

تحلیل فراساختارهای سکوت سازمانی و شیوه‌هایی برای خلاصی از آن

چکیده

در میان بنیانی‌ترین تصمیمات گرفته شده توسط افراد در محل کار این مسائل وجود دارد که آیا ایده‌ها و نگرانی‌های خود را بیان کنند یا خیر - یا حتی آیا ممکن است که همچنین کاری نکنند یا خیر. موقعیتی که طی آن افراد تصمیم دارند ایده‌های خود را درباره مشکلات سازمانی بیان نکنند منجر به پدیده‌ای می‌شود که Morrison و Milliken آنرا سکوت سازمانی نامیده‌اند که از شنیدن صدای کارمند توسط سازمان جلوگیری می‌کند و کارمند انتخاب می‌کند که عقاید و نگرانی‌های خود را درباره مسائل سازمانی پیش خود نگه دارد. یک تعداد سوالات پژوهشی تدوین شده است که اختصاص به پاسخ‌گویی این مسئله دارد که چرا کارمندان تصمیم می‌گیرند سکوت نمایند. درباره چه نوع مسائلی کارمندان احتمالاً قرار است ساکت باشند، و چگونه سازمانها ممکن است بر این مسئله غلبه کنند. جو سکوت برخی عواقب منفی را روی توانایی سازمان برای تغییر و توسعه در زمینه جمع‌گرایی دارد. در این تحقیق، تعاریف سکوت سازمانی، دلایل سکوت سازمانی، تاکتیک‌های متداول مدیر برای ساکت ماندن، پویایی منجر شده به سکوت سازمانی، اثرات سکوت سازمانی، سکوت سازمانی و تغییر سازمانی، راههای غلبه بر سکوت سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد.

کلیدواژه‌ها: سکوت سازمانی، تغییر سازمانی، فیدبک منفی، صدای سازمان

مقدمه

سازمانها تقاضامند بیشتر و بیشتر از کارمندان امروزی میباشند از جمله انگیزه داشتن، صحبت کردن اشکار و پذیرش مسئولیت به دلیل رقابت فشرده تر، انتظارات بالاتر مشتری، تایید بیشتر بر کیفیت که نشان دهنده یک دنیای همواره در حال تغییر می‌باشد. برای بقا سازمانها به افرادی نیازمند هستند که پاسخگو به چالشهای محیط باشند، و از اشتراک اطلاعات و دانش نترسند، بتوانند نسبت به عقاید خود و عقاید گروه خود استقامت نشان دهند.

هرچند متون علمی بر قوی سازی و کانالهای ارتباطاتی باز تاکید دارند، بسیاری کارمندان گزارش داده اند که سازمانهای آنها از ارتباطات و اشتراک اطلاعات و دانش حمایت نمی کنند که برخی دلایل این است که چرا برنامه های مدیریتی شکست می خورند. به طور اخص تر، یکی از موانع اصلی تغییر برنامه ها فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و همانی است که Morrison & Milliken در سال 2000 سکوت سازمانی تعریف می کنند که انتخاب کارمند برای نگه داشتن عقاید و نگرانی هایش درباره مسائل سازمانی نزد خود می باشد.

تعریف سکوت سازمانی و نقش آن در سازمانها

سکوت به معنای صحبت کردن نوشتن و غیره نیست. سکوت متضمن صحبت کردن یا نوشتن موقت یا بدون اعتماد یا اقتدار می باشد. تعاریف اولیه از سکوت انرا با وفاداری و پذیرش اینکه هیچ امری اشتباه نبوده اگر نگرانی ها به اطلاع نرسیده باشند، معادل می سازد. ولیکن محققان امروز نشان داده اند که یک جو سکوت می تواند علیه نتایج دلخواه سازمانی عمل کند.

تعاریف مختلف از سکوت سازمانی به ترتیب ذیل است:

Pinder & Harlos سکوت سازمانی را به شکل شرکت در پنهان سازی بیان هوشمندانه درباره شرایط سازمانی

توسط برخی اعضای سازمان از کسانی که یک پست برای تغییر این شرایط دارند، می باشد.

Morrison & Milliken سکوت سازمانی را به شکل پدیده جمعی می بینند. آنها این سوال چرا سکوت؟ در

جامعه شناسی و محل کار، و نه روانشناسی فرد فرد کارکنان را ریشه دار کرده اند. آنها مطرح کرده اند که وقتی

اکثر اعضای سازمانها انتخاب می کنند که درباره موضوعات سازمانی ساکت باقی بمانند، سکوت یک رفتار جمعی

میشود که به آن سکوت سازمانی گفته می شود.

Van dyne سکوت سازمانی را به شکل پنهان سازی عمدی ایده ها، اطلاعات و عقاید مربوط به کار تعریف شده

است.

حقیقتا، سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی ناکارآمد می باشد که هزینه و کار را تلف می کند و می تواند اشکال

مختلفی نظیر سکوت دسته جمعی در گردهمایی ها، سطح پایین شرکت در طرح های پیشنهادی، سطح پایین

صدای جمعی و غیره به خود بگیرد. سکوت سازمانی احتمالا نیز یادگیری سازمانی موثر و توسعه را به دلیل

مسدودسازی فیدبک منفی یا اطلاعاتی که حاکی از آنست که شیوه های عملکرد کنونی طبق منظورشان کار نمی کنند و فایده ندارند، به خطر می اندازد.

سکوت کارمند سازمانها را فراگرفته است. با اینحال این مفهوم گیج کننده است و تحقیقات آکادمیک نسبتاً اندکی روی سکوت کارمندان وجود دارد. برای مثال، Morrison & Milliken گفته اند که سکوت نیروی قدرتمند در سازمانهاست ولیکن توجه تحقیقاتی شدیدی را که سزاوارش است دریافت نکرده است. دلایل اصلی آن به ترتیب ذیل می باشد:

- بسیاری سکوت را به شکل فقدان گفتار می بینند (ضرورتاً یک فقدان رفتار). وقتی گفتار رخ نمی دهد، فقدان این رفتار بویژه مشهود نیست و توجه را به خود جلب نمی کند.

- در رابطه با این اولین نکته، فقدان رفتار مطالعه دشوارتری نسبت به رفتار آشکارتر و مشهودتر دارد.

- ماهیت پنهانی یا ذهنی سکوت باعث می شود که این امر به طور ذاتی از لحاظ کیفیت یا کمیت بدون وسیله مناسب برای تشخیص یا تفسیر آن به حالت دشوار درآید.

- سازه های سلسله مراتبی ساختارهای سازمانی و قدرت حاکی از آنست که سکوت کارمند می تواند فراتر از شناسایی مدیریت ارشد رخ بدهد و از اینرو می تواند مانع از آگاهی از وجود آن گردد.

دلایل سکوت سازمانی

TarjomeFa.Com

دلایل سکوت سازمانی می تواند به سه گروه طبقه بندی شود:

عوامل مدیریتی

- یک عامل مدیریتی مشهود برای سکوت سازمانی فیدبک منفی ثابت از سوی سرپرستان می باشد. وقتی یک کارمند به یک سرپرست پیشنهادی می دهد و خفه می شود، سکوت کارمند در سازمان برقرار می شود.

- یک عامل مدیریتی مهم که باعث سکوت سازمانی می شود مجموعه ای از عقاید ناگفته می باشد که مدیران اغلب به طور تلویحی درباره کارمندان احراز کرده اند. یک چنین عقیده ای این است که کارمندان غیرقابل اعتماد و متکی به نفع خود هستند. کارهای اخیر تاکید کرده اند که یک پارادایم اقتصادی در حال حاضر بر تفکر بسیاری

مدیران غلبه دارد. این پارادایگم فرض می کند که افراد متکی به نفع خود بوده و برای تلاش بی میل هستند و می توانند بنا به انتظار به شیوه هایی عمل کنند که فایده فردی شان را به جای عملکرد سازمانی به حداکثر برسانند. عامل مدیریتی دیگر زمانی است که سرپرستان نمی توانند مسائل حقیقی را عنوان کنند که درون سازمانها وجود دارد. اجتناب از این مسائل یا جستجوی راه حل سریع تنها باعث بدتر شدن کارها شده و باعث می شود که کارمندان احساس کنند که امیدی به راه حل نمی باشد.

