

Тема: Мобінг в організації

1. *Дефініція поняття*
2. *Історія досліджень*
3. *Основні форми мобінгу*
4. *Класифікація видів мобінгу*
5. *Організаційні та особистісні чинники мобінгу*
6. *Методи боротьби із мобінгом. Профілактика*
7. *Наслідки мобінгу*

Дефініція поняття

Моббинг (от англ. *mob* — толпа) — форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, как правило, с целью его последующего увольнения.

Моббинг — это коллективный психологический террор в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемый с целью заставить его/ее уйти с места работы.

Слово «моббинг» означает такое поведение коллег, руководства или подчиненных по отношению к кому-либо из работников, когда они периодически, на протяжении недель, месяцев и даже лет, осуществляют целенаправленное преследование, нападки, ущемляющие его/ее чувство собственного достоинства, подрывающие репутацию и профессиональную компетентность. Человек прямо или косвенно подвергается эмоциональному насилию, его постоянно унижают и часто предъявляют несправедливые обвинения. Результатом всегда является психологическая травма и увольнение.

А проще говоря — это когда в коллективе кто-то кого-то пытается выжить. Подобное явление существовало всегда. Палитра для описания всех «прелестей», с которыми можно столкнуться по месту работы, яркая и разнообразная: травля, дразги, склоки, подсиживание, сплетни, подковерные игры, мелкие пакости и крупные подлости, стукачество, интриги, хамство, самодурство... А можно сказать еще и так: эмоциональное насилие, сексуальные домогательства, психологический садизм, инстинкт толпы... Или вот эдак: комплекс жертвы, неумение выстраивать межличностные отношения, неэффективное управление...

Также моббинг часто встречается в школе. Школьники издеваются, высмеивают своих же одноклассников, которые возможно не так, как принято в их среде, одеваются, слишком хорошо учатся и т. п.

Как это начинается и почему происходит

Часто все начинается с конфликта, причем любого. Такой конфликт часто возникает из-за разного рода перемен. И никакого значения не имеет, как сильно человек старается решить проблему, — конфликт неразрешим. Такому человеку кажется, что неоткуда получить помощь. Конфликт не исчезает, а постепенно обостряется до такой степени, когда уже нет пути назад. То, что

можно было бы решить, проявив хоть чуточку доброй воли и с помощью соответствующих механизмов управления на местах, теперь превращается в спор «кто прав, а кто виноват».

Некоторые обвинения и унижения работника могут быть вызваны нездоровой психологической атмосферой, которая царит в организации и требует найти своего «козла отпущения», а также жадой власти над другими и личной злобой, продиктованной страхами или завистью. Здесь вступает в действие психология группы и сложное переплетение социальных процессов организации.

Вы спросите, почему так происходит и почему допускаются такие преследования на рабочих местах, в то время как сегодня создано больше структур и законов для защиты работников, чем когда-либо? Мы считаем, что существует три причины, по которым это происходит. Первая из них — игнорирование проявлений моббинга, терпимость к нему, неверное толкование или фактически его намеренное провоцирование самой компанией или руководством организации. Вторая причина — это то, что такие действия до сих пор не расцениваются как действия на рабочих местах, абсолютно отличающиеся от сексуального преследования или дискриминации. И наконец, третья причина — в большинстве случаев жертвы просто обессилены. Они измучены и не в состоянии защищать себя, не говоря уже о том, чтобы начинать судебный процесс.

Історія досліджень

В животном мире mobbing — это когда стадо травоядных нападает на хищника (феномен описан биологом Конрадом Лоренцом).

Психолог и учёный-медик, доктор Ханц Лейман впервые провёл исследование такого явления на рабочих местах в Швеции в начале 1980-х. Он назвал такое поведение моббингом и охарактеризовал его как «психологический террор», который включает «систематически повторяющееся враждебное и незтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека, в основном одного».

Лейман определил 45 вариаций поведения, типичных для моббинга: утаивание необходимой информации, социальная изоляция, клевета, непрекращающаяся критика, распространение необоснованных слухов, высмеивание.

Основні форми мобінгу

Практикуемые способы выживания человека с работы весьма разнообразны:

Бойкот, отказ в помощи и общении; игнорирование просьб; негласный бойкот; пресечение деловых контактов; провоцирование стрессовых ситуаций; разного рода унижения, Придирки, Насмешки, Предоставление ложной информации, Доносительство, Причинение вреда здоровью, Доведение до самоубийства, Убийство

Занимающиеся моббингом регулярно ставят под сомнение профессиональную компетентность коллеги; игнорируют его успехи; за его достижения хвалят других; способствуют тому, чтобы работник был нагружен лично ему неприятными обязанностями и прочее.

Не менее действенны и всякого рода мелкие пакости: перепутать бумаги; удалить нужные файлы; испортить технику; «заморить» любимые цветочки; распутать порочащие человека сплетни; не позвать к телефону; не передать важную информацию; сделать объектом насмешек или двусмысленных шуток.

Класифікація видів мобінгу

Психологи выделяют два основных вида моббинга: вертикальный (боссинг) — от начальства и горизонтальный — от коллег.

Вертикальный моббинг — когда коллектив ополчается против начальника или же шеф выживает неуютного ему работника (боссинг — от английского boss).

Горизонтальный предполагает травлю коллективом одного из работников. Именно этот вид моббинга в наибольшей мере отражает содержание самого термина, произошедшего от английского mob — толпа.

Буллинг (термин, встречающийся преимущественно в Британии): чаще всего этим словом обозначают травлю «один на один». Приверженцы этого термина считают, что в любой коллективной травле все равно наличествует зачинщик и вдохновитель процесса.

Сэндвич-моббинг — одновременная травля и по вертикали, и по горизонтали.

Для лучшего понимания природы этого явления следует также учитывать, что моббинг может быть сознательный (преднамеренный) и неосознанный (стихийный).

Сознательный — это целенаправленные действия, имеющие конкретную, четко сформулированную цель: создать человеку такие условия, чтобы он уволился с занимаемой должности. В этом случае речь чаще всего идет о корыстных мотивах — занять чью-то должность, провести на нее кого-то из «своих», выслужиться перед начальством.

Неосознанный — это когда человек не отдает себе отчета в том, что занимается травлей. Просто кто-то из коллег вызывает у него постоянное раздражение, которое накапливается и которое уже просто нет сил сдерживать.

Моббинг может быть латентный и открытый, индивидуальный и групповой. А еще хронический или самовозрождающийся — когда, выжив одного коллегу и немного поскучав, «коллективчик» принимается за новую

жертву. Точно так же может себя вести «серийный буллер-киллер» (наиболее часто встречающийся среди руководителей отделов), который «мочит» жертву за жертвой. Нередко попадаются буллеры-вампиры. Их интересует преимущественно процесс — попить кровушки, а вовсе не результат в виде увольнения коллеги или подчиненного.

Організаційні та особистісні чинники мобінгу

Чаще всего причиной моббинга становится банальная зависть. Обычная зависть к более молодому и удачливому коллеге. Отмечено, что зачинщиками травли во многих случаях становятся пожилые сотрудники, которые боятся потерять место и из-за этого придираются к своим коллегам. Иногда подобный прессинг имеет временный характер и является своеобразным «посвящением» в члены коллектива. В жертву моббинга может превратиться и опытный работник, к которому вдруг начало благосклонно относиться начальство.

- борьба с религиозными запретами и моралью
- навязывание толпой своего образа жизни
- неприятие инакомыслящих
- борьба с наукой и просвещением
- отсутствие обратной связи
- попустительское отношение к любителям интриг и закулисных игр
- плохая организация информационных потоков
- расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей
- отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста
- превалирование интимных или родственных связей между подчиненными и руководством
- большая перегрузка отдельных специалистов

Организация труда

Конфликты неизбежны, если нет четких должностных инструкций, не определены зоны ответственности; обязанности специалистов в одних случаях дублируются, а в других — вообще ни на кого формально не возложены (выполняет их либо самый сознательный, либо самый безответный). В этом случае у сотрудников все чаще возникает самый деструктивный вопрос: «Почему я?» (больше работаю; меньше получаю; делаю самую противную работу; чаще/реже езжу в командировки...) Одни перегружены и вечно недовольны, а у других хватает времени на сплетни и интриги. «Недозагруженные» работники одновременно являются и катализаторами моббинга, и его потенциальными жертвами, так как «общественное мнение» расценивает их как бездельников и нахлебников.

Особистісні чинники:

Курение, излишнее пристрастие к кофе, склонность все время что-то жевать, неаккуратность, невежливость, необязательность, болтливость, критиканство, постоянное нытье, заискивание перед начальством — это то, что чаще всего раздражает окружающих.

Иногда причиной моббинга становится виктимное поведение: излишнее хвастовство, обилие жалоб, игнорирование корпоративных трапез, вызывающая манера поведения. Причиной моббинга может быть и желание проехаться на чужой спине.

Все, конечно, может быть гораздо серьезнее, если речь идет не столько о дурных манерах, сколько о недостойном поведении, некрасивых поступках и негативных душевных качествах.

Методи боротьби із мобінгом

В некоторых странах с моббингом в школе борются на государственном уровне. В частности, в Швеции впервые состоялся конгресс, рассмотревший эту проблему. На проведении конгресса настаивала даже сама кронпринцесса Виктория, которую в школе дразнили из-за ее астении. На конгрессе были оглашены данные о том, что моббингу подвергаются почти 10 процентов шведских школьников. Шведские специалисты задумались, что же можно предпринять. Вот их предложения:

- учителя во время перемен должны внимательно следить за обстановкой на школьном дворе, чтобы вовремя вмешаться
- в классах должны быть разработаны обязательные для всех учеников правила, как вести себя при общении друг с другом
- в случае моббинга должна быть проведена беседа как с жертвой, так и с виновниками. Для этого должны быть привлечены родители и ученики, не замешанные в моббинге
- искать адекватный коллектив и заинтересованность руководства

Моббинг для ребёнка, особенно ученика младших классов, — это постоянный стресс, приводящий к нервным заболеваниям. У детей, так же как и у взрослых, может возникнуть синдром «burn-out», когда наступает физическое и эмоциональное истощение, приводящее к различным соматическим заболеваниям. Причем эти болезни развиваются не сразу. Вначале переживания ребёнка (постоянно действующие микрострессы) какое-то время не приводят к явно выраженным нарушениям здоровья, однако они накапливаются и проявляются, на первый взгляд, совершенно неожиданно в серьезных нервных срывах. В этих ситуациях очень важны доверительные отношения ребёнка с родителями, ведь зачастую ребенок сам не может разобраться в сложных отношениях с одноклассниками, не чувствует, кто является зачинщиком моббинга, а кто исполнителем.

Если ребёнок не просит родителей вмешаться в ситуацию, а считает, что сам может разобраться, то не следует на него давить, ходить с жалобами к учителям, выводить всех на чистую воду. Следует ненавязчиво расспрашивать ребёнка, быть в курсе его дел и, как говорится, «держат руку на пульсе». В то же время чрезмерное вмешательство и излишняя опека, особенно над подростком, может привести к самым неблагоприятным последствиям. Если родители видят, что ситуация с моббингом их ребёнка зашла в тупик, следует незамедлительно переводить свое чадо в другую школу.

Если не удалось избежать моббинга, то ему можно успешно противостоять индивидуально:

1. Не нужно размениваться на мелкие конфликты. Пойдите в силовую секцию и разок невзначай толкните лидера в присутствии его поклонников. Осеките его, когда он зарвется.
2. Используйте правовые ресурсы - обратитесь в правоохранительные органы с заявлением о нарушении своих прав. Например, с иском о возмещении ущерба от клеветы.
3. Публично, на собрании объективно раскритикуйте главного обидчика.
4. Создайте сайт и форум, на котором сообщайте и обсуждайте объективную информацию.
5. Достигайте успехов, и сообщайте о них, чтобы было понятно, что это - моббинг.
6. Поддерживайте коллег, которые могут стать вашими друзьями, и друзей. Помните, что не у всех есть мужество противостоять моббингу, не обижайтесь на них.
7. Привлекайте в союзники женщин - их информационные сети шире, они легче меняют мнение.

Профілактика

Практика показывает, что очень часто все начинается с момента прихода человека на работу. Весьма наивно было бы рассчитывать, что вас непременно примут с распростертыми объятиями и поспешат предупредить, о какие подводные камни вы можете споткнуться. Напротив, новичка может ожидать нечто вроде дедовщины. В лучшем случае старожилы будут не без удовольствия наблюдать за вашими первыми неуклюжими шагами. Поэтому с первых дней следует как можно больше разузнать о рабочем распорядке, корпоративных традициях, неписаных правилах и законах. Многие из них неизбежно покажутся лишними, нелепыми и весьма обременительными. Принимайте их как данность, не торопитесь выступать с критикой, отказываться соблюдать какие-либо из них или вообще с места в карьер предлагать кучу новшеств. Подождите, пока вы станете «своим» (что произойдет не так уж скоро); изучите стиль руководства и даже личностные особенности шефа; заручитесь поддержкой единомышленников; с головой

погрузитесь в профессиональную специфику; постарайтесь понять логику организации труда и отдыха, а лишь потом всплывайте с «революционными» предложениями. Более девяноста процентов того, против чего хотелось протестовать вначале, со временем покажется единственно возможным и наиболее целесообразным. Еще кое с чем бороться будет бессмысленно, а с чем-то можно будет смириться. Таким образом, вы проявите инициативу не под лозунгом «все не так», а по делу и сразу же предлагая более рациональное решение проблемы.

Одновременно необходимо внимательно присмотреться к своим новым коллегам. Может выясниться, что далеко не все из них безупречны с точки зрения деловых качеств, морали и приятности в общении. Однако до вашего прихода коллектив уже сложился и все как-то притерлись и притерпелись друг к другу. Поэтому если вы попадете в атмосферу даже относительной терпимости, то считайте, что вам крупно повезло, — ведь и вы не безупречны. Ни в коем случае не задавайте лишних вопросов, избегайте критиковать своих сослуживцев и обсуждать их качества с другими коллегами, так как новый человек невольно может стать катализатором конфликтов и взаимного недовольства. И тогда ваши коллеги, немного поконфликтовав между собою, припомнят, что склоки начались с вашим появлением, и дружно объединятся против вас в едином моббинговом порыве.

А вот если вам не повезет и в новом коллективе вы сразу попадете на «поле боевых действий», не торопитесь примыкать к какой-либо из противоборствующих группировок. Оставаясь «нефракционным», можно найти друзей и союзников среди нейтрально настроенных коллег и не нажить при этом врагов.

Понятно, что моббингу подвергаются не только новички. Считается, что объектом нападок может стать любой человек, который хоть каким-то образом отличается от большинства: умнее/глупее; богаче/беднее; красивее/уродливее; провинциал/городской; другой национальности; «не того» пола; приезжий; нерадивый работник/высокий профессионал; получивший повышение/понижение по службе, да и вообще волею судеб каждый работающий человек. И чтобы знать, где соломки подстелить, рассмотрим, по каким причинам можно подвергнуться психологической атаке.

Наслідки мобінгу

Травля на работе может привести к возникновению чувства социальной неполноценности; заболеваниям на нервной почве; проблемам со сном; нервным срывам; депрессивным состояниям; инфарктам и даже самоубийству. Ужасное ощущение «все против меня» разрушает психику человека, фатально влияет на его самооценку. Работник начинает сомневаться в себе, своей компетентности и способности ладить с другими людьми. Наиболее парадоксально, что человек, подвергающийся систематической травле, иногда упорно не желает уходить с работы. Борьба ради борьбы приводит к сдвигам

в психике: желание «победить» глобализируется и превращается в суперцель. Место работы представляется особо ценным и чуть ли ни единственно возможным. Возникает иллюзия, что он больше никогда не сможет найти себе «место под солнцем».

У жертвы моббинга может развиваться подозрительность на грани паранойи, когда рядовые и даже рутинные неурядицы и сбои в рабочем процессе начинают казаться происками врагов, а в самом невинном замечании чудится ирония, сарказм и скрытая критика. Издерганность, напряженность, завышенная готовность защищаться, переходящая порой в агрессию, — и вот от человека реально отворачиваются даже те, кто и не думал участвовать в травле. Истощение нервной системы неизбежно сказывается на качестве работы. Таким образом, к моменту увольнения ни у кого не возникает сомнения в правомерности такого исхода. Долгое время спустя человек все еще может находиться в состоянии посттравматического стресса. А приобретенная неуверенность в себе впоследствии может серьезно навредить на новом рабочем месте и повлиять на дальнейшую судьбу.

