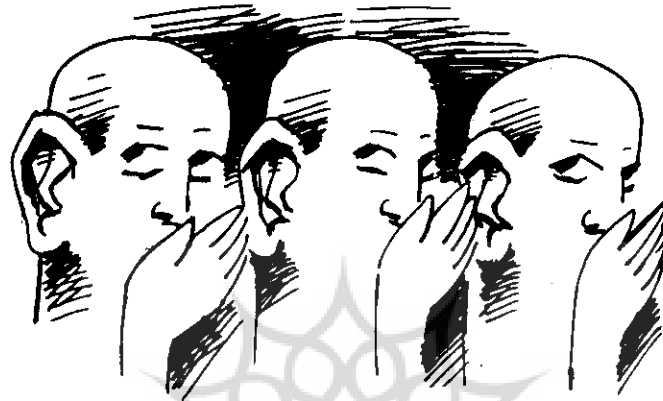


آیا مدیران می‌توانند از ایجاد
و گسترش شایعه جلوگیری کنند؟

مدیران و آفتی به نام



«شایعه»

دکتر محمود ساعتچی (روانشناس) - دانشیار دانشگاه

در این تحقیق، پیام اصلی شایعه بسیار کوتاه و بار عاطفی آن نیز بسیار کم بود. اما در مواردی که گروه بزرگی از افراد مشغول به کار هستند و متن اصلی پیام نیز دارای بار عاطفی شدید می‌باشد آثار شایعه بیشتر مشهود است. در چنین مواردی ممکن است متن پیام به کسلی تغییر یا تحریف کند^(۱). هرچند نمی‌توان گفت که وقتی یک شایعه در بین جمعیت انبوهی اشاعه پیدا کرد چه اتفاقی برای آن خواهد افتاد، اما می‌توان اطمینان داشت که از طریق حذف اضافه کردن مطالب، آن شایعه تحریف پیدا خواهد کرد.

شایعات می‌توانند در داخل یک سازمان به سرعت و شبیه یک طوفان ویرانگر گسترش پیدا کنند. تجربه نشان می‌دهد که هر سازمانی طی حیات خود گهگاه گرفتار آثار مخرب چنین شایعاتی می‌شود. برای مثال، وقتی شایعه پارتی‌بازی در انتخاب و استخدام بعضی از کارکنان یک سازمان پخش می‌شود، روحیه کارکنان آن سازمان به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد. وقتی این شایعه پراکنده می‌شود که رئیس یک

وطی آشنا ساختن آنان بامهارت‌های رفتاری و شناختی مدیریت و رهبری در سازمانها، مؤید همین نتایج بوده است.

در یک تحقیق به ۱۷ درصد از زنان خانهدار یک منطقه کوچک شهری حدود نیم کیلو قهوه مجانی همراه بایک شعار ساده در مورد آن داده شد و به آنان قول داده شد که چنانچه در سه روز آینده همان شعار ساده را به یاد داشته باشند، مجدداً نیم کیلو قهوه دریافت خواهند کرد. همزمان با آن سه هزار اعلامیه یک صفحه‌ای بین مردم و در کوچه و خیابان محل ریخته شد و طی آن به مردم قول داده شد که اگر بتوانند آن شعار ساده را کشف کنند به آنان نیم کیلو قهوه مجانی داده خواهد شد. نتایج این بررسی در تائید نظرات «آپورت» و همکارش بود و معلوم شد شعار شش کلمه‌ای که توسط ۱۷ زن خانهدار به دیگران گفته شده و دهان به دهان گشته بود، کوتاه‌تر شده است. زنان خانهدار که اعلامیه را بدست آورده و طالب نیم کیلو قهوه مجانی بودند، شعاری را بیان می‌داشتند که متن آن کاملاً خلاصه شده بود^(۲).

شایعه نوعی نظر، عقیده یا باور است که دارای دو وجه عمده می‌باشد. اولین خصوصیت شایعه اینست که از یک شخص به شخص دیگر و از طریق ارتباط غیررسمی به وسیله کلمات و دهان به دهان منتقل می‌شود. مشخصه دوم شایعه آن است که نمی‌توان منشأ آنرا به سادگی مشخص ساخت. «آپورت» و همکار دیگرش معتقدند که شایعه در شرایطی ساخته و پراکنده می‌شود که مردم به یک حادثه خاص علاقمند هستند و آن حادثه برای آنان اهمیت ویژه‌ای دارد و نیز ابهامی در مورد آن وجود دارد یا واقعیهایی مربوط به آن مبهم است^(۱). این دو محقق از اصطلاح «درون سازی» یا «جذب» برای نشان دادن اینکه چگونه شایعه‌ها در نتیجه انتقال از یک فرد به فرد دیگر تغییر می‌یابند، استفاده کرده‌اند. بررسی آنان نشان داده است که وقتی یک شایعه ساخته شد و دهان به دهان گشت، در پنجمین یا ششمین گردش دهان به دهانی، حدود ۷۰ درصد از پیام آن تغییر می‌کند.

تجارب عملی نگارنده مقاله هنگام کار با مدیران سطوح مختلف مدیریت و در برنامه‌های آموزشی

سازمان بایک یا چند نفر از کارکنان تحت نظارت خود رفتاری مبتنی بر بی‌عدالتی داشته است یا یکی از کارمندان یا کارگران سازمان نتوانسته است حق خود را بگیرد و امتیازاتی که حق او بوده به همکار دیگرش داده شده است. همین شایعه به ظاهر کم اهمیت می‌تواند خلایقیت و نوآوری کارکنان را حد اقل برای مدتی کاهش دهد، اضطراب را در آنان افزایش دهد، میل به خوب و دقیق کار کردن را در آنان زایل کند و در مواردی حتی موجبات بروز رفتارهای تخریبی را در سازمان فراهم آورد.

