



سکوت سازمانی

حتی نظریات ارائه شده را نخوانند و در بهترین حالت ممکن است مدیر ارشد این نظریات را بخواند ولی با دلایل ناکافی یا مصلحت ای غیرقابل توجیه اقدام به رد ایده ارائه شده بنماید.

بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها، وقتی که سازمان برای ایده‌های ارائه شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثربخش بوده‌اند پاداشی پرداخت نمی‌کند.

تحلیل نتایج:

همان‌گونه که می‌بینید 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 اظهار نظرهای 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. متخصصان علم مدیریت از پدیده سکوت سازمانی با

تحلیل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به علل مختلف از اظهار نظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند.

سکوت یک علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی 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.

مهم‌ترین علل سکوت سازمانی ترس از عواقب اظهار نظرها، مشتمل بر تنبیهات، بی‌نصیب بودن از امتیازات، برکناری از سمت و پست سازمانی و...

ترس از بی‌توجهی مدیر ارشد و بلااستفاده ماندن نظریات و ایده‌ها، در بدترین حالت مدیران ممکن است



امیرحسین اداعی



مشاور و مدرس رفتارشناسی سازمانی

دوری می‌کنند؛ بنابراین، مدیران از بیان اشتباه‌هایشان و اجازه به دیگری برای ارائه راه‌حل دوری می‌کنند. این واکنش‌ها منجر به ایجاد جو سکوت در مقیاس بزرگ می‌شود.

درجه‌ای از تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران عالی: موریسون و میلکین بیان می‌کنند تفاوت‌ها و اختلاف‌ها عوامل قومی و نژادی سن جنسیت و... میان مدیران عالی و کارمندان سطوح پایین‌تر ممکن است به پیدایش جو سکوت سازمانی کمک کند. به بیان دیگر، کارکنانی که با مدیر خود تشابه‌های کم‌تری داشته باشند، ممکن است نادیده گرفته شوند و این خود می‌تواند باعث سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری کارکنان شود.

ایجاد جو بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان: سکوت سازمانی در شرایطی که گزارش کافی از اشتباه‌های احتمالی کارمندان وجود دارد و مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباه‌ها به بی‌توجهی‌ها و نداشتن شایستگی کارمندان است، رخ می‌دهد. در این شرایط رهبری، هنگامی که بحثی مطرح می‌شود با توجه به بدگمانی‌ها و سوءظن‌های ناشی از ترس جبران تلافی، انتظار می‌رود که افراد سکوت کنند

عوامل سازمانی

FACTORS ORGANIZATIONAL

فلات شغلی سکون شغلی: تعامل با همکاران حرفه شغلی از جمله نمودهای تعاملات اجتماعی است که نقشی محوری و مهم در سازمان‌ها ایفا می‌کند. از این رو، روابط بین همکاران و سازمان مشوق‌هایی مهم را برای افراد فراهم آورده و می‌تواند یکی از عوامل مهم سازمانی انگیزش باشد؛ بنابراین، فلات در مسیر شغلی بیانگر رکود، نبود پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست است. سکوت در مسیر شغلی ارتباط نزدیکی با بی‌انگیزگی کارکنان دارد؛ بنابراین، فلات شغلی منجر به رکود و توقف افراد شده و سکوت فرد و در پی آن سکوت سازمانی به وجود می‌آورد.

سیاست‌ها و ساختارهای سازمان: گلوستر بیان می‌کند که ارتباطات پایین به بالا فقط تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباط برقرارکننده پیام و محیط سازمان نیست بلکه تحت تأثیر ویژگی ارتباطی بین رئیس و مرئوس نیز می‌باشد.

نبود سازوکارهای بازخورد از پایین به بالا: سکوت سازمانی ممکن است منجر به نبود بازخورد، نبود اطلاعات و نبود تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌ها شود و بنابراین، سازمان از فرایندهای سازمانی با اثربخشی پایین متحمل خسارت می‌گردد.

عباراتی چون خطرناک یا مضر نام می‌برند.

Ostrich and Ryan

در سال ۱۹۹۱ گفتند اصطلاح سکوت سازمانی درباره موضوعاتی به کار برده می‌شود که به نظر کارکنان سازمان غیرقابل بحث هستند.

این موضوعات عبارت‌اند از مواردی همچون عملکرد مدیر ارشد، عملکرد همکاران، اخبار بد، دعوای و مشکلات پرسنلی. به عبارت دیگر کارکنان سازمان‌های ساکت معمولاً بحث در چنین مواردی را بی‌ثمر دانسته و ساکت می‌مانند.

