

СПИРАЛЬ МОЛЧАНИЯ: КАК ПОДАВЛЕНИЕ МНЕНИЙ РАЗРУШАЕТ КОМАНДЫ

Калитвенцева Анастасия Александровна

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»

e-mail: anastasia.donstu@gmail.com

Молчание ассоциируется у нас со многими добродетелями: скромностью, уважением к другим, благоразумием, воспитанностью. Если рассматривать организационную культуру, то молчание имеет разрушительную силу, которая подрывает эффективность команд, приводит к серьезным психологическим, социальным и профессиональным последствиям.

Согласно глубоко укоренившимся правилам этикета, люди заставляют себя молчать, чтобы избежать неловкости, противостояния и других воспринимаемых опасностей [4, с. 55]. *«Молчи, за умного сойдешь»*, *«Не забывай, где должно сказать, а где надо промолчать»*, *«Лучшие молчат, чем говорят, а то и за правду поколотят»*: пословицы разных этнических культур – квинтэссенция опыта поколений – недвусмысленно советуют нам молчать в любой непонятной или небезопасной ситуации, поскольку слова могут негативно сказаться не только на нашем имидже, но и на физической целостности говорящего [2, с. 922].

Молчание часто оказывается выгодным, потому что люди инстинктивно стараются защитить себя [8, с. 40]. Во многих компаниях, гласно или негласно, внушают, что проще и безопаснее соглашаться с большинством [15]. Так можно сохранить работу и быстрее расти в карьере.

«Спираль молчания» – явление, возникающее, когда работники подавляют свои мнения и идеи из страха конфликтов, репрессий, осуждений или вовсе потери статуса. В результате организация теряет ценные идеи, а сотрудники испытывают стресс, обиду и разочарование [7, с. 23].

Что заставляет людей молчать?

Молчание в организациях часто обусловлено страхом перед последствиями: их мнение будет воспринято негативно, что они потеряют уважение коллег или даже работу. Большинство людей, которые идут против своей организации или публично высказывают беспокойство, сурово наказывают [1, с. 82]. Если их и не увольняют, то игнорируют и заставляют почувствовать свою незначительность.

Данная проблема особенно актуальна в условиях экономической нестабильности, когда работники стремятся сохранить свои позиции, избегая любых конфликтов [14, с. 354].

Приведем пример, иллюстрирующий эту проблему: Евгений, руководитель команды в крупной компании, еженедельно готовил отчеты для своего начальника Сергея. Несмотря на то, что Евгений считал эти отчеты бесполезными, он молчал, чтобы не создавать конфликт. С каждой неделей обида Евгения росла, уважение к Сергею улетучивалось, а мысль задать ему вопрос казалась все более неудобной. В итоге проект начал отставать от графика, а отношения в команде ухудшились. Этот пример показывает, как

молчание может привести к снижению производительности и ухудшению психологического климата в коллективе.

Молчание может сильно ударить по психике: вызывает чувство унижения, злость и обиду. Если эти чувства остаются невысказанными, то они накапливаются, портят отношения с другими, мешают творчеству и снижают работоспособность [5, с. 47].

Многим еще более знакомо желание молчать, если у работников различный уровень организационной иерархии [13, с. 101]. Рассмотрим следующий пример, иллюстрирующий эту проблему: Михаил – юрист, руководитель юридической организации, отвечающий за вспомогательный персонал. Анастасия – руководитель библиотеки, однажды пришла к Михаилу с жалобой на процесс аттестации. Ей казалось, что многие юристы несправедливо оценивали работу работников библиотеки, Анастасия считала, что юристы не должны автоматически определять, кто из библиотекарей заслуживает повышения зарплаты и продвижения. Михаил не согласился с ней. *«Если ты будешь думать о юристах как о своих клиентах, — сказал он, — то поймешь, почему они имеют право критиковать качество обслуживания в библиотеке»*. Когда Анастасия стала настаивать, Михаил рассердился и сказал: *«Мы здесь работаем так и так будем продолжать!»* Анастасия больше ничего не сказала и молча вышла из кабинета.

Пример с Анастасией, работником юридической фирмы, демонстрирует, как молчание может привести к эмоциональному дистанцированию. Анастасией попыталась высказать свои опасения по поводу процесса аттестации, но ее начальник Михаил резко отверг ее мнение. После чего Анастасия замолчала, но ее обида только усилилась. Как итог – отношения между Михаилом и его подчиненными ухудшились, текучке кадров работников библиотеки.

Как работает «спираль молчания»?

Спираль молчания – механизм, поддерживающий культуру замалчивания в организациях [10, с. 67].

Работник чувствует отчуждение и переходит в режим защиты. Страх усиливается: кажется, что, высказав свое мнение, можно попасть в неловкую ситуацию или быть отвергнутым [12, с. 450]. Неуверенность растет. Чтобы сохранить отношения, работник снова молчит, но это только усиливает потребность защищаться и увеличивает недоверие к оппоненту. Разрушительная «спираль молчания» запущена.