- اگر کارمندان بدبین بوده و به رهبران خود اعتمادی نداشته باشند، سکوت خواهند کرد.

عامل سازمانی

Morrison & Milliken بسیاری از دلایل سازمانی را شناسایی کرده اند:

- روشهای تصمیم گیری

- نابرابری دستمزد

- عدم کارایی سازمانی

- عملکرد سازمانی ضعیف.

وانگهی، وقتی یک سازمان به شدت متکی به کار قراردادی و متمرکز کردن تصمیم گیری می باشد، این اقدام منجر به سکوت سازمانی می شود.

TarjomeFa.Com

عوامل شخصیتی

- یک دلیل شخصیت برای سکوت سازمانی این است که مردم از صحبت درباره مسائل می ترسند چرا که فکر می کنند اگر صحبت کنند، ممکن است شغل خودشان را از دست بدهند. در برخی موارد زیردستان نمی خواهند جوری به نظر آیند که انگار علیه سرپرستان خود کار می کنند چرا که ممکن است گفته های کارمندان را به شکل انتقاد از شیوه کار خود تلقی کرده و آنها را اخراج کنند.

- سکوت با بسیاری فضیلت ها همراه است: اعتدال، احترام به سایرین، احتیاط، ادب و نزاکت. افراد خودشان سکوت می کنند تا از شرمندگی، برخورد و منازعه، و سایر خطرات تلقی شده اجتناب شود.

Morrison & Milliken- پنج ترس را شناسایی کرده اند که بر تصمیم یک فرد برای ساکت ماندن اثر بد دارد.

این پنج ترس عبارتند از:

-صدمه به تصویر فرد

-انگ خوردن یا منفی دیده شدن

-روابط صدمه خورده

-تلاقی یا تنبیه

-اثر منفی روی سایرین.

اثرات سکوت سازمانی

اثرات سازمانی

سکوت سازمانی همان سکوت کارمند است که بیش از حد برای سازمانها مضر است که اغلب باعث بالاتر شدن سطح نارضایتی در میان کارمندان می شود که به تنهایی در غیبت از کار و رفتن از سازمان و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان داده می شود. در مقاله تحت عنوان بازآفرینی کارمندان بی تفاوت محقق Carla Joinson درباره اثرات منفی سکوت کارمند مانند زیانهای پولی برای سازمان صحبت می کند. طی طمان سکوت درون سازمانها باعث می شود که برخی کارمندان فوق العاده بی تفاوت شوند. کارمندان بی تفاوت کسانی هستند که نسبت به کار خود، کارفرمایان و کیفیت کار بی تفاوت هستند.

اثرات روی کارمندان

سکوت کارمندان نیز بسیاری اثرات روی خود کارمندان دارد. کارمندان بی تفاوت که اغلب محصول سکوت نادیده گرفته شده کارمندان می باشند تمایل دارند احساسی شبیه به چرخ دنده های ماشین آلات کارخانه ها داشته باشند و نگرشی برای کنار آمدن و رفتن داشته باشند. در نتیجه این نگرش کارمندان اغلب اوقات افسردگی و سایر مشکلات سلامتی می گیرند. گاهی اوقات این کارمندان از قرص و الکل به عنوان درمانی برای مسائلی استفاده می کنند که دارند سرکار تجربه شان می کنند که حقیقتا هم باعث می شود مسائلمان بدتر شود. مثال دیگر از چنین اثراتی روی کارمندان توسط یک محقق به نام Subrahmaniam Tangirala توضیح داده شده که گفته سکوت

کارمندان بر سلامتی شخصی کارمندان اثر گذاشته و باعث افزایش استرس می شود و باعث می شود که احساس گناه کرده که طی آن اغلب تجربه مسائل روانشناختی داشته و برای دیدن احتمال تغییر در دسر دارند.

