مباحث مرتبط با نیروی انسانی(۲۰)

آوای سازمانی و آوای کارکنان (۴)

در نوشتار قبلی در مورد این موضوع که آوای سازمانی چیست، ابعاد آن کدامند، عوامل و مؤلفه های تأثیرگذار بر آن و رابطه عدالت و آوای سازمانی مطالبی بیان گردید، با توجه به اهمیت ارتباط آوای سازمانی با سکوت سازمانی و تلاش جهت کاهش این سکوت و تبدیل شدن فضای سازمانی به عرصه تعاملات ارزنده و سالم جهت بیان نظرات و پیشنهادات، در این شماره به سکوت سازمانی و دلایل ایجاد آن در سازمان پرداخته می شود و در نوشتار آینده در مورد راه‌های غلبه بر سکوت سازمانی و تبدیل آن به آوای سازمانی مطالبی بیان خواهد گردید.

سکوت سازمانی و علل ایجاد آن

سکوت سازمانی نوعی اقدام آگاهانه است که کارکنان تصمیم می‌گیرند که اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان و یا، بهبود محیط کاری را به اشتراک نگذارند، در تعریفی دیگر سکوت کارکنان به صورت خودداری از بیان واقعیت‌ها در مورد مشکلات سازمان با فردی که دقیقا در موقعیت تغییر آن مشکلات است؛ تعریف می‌شود.

در سازمان‌ها شرایط و عوامل مختلفی وجود دارد که سبب سکوت سازمانی می‌شود از جمله این عوامل می‌توان به مورد زیر اشاره نمود:

عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی



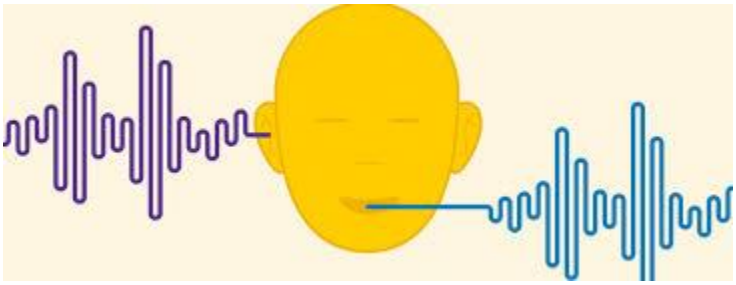
۱– عوامل مدیریتی

سبک‌های مدیریتی: برخی از سبک‌های مدیریتی در سازمان مثل سبک‌های عامرانه مانع از این می‌شود که کارکنان صحبت کنند، کارکنان به خاطر ترس از اینکه با چهره اعتراض کننده در سازمان شناخته نشوند حرفی نمی زنند، که نتیجه طبیعی این امر، سکوت کارکنان می‌باشد.

ترس از بازخورد منفی: کارمندان از حس خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می‌کنندکارکنان ممکن است بعد از بارخوردهای منفی از مدیریت دچار این حس‌ها گردند، در نتیجه برای جلوگیری از چنین رخدادی تصمیم به سکوت می‌گیرند

درجه ای از تفاوت‌ها مابین کارکنان و مدیران عالی: تفاوت‌ها و اختلاف‌ها (نظیر 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 بی اعتمادی و سوء ظن 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 بی توجهی‌ها و نداشتن شایستگی کارمندان است؛ رخ می‌دهد. در این شرایط هنگامی که بحثی مطرح می‌شود، با توجه به بد گمانی‌ها و سوءظن‌های ناشی از ترس و برخورد قهری، اصولا جو حاکم بر سازمان جو سکوت خواهد بود.



۲– عوامل سازمانی:

سکون شغلی: تعامل با همکاران از جمله نمودهای تعاملات اجتماعی است که نقشی محوری و مهم در سازمان‌ها ایفا می‌کند. سکون در مسیر شغلی بیانگر رکود، نبود پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القا کننده نوعی احساس افسردگی و شکست است .سکون در مسیر شغلی ارتباط نزدیکی با بی انگیزگی کارکنان دارد. بنابراین، سکون شغلی منجر به رکود و توقف افراد شده، که منجر به سکوت فردی و در پی آن سکوت سازمانی بوجود می آورد.

سیاست‌ها و ساختارهای سازمان: ارتباطات پایین به بالا فقط تحت تاثیر ویژگی‌های ارتباط برقرار کننده پیام و محیط سازمان نیست؛ بلکه تحت تاثیر ویژگی ارتباط بین مدیر و کارکنانش نیز می‌باشد. نبود بازخورد، نبود اطلاعات و نبود تجزیه و تحلیل ایده ها و بدیل‌ها می‌تواند منجر به سکوت سازمانی شود.



۳–عوامل اجتماعی :

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

انتشار مسئولیت: عبارت است از گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کم تر؛ در دنبال کردن یک هدف مشترک، هنگامی که در انجام فعالیت و تلاش با همدیگر مشارکت می‌کنند، در مقایسه با زمانی که مسئولیت افراد به گونه فردی تعیین می شود.

گروه اندیشه: در واقع کیفیت تصمیم‌گیری گروهی بهتر از تصمیم‌های فردی است، اما برخی از گروه‌ها درتلاش‌های گروهی‌شان در رسیدن به اجماع اشتباه می‌کنند. اندیشه گروهی نیازمند تفکر قوی و با مهارت است در گروه اندیشی، فرد از ارایه نظرهایی که بر خلاف نظر گروه با رهبر بوده، خودداری کرده و سکوت می‌کند.



۴–عوامل فردی

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 تصمیم گیری 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 می شود که فرد ساکت باقی بماند .

بی اعتمادی و بد بینی به مدیر: اگر کارکنان احساس بدبینی و بی اعتمادی نسبت به مافوق و رهبرشان داشته باشند و در تعامل خود با مدیر احساس آرامش و امنیت نکنند، از ارایه نظر و صحبت خودداری کرده و در نهایت، ساکت باقی می مانند که این مسئله موجب پیدایش جو سکوت در سازمان می‌گردد.

ادامه دارد...

مرکز مطالعات معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه