سکوت سازمانی؛ مفهوم، عوامل، پیامدها و راهکارها

در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنانی حضور دارند که با اشتیاق و انعطاف‌پذیری بالا به انجام وظایف محوله می‌پردازند و نقش مهمی در پیشبرد اهداف مجموعه دارند. کارکنان با این شرایط و در چنین محیط‌های کاری، با اشتیاق به شغل خود، به خلاقیت و ابتکار عمل دست می‌زنند، در برابر کنش‌ها واکنش نشان می‌دهند و با وجود اشتیاق در شغل، خودکارآمدی در آنان افزایش می‌یابد. در نتیجه، سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری خواهند کرد. کارکنان مشتاق و پویا مایل به انجام فعالیت‌های بیشتر و خارج از وظایف شغلی خود هستند.

افراد مشتاق، رفتارهای فعالانه، کنش‌ور و مثبت از خود نشان می‌دهند. آنها با روی باز از اطلاعات و شیوه‌های جدید استقبال می‌کنند، سازنده‌تر هستند و علاوه‌براین، کارکنان مشتاق فعالانه محیط کاری خود را به شکلی تغییر می‌دهند که مشتاق باقی بمانند. این کارکنان به‌طور کامل مجذوب شغلشان می‌شوند و تکالیف شغلی‌شان را به طرز مطلوبی به انجام می‌رسانند.

برای مدیریت شفاف، دقیق و یکپارچه نیروی انسانی، نرم‌افزار منابع انسانی بهترین ابزار همراه سازمان‌هاست.

برای دریافت دموی نرم افزار منابع انسانی
کلیک کنید

تعریف سکوت سازمانی

سکوت سازمانی به حالتی اشاره دارد که در آن کارکنان، آگاهانه یا ناآگاهانه، از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش خود درباره موقعیت‌های مختلف سازمانی خودداری می‌کنند. این سکوت می‌تواند شامل نگفتن ایده‌ها، نگرانی‌ها، انتقادات، پیشنهادها یا اطلاعاتی باشد که می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود دهد.

سکوت تنها نبود گفتار نیست؛ بلکه یک انتخاب رفتاری است که عوامل مختلفی مانند ترس، بی‌اعتمادی، احساس بی‌اثری یا حتی نوع‌دوستی می‌توانند آن را شکل دهند. در بسیاری از موارد، کارکنان سکوت را راهبردی برای محافظت از خود، حفظ روابط کاری، جلوگیری از تعارض یا کنار آمدن با ساختارهای غیرانعطاف‌پذیر سازمانی می‌دانند.

از نگاه پژوهشگران، سکوت سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که فرد باور داشته باشد گفتن حقیقت یا بیان دیدگاه‌ها یا فایده‌ای ندارد یا هزینه‌ای برای او ایجاد می‌کند. این پدیده می‌تواند به‌تدریج به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل شود و رفتار جمعی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.

شکل‌گیری سکوت در سازمان‌ها

سازمانی را تصور کنید که کارکنان افکار و ایده‌های مهمی در رابطه با مسائل و مشکلات سازمان داشته باشند؛ اما از ترس شناخته شدن با عنوان‌هایی مانند معترض دائمی یا از دست دادن عزت و احترام میان همکاران یا از دست دادن مقام، ترجیح دهند سکوت اختیار کنند.

افرادی که نتوانند ایده‌ها، آرا و اطلاعات خود را بیان کرده و سکوت پیشه کنند، اغلب خود را به مثابه چرخ‌دنده‌هایی در ساختار سازمانی تلقی می‌کنند که هیچ اختیاری در جریانات به وقوع پیوسته سازمانی ندارند. چنین انگاره‌ای از خود، به سطح بالایی از نارضایتی، استرس، افسردگی و اختلالات روانی منجر و باعث می‌شود افراد علاقه به کار

و تعهد شغلی را از دست بدهند.

سکوت سازمانی مانع بالقوه بزرگی برای توسعه و تغییر سازمان‌هاست. اغلب کارکنان احساس می‌کنند مجبورند در مقابل مشکلات ساکت باقی بمانند.

یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی می‌نامند؛ سکوتی که عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌هاست؛ اما با این حال تحقیقات گسترده‌ای پیرامون آن انجام نشده است.

نقش نیروی انسانی و اهمیت توجه به نیازهای شغلی

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر چقدر شرکت‌ها و سازمان‌ها بزرگ‌تر می‌شوند، به‌طبع مشکلات این نیروی عظیم نیز افزایش می‌یابد.

برخی از مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون، سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند و بر این مسئله پافشاری می‌کنند که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد. شاید تصورشان این است که کارکنان زیردستان آنها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند.

اگرچه امروزه به دلیل فشارهای مالی زیاد، توجه و تمایل کارکنان بیشتر به مسائل

اقتصادی کار است، ولی به‌تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند؛ تا بدین‌طریق احساس ارزشمندی پیدا کنند.

اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری خواهند شد که این امر منجر به پدیده‌هایی همچون سکوت سازمانی می‌شود.

