



Профессор В. К. Милькаманович

КАК БОРОТЬСЯ СО СЛУХАМИ НА РАБОТЕ

Белорусский государственный университет

Когда нет гласности, обычно возникают слухи.
Александр Борин

Для формирования бесконфликтных коммуникационных связей в трудовом коллективе большое значение имеет все, что связано с приемом, передачей и переработкой информации о деятельности всей организации и каждого ее члена. Передача информации от одного сотрудника другому, а также обмен мыслями для обеспечения взаимопонимания не ограничиваются сугубо официальными рамками. Вот почему наряду с формальными коммуникационными каналами в любой организации обязательно существуют и неформальные каналы информации. Неформальная информация, опережая формальную по времени, нередко существует на уровне слухов.

Слух – это молва, известие о ком- или чем-нибудь; это сообщение о каких-либо событиях, еще ничем не подтвержденных, которое передается в коллективе от одного человека к другому. Это информация, удовлетворяющая какую-либо психологическую потребность людей, не удовлетворенную иными способами.

Слухи возникают в основном тогда, когда не хватает достоверных фактов, создавая выраженную слухозависимость сотрудников.

Слухи, как правило, весьма нежелательное явление в трудовом коллективе. Во-первых, сотрудники при этом чувствуют себя сторонними наблюдателями, непричастными к делам организации. Это формирует неудовлетворенность работой в данной организации. Во-вторых, слухи обостряют взаимоотношения и микроклимат в организации.

К основным причинам появления слухов относятся следующие.

✓ Недостаточное понимание руководителем всей важности доверительного общения с сотрудниками своего подразделения. Опрос руководителей и рядовых работников о рейтинге 10 важнейших моральных факторов успешной работы показал, что осведомленность о состоянии дел в организации руководители поставили на 10-е место, а рядовые работники – на 2–3-е. В результате не формируется гармоничная обратная коммуникационная связь.

✓ Неблагоприятный психологический климат в организации. Напряженные отношения ведут к умышленному искажению информации, излишней подозрительности.

✓ Личностные моменты, когда оценки событий и людей могут существенно искажаться. Так, отсутствие у сотрудника интереса к сообщаемой информации зачастую вызвано ее формализмом, монотонностью, тривиальностью, однообразием. На качестве коммуникации сказывается плохая структура сообщений, когда подбор слов, оборотов, форм сообщения оставляет желать лучшего. Определенное значение имеет не тренированная память работников. Исполнители сохраняют в памяти всего лишь 40–50% информации, а руководители – 60–80%.

✓ Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации. В этом чаще всего повинен отправитель информации. Дело в том, что на каждом уровне иерархии действуют своеобразные фильтры. Верхние уровни управления не желают терять монополию на информацию и преждевременно раскрывать свои планы, справедливо опасаясь как потери рычагов управления («Кто владеет информацией, тот владеет миром»), так и утечки сведений. Вот почему руководители опускают часть информации, действуя в соответствии с тремя стереотипами: «Это знают все», «Это не должны знать все» и «Это рано знать всем».

В результате рядовые работники домысливают, достраивают картину. К тому же, действуя по необходимости методом проб и ошибок, они не хотят, чтобы начальство знало обо всех промахах и неудачах, которые они легко могут исправить сами.

По типу эмоциональной реакции слухи делятся на слух-желание, слух-пугало и агрессивный слух.

Слух-желание возникает, когда пытаются выдать желаемое за действительное, причем в условиях, когда реальность приходит в противоречие с тем, что людям необходимо. Например, слух о скорой выплате хорошей премии к очередному празднику либо о бесплатных обедах.

Такой слух не является малозначительным и безобидным, каким выглядит на первый взгляд.

Его опасность в том, что стимулируемые им ожидания закономерно сменяются разочарованием, которое, в свою очередь, порождает либо агрессивность, либо апатию, нарушая нормальное функционирование сотрудников организации.

Слух-пугало выражает боязливое предвидение каких-либо событий и становится возможным благодаря довольно распространенной привычке людей пессимистически ожидать худшего. Например, слух о вероятном закрытии учреждения, увольнении и переводе некоторых работников в другую организацию.

