

سکوت سازمانی - مانعی بر سر راه توسعه سازمانی

غلامرضا بردبار، استادیار و عضو هیئت‌علمی، دانشگاه یزد

فرانک صفری شاد، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد (نویسنده مسئول)

Faranaksafari46@gmail.com

محبوبه مرادی، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان

چکیده-عصر کنونی، عصر سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، فرهنگی و... است. در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند؛ بنابراین سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی خلاق و چابک هستند که با ژرف‌نگری بتوانند تهدیدها و ضعف‌های سازمانی را شناسایی و درصدد رفع آن برآیند؛ اما گاهی کارکنان سازمان از ارائه ایده‌ها و اظهارنظر نسبت به معایب سازمانی خودداری می‌کنند که از آن با سکوت سازمانی یاد می‌شود. از آنجایی که سکوت سازمانی در اکثر سازمان‌ها به‌عنوان معضلی فراگیر درآمده است در این مقاله به شناسایی این پدیده و علل و پیامدهای سازمانی آن پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: سرمایه انسانی^۱، سکوت سازمانی^۲، آوای سازمانی^۳، ارتباطات سازمانی^۴.

مقدمه

در عصر رقابت شدید و سرعت تغییرات، سازمان‌ها نیازمند توجه بیشتر و مداوم به باارزش‌ترین سرمایه‌ی خود یعنی سرمایه انسانی هستند. از سرمایه‌ی انسانی به دلیل اهمیت و تأثیر مهمی که در استفاده و به‌کارگیری سایر سرمایه‌های سازمانی دارند به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی سازمان یاد می‌شود.

1 Human capital

2 Organizational Silence

3 Organizational Voice

4 Organizational Communications

امروزه مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها نه در حوزه تجهیزات بلکه در حوزه انسان‌ها است. سازمان‌هایی که سرمایه‌های فکری و انسانی مناسبی داشته باشند در میدان رقابت نسبت به سایر رقبا برتری خواهند یافت، زیرا سرمایه‌های انسانی ارزشمندتر و برتر از هر سرمایه دیگری در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. سازمان‌هایی کامروا خواهند بود که بتوانند از این سرمایه‌ها به‌طور مؤثر در جای خود استفاده نمایند و با افزایش انگیزه و توانایی آن‌ها سازمان خود را تعالی بخشند. برای ارتقای بهره‌وری سرمایه‌های انسانی مکانیسم‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد از قبیل نظام مدیریت مشارکتی، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و غیره به هر میزان که مشارکت این سرمایه در اهداف و وظایف سازمانی بیشتر شود میزان کارایی و اثربخشی سازمانی نیز بهبود خواهد یافت (قدسی، ۱۳۹۲).

علیرغم اهمیت وافر نیروی انسانی در رشد و موفقیت سازمانی گاهی مدیران سازمان این نکته‌ی مهم را فراموش می‌کنند که منابع انسانی نیازمند توجه و مراقبت هستند. این امر منجر به این مسئله می‌شود که کارکنان دچار سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری سازمانی شده و به‌مرور نسبت به سازمان خود بی‌تفاوت شوند. این بی‌تفاوتی خود را در ابعاد مختلف نشان می‌دهد که بارزترین شکل آن پدیده‌ی سکوت سازمانی است.

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند (ویکی‌پدیا). به‌عبارت‌دیگر سکوت سازمانی خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان است (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). سکوت سازمانی احساس بی‌ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی را به وجود می‌آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می‌شود. (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). کارمندان بی‌تفاوت کسانی هستند که توسط سازمان نادیده گرفته شده‌اند و سازمان نسبت به انگیزش آن‌ها بی‌تفاوت بوده است (نیک مرام و همکاران، ۲۰۱۲).

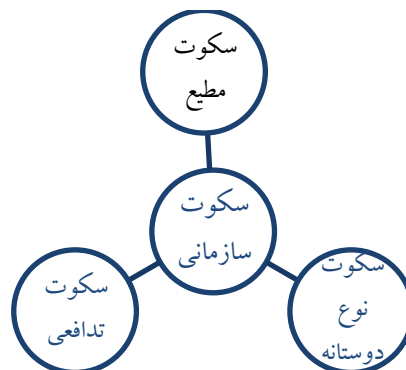
سکوت یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی و یا ترس در سازمان به شمار می‌رود و مدیران باید در اولین فرصت عامل آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب اتفاقات وخیم‌تر و حتی مرگ سازمان شود (ویکی‌پدیا). لذا مدیران باید به دنبال شناسایی ریشه‌های این معضل و کمرنگ کردن عوامل مؤثر بر وقوع آن باشند.

