مباحث مرتبط با نیروی انسانی (۲۱)

آوای سازمانی و آوای کارکنان(۵)

در نوشتاهای قبلی در مورد این موضوع کـه آوای سـازمانی چیسـت، ابعـاد آن کدامنـد، عوامـل و مؤلفـه‌هـای تأثیرگذار بر آن و رابطه عدالت و آوای سازمانی مطالبی بیان گردید، همچنین با توجه بـه اهمیـت ارتبـاط آوای سازمانی با سکوت سازمانی و تلاش جهت کاهش این سکوت مطالبی در مورد سکوت سازمانی و راه‌های غلبه بـر آن بیان شد. در این نوشتار در مورد غلبه بر سکوت سازمانی مطالبی بیان می‌شود.

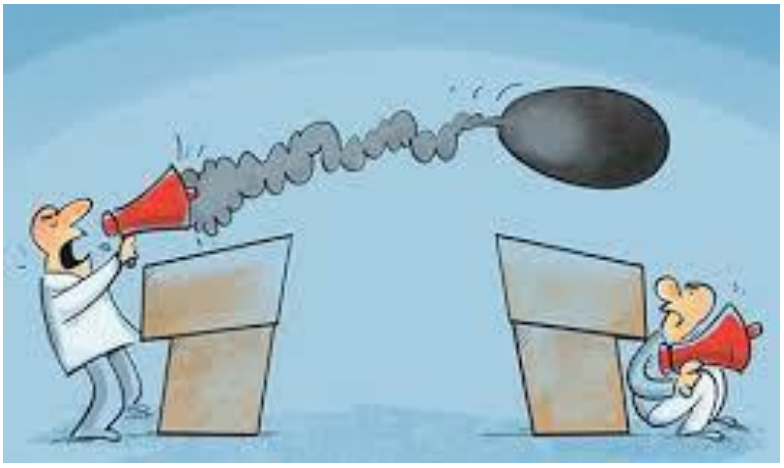


راه‌های غلبه بر سکوت سازمانی

سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان دارد؛ چرا که اگر بر انتقادها و پیشنهادهای سازمانی، مهر سکوت زده شود، ذهن کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند؛ از تکاپو خواهد ایستاد. اطلاعات، دانـش،

ایده‌ها و نظرات کارکنان در سازمان‌ها، عامل حیاتی است؛ برای استفاده مناسب از این عامل حیـاتی بایـد جـوی ایجاد کرد، تا سکوت سازمانی از بین برود.

چگونگی از بین بردن جو سکوت و ایجاد فضایی برای تشویق اظهار نظر کارکنان، چالشی جـدی بـرای مـدیریت است چرا که اثرات سکوت کارکنان، می‌تواند برای سازمان مخرب باشد. حال باید به این مهم پاسخ داده شود که چگونه می‌توانیم در سازمان جوی را به وجود آورد که ترغیب کننده شکست سکوت سازمانی و بدنبال آن, بیـان آوای سازمانی باشد.



راهکارهای مختلفی برای حذف و یا کاهش سکوت سازمانی وجود دارد که در زیر به برخی از این راهکارها اشاره می‌شود:

۱- ایجاد فرصت‌های ارتباطی و سیستم‌هایی برای انتقال و تبادل ایده‌ها و نظرات کارکنان:

در این روش سازمان سیستم جدیدی از ارتباطات ترتیب می دهد؛ به طوری‌که کارکنان در آن به صورت کاربردی و داخل واحدهای محل اشتغال خود براحتی می‌توانند به بیان نظرات خود بپردازند.

۲- ایجاد احساس امنیت در کارکنان برای بیان ایده‌ها:

مدیران و سرپرستان باید برای بیان نظرات و ایده های کارکنان به آنها احساس امنیت دهند. وقتی کارکنان اطمینان حاصل کنند که بیان ایده ها و نظرات آنان برایشان هیچ خطری بدنیال نخواهد داشت راحت‌تر نظرات خود را بیان می‌کنند. تشکر و تشویق‌های کلامی از کارکنان, حتی زمانی که از سازمان انتقاد می‌کنند آن‌ها را برای بیان نظراتشان راغبتر می‌کند.

۳– ایجاد فضایی آزاد برای بحث و تبادل نظر برای کارکنان:

در این روش شرایطی برای کارکنان فراهم می‌گردد، که بتوانند بدون ایجاد بازخورد منفی به بیان مطالب خود بپردازند. اگر کارکنان با بازخوردهای منفی پی درپی مدیران خود مواجه گردند؛ تصمیم به سکوت می‌گیرند.

۴– ایجاد جو عدالت در سازمان و ایجاد ادراک مناسب از عدالت سازمانی در کارکنان:

روش دیگر برای از بین بردن سکوت سازمانی ایجاد جو سازمانی همراه با عدالت است. اگر کارکنان احساس کنند, که در سازمان با آنها به عدالت رفتار می شود و همچنین تصمیمات مدیریتی بر مبنای عدالت سازمانی اتخاذ می‌گردد؛ سعی می کنند تا در زمینه‌های مختلف به بیان ایده‌ها و نظرات خود بپردازند.

۵– شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری:

در این روش توانمندسازی کارکنان توسط سازمان صورت می‌گیرد. این توانمندسازی هم در ابعاد تخصصی کاری و هم در زمینه روانشناختی خواهد بود، در زمینه روانشناختی یک حس درونی در افراد ایجاد می‌شود که بتوانند بطور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم‌گیری کنند. به عبارتی توانمندسازی روانشناختی، یعنی ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس ناتوانی در افراد.

۶– تدوین آئین نامه‌هایی برای حمایت از نظرات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات:

به این ترتیب که در سازمان پاداش های سازمانی برای ارایه ایده‌ها و نطرات سازنده و بیان ایده‌ها در نظرگرفته شود. با توجه به این ساز وکار, در هر دوره برای بهترین ایده‌ها و نظرات پاداش هایی در نظر گرفته شود.

۷– ایجاد و بهبود تعهد سازمانی در کارکنان:

کارکنان متعهد تر نسبت به سازمان، بیشتر به بیان ایده‌ها و نطرات خود می‌پردازند. با افزایش میزان تعهد کارکنان در سازمان می‌توان میزان بی علاقگی و یا سکوت افراد در بیان نظرات و ایده‌های شان را کاهش داد.

۸– اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها وکمیته‌های کاری در سازمان‌ها:

وقتی افراد در گروه‌ها وکمیته‌های کاری قرار می‌گیرند؛ معمولا تلاش می‌کنند تا ایده‌ها و نظرات خود را برای بهتر شدن کارها ارایه دهند و بیشتر تلاش می‌کنند، تا راه حل هایی برای از میان برداشت موانع ارایه دهند.

۹– ایجاد نگرش مثبت نسبت به کارکنان در مدیران :

هنگامی‌که نگرش مدیریت سازمان به کارکنان مثبت باشد و قابلیت‌های آن‌ها ارج گزارده شود، کارکنان تمایل بیشتری به ابراز نظرات و پیشنهادهای خود نشان خواهند داد. درنتیجه مدیران هنگام برخورداری از پیشنهادهای سازنده ی کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به کارکنان خواهند داد که این امر به نوبه ی خود منجر به افزایش ارائه ی آراء و نظرات کارکنان خواهد شد.