کتاب گوزن روی میز

کتاب گوزن روی میز به نوشته Jim Clemmer یک ابزار مفیدی در مطالعه امری است که حقیقتاً می تواند رخ بدهد وقتی سکوت کارمند در محل کار مسئله و مشکل باشد. Clemmer از استعاره برای توضیح اثرات بد سکوت کارمند و ارتباطات ضعیف در سازمانها استفاده کرده است. وی استعاره را با استفاده از یک شخصیت به نام Pete تنظیم کرده است که شروع به دیدن یک گوزن خیالی در محل کار خود نموده که نشانگر همه مسائلی است که مطرح نشده و طی زمان دارد بزرگتر می شود. کتاب ترسیم کننده تصویری از آنی است که می تواند برای کارمندان و سازمانها رخ بدهد وقتی که این مسئله به کناری گذاشته بشود. این کتاب ابزاری در تعلیم گروه های مختلف برای روش رسیدگی به سکوت کارمندان است. Clemmer گفته که سازمانهایی که از سکوت کارمند رنج می برند باید یک شیوه تعاملی را پیشه کنند. اول اینکه مهم است تشخیص دهیم که در واقع مسئله ای و مشکلی با سکوت کارمند پیش می آید، بعد مدیران و کارمندان باید با هم کار کنند تا شناسایی کنند که درباره چه مسائلی صحبت نشده است. در انجام چنین کاری، مدیران ممکن است مصاحبه هایی را با کارمندان انجام دهند و پرسشنامه هایی را توزیع نمایند. کارمندان اغلب ایده ها، اطلاعات، و عقایدی برای شیوه های سازنده بهبود کار و سازمانها دارند. بدین لحاظ، کارمندان می خواهند بدانند که عقاید ایشان مهم بوده و نه تنها قرار است مورد توجه قرار گیرد بلکه قرار است طبق آن نیز عمل شود.

شیوه های غلبه بر سکوت سازمانی

اینکه چگونه فرهنگ سکوت سازمانی را بشکنیم و یک جو آزاد را برقرار کنیم تا صدای کارمند را تشویق کنیم از چالشهای بزرگی است که مدیران با آن روبرویند چون اثرات سکوت کارمند برای یک سازمان مخرب است ولیکن یک سازمان را از نوعی که مشخصه اش یک جو سکوت برای فردی است که صدا را تشویق می کند تغییر دهد که ممکن است نیاز به تغییر انقلابی سیستم داشته باشد. از لحاظ تئوریک، مدیران ارشد با با فرضیات مختلف باید

بتوانند انواع مختلف سیستم سازمانی را طراحی کنند که طی زمان در ایجاد صداقت به سمت ارتباطات موفقیت آمیز خواهند بود.

ولیکن سوال اصلی این است که سازمانها چه می توانند درباره سکوت سازمانی انجام بدهند؟ فرصتها برای صحبت کردن به ترتیب ذیل می باشد:

-داشتن صدا (می تونم صحبت کنم؟)

-اعمال صدا (آیا صحبت کنم؟)

-محتوای صدا (چی بگم؟)

-و واکنش های احتمالی به صدا (چگونه سایرین به حرفم پاسخ خواهند داد؟)

و در اینجا برخی راهها برای کاهش سکوت سازمانی ارائه می شود:

-مدیران ارشد و نظارت کنندگان مجبورند محل کاری را بوجود آورند که در آن کارمندان احساس امنیت برای بیان کردن دیدگاه های خود نمایند و تشویق شوند که ایده ها و پیشنهادات خود را ارائه نمایند. اگر کارمندان جوری تلقی کنند که مدیران شان و از همه مهمتر ناظران ایشان علاقمند به شنیدن حقیقت نیستند یا اینکه علل رفتار صحبت کردن آنها را به منبع اشتباه آنها نسبت خواهند داد، احتمالاً اینجور انتخاب می کنند که ساکت باقی بمانند.

-راه دیگری برای حذف سکوت سازمانی ایجاد جو عدالت راهکاری است. عدالت راهکاری زمانی وجود دارد که اکثریت کارمندان در یک گروه کاری احساس کنند که مدیران ایشان تصمیم گرفته اند که ورودی کارمندان را در نظر بگیرند که اخلاقی است و هماهنگ طی زمان است و براساس اطلاعات صحیح می باشد، و هر گونه سوگیری را سرکوب می کند و زمینه های مطلوب را برای صحبت کردن کارمندان فراهم می کند.