Пример, иллюстрирующий работу «спирали молчания»: Анна – менеджер проектов, организации, занимающейся управленческим консалтингом. Анна не соглашалась с методами своего начальника Дмитрия, но молчала, чтобы сохранить с ним отношения. Систематически Дмитрий критиковал работу команды Анны. Со временем ее разочарование росло, и она начала избегать взаимодействия с Дмитрием. Каждый раз, когда Анна предпочитала смолчать, она испытывала все больший дискомфорт и спускалась по «спирали молчания». Как результат, Анна потеряла возможность влиять на решения, улучшать процессы, что негативно сказалось на результатах проекта.

Как разрушить «спираль молчания»?

Главное условие открытости в организации – это создание в команде психологически безопасной среды [11, с. 25].

Важно создать культуру открытого общения, где работники чувствуют себя безопасно, готовы заявлять свою позицию, свои сомнения и опасения, свои идеи и предложения, зная, что их мнение важно и будет услышано [9, с. 14].

Создание такой культуры требует значительной доли ответственности, которая лежит, в первую очередь, на руководителе. Шаги по разрушению «спирали молчания»:

- вера в свои способности: каждый работник обладает правом высказывать свое мнение. Даже если он не согласен мнением руководителя, важно найти способ донести свою точку зрения [3, с. 61]. Например, Анастасия могла бы вернуться к Михаилу и объяснить, почему процесс аттестации важен для работников библиотеки, предложив альтернативные решения.

- действуйте нестандартно: для разрушения «спирали молчания» необходимо выйти за рамки привычного поведения. Важно задавать трудные вопросы на совещаниях, предлагать альтернативные решения, даже если это противоречит общепринятым нормам.

- объедините усилия: объединившись с коллегами, которые разделяют ваши взгляды, можно усилить вашу позицию.

Заключение

Молчание – это мощная разрушительная сила, которая подрывает доверие, снижает производительность и ухудшает психологический климат. Чтобы не попасть в «спираль молчания», необходимо создать культуру открытого общения, где каждый сотрудник чувствует себя в безопасности, высказывая свои идеи и мнения [6, с. 79]. Разрушение «спирали молчания» требует смелости и готовности к изменениям как со стороны работников, так и со стороны руководства. Но результат – здоровая, продуктивная и инновационная организация — стоит этих усилий.

Список использованных источников

1. Григорьева, Л. М. Культура молчания в российских организациях: причины и пути преодоления / Л. М. Григорьева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 78–85.
2. Дементьев В. В. Непрямая коммуникация в русской национально-речевой культуре // Russian Journal of Linguistics. – 2018. – Т. 22. – №. 4. – С. 919-944.
3. Иванова, Т. Ю. Организационное молчание: причины и последствия / Т. Ю. Иванова, Е. А. Михайлова // Управление персоналом. – 2015. – № 12. – С. 56–62.
4. Козлова, Н. Н. Организационная культура и молчание сотрудников: взаимосвязь и последствия / Н. Н. Козлова // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2020. – № 3. – С. 45–56.
5. Кузнецова, А. В. Молчание сотрудников как барьер для инноваций в организации / А. В. Кузнецова // Инновации в менеджменте. – 2018. – Т. 3, № 15. – С. 45–52.

6. Лебедева, Т. И. Спираль молчания в организациях: теория и практика / Т. И. Лебедева // Социологические исследования. – 2017. – № 8. – С. 45–53.
7. Петров, С. А. Болезнь молчания: как страх подавляет инициативу сотрудников / С. А. Петров // Корпоративная культура. – 2017. – № 4. – С. 22–28.
8. Смирнова, Е. В. Страх как фактор молчания в организациях / Е. В. Смирнова // Психология управления. – 2019. – № 2. – С. 34–41.
9. Тихонова, Е. В. Преодоление культуры молчания в российских организациях: опыт и рекомендации / Е. В. Тихонова // Корпоративные университеты. – 2021. – № 1. – С. 12–18.
10. Федорова, А. С. Спираль молчания как барьер для обратной связи в организациях / А. С. Федорова // Управление изменениями. – 2018. – № 2. – С. 67–74.
11. Edmondson, A. C. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct / A. C. Edmondson, Z. Lei // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2014. – Vol. 1, № 1. – P. 23–43.
12. Vakola, M. Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation / M. Vakola, D. Bouradas // Employee Relations. – 2005. – Vol. 27, № 5. – P. 441–458.
13. Joseph S., Shetty N. An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture // Asian Journal of Business Ethics. – 2022. – Т. 11. – №. Suppl 1. – С. 85-109.
14. Pinder, C. C. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice / C. C. Pinder, K. P. Harlos // Research in Personnel and Human Resources Management. – 2001. – Vol. 20. – P. 331–369.
15. Ryan, K. D. Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization / K. D. Ryan, D. K. Oestreich. – San Francisco: Jossey-Bass, 1998. – 256 p.