وقتی در یک سازمان افراد باشوق و علاقه به انجام دادن وظایف شغلی خود مشغول هستند و حد اکثر توان خود را برای نیل به هدفهای سازمانی به کار می‌گیرند، پخش یک شایعه، نظیر اینکه «در آینده میزان محصول و تولید سازمان کاهش خواهد یافت و تعدادی از کارکنان، بیکار خواهند شد»، می‌تواند آثار مخربی را بر جای گذارد و موجبات کاهش میزان تولید، پائین آمدن کیفیت کار، افزایش تضاد و درگیری بین کارکنان و بسیاری از مشکلات دیگر را فراهم آورد. این تغییرات و وقایع ناشی از شایعه می‌توانند سود دهی سازمان را کاهش دهند و در دراز مدت، حیات سازمان را باخطر جدی مواجه کنند. حتی شایعات می‌توانند موجبات پریشانی روانی افراد را فراهم آورند. برای مثال وقتی دانشجویان یک سازمان آموزشی با این شایعه مواجه می‌شوند که بعضی از همکلاسیهای کم‌سواد قبلی آنان در دوره کارشناسی می‌توانستند فقط به دلیل داشتن روابط با مدیریت آنی سازمان به دوره کارشناسی تازند راه پیدا کنند، در کار تحصیل دلسرد می‌شوند، کمتر به ادامه درس و تحصیل توجه نشان می‌دهند، بیشتر گله و شکایت می‌کنند، اعتمادشان به استادان خود کمتر می‌شود و بعداً نیز همین رفتارها را در محل کار خود خواهند داشت. آثار مخرب این شایعه که انتخابات ورودی دوره کارشناسی ارشد یک دانشکده نمایشی بیش نبوده می‌تواند مشکلات بسیاری را در آن دانشگاه و در کل جامعه بوجود آورد.

شایعه نتیجه طبیعی عمل متقابل افراد یک سازمان بایکدیگر است. البته می‌دانیم که مدیران نباید در هر لحظه نگران اطلاع از هرگونه شایعه‌ای باشند که در سازمان پخش می‌شود. بسیاری از شایعات در واقع نوعی قضاوت و سخنی غیر مخرب هستند که همراه با سازمان و خود بخود محو می‌شوند و افراد سازمان آنرا فراموش می‌کنند. اما باید دانست که در مواردی نیز شایعات جدی هستند و باید در مورد جلوگیری از آن اقدامی انجام گیرد تا حیات سازمان به خطر نیفتد.

برای مقابله با شایعه روشهای مختلفی وجود دارد. اما دوروش عمده وجود دارد که با کمک آن می‌توان مانع از شیوع و گسترش شایعه در سازمان شد.

اولین روش آنست که سعی کنیم از پخش شایعه پیش‌گیری کنیم. اما چگونه می‌توانیم از بروز شیوع شایعه‌ای که «خودرو» و مخرب است، جلوگیری کنیم. ابتدا باید مدیران به این نکته مهم توجه داشته باشند که هیچ شایعه‌ای بر حسب اتفاق یا بدون هیچگونه دلیلی بوجود نمی‌آید، شایعات به دلایل معین و مشخصی بوجود می‌آیند و برای مقابله با آن نیز باید این دلایل را شناخت. حال اگر بتوانیم ابتدا این دلایل را بشناسیم و سپس آنها را کنترل کنیم، در این صورت احتمال اینکه شایعه‌ای بوجود آید و سپس به سرعت گسترش پیدا کند، کمتر خواهد شد. حال ببینیم عوامل مؤثر در ایجاد یک شایعه در سازمان کدامند.

فقدان اطلاعات کافی در سازمان

یکی از دلایل مهم شایعه، فقدان اطلاعات درباره زمینه‌ها و مطالبی است که برای کارکنان دارای اهمیت می‌باشد. اگر کارکنان ندانند که در داخل سازمان آنان چه می‌گذرد، به تفکر و اندیشه درباره مطالبی می‌پردازند که برای آنان اهمیت دارد و اطلاع کافی درباره آن ندارند. به این ترتیب

○ شایعات می‌توانند در داخل یک سازمان به سرعت و شبیه یک طوفان ویرانگر گسترش پیدا کنند

● یکی از دلایل مهم شایعه در یک سازمان، فقدان اطلاعات درباره زمینه‌ها و مطالبی است که برای کارکنان دارای اهمیت می‌باشد

یک شایعه متولد می‌شود و مشکلات بسیاری را ایجاد می‌کند. برای مثال اگر در داخل یک سازمان تولیدی کارگران متوجه شوند که یکی از خطوط تولید قبلی کارگاه آنان بدون اطلاع قبلی تعطیل شده، ممکن است چنین نتیجه‌گیری کنند که مدیریت کارگاه تصمیم گرفته است فعالیت کارگاه را محدود سازد و وعده‌های از آنان را بیکار کند. ولی اگر قبلاً به آنان گفته می‌شد که قرار است جای ماشینهای قدیمی قبلی، ماشینهای کاملتر و جدیدتری نصب شود، هرگز شایعه کاهش تولید و اخراج گروهی از کارگران بر سر زبانها نمی‌افتاد. در این موارد می‌توان گفت که مدیریت کارگاه به نحوی غیر معقول موجباتی را فراهم آورده است که نوعی فقدان یا فاصله در

اطلاعات و اخبار مورد علاقه کارگران ایجاد شود و کارگران نیز مانند یک انسان عادی سعی کرده‌اند با حدس و گمان بفهمند که چه اتفاقی افتاده است و برای تغییری که اخیراً در محل کار آنان ایجاد شده است، دلیل یاددلیلی بیابند و از اضطراب خود که ناشی از «نداشتن» است، بکاهند.

فقدان امنیت شغلی

یکی دیگر از دلایل عمده تولید یک شایعه و گسترش آن در سازمان، احساس نداشتن امنیت شغلی و اضطراب ناشی از آن است. در یک سازمان، آن دسته از کارگران و کارمندی که احساس امنیت شغلی در آنان پائین است و در نتیجه

گرفتار اضطراب ناشی از بیکاری می‌باشند، احتمالاً بیش از دیگران برای ادراک منفی حوادث و اتفاقات آمادگی دارند. بهمین ترتیب، این دسته از کارکنان بیش از کارکنان دیگر مستعد خلق و پخش شایعه در سازمان می‌باشند. کارکنانی که احساس امنیت شغلی در آنان کم است در مقایسه با افرادی که احساس امنیت شغلی در آنان زیاد می‌باشد، با سهولت بیشتری در مورد حوادث، پندارهای ناگوار پیدا می‌کنند.

حال این سؤال پیش می‌آید که «راه درمان این عارضه چیست؟» پاسخ به این سؤال ساده است. با فراهم آوردن امنیت شغلی و ثبات و پایداری در وضع استخدامی و حقوق عادلانه کارمندان و کارگران و تأمین امنیت اقتصادی و عاطفی برای آنان، می‌توانیم سازمان را اصطلاحاً «گندزدایی» کنیم و محیط مناسب برای تولد و شیوع عارضه شایعه را از بین ببریم. مدیران سطوح مختلف پایه، میانی و عالی هر سازمان باید با روشهای بسیار گوناگون و بی‌شمار و با فعالیتهای روزانه ماهانه و سالانه بکوشند تا در کارکنان تحت نظارت خود اعتماد و اطمینان به وجود آورند و امکان ارتباط مناسب و سالم را بین خود و آنان فراهم آورند. وقتی کارکنان سازمان احساس امنیت شغلی و مهمتر از آن، احساس امنیت «عاطفی» می‌کنند، احتمال اینست که در آن سازمان شایعات مخرب خلق و گسترش یابد، بسیار کم است.

تضادها و تعارضهای عاطفی

تعارضهای هیجانی یا عاطفی بین کارکنان سازمان نیز می‌تواند منجر به خلق و اشاعه انواع گوناگون شایعه شود. شایعه‌ها می‌توانند در اوضاع و احوال و شرایطی بوجود آیند و گسترش یابند که بین مدیریک واحد و کارکنان تحت نظارت او، یا بین مدیر دو واحد مختلف از یک سازمان، عدم توافق جدی وجود دارد. مدیران باید متوجه این نکته مهم باشند که هیجانها و عواطف قوی همیشه می‌توانند بر نحوه ادراک و برداشت کارکنان از مسائل و امور، اثر غیر قابل انکاری باقی بگذارند. وقتی سرپرست یک

واحد می‌کوشد تا با روشهای گوناگون تشویق و تنبیه، کارکنان ضعیف تحت نظارت خود را به عنوان خیرچین در خدمت بگیرد، در این صورت افراد تحت نظارت چنین مدیری نمی‌توانند به او اعتماد داشته باشند و پیشنهادها و توصیه‌های او را نخواهند پذیرفت.

یکی از روشهای مؤثر برای مقابله با شایعه‌ای که به دلیل وجود تضادها و تعارضهای روانی کارکنان در سازمان شایعه شده است که گروه‌های مختلف ذینفع به همکاری گروهی بایکدیگر بپردازند. در این صورت هر گروه باید احساس کند که جزئی از یک کل بزرگتر است، هدفهای کل بیشترین اهمیت را دارد و موفقیت آنان بستگی به موفقیت کل سازمان دارد. وقتی افراد یک واحد احساس می‌کنند

● در تگزیدب شایعه، مدیر نباید مجدداً شایعه را تکرار و یا به طور مستقیم به آن اشاره کند
○ وقتی سرپرست یک واحد می‌خواهد از گسترش شایعه‌ای جلوگیری کند، لازم است این اقدام را با سرعت انجام دهد

که اعضای یک گروه یا یک تیم هستند، کمتر درباره یکدیگر به داوری غلط می‌پردازند و حدس و گمانهای مبتنی بر دید بینی کمتری نسبت به یکدیگر خواهند داشت. وقتی یک عده در یک قایق و روی دریا شناور هستند، هیچگاه فردی از گروه، قایق را سوراخ نمی‌کند مگر دچار پریشانی روانی باشد و تعادل روانی خود را از دست داده باشد.

شایعه‌ها چگونه اثر می‌گذارند؟

یک شایعه به هر دلیلی که شروع شده باشد وقتی به فرد دیگری منتقل شود، فرد جدید این شایعه را بر اساس تعصبات، نگرشها، پیشداوریها، ترسها، خوش بینی‌ها و علائق و نفع‌های خود دریافت کرده و انتقال می‌دهد. معمولاً موضوع اصلی یک شایعه در نتیجه انتقال به دیگری باقی می‌ماند ولی جزئیات آن به فراموشی سپرده می‌شود. هر پیام شفاهی از نوعی «صافی ذهنی» متعلق به ناقل شایعه می‌گذرد و طی آن از حجم اصل موضوع و مطالب گسته شده کاسته می‌شود و جزئیاتی باقی می‌ماند که اصلی‌تر و انتقال آن به دیگران ساده‌تر است. بطور کلی، هر فرد جزئیاتی از شایعه را انتخاب و منتقل می‌کند که با ادراک خاص او از واقعیت یا حقیقت انطباق دارد و سپس این جزئیات را از صافی ذهنی خود می‌گذراند و به دیگری منتقل می‌کند.

ضمناً کارکنان سازمان جزئیات جدیدتری را به یک شایعه می‌افزایند و به این ترتیب آنرا بدتر یا شدیدتر می‌کنند و طی این فرآیند احساسات شدید و استدلال خود را منعکس می‌سازند. برای مثال، وقتی شایعه مربوط به مجروح شدن یکی از کارگران یک سازمان تولیدی پراکنده می‌شود، ممکن است فرد دیگری که سرپرست خود را دوست ندارد، این مطلب را بر شایعه بیفزاید که کوتاهی و قصور سرپرست آنان در زمینه حفظ و نگهداری مناسب از ماشین‌آلات باعث ایجاد این سانحه شده است. به این پدیده «افزایش جزئیات» به یک شایعه گفته می‌شود. وقتی یک شایعه پراکنده شد و طی آن جزئیاتی از آن کم و جزئیات دیگری به آن افزوده شد، در این صورت شباهت کمتری با همان مطلبی خواهد داشت که در آغاز بیان به صورت شایعه منتقل شده است. هر چه مدیر یک واحد سعی کند از بروز و شیوع شایعه جلوگیری کند، علیرغم کوششهای او، بعضی از شایعه‌ها به هر صورت خلق و پراکنده می‌شوند. بیشتر شایعه‌هایی که در محیط کار پراکنده می‌شوند منتهی به ضرر و زیان جدی در سازمان نمی‌شوند و بسیار زود و به «مرگ طبیعی» از بین می‌روند. ضمناً اگر مدیریت سازمان نیز بخواهد جلوی انتشار این نوع شایعه‌ها را بگیرد، در واقع سودی نخواهد داشت و به این وسیله وقت خود را تلف کرده است. ضمناً گاه ممکن است اشاعه بعضی از شایعه‌ها مزایایی نیز همراه داشته باشد و موجباتی را فراهم سازد تا هیجانهای بسته کارکنان تخلیه شود و در نتیجه برعکس آنان نسبت به انجام دادن وظایف شغلی افزوده گردد. برای مثال مدیر یا رئیس یک سازمان را در نظر بگیرید که نسبت به کارکنان تحت نظارت خود سختگیری بیش از حد لازم نشان می‌دهد، رابطه را جایگزین ضابطه می‌سازد، کارکنان موفق را به دلیل صراحت بیان و متکی نبودن آنان به خود، کنار می‌گذارد و کارکنان نیز نمی‌توانند خود را از شر او خلاص کنند. حال اگر در چنین شرایطی این شایعه خلق و اشاعه یابد که یکی از کارکنان با خشم و ناراحتی به اطاق کار رئیس مستبد رفته و همه اشکالات او را به وی گفته است، همین شایعه به ظاهر بی‌اهمیت باعث تخلیه هیجان کارکنان ناراضی می‌شود و از شدت ناراحتی آنان می‌کاهد. تعجب‌آور اینست که گاهی همین شایعه می‌تواند علاقه افراد را به کار بیشتر کند.

شایعه‌های جدی

اما باید دانست که بعضی از شایعه‌ها تا آن میزان جدی هستند که لازم است مورد بررسی و توجه کاری مدیران سازمان قرار گیرند. وقتی یک شایعه بسیار جدی است، مدیران مایلند آنرا متوقف کنند یا حداقل از شدت آن بکاهند. در شرایطی که اشاعه یک شایعه می‌تواند موجبات کاهش تولید را فراهم آورد، یا به روابط بین افراد صدمه بزند، یا در همکاری مؤثر بخشهای مختلف یک سازمان اختلال ایجاد کند، در این صورت

لازم است از طرف مدیر مربوط اقدامی به عمل آید. در این موارد مؤثرترین اقدام مدیر آن است که با سلاح پرهیز از «تزویر» و «ریا» و توسل به «حقیقت‌گوئی» به بیان واقعیتها بپردازد و شایعه مخرب را درهم شکنند. وقتی واقعیت یک مساله با یک پدیده به وسیله مدیر یک واحد بیان شد، در این صورت نقص یا فاصله‌ای که قبلاً بین اطلاعات و دانسته‌های کارکنان در یک زمینه خاص ایجاد گردیده ترمیم خواهد شد و به این ترتیب شایعه مخرب نیز به مرگ طبیعی از بین خواهد رفت. مدیران باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که «حتی اگر با بیان واقعیت مشکلات دیگری به وجود بیاید» معهداً آثار مخرب ناشی از بیان واقعیتها به مراتب کمتر از آثار شایعه‌ای خواهد بود که به دلیل ترس افراد سازمان از ندانستن و عدم آگاهی بوجود می‌آید.

● وقتی سرپرست یک واحد می‌کوشد تا با روشهای گوناگون تشویق و تنبیه، کارکنان ضعیف تحت نظارت خود را به عنوان خیرچین در خدمت بگیرد، در این صورت افراد تحت نظارت چنین مدیری نمی‌توانند به او اعتماد داشته باشند

هر چند ممکن است گاه از دیدگاه کارکنان بیان حقیقت یا واقعیت باور نکردنی، بعید یا غیر محتمل بنظر برسد، اما احتمال پذیرش آن از احتمال پذیرش داستانی که مدیر برای مقابله با شایعه «جعل» می‌کند، بیشتر است. از طرف دیگر، وقتی مدیریت یک واحد به درست‌گوئی و درستکار بودن شهرت پیدا کرد، اعتماد و اطمینان افراد به او بیشتر خواهد شد و در نتیجه بر میزان احساس وفاداری افراد به سازمان محل کار خود افزوده خواهد گشت. یکی از مزایای بزرگ حقیقت‌گوئی مدیران آنست که وقتی مطالب مطرح شده توسط آنان در بوته زمان به آزمایش گذاشته می‌شود، اصطلاحاً روسفید از آب در خواهند آمد و نتیجه چنین اقدامی مفید خواهد بود.