В этой длительной психологической войне не бывает победителей: жертва обессилена и нередко больна; страдают ее родные и близкие... Тех, кто «выиграл», можно только пожалеть, как всякого, кто ступил на путь морального разложения....

А организация, в которой имели место подобные события, терпит значительные материальные и моральные потери: *убытки из-за падения производительности труда; подорванная репутация; уход (иногда несколько отсроченный) хороших профессионалов*, которые не хотят, с одной стороны, участвовать в подобных играх, с другой — становиться следующей жертвой.

К слову, привлечение всеобщего внимания к тем негативным процессам, с которыми можно столкнуться на работе, — это большой шаг вперед по части гуманизации общества, защиты прав человека и общего улучшения качества жизни. Ведь если какое-либо негативное явление у всех на слуху, его легче выявлять, изучать и вырабатывать методы борьбы с ним. Вместе с тем широкомасштабное обсуждение какой-либо проблемы не обходится без весьма опасного «побочного эффекта»: шумиха способствует своеобразной популяризации социального зла под рубрикой «А теперь, детки, повторим еще раз слова, которые никогда нельзя произносить». И все же будем надеяться, что плюсов в том, что явление получило название и привлекает всеобщее внимание, больше, чем минусов.

Моббинг — позор для фирмы

Коллективный психологический террор — не рядовое событие, а отвратительное явление, наличие которого свидетельствует о том, что руководство не справляется со своими обязанностями.

Кто сказал, что мы должны одинаково хорошо относиться ко всем без исключения сослуживцам и моментально начинать любить всякого новичка, появившегося в коллективе? Кто может заставить нас испытывать симпатию к коллеге, который регулярно срывает график сдачи работ, подводит весь

коллектив, неопрытен, безалаберен, нытик, прилипала и мелкий интриган? Вполне нормально, если приход нового человека сопровождается периодом притирания, во время которого к нему присматриваются и испытывают в разных ситуациях. В нормальном здоровом коллективе и притирание, и даже возможное отторжение проходит само собой, между делом, как череда мелких рабочих конфликтов. Совсем иначе это происходит в коллективе, где наблюдаются не совсем здоровые процессы. В этом случае моббинг является основным способом карьерного роста, возможностью выслужиться перед начальством; единственным условием удержаться на рабочем месте или даже коллективным «развлечением». И тогда все вопросы — к руководству.

Шефа — в отставку

Казалось бы, уважающий себя руководитель должен всеми силами противостоять моббингу. К сожалению, нередко именно шеф со товарищи является виновником всякого рода негативных процессов в коллективе.

Проблема может заключаться в личностных особенностях и сомнительных моральных качествах управленцев.

Приходится наблюдать, как в угоду своим амбициям порой жертвуют не только ценными работниками, но и интересами фирмы. Игра с подчиненными как с пешками — одна из самых древних, аморальных и, к сожалению, самых увлекательных. Властвовать, вносить раздор, приближать к себе то одних, то других, сталкивать интересы, провоцировать нездоровую конкуренцию — этим могут грешить и руководящие работники среднего звена: заместители, менеджеры по персоналу, руководители отделов. Но основная ответственность все равно лежит на главе фирмы, который не имеет морального права не замечать того, что происходит в его хозяйстве. Может иметь место ложное понимание конкуренции как борьбы без правил и основного стимула к работе. Руководство при этом гласно или негласно поощряет соперничество, закрывая глаза или даже провоцируя сотрудников на нечестные формы борьбы за выживание или более высокую должность. А порой длительная травля жертвы оформляется как «показательное избиение» — чтобы другие боялись. Такой стиль руководства самым пагубным образом сказывается на рабочей атмосфере.

Впрочем, совсем не обязательно быть злодеем из мыльной оперы, чтобы отравить жизнь своим подчиненным. Шеф может быть просто закомплексованным, неуверенным в себе человеком, привыкшим самоутверждаться за счет других.

Абсолютно фатальным является процветание в фирме родственных или интимных связей. «Лишним» при этом рискует стать даже профессионал высокого класса, на котором держится вся работа.

Однако дураков и неумех гораздо больше, чем откровенных негодяев. Поэтому нередко причиной моббинга бывает примитивная некомпетентность руководства собственно в управленческой сфере, в частности, не отлаженный механизм коммуникации «высшее руководство « рядовой сотрудник»; отсутствие отработанного механизма разрешения конфликтов; неумение подобрать

достойных руководителей среднего звена. На некоторых моментах остановимся подробнее.