علل اصلی سکوت سازمانی

- ۱- ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارکنان به دلیل به خطر افتادن موقعیتشان
 - ۲- ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن‌ها که شامل برخی تفکرات مدیریت مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند. (اسلاد، ۲۰۰۸)
 - ۳- بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها: وقتی که سازمان برای ایده‌های ارائه‌شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثربخش بوده‌اند پاداشی پرداخت نمی‌کند. (ویکی‌پدیا).
- احساس ترس و ناامنی مهم‌ترین علت سکوت در سازمان تلقی می‌گردد. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی وقتی است که کارکنان سازمان به‌ظاهر فعال و پر سروصدا هستند ولی آن‌ها از اظهارنظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری می‌کنند و در برخوردها چیزی را می‌گویند یا کاری را انجام می‌دهند که مدیر ارشد سازمان می‌خواهد (ویکی‌پدیا).

انواع سکوت سازمانی

همان‌طور که بیان شد سکوت سازمانی عبارت است از خودداری فرد از بیان عقاید و ایده‌ها پیرامون مسائل سازمانی که کارمند دلیل خاص خود را برای سکوت دارد. سکوت سازمانی را با توجه به انگیزه‌ی فرد از عدم ایراد عقیده و ایده‌ها و ماهیت آن به سه نوع تقسیم‌بندی کرده‌اند:



شکل ۱- انواع سکوت سازمانی، منبع: وان داین و همکاران، ۲۰۰۳

سکوت مطیع: به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. این نوع سکوت نشان‌دهنده‌ی رفتار کنارگیرانه‌ی است که بیشتر حالت انفعالی دارد تا فعال. (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱).

سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. رفتاری غیر منفعلانه و تعمدی است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود. سکوت نوع دوستانه: این نوع سکوت مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی است و عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات مربوط به کار باهدف سود بردن دیگر افراد سازمان و بر پایه‌ی انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک‌مساعی و همکاری است. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیر منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز دارد (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰).

آوای سازمان

واژه‌ای که معمولاً با سکوت سازمان همراه است، آوای سازمانی است. اغلب کارمندان دارای عقاید، اطلاعات و ایده‌هایی به منظور بهبود کار و شرایط کار سازمان هستند، گاهی به صدا درمی‌آیند و عقاید خود را بیان می‌کنند که اصطلاحاً از آن به عنوان آوای سازمانی یاد می‌شود و گاهی هم سکوت می‌کنند و عقاید و ایده‌هایشان را نگه می‌دارند و به سازمان عرضه نمی‌کنند. ظاهراً رفتارهای نگه‌داشتن و بیان عقاید ممکن است به صورت متضاد به نظر برسند؛ اما سکوت سازمانی به معنای صحبت نکردن است درحالی که آوای سازمان به معنی صحبت کردن پیرامون مسائل و مشکلات مهم در سازمان است (زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱). آوای سازمان هر تلاشی به منظور تغییر همه‌جانبه است؛ بنابراین ما نمی‌توانیم صراحتاً سکوت سازمانی و آوای سازمانی در تقابل باهم بدانیم، بلکه می‌توانیم جوهر این دو مفهوم را به انگیزه‌ی افراد از حضور یا غیبت صحبت کردن مرتبط دانست (برینفیلد و همکاران، ۲۰۰۹).

پیامدهای سکوت سازمانی

سکوت سازمانی نیز مانند هر پدیده‌ی سازمانی دیگری اثرات خاص خود را بر سازمان به جا می‌گذارد که غالباً تأثیری منفی و مضر بر پیکره‌ی سازمان دارد. از مهم‌ترین پیامدهای سکوت سازمانی می‌توان

موارد زیر را نام برد (قدسی، ۱۳۹۲):

- ۱- محدود شدن داده‌ها و اطلاعات
- ۲- عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری
- ۳- کاهش اثربخش تصمیم‌گیری
- ۴- کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات
- ۵- تضعیف تعهد و عرق سازمانی و اعتماد کارکنان
- ۶- احساس عدم کنترل کارکنان
- ۷- کاهش انگیزش کارکنان و افزایش نارضایتی
- ۸- ناهماهنگی شناختی کارکنان
- ۹- کاهش مشارکت و خلاقیت در بین کارکنان