فرض کنید در یک دانشکده فرضی اعلام می‌شود که دانشجویان ممتاز دوره کارشناسی می‌توانند در امتحانات کتبی و شفاهی دوره کارشناسی ارشد یک رشته تحصیلی شرکت کنند. استادان آن دانشکده با دقت و علاقه به طرح سؤالات امتحانی می‌پردازند و سپس از برگزاری امتحانات و بنا صرف وقت و دقت و سواس گونه به تصحیح اوراق امتحانی می‌پردازند. چند ماه بعد نتایج امتحانات اعلام می‌شود و استادان و دانشجویان متوجه می‌شوند که برخلاف انتظار آنان بعضی از دانشجویان کم‌کار و کم‌مایه در امتحانات ورودی کارشناسی



اگر سرپرست یک واحد تا آن حد بینش داشته باشد که بتواند پیامی را که در ورای یک شایعه نهفته است، بفهمد، در این صورت قادر خواهد بود آن شایعه را بهتر بشناسد و اقدام موثرتری در مقابل آن انجام دهد

ارشد قبول شده‌اند و بعضی از دانشجویان فعال و علاقمند و موفق دوره کارشناسی نتوانستند به دوره کارشناسی ارشد راه یابند. حال اگر استادان خود در کنار نتیجه‌گیری از امتحانات و اعلام نتایج دخالت داده نشوند، احتمالاً شایعه پارتی‌بازی و بکارگیری رابطه به جای ضابطه در آن دانشکده اشاعه خواهد یافت و آثار نامطلوبی بر روحیه دانشجویان و استادان و بر کار، آبی دانشکده باقی خواهد گذاشت. حال این سوال پیش می‌آید که مدیر یا رئیس چنین دانشکده‌ای برای جلوگیری از آثار مخرب و زیان‌بار چنین شایعه‌ای چه باید انجام دهد؟ وقتی استادان می‌دانند که کدامیک از دانشجویان فعال و ممتاز و کدام دانشجویان کم‌کار و کم‌مایه هستند، در این صورت رئیس دانشکده چگونه می‌تواند داستانی را «جعل» کند که بتواند جلوی انتشار بیشتر آن شایعه را بگیرد؟ در این مورد اگر رئیس دانشکده به بیان واقعیت بپردازد و واقعه را آنطور که به وقوع پیوسته بیان کند و اگر عمداً یا سهواً اشتباهی کرده است به اشتباه خود اعتراف کند و امتحانات را تجدید نماید، احتمالاً خواهد توانست تا حدودی اعتماد دانشجویان و استادان را جلب کند و از گسترش بیشتر آثار مخرب این واقعه در کل دانشگاه و در جامعه جلوگیری کند.

چگونه می‌توان یک شایعه را تکذیب کرد.

در تکذیب یک شایعه مدیران نباید مجدداً شایعه‌ای را تکرار یا بطور مستقیم به آن اشاره کنند. دلیل این پیشنهاد آنست که اگر شایعه در هنگام تکذیب آن تکرار شود، ممکن است بعضی از افراد فقط متن شایعه را بخوانند یا بشنوند و به این طریق موضوع شایعه در ذهن آنان تقویت شود. در اینجا به مثالی اشاره می‌کنیم که نشان می‌دهد چگونه می‌توان یک شایعه را فقط با بیان حقیقت و بدون اشاره به متن اصلی شایعه، تکذیب کرد. براساس این شایعه که در یک کارخانه اشاعه پیدا کرد، گفته می‌شد که دست یکی از کارگران به وسیله ماشین قطع شده است. برای تکذیب این شایعه بی‌اساس، مدیر سازمان در خبرنامه هفتگی اعلام کرد که هیچگونه وقت یا زمان به دلیل ایجاد سانحه یا خرابی دستگاهها در سازمان به هدر نرفته است. وقتی سرپرست یک واحد می‌خواهد از گسترش شایعه‌ای جلوگیری کند، لازم است این اقدام را با سرعت انجام دهد. هرچه یک شایعه بیشتر تکرار شود، احتمال باور کردن آن توسط افراد سازمان، بیشتر است. اگر یک شایعه بسرعت فرو نشانده نشود، افراد، حوادث بعدی دیگری را که در سازمان اتفاق می‌افتد براساس آن شایعه تعبیر و تفسیر خواهند کرد. در مثالی که قبلاً به آن اشاره کردیم، اگر کارگران صدای آژیر آمبولانس را در بیرون از کارخانه شنیده بودند،

شایعه مربوط به یک سانحه در سازمان است، بخش پزشکی سازمان باید در مورد آن واکنش مناسبی نشان دهد. اگر شایعه مربوط به یک مشکل فنی است، فردی از سازمان باید درباره آن واکنش نشان دهد و به بیان حقیقت بپردازد که از نظر فنی مورد قبول و اقدامات دیگران است. و بالاخره اگر شایعه مربوط به اقدامات و فعالیت‌های سرپرست واحد کوچک یا مدیر سازمان است، در این صورت باید همان سرپرست یا مدیر درباره آن اقدامی انجام دهد و به بیان واقعیت بپردازد. در بسیاری از موارد نباید بخش روابط عمومی سازمان شایعه‌ای را که در سازمان پراکنده شده است تکذیب یا درباره آن واکنش نشان دهد. دلیل این پیشنهاد آنست که غالباً کارمندان و کارگران یک سازمان، بخش روابط عمومی را فقط سخنگوی مدیران و بیان‌کننده نقطه نظرهای آنان می‌دانند.