عوامل اصلی ایجاد سکوت سازمانی

پدیده سکوت در سازمان‌ها زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساس کنند بیان ایده‌ها،

نگرانی‌ها یا نقدهایشان یا بی‌فایده است یا می‌تواند برایشان هزینه‌ساز باشد. این وضعیت معمولاً نتیجه ترکیبی از عوامل فردی، ساختاری و فرهنگی است که به‌تدریج فضای بیان آزاد را محدود می‌کند. شناخت این ریشه‌ها ضروری است؛ زیرا سکوت معمولاً به‌صورت تدریجی در سازمان نهادینه می‌شود و اگر مدیران به علائم آن حساس نباشند، جلوگیری از آن بسیار دشوار خواهد شد. در ادامه به مهم‌ترین عواملی که زمینه‌ساز سکوت کارکنان می‌شوند، اشاره کرده‌ایم:

۱. ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارکنان

ترس مدیریت از بازخور منفی ـ به‌ویژه از زیردستان ـ یکی از عوامل مهمی است که فضای سکوت را تسهیل می‌کند. شواهد نشان می‌دهد افراد در اثر بازخور منفی احساس ترس می‌کنند؛ چه این اطلاعات درباره خودشان باشد و چه درباره اقداماتی که انجام داده‌اند.

بسیاری از مدیران از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت ترسان و گریزانند. بنابراین از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است ضعف آنها را آشکار کند یا قدرت و اعتبارشان را تهدید کند، دوری می‌کنند.

۲. باورهای ضمنی مدیران درباره کارکنان

مجموعه‌ای از باورهای تلویحی درباره کارکنان و مدیریت می‌تواند سکوت را تقویت کند. یکی از این باورها این است که کارکنان قابل اعتماد نیستند و به دنبال منافع شخصی‌اند. وقتی مدیران این‌گونه می‌اندیشند، اعتماد به کارکنان دشوار و ارتباطات

صعودی نیز تضعیف می‌شود. این باورها اغلب ناخودآگاه‌اند.

۳. باور به اینکه مدیریت بیشترین اطلاعات را دارد

برخی مدیران معتقدند که مدیریت باید فرمان دهد و کنترل را در دست داشته باشد و زیردستان نیز باید بدون حق پرسش اطاعت کنند. این طرز فکر باعث ایجاد سکوت و جلوگیری از مشارکت می‌شود.

۴. ارزش‌گذاری بیش از حد بر اجماع و پرهیز از اختلاف نظر

در برخی سازمان‌ها، اتحاد و اجماع نظر، نشانه سلامت سازمانی تلقی و مخالفت امری منفی محسوب می‌شود. این وضعیت باعث می‌شود نظرات مخالف شنیده نشود و سکوت تقویت شود. در حالی که تحقیقات نشان داده‌اند تنوع دیدگاه‌ها کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد.

انگیزه‌های سکوت و آوای سازمانی

افراد در سازمان دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده هستند. برخی این ایده‌ها را بیان می‌کنند و برخی دیگر سکوت می‌کنند. سکوت و آوای سازمانی از نظر رفتاری ممکن است متضاد به نظر برسند، اما تفاوت آنها در **گفتن یا نگفتن** نیست؛ بلکه در **انگیزه خودداری از بیان** است.

سه انگیزه اصلی عبارت‌اند از:

- رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم بودن
- رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس
- رفتار نوع‌دوستانه برای فرصت دادن به دیگران

این سه نوع انگیزه منجر به سه نوع سکوت یا آوا می‌شود:

- سکوت یا آوای مطیع
- سکوت یا آوای تدافعی
- سکوت یا آوای نوع‌دوستانه

سکوت همیشه منفعلانه نیست؛ می‌تواند فعال، آگاهانه و هدفمند باشد.

پیامدهای سکوت سازمانی

سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و رفتار کارکنان اثرگذار است. کیفیت تصمیم‌گیری وابسته به بررسی دیدگاه‌ها و بدیل‌های مختلف است؛ سکوت، این ورودی‌ها را محدود می‌کند و باعث کاهش نوآوری و تحلیل جامع می‌شود. وقتی ایده‌ها تحلیل نشوند، احتمال موفقیت تصمیم‌ها کاهش می‌یابد و فرآیندهای تغییر سازمانی نیز ضعیف می‌شود.

راهکارهای کاهش سکوت سازمانی

برای عبور از پدیده سکوت سازمانی، سازمان باید بستری فراهم کند که در آن بیان ایده‌ها، نقدها و پیشنهادها نه‌تنها امن باشد، بلکه ارزشمند تلقی شود. اجرای مجموعه‌ای از اقدامات ساختاری و فرهنگی می‌تواند زمینه را برای افزایش مشارکت کارکنان و کاهش رفتارهای سکوت فراهم کند.

- برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات
- اتخاذ تصمیم‌ها به‌صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها
- تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان
- تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی
- شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و

تصمیم‌گیری

- استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق
- شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها
- تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات

برای دریافت دموی نرم افزار منابع انسانی
کلیک کنید

سخن پایانی

سکوت سازمانی پدیده‌ای پنهان ولی تأثیرگذار است که می‌تواند نوآوری، کیفیت تصمیم‌گیری و سلامت روانی کارکنان را تحت فشار قرار دهد. شناخت عوامل ایجادکننده و پیامدهای آن، اولین گام در مسیر اصلاح است. سازمان‌ها با ایجاد فضایی امن برای اظهار نظر، تقویت مهارت‌های مدیریتی و پرورش فرهنگ مشارکتی می‌توانند سکوت را به آوای سازنده تبدیل کرده و مسیر رشد و تعالی خود را هموارتر کنند.