Мотивы появления таких слухов кроются в попытках получить удовлетворение от разделенного с кем-либо страха и тайной надежде на возможность опровержения пугающего сюжета. Но даже если опровержения нет, то разделенный страх переносится легче.

Агрессивный слух основывается на предрассудке и представляет собой резко негативное отношение некоторой группы людей к объекту, фигурирующему в сюжете слуха. Возникает чаще всего в период межгрупповых конфликтов. Например, слух о смене руководства и назначении на должность «безграмотного выскочки» кого-то из коллег.

Каковы же основные меры предупреждения и противодействия слухам? Борьба со слухами может носить профилактический и оперативный характер. Конечно, если слухи уже начали распространяться в организации, то происходит это достаточно быстро и пресечь их непросто. Самый эффективный путь борьбы с ними – это предупреждение ситуаций, которые их порождают.

Профилактические мероприятия должны быть направлены на создание такой среды, которая бы исключала возможность распространения слухов и приводила к их быстрому угасанию.

Слухоустойчивая среда предполагает:

- неизменно высокую достоверность сообщений (при которой сохраняется доверие аудитории к официальным источникам информации, средствам массовой коммуникации);
- высокую оперативность и систематичность официальных сообщений;
- систематическую и хорошо отлаженную обратную связь между источником информации и аудиторией для своевременного и по возможности опережающего реагирования на возникновение слухов;
- обеспечение доступности информации (например, организуются специальные «линии слухов»: внутренние телефонные номера, по которым сотрудники могут позвонить и получить ответ по интересующей теме);
- поддержание эффективного руководства на всех уровнях, повышение авторитета руководителей и доверия к ним;

- оптимальное эмоциональное насыщение жизни, распределение ролей и функций, согласно индивидуальным способностям и наклонностям каждого члена трудового коллектива.

Эффективная оперативная борьба со слухами должна учитывать закономерности их распространения. Рассмотрим конструктивные меры, которые применяют чаще всего.

Игнорирование неправдоподобных слухов (бойкот) с одновременной демонстрацией опровергающих фактов. Специалистами установлено, что неподкрепленные слухи «живут» 12–15 дней, затем они стираются из памяти или вытесняются.

Гласное и достоверное подтверждение слухов. Иногда для предотвращения дальнейшего «наслоения» сюжета лучше подтвердить слух. Порой честное признание повышает доверие к источнику и помогает контролировать последующий ход событий. Подтвердить слух может человек, которому доверяют в трудовом коллективе. В этом случае автоматически пресекаются трансформации сюжета слуха и его дальнейшая циркуляция.

Так, руководитель должен поговорить с людьми, на которых действовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться взаимопонимания с ними, высказать свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними. В его силах без промедления (и масштабно, если это необходимо) предоставить полную и аутентичную информацию по поводу конкретного дела.

Доведение слуха до абсурда. Данный прием подразумевает распространение информации, не противоположной содержанию, а, наоборот, усиливающей тенденцию, лежащую в основе первоначального слуха. «Счастливые перспективы» или «драматизм» ситуации доводятся до таких масштабов, что воспринимаются как нереальные. Главное, чтобы аудитория поняла, что имеет дело с нелепым слухом.

«Фланговая атака» на слухи. В данном случае слух не упоминается, вместо этого подается значимая информация, по содержанию противоположная сюжету слуха. Делать это нужно под различными предлогами, но без упоминания о самом слухе и его сюжете. При этом основная фабула слуха остается, но изменяется существенная деталь. В этом случае слух начинает работать против тех, кто его распространил.

В данном методе необходима особая внимательность к каждой детали, так как малейший просчет может привести к эффекту бумеранга и доверие к слуху усилится.

«Лобовая атака» на слухи. Здесь главное значение имеют лидеры всех уровней. Именно

Школа само- и взаимопомощи

они воспринимаются аудиторией как надежные источники достоверной информации. При этом пересказывается сюжет слуха, объясняется причина его появления, раскрываются поводы к его появлению и излагается альтернативная версия событий. «Лобовая атака» на слух (его прямое опровержение) контрпродуктивна, если нет уверенности в том, что источник, опровергающий слух, в данной аудитории обладает непрекращаемым авторитетом. При «лобовой атаке» можно применить такие технологии, как «таблица слухов», «клиника слухов» и др.