یکی دیگر از روش‌های مقابله با شایعه، بیان چهره‌به‌چهره واقعیتها است. این روش دارای مزایای متعددی است. با بیان چهره‌به‌چهره واقعیتها و حقایق می‌توان بسرعت سوءتفاهم‌های متقابل بین مدیران و افراد تحت نظارت آنان را از بین برد. بیان چهره‌به‌چهره حقایق این امکان را برای مدیران فراهم می‌آورد تا بتوانند باتوجه به

ممکن بود حتی بیشتر متقاعد شوند که یکی از کارگران به شدت صدمه دیده است. اگر این شایعه اشاعه یابد که مدیریت سازمان می‌خواهد عده‌ای را از کار بیکار کند و در همین زمان مدیریت سازمان جلسه خاصی را برای ارزیابی کار کارکنان تشکیل دهد، در این صورت شایعه بیکار شدن بعضی از کارگران تقویت خواهد شد. بنابراین مدیران باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که شایعه مخرب بسرعت در بخش‌های مختلف یک سازمان گسترش پیدا می‌کند و مانند سیلی خروشان همه چیز را در بین راه از بین می‌برد و همه زحمات قبلی آنانرا بر باد می‌دهد. هرچه سریعتر جلوی گسترش یک شایعه گرفته شود، به همان نسبت نیز افراد کمتری آنرا خواهند شنید و آسیب و زیان کمتری به سازمان وارد خواهد آمد. وقتی یک شایعه پراکنده می‌شود و مدیریت سازمان می‌خواهد از اشاعه آن جلوگیری کند، بهترین روش جلوگیری، بیان حقیقت از زبان فردی از سازمان است که قابل اعتماد و مورد اطمینان کارکنان می‌باشد. برای مثال، اگر شایعه مربوط به برنامه‌های آتی سازمان می‌باشد، مناسبترین فرد برای بیان حقیقت، بالاترین سطح مدیریت یا مدیر سازمان است. اگر

شخصیت و دیدگاه هر یک از افراد تحت نظارت خود با آنان ارتباط برقرار کنند. بعد از برقرار کردن ارتباط چهره‌به‌چهره با افراد سازمان، مدیران می‌توانند برای تقویت آنچه که به صورت واقعیت بیان گردماند بنویسند و به صورت بیانیه صادر کنند.

○ نداشتن امنیتی شغلی و اضطراب ناشی از آن یکی از دلایل عمده تولید شایعه و گسترش آن است

○ به طور کلی هر فرد جزئیاتی از شایعه را انتخاب و منتقل می‌کند که با ادراک خاص او از واقعیت یا حقیقت انطباق دارد و سپس این جزئیات را از صافی ذهنی خود می‌گذراند و به دیگری منتقل می‌کند.

در کشورهایی که اتحادیه‌ها پا گرفتند و دارای قدرت و اعتبار خاص خود می‌باشند گاه مدیریت سازمانی که در مورد امور داخلی آن، شایعه‌ای مخرب پراکنده شده است، به این اتحادیه‌ها متوسل می‌شود. در این موارد نیز هر چند اتحادیه‌ها نمی‌توانند جلوی شایعه‌ای را که در مورد یکی از سازمانهای عضو پراکنده شده است بگیرند، و نمی‌توانند کاری بیشتر از آنچه که مدیریت انجام می‌دهد، انجام دهند. معهذاً می‌توانند نقشی را در جلوگیری از اشاعه بیشتر شایعه به عهده بگیرند. چون پراکنده شدن شایعه در هنگامی که بین مدیریت و کارگران یک سازمان اختلاف و درگیری وجود دارد می‌تواند منجر به ایجاد مشکلات جدید در سازمان گردد. در چنین موقعیتهایی هر کوشش و اقدام مدیریت در جهت حل اینگونه تضادها می‌تواند از شدت گسترش شایعه جلوگیری کند. در مواردی که نماینده اتحادیه می‌پذیرد در تکذیب شایعه بامدیریت سازمان همکاری داشته باشد، و خلاصه در مواردی که نماینده اتحادیه برای کارگران جنبه رهبری غیررسمی نیز دارد، شایعه را بهتر می‌توان مهار کرد.

گوش دادن به منظور احساس کردن

وقتی مدیر یک واحد متوجه می‌شود که شایعه‌ای پراکنده شده است، باید قبل از هر گونه اقدام و بادقت کامل سعی کند به آن گوش دهد و هر چند شایعه کاملاً نادرست می‌باشد، آنرا با همه جزئیاتش بشنود. مدیران می‌توانند