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

عصر کنونی، عصر جهانی‌شدن و تغییر و تحول شدید است. از مشخصه‌ی ویژه‌ی این عصر رقابت شدید و سرعت تغییرات و ابهام بسیار است. سازمان‌هایی در این گردونه‌ی رقابتی پابرجا می‌مانند که منعطف و چالاک بوده و بتوانند به سرعت خود را با این تحولات انطباق دهند و این امر از طریق وجود کارکنانی چابک و متعهد به اهداف سازمانی ممکن می‌باشد. لازمه‌ی وجود این چنین کارکنانی، توجه خاص مدیران عالی سازمان به انگیزش کارکنان است ولی گاهی مدیران از توجه به این عنصر حیاتی موفقیت سازمانی منصرف می‌شوند و در نتیجه کارکنان سازمانی به نیروهای منزوی و بی تفاوت نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی تبدیل می‌شوند که از بیان ایده‌ها و عقایدشان نسبت به مسائل سازمانی خودداری می‌کنند و ایده‌هایشان را برای خودشان نگه می‌دارند.

این خودداری از بیان عقاید و ایده‌ها نسبت به مسائل سازمانی، سکوت سازمانی نام دارد. سکوت سازمانی معضلی است که اکنون گریبان گیر بسیاری از سازمان‌های قرن بیست و یکم شده است که اثرات و تبعات منفی خود را در سازمان به دنبال دارد. چراکه اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی سکوت نماید مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند. لذا سازمان‌ها و مدیران آن باید به این معضل سازمانی

- توجه مبذول داشته و سعی در برطرف کردن ریشه‌های این پدیده و پیشگیری از وقوع آن در سازمان کنند. در پایان پیشنهادها کاربردی زیر جهت استفاده‌ی مدیران و مشاوران سازمانی ارائه می‌شود:
- استفاده از مشاوران سازمانی جهت آسیب‌شناسی سازمان و شناسایی ریشه‌ها و علل وقوع این پدیده در سازمان
 - برگزاری کلاس‌های آموزشی جهت تقویت ارتباطات میان فردی
 - تشویق کردن کارکنان به مخاطره‌پذیری در مواجهه با مسائل سازمانی و بیان عقاید و نظرات خود حتی اگر احتمال شکست آن‌ها وجود دارد
 - استفاده از روش‌های ارتقا‌انگیزش کارکنان به منظور افزایش احساس ارزشمند بودن در آنان و تأکید بر نقش سازنده‌شان در حیات سازمان
 - حمایت سازمان از تنوع آرا و عقاید و استفاده از پاداش‌های مادی و معنوی، جهت تشویق کارمندان و سایر اعضای سازمان به ارائه عقاید و ایده‌ها نسبت به سازمان و مسائل آن.

منابع

- ۱- قدسی، محمدرضا. (۱۳۹۲). سکوت سازمانی - سکوت کارمندان در محیط کار نشان چیست؟، <http://www.tamin.ir/News/Item/4129/2/4129.html>
- 2- Brinsfield, C, T. Edwards, M, E. & Geenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: historical and review and current conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited, Pp3-33.
- 3- Morrison, E, W & Miliken, F, J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, Academy of Management Review, 25, 706-25.
- 4- Nikmaram, Sahar; Gharibi Yamchi, Hamideh; Shojaii, Samereh; Ahmadi Zahrani, Maryam & Alvani, Seyed Mehdi. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, World Applied Sciences Journal, 17 (10), Pp, 1271-1277.
- 5- Pinder, C, C. & Harlos, K, P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, In Rowland, K.
- 6- Podsakoff, P, M; M, Mackenzie, S, B; & Bachrach, D, G. (2000). Organizational-citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical

-
- literature and suggestions for future research, journal of management, 26, Pp245-258.
- 7- Slade, Michael Ross. (2008). The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory, the faculty of the Graduate school of education and human development of the George Washington university.
 - 8- Zehir, Cemal, Erdogan, Ebru. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, Pp1389-1404.
 - 9- Van Dyne, Linn, Soon Ang, & Isabel C. Botero. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, Journal of Management Studies, 40:6.
 - 10- www.wikipedia.org