-شیوه دیگر برای تشویق به رفتار صحبت کردن همان تضمین فرصتهای ارتباطاتی و ایجاد سیستم های رسمی برای انتقال یا تبادل اطلاعات، نگرانی ها یا ایده ها است. طبق گفته Milliken و همکارانش در سال 2003، کارمندانی که ایده ها یا پیشنهاداتی برای بهبود دارند و احساس نمی کنند که بتوانند این ها را به روسای خود بگویند می توانند اینها را به افراد خاصی بگویند که بعد این ایده ها را برای بررسی ارائه می دهند. این امر باعث ایجاد برخی نتایج مثبت احتمالی مربوط به عبور ایده ها برای بهبود فرایند طبق سلسله مراتب برای تنظیم آن

امری می شود که اکنون به شکل نتایج منفی احتمالی ناراحت کردن رییس کارمندان یا به شکل مهم و حیاتی دیده می شود.

نتیجه گیری

در سازمانهایی که طی قوانین سکوت، سکوت کارمندان حتمی است و سازمان هیچ گونه توجهی به توصیه ها، نگرشها و مشکلات کارمندان ندارد، در نتیجه کارمندان از بیان دیدگاه های خود اجتناب ورزیده و معمولا سعی نمی کنند که مشکلات سازمانی را حل نمایند. در سایر سازمانهایی که در آن ریسک قابل ملاحظه ای در کار است نظیر فرودگاه ها و بیمارستانها باید بویژه به فکر سکوت کارمندان بود. این امر بدان خاطر است که اشتباهات ایجاد شده توسط سکوت کارمندان در این سازمانها می تواند منجر به از دست رفتن زندگی یا هزینه های صدمه جدی به سازمان شود.

References

- Aylsworth, J. (2008), " *change in the workplace: organizational silence can be dangerous*", organizational Psychology examiner, www.examiner.com.
- Clemmer, J. (2008), <http://www.moosconthetable.com/>. Ecw Press, ISBN 0978222172.
- Dan, J, Jun, w. and Jiu-cheng, m.(2009), " *organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company*".
- Van Dyne, L, Ang, S, Botero, C.(2003) , " *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional Constructs*", journal of management studies.
- " *Employee Silence on Critical Work Issues: Interview with Subra Tangirala*" (2008) podcast. Organizational Behavior Division of the Academy of Management.
- Fletcher, D. and Watson, T.(2007), " *voice, silence and business of construction: loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities*", organization journal, pp.155-175.
- Glazer, Sharon and Kruse, Bradford. (2008) " *The Role of organizational commitment in occupational stress models*." International Journal of stress management, pp.329-344.
- Greenberg, j and Edwards, m.s.(2009), " *voice and silence in organization*" Emerald Group Publishing.
- Hazen, M.A.(2006), " *silences, perinatal loss and polyphony: a post modern perspective*", journal of organizational change management, Vol.19, No.2, pp: 237-249.
- Joinson, Carla. (1996), " *Recreating the Indifferent Employee*." HRM Magazine, pp. 76-81.
- Maria, W.D.(2006), " *brother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity*", journal of business ethics, pp.219-234
- Megowan, R.A.(2003), " *Organizational discourses: sounds of silence*", 3rd international critical management studies conference Lancaster University.
- Megowan, R.A. (2002), " *organizational discourses: sounds of silence*", Toronto university.
- Morrison, E. and Milliken, F.(2000), " *sounds of silence*", academy of management review ,Vol.25, pp.31-35.
- Rodriguez, R.(2000), " *the condition nurturing polyphony within organizational life* ", Benditinc university.
- Slade, M.R.(2008), " *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*" George Washington University.
- Vakola, M. and dimitris, B.(2006), " *organizational silence: a new challenge for human resource management*"
- Vakola, M. and Bouradas, D.(2005), " *Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation*", employee relations journal, Vol.27, No.5.