«Таблица слухов» оформляется так, чтобы в ней в одной колонке были перечислены бродившие некоторое время слухи, а в другой – реально наступившие события. Такая таблица может публиковаться в СМИ и отражаться в настенной информации.

«Клиника слухов» – это сбор будоражающих общественное мнение слухов, их групповое обсуждение и осмеяние. Сюжеты слухов могут проигрываться в лицах с элементами психодрамы.

Ирония и юмор. Использование иронии и юмора – это высмеивание нелепой информации, например, в процессе яркого и богатого различными метафорами выступления представителями руководства организации. Уместная шутка, сказанная вовремя может полностью нейтрализовать слухи.

Индивидуальная работа с коллегой, который распространяет слухи. Целесообразно придерживаться следующей тактики.

✓ Используйте поменьше пространных опровержений и утверждений, а побольше – конкретных вопросов и лаконичных несогласий, например: «Думаю, что это не соответствует действительности», «Если это, как вы заметили, только слух, давайте не будем попусту тратить на него время».

✓ Конкретно расспросите о том, откуда стало известно это сообщение, например: «Я этого не знал. Откуда вам это известно?», «Кто вам сообщил об этом?», «Видимо, мне надо побеседовать с этим человеком лично».

✓ Заставьте убедить вас в правдоподобности слуха, например: «Почему вы считаете, что сказанное вами – правда?», «На чем основана ваша уверенность в том, что это правда?», «Это кому-то так хочется или так обстоит на самом деле?»

Важно подчеркнуть необходимость творческого подхода к работе со слухами, так как изложенные процедуры их опровержения, эффективные в одних ситуациях, могут оказаться неэффективными в других.

Уважаемые коллеги! Слухи могут нанести значительный ущерб. Однако они не опасны, когда вы знаете, как им противодействовать.

Литература для работников со средним медицинским образованием, поступившая в Республиканскую научную медицинскую библиотеку

Диаш Фортеш, С. Б. Качество сестринского ухода при паллиативной помощи / С. Б. Диаш Фортеш, И. В. Островская // Медицинская сестра. – 2021. – Т. 23, № 2. – С. 3–9.

Дубель, Е. Новые требования к обращению с отходами: как перестроить работу сестринской службы / Е. Дубель // Главная медицинская сестра. – 2021. – № 4. – С. 16–23.

Дубель, Е. Отменили главные СанПиН для медорганизаций. Как перестроить работу по новым санитарным требованиям / Е. Дубель // Главная медицинская сестра. – 2021. – № 3. – С. 16–31.

Елисеев, Ю. Ю. Оценка условий и характера труда среднего медицинского персонала / Ю. Ю. Елисеев // Главврач. – 2021. – № 2. – С. 22–29.

Заболеева, И. М. Заболеваемость COVID-19 медицинских работников. Вопросы биобезопасности и факторы профессионального риска / Т. А. Платонова [и др.] // Эпидемиология и вакцинопрофилактика. – 2021. – Т. 20, № 2. – С. 4–11.

Змачинская, И. М. Организация работы медицинской сестры терапевтического отделения : учеб.-метод. пособие / И. М. Змачинская, Т. Т. Копать ; Белорус. гос. мед. ун-т. – Минск : БГМУ, 2021. – 19 с.

Знания специалистов среднего звена по вопросам профилактики инфекций, связанных с оказанием медицинской помощи / И. Г. Овчинникова [и др.] // Главврач. – 2021. – № 2. – С. 43–48.

Иванов, И. Как уберечь медработников от нарушений элементарных правил эпидбезопасности. Алгоритм от эпидемиолога / И. Иванов, Е. Дубель, Е. Зиновьева // Здравоохранение. – 2021. – № 3. – С. 38–53.

Иванова, Е. Профилактика инфекций, связанных с оказанием медицинской помощи: новые требования законодательства / Е. Иванова // Управление качеством в здравоохранении. – 2021. – № 2. – С. 25–30.

Идентификация пациентов как безопасность оказания медицинской помощи (практический опыт) / А. В. Потылицын [и др.] // Менеджер здравоохранения. – 2021. – № 1. – С. 33–39.

*Подготовила Лёна Наталья Амангельдиновна,
главный библиограф справочно-информационного отдела РНМБ*