بررسی مفهوم سکوت سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان مشارکت و همکاری کارکنان در امور سازمان جهت توانمندسازی آن‌ها ضروری است زیرا کارکنان منبع تغییر نوآوری و ابتکار بشمار می‌روند. صدای سازمانی به این معنی است که کارکنان مختارند که دیدگاه‌های خود را بیان کنند و بدین ترتیب، اقدام‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. درحالی‌که صدای سازمان یعنی بازگو کردن نظرها، مشکلات و اعتراض‌ها در سازمان، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی بشمار می‌رود، ولی اختیاری است و کارکنان اغلب تمایلی سازمانی به بیان ایده و دیدگاه خود ندارند. به گفته صاحب‌نظرانی چون آرجیس تمایل نداشتن افراد نسبت به بیان نگرانی‌هایشان در مورد مسائل و مشکلات سازمان به سرپرستانشان موضوع جالب‌توجهی در ادبیات رفتار سازمانی شده است. نقطه مقابل صدای سازمانی، سکوت سازمانی است و زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان نمی‌توانند آزادانه در مباحث سازمانی مشارکت جویند. سکوت سازمانی مفهومی است که موریسون و میلکین آن را مطرح کردند، موریسون و میلکین، سکوت در سطح سازمانی را به دو صورت زیر تعریف می‌کنند: پدیده سطح، جمع‌ای‌ای که در آن کارکنان از ارائه باورها یا نگرانی‌هایشان که در ارتباط با مسائل و مشکلات بالقوه کاری است، خودداری می‌کنند. به باور موریسون و میلکین، جو سکوت در ایجاد سکوت سازمانی نقشی مهم دارد.

عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی: ایجاد سکوت سازمانی به ۴ دسته: عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی اشاره گردیده است که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته خواهد شد.

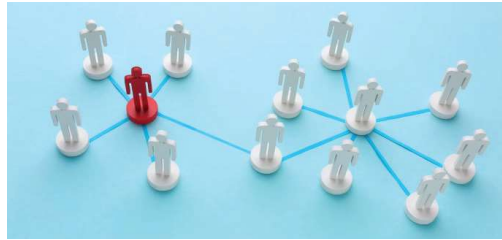
عوامل مدیریتی

FACTORS MANAGERIAL

اقدام‌های مدیریتی: برخی از اقدام‌های مدیریتی می‌تواند مانع برقراری ارتباطات از پایین به بالا در سازمان شود. سبک رهبری مدیر بیماری مدیر ارشد: گاهی اوقات افرادی که می‌بایست حقایق را بیان کنند، از خشم رهبر می‌ترسند، به‌ویژه زمانی که شیوه اصلی رهبر آمرانه یا پیشتازان است.

ترس از بازخورد منفی: آرجیس و شآن، نشان دادند که کارمندان از خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی

عوامل اجتماعی FACTORS SOCIAL



هم‌نوایی با جمع تطابق: مطالعات نشان می‌دهد که افراد تصمیم‌ها و باورهایشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند، اتخاذ می‌کنند. این ویژگی گروهی می‌تواند منجر به سکوت سازمانی شود. یکی از دلایل هم‌نوایی افراد با باورها و نظرهای دیگران و خودداری از ابراز نظر و باور خود، کسب مقبولیت در یک گروه و یا جامعه است. به‌ویژه اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت‌های اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاص گروه وجود داشته باشد.

گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت، انتشار مسئولیت: پخش مسئولیت عبارت است از کم‌تر در دنبال کردن یک هدف مشترک هنگامی که در انجام فعالیت و تلاش با همدیگر مشارکت می‌نند در مقایسه با زمانی که مسئولیت افراد به گونه فردی تعیین این پدیده به شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها و پخش مسئولیت اشاره دارد... گروه اندیشه: در واقع کیفیت تصمیم‌گیری گروهی بهتر از تصمیم‌های فردی است، اما برخی از گروه‌ها در تلاش‌های گروهی‌شان در رسیدن به اجماع اشتباه می‌کنند.

اندیشه گروهی نیازمند تفکر قوی و بامهارت است تا از



خطر افتادن به این دام اجتناب و نگاه‌ها و بینش‌های گوناگون و واگرا آشکار شود. در گروه اندیش فرد از ارائه نظرهایی که برخلاف نظر گروه با رهبر بوده خودداری کرده و سکوت می‌کند

عوامل فردی

FACTORS PERSONAL

حفظ موقعیت کنونی: بیش‌تر اعضای سازمان تمایل به حفظ موقعیت کنونی خود دارند. حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که فرد در دوره‌هایی از اقدام که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد، از عدم اطمینان و شک و تردید دوری کند. در نتیجه، شخص متوجه

می‌شود که نباید کار خاصی را انجام دهد و انجام ندادن اقدامی خاص باعث می‌شود که فرد ساکت باقی بماند.

بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر: اگر کارکنان احساس بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به مافوق و رهبرشان داشته باشند و در تعامل خود با مدیر احساس آرامش و امنیت



نکنند، از ارائه نظر و صحبت خودداری کرده و در نهایت، ساکت باقی می‌مانند که این مسئله موجب پیدایش جو سکوت در سازمان می‌گردد.

در نتیجه

استقرار سیستم آموزش کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فن‌آوری‌های روز دنیا؛ دائمی کردن تصمیم‌گیری‌های گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته ای کاری در سازمان‌ها؛ در زمان استخدام و کارایی از آزمون‌های شخصیت استفاده کنند تا تناسب شخصیت و مشاغل به بیش‌ترین حد ممکن برسد، به‌نحوی که سازمان از مزایای چنین رویکردی بهره‌مند شود چراکه در سازمان افرادی بایست استخدام و به‌کارگماری شوند که از نظر شخصیتی ویژگی‌هایی داشته باشند که با سکوت سازگاری نداشته باشد و بدون هیچ ابایی به بیان نظرات، پیشنهادها و ایده ای خود و نهایتاً حل مسائل سازمانی بپردازند.