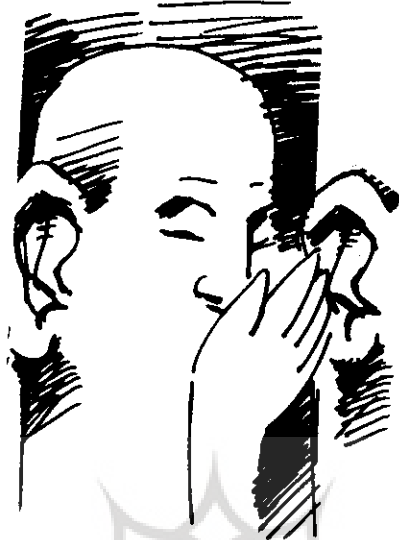
نیز مدعی واقعی بودن آن نباشند. برای مثال، اگر یکی از کارکنان سازمان شایعه‌ای را پراکنده کند که نشان دهنده ناعادلانه بودن رفتار سرپرست مستقیم اوست، با این شایعه می‌خواهد بگوید که «من فکر می‌کنم رئیس من یک شخص مستبد و بی‌انصاف است و من می‌خواهم کاری کنم که همه افراد سازمان این مطلب را بدانند و داستانی را می‌سازم که نشان می‌دهد تا چه اندازه او واقعاً ستمگر است. این داستان می‌تواند صحت داشته باشد، چون اگر رئیس واحد ما فرصتی بدست آورد، همان کاری را خواهد کرد که من گفتم». اما مشکلی که در این موارد وجود دارد آنست که هر چند این داستان توسط یکی از کارکنان سازمان ساخته و پرداخته شده، ولی کسانی که متن این شایعه را می‌شنوند آنرا واقعیت می‌انگارند و برای آنان یک داستان ساختگی نیست.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شایعه پدیده شناخته شده‌ای است که همه مدیران با آن آشنا هستند. شایعه به دلایل مختلفی در یک سازمان بوجود می‌آید. کمبود اطلاعات کارکنان و وجود موانع در مسیر جریان صحیح خبر در داخل سازمان، یکی از عوامل عمده خلق و شیوع یک شایعه است. منشاء و سرچشمه دیگر خلق و اشاعه یک شایعه وجود تضاد و برخورد بین مدیران و کارکنان تحت نظارت آنان و عدم توانایی مدیران در حل صحیح و انسانی این تضادها است. وقتی یک شایعه آغاز می‌شود، فرآیند خاصی را طی می‌کند، یعنی جزئیاتی از آن کم و جزئیات دیگری بر آن افزوده

○ گاه ممکن است اشاعه بعضی از شایعه‌ها مزایایی نیز داشته باشد و باعث شود تا هیجان‌های بسته کارکنان تخلیه شود.

می‌گردد. سخنی که در آغاز توسط یکی از کارکنان سازمان بیان می‌شود پس از آنکه زبان به زبان و از یک فرد به فرد دیگر منتقل شد تغییر می‌کند و گاه حتی پیام اصلی آن تغییر ماهیت می‌دهد. گاه سازنده شایعه با شنیدن همان شایعه از زبان دیگری متعجب می‌شود که تا چه اندازه محتوای آن تغییر کرده است. شایعه‌ها با توجه به نیازها، ترسها، اضطرابها، آرزوها، تمایلات، تضادها و نگرشهای افراد سازمان، تغییر می‌یابند. شما می‌توانید به عنوان یک مدیر و در هر سطح از مدیریت که هستید تا میزان قابل توجهی از تولد و شیوع شایعه و در نتیجه از آثار مخرب آن بر روحیه کارکنان و بر حیات سازمان جلوگیری کنید. برای این منظور پیشنهاد می‌شود که اگر شما سرپرست جبهه مقدم هستید و عده‌ای نیز زیر نظران به فعالیت مشغول هستند تصمیم بگیرید که:



با توجه کامل به متن هر شایعه، اطلاعات با ارزشی در زمینه احساسات، نیازها، ترسها، نگرانیها و سوء تفاهمهای کارکنان بدست آورند. مدیران می‌توانند با خوب گوش دادن به آنچه که در یک شایعه گفته می‌شود متوجه شوند که کارشناسان، کارمندان و کارگران سازمان را در چه زمینه‌هایی بی‌اطلاع گذاشته‌اند و حفره‌ها یا «چاله‌های اطلاعاتی» کارکنان در چه زمینه‌هایی از حیات سازمانی بوجود آمده است. هنگامی که یک داستان دروغین ساخته می‌شود و به صورت شایعه در سازمان اشاعه می‌یابد، متن این داستان نشان می‌دهد که کارکنان آن سازمان در چه زمینه‌هایی نگرانی دارند. برای مثال، وقتی کارگران یک کارخانه اعتصاب می‌کنند و قبل از اینکه مدیریت سازمان هیچگونه تصمیمی گرفته باشد این شایعه دروغ پراکنده می‌شود که مدیریت تصمیم گرفته است عده‌ای را اخراج کند یا عده‌ای نالایق را که طرفدار آنان هستند به پستهای خاص بگمارد، مدیریت سازمان باید بادقت به متن این شایعه توجه کند. مدیران با شنیدن محتوای شایعه می‌توانند نگرشهای کارگران، کارمندان و کارشناسان و مطالب مورد علاقه آنان را بشناسند و نسبت به آن بینش پیدا کنند.

اگر سرپرست یک واحد تا آن حد بینش داشته باشد که بتواند پیامی را که در ورای یک شایعه نهفته است بفهمد، در این صورت قادر خواهد بود آن شایعه را بهتر بشناسد و اقدام موثرتری در مقابل آن انجام دهد. بعضی از شایعه‌ها بیان رمزی احساسات افراد سازمان است و سازندگان و ناشران این شایعه‌ها

۱- با طی دوره‌های آموزشی به دانش و اطلاعات و مهارت‌های خود در زمینه سرپرستی بیافزائید. سرپرستان آموزش دیده کمتر از سرپرستان آشنا با مفاهیم علمی سرپرستی و مدیریت موجبات و امکان بروز و شیوع شایعه را فراهم می‌سازند.