Скучно, грустно...

Однако ничто не поможет, если в учреждении поселился безрадостный рутинный стиль работы. Отсутствие корпоративных традиций, праздников, минут юмора и разрядки, а также дней общего отдыха на природе может привести к тому, что персонал начнет искать развлечение в кознях друг против друга. Хочется подчеркнуть, что речь идет не о формальных вечеринках, которые часто бывают еще одной обязаловкой, а о настоящих праздниках, в которых есть место неформальному общению в непринужденной обстановке. Подобные формы отдыха служат полезной встряской, дают заряд позитивной энергии, способствуют улучшению микроклимата в коллективе и повышению производительности труда.

Мы упомянули только самые распространенные управленческие просчеты, способствующие процветанию моббинга и других деструктивных процессов. Если коллектив «болен», речь всегда идет о комплексе причин, и для начала нужен системный анализ сложившейся ситуации, возможно, с привлечением независимых экспертов.

Иногда даже небольшая кадровая перестановка, некоторая корректировка обязанностей, разведение конфликтующих сторон по разным комнатам или направлениям работы стимулируют коллектив к новым трудовым свершениям. Так или иначе, поднять общий иммунитет вполне возможно, если основным принципом руководства станет забота о сотрудниках, их комфорте (в том числе психологическом) и благополучии.

Что можно сделать

Повышение информированности о существующей проблеме привело к созданию нескольких организаций, оказывающих помощь при возникновении сложностей на работе, куда люди могут обращаться за поддержкой. У тех, кто подвергся моббингу или стал мишенью буллинга, есть ряд возможностей, чтобы справиться с этим. Самое главное — они должны понять: у того, что им приходится переживать, теперь есть имя, это явление стало хорошо известно и все больше изучается. Они должны понять, что их сделали жертвами и что с этим практически ничего нельзя поделать. Во-вторых, им необходимо продумать свои возможности решения проблемы на короткий, средний или длительный период времени: существует ли какой-нибудь способ получить помощь, который они еще не испробовали? Можно ли перейти на другую должность внутри компании? Готовы ли они к поискам другой работы? Что нужно сделать, чтобы подготовиться к такому переходу? Необходима ли медицинская или лечебно-профилактическая помощь? Мы советуем этим людям хорошенько оценить все возможности, постараться быть уверенными в себе и самое главное — контролировать ситуацию. А еще мы советуем уйти с этого места работы, и чем раньше, тем лучше. Лучше принести эти временные жертвы, чем терпеть продолжающиеся унижения, которые впоследствии могут оказать намного более сильное негативное воздействие на здоровье.

Руководству также необходимо проявлять бдительность и распознавать первые признаки моббинга. Политика компании, которая обязывает сотрудников уважительно относиться друг к другу и поощряет вежливое обращение, способствует предотвращению возникновения моббинга. Специалисты Европейской ассоциации психотерапии обладают особым правом определять моббинг как возможную причину обращения работника за помощью. Зачастую они первые, к кому обращается или направляется работник, который имеет проблемы социально-психологического характера. Поэтому совершенно необходимо, чтобы люди знали о последствиях моббинга на работе как возможного фактора высокого риска.

Благодаря большому количеству литературы и средств массовой информации, освещающих эту тему в Европе, о проблеме моббинга на рабочих местах стало широко известно. Моббинг не только стал хорошо знакомым словом в Скандинавии и немецкоговорящих странах, но для того чтобы решить проблему моббинга законодательным путем, несколько стран приняли новые законы, упреждающие появление этого явления, защищающие и обеспечивающие безопасность сотрудников на рабочем месте, включая эмоциональную составляющую здоровья на работе. Например, в 1993 г. Национальное управление по охране труда Швеции приняло положение о преследованиях по месту работы. Более того, были созданы новые организации для оказания помощи жертвам моббинга по всей Европе и Австралии. Меры по борьбе с проявлениями моббинга, по оказанию помощи его жертвам и предотвращению возникновения этого явления в дальнейшем были приняты за относительно короткий период времени. Например, в ежедневной прессе были опубликованы номера телефонов «горячей линии» и контактные адреса для получения консультаций по этому вопросу.