۲- ضمن آگاهی از فرآیند ارتباط در سازمان و نتایج تحقیقات روانشناسان در این زمینه موجباتی را فراهم سازید که اخبار و اطلاعات در اختیار همه قرار گیرد و از انجام دادن اقدامات پنهانی در سازمان بپرهیزید و اطمینان داشته باشید که آثار پنهان‌کاری مخرب‌تر از آنست که شما می‌اندیشید.

۳- عدالت استخدامی را رعایت کنید و فرد مناسب را برای هر شغل بگمارید. در انتخاب کارکنان رابطه را کنار بگذارید و ضابطه را جایگزین آن سازید. شایعه در سازمان‌هایی بیشتر و مخرب‌تر است که مدیران آن در انتصاب کارکنان و ارتقاء آنان به صلاحیت و شایستگی کارکنان کمتر توجه می‌کنند و بیشتر به دسته‌بندی و پارتی متوسل می‌شوند. اگر شما در کار مدیریت و رهبری عادل نباشید نمی‌توانید از بروز شیوع شایعه جلوگیری کنید.

۴- اگر احساس می‌کنید که در کار سرپرستی واحد تحت نظارت خود موفق

نیستید و در واحد شما فرد واجد شرایط‌تری برای تصدی آن مسئولیت وجود دارد، موجباتی را فراهم سازید تا آن فرد جایگزین شما شود. ممکن است این پیشنهاد به نظر شما مضحک و مسخره جلوه کند، ولی باور کنید که در طولانی مدت برای شخص و سازمان محل کارتان و نیز برای جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنید نتیجه بهتری خواهد داشت.

اما اگر در سطح بالاتر مدیریت قرار گرفته‌اید یا رئیس سازمان هستید کلاه خود را قاضی کنید و برای خود روشن سازید که: ۱- آیا سرپرستان و مدیران تحت نظارت خود را دور از هرگونه دسته‌بندی و پارتی بازی و فقط براساس عقل سلیم و ضوابط علمی و قابل دفاع انتخاب کرده‌اید؟ چون شایعه در مورد مدیران نالایق بیشتر ساخته می‌شود.

۲- آیا رفتار سرپرستان و مدیران تحت نظارت شما با مرئوسان خود انسانی و مطلوب است و بین افراد با ارزش و موفق تحت نظارت خود مقبولیت و اعتبار دارند؟

۳- آیا سرپرستان یا مدیران تحت نظارت شما دوره‌های آموزش سرپرستی یا مدیریت را طی کرده‌اند و با مفاهیم روانشناسی مدیریت و با مهارت‌های مدیریت مؤثر آشنا هستید؟

۴- آیا آنچه که شما به عنوان شایعه شنیده‌اید کاملاً دروغ و بی‌اساس است و هیچ بخشی از آن،

هرچند اندک با واقعیت انطباق ندارد؟
۵- آیا هیچیک از سرپرستان و مدیران تحت نظارت شما دارای نوعی اختلال شخصیت و پریشانی روانی نیست تا با اعمال خود به اصطلاح «جان کارکنان تحت نظارت خود را پریشانی آورد؟».

پانوش‌ها:

1- G.W. Allport and L. Postman, "The psychology of rumor" New York: Holt, 1947

2- M. Defleur, "Mass Communication and study of rumor", Sociological Inquiry, 32 (1962), 51-70

3- W. Peterson. and N. Gist, "rumor and Public Opinion, American Journal of Sociology, 57 (1951), 159-167.

4- K. Davis and J. W. Newstrom, "Organizational behavior". Mc Graw - Hill Book Company, 1981, 333-336.

5- K. Davis, "Cut those rumors down to size, "Supervisory Management, June 1975, 2-6.



بهینه‌سازان تهران
مهندسين مشاور
Tehran Consultant Engineers Optimum Makers

خدمات مدیریت برای مدیران فعال صنایع

تجارب علمی و عملی ما در زمینه‌های:

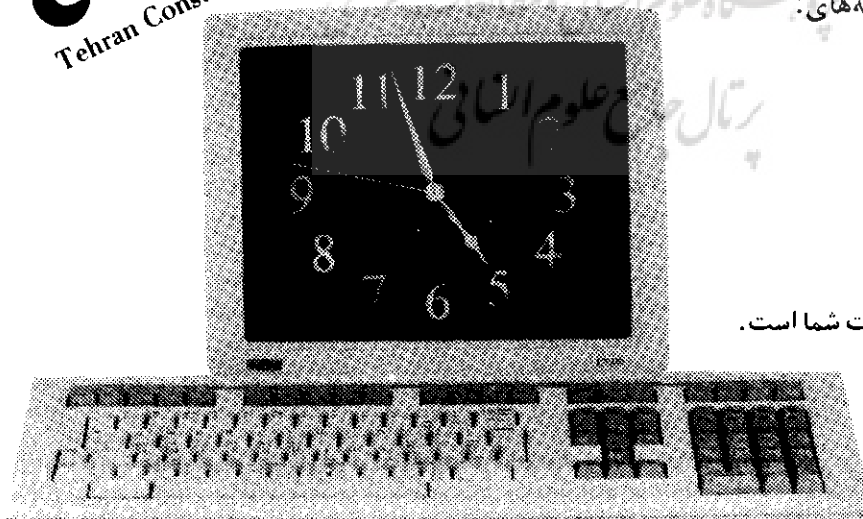
- زمان‌سنجی

- ظرفیت‌سنجی

- برنامه‌ریزی و کنترل تولید

- مکانیزه کردن سیستم‌های فوق

به منظور افزایش بهره‌وری در خدمت شما است.



تهران- خیابان دکتر فاطمی- خیابان پروین اعتصامی- پلاک ۹- طبقه چهارم- تلفن ۶۵۱۸۶۴ فاکس ۶۵۰۳۹۹