

واکاوی نقش سکوت سازمانی در رابطه با عملکرد سازمانی

محمد افتخاری^۱، مجتبی پارسائیان^۲

^۱کارشناس ارشد جامعه شناسی.

^۲کارشناس ارشد مدیریت آموزشی.

نویسنده مسئول:

محمد افتخاری

چکیده

در بسیاری از سازمانهای معاصر، کارکنان از آرایه نظرات و نگرانی هایشان در مورد مشکلات سازمان امتناع می ورزند. این پدیده جمعی، سکوت سازمانی نامیده میشود که ممکن است موجب تأثیرگذاری بر عملکرد مطلوب کارکنان شود. بر همین اساس، این پژوهش در پی آن است تا نقش سکوت سازمانی در رابطه با عملکرد سازمانی همچنین راهکارهایی جهت ارتقاء و بهبود عملکرد کارکنان آرایه دهد. روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. ابزار پژوهش شامل کتابخانه، مصاحبه و اینترنت می باشد. طبق یافته های پژوهشگر مشخص گردید که: بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه ای منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سکوت، عملکرد کارکنان کاهش مییابد و با کاهش سکوت سازمانی عملکرد سازمانی افزایش میابد. بنابراین، مدیران بایستی با این موضوع به گونه ای آگاهانه برخورد کنند که رفتار و نحوه مدیریت آنها باعث ایجاد جو سکوت و متعاقب آن کاهش عملکرد کارکنان نگردد.

کلید واژگان: سکوت سازمانی، عملکرد کارکنان.

نیروی انسانی مهمترین سرمایه هر سازمانی است. سازمانها نیز جهت بهره وری و توسعه بیشتر، نیازمند استفاده و کاربرد صحیح از این نیروی بسیار مهم و حیاتی بوده و جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره ای جز توجه به نظرات و ایده های آنان، یا ایجاد راههایی برای رفع نگرانی هایشان ندارند، عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمانها باعث ایجاد پدیده های به نام سکوت سازمانی میشود. البته نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه مدیریتی، عامل مهمی جهت ایجاد و یا از بین بردن جو سکوت میباشد. مدیری که به کارکنان، به عنوان زیردستانی که حق تصمیم گیری و یا اظهار نظر نداشته و تنها وظیفه اجرای فرامین را دارند می نگرد نمی تواند انتظاری جز سکوت از آنها داشته باشد. این حس کارکنان ممکن است در مورد دغدغه و نگرانی هایشان قادر به صحبت نباشند، در طولانی مدت میتواند به حسی از درماندگی، کاهش رضایتمندی شغلی و سایر پیامدهای شغلی و شخصی منجر شود. شاید بتوان مهمترین علت سکوت سازمانی را وجود احساس نا امنی و ترس از عواقب اظهار نظر در کارکنان بیان کرد. ترس از کم شدن مزایا، از دست دادن امتیازات و برکناری از سمت کنونی متعاقب اظهار نظر. در چنین شرایطی، افراد ابراز عقیده خود را عاملی جهت بر هم خوردن آرامش سازمانی خود میدانند و به دلیل مثرثمر نبودن نظرات خود در تصمیم گیریهای سازمانی، سکوت و بی تفاوتی را بهترین راه حل می پندارند. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی زمانی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پر سر و صدا هستند، ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری میکنند و در برخوردها چیزی را میگویند و یا کاری را انجام میدهند که مطلوب مدیر ارشد سازمان میباشد. در این حالت، بسیاری از رفتارها و گفتارهای کارکنان غیرواقعی بوده و موج چاپلوسی، سازمان را دربرمیگیرد، و هر فردی سعی میکند به نحوی در تملق مدیر ارشد سازمان از عبارات پر زرق و برق تر و جذابتر استفاده کند، درحالیکه، بیشتر افراد میدانند که واقعیت چنین نیست. متخصصان علم مدیریت، از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون خطرناک یا مضر نام میبرند و در این شرایط باید پدیده تملق گویی در سازمان که حالتی بسیار بدتر از سکوت سازمانی است را یک فاجعه نامید. صاحب نظران معتقدند سکوت سازمانی میتواند موجب استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان گردد. همچنین رهبری ناکارآمد و عدم مشارکت سازمانی، شرایطی را به وجود می آورد که در آن افراد کمی می دانند چه کار کنند تا تغییرات را به وجود بیاورند، در نتیجه، این شرایط، بازده ای نامطلوب و بدفرجامی به همراه خواهد داشت که میتواند شامل عملکرد سازمانی ضعیف گردد. محققان دو عامل اصلی را شناسایی کردند که سکوت سازمانی را در سطح جمعی ترغیب میکند، ترس مدیریت از بازخورد منفی، و برداشت

کارکنان از عقاید پیچیده مدیریت درباره آنها. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیریه‌ای سازمانی و فرآیندهای تغییر میشود و این موضوعی است که بسیاری از سازمانها از آن شکایت دارند. همچنین، این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر میشود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست میدهد. از لحاظ اهمیت، محققان، سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد میکنند، که موجب می‌گردد تا گوناگونی و تفاوت‌های افکار و عقاید در سازمان از بین برود. مهمترین مانع در تغییر سازمانی وجود ترس است. به نظر میرسد در هر روند دگرگونی، افراد به واسطه یک سری مراحل از درک شان ترس را تجربه کرده و جای آن را با الگوهای منفی تعویض میکنند. بنابراین، مدیران باید سکوت سازمانی را شناسایی کنند، تا اجازه ندهند از طریق آن موقعیتی ایجاد شود تا فرصتهایی، به علت ترس و تردید در ابراز عقیده اعضای سازمان، از دست بروند. نتیجه پژوهشها حاکی از آن است که برتری، اجبار و سکوت موجب میشود که رفتار گروه بر اساس توان یک یا دو فرد پایه ریزی شود و رفتار یک فرد میتواند بر رفتار بقیه افراد تأثیرگذار باشد. گروهها به رهبرانشان قدرت میدهند و از مخالفت کردن با رفتارهایی که مورد تأیید رهبر است یا فردی که قدرتش را نشان میدهد اجتناب میکنند که به نوبه خود موجب انتقال این مفهوم سکوت می‌گردد. کارکنان بیشتر دارای ایده ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارایه روش های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان کننده مفهومی به نام آوای سازمانی است. برخی افراد ایده ها را ارایه و برخی دیگر عقاید و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت میکنند. ابراز ایده ها آوای سازمانی و مضایقه از ارایه آنها سکوت سازمانی است. ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالیکه آوا، نیازمند بیان مسایل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، به ضرورت پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارایه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست. در این چارچوب، سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد: رفتار کناره گیرانه بر اساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز، رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس، و رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها. به عبارت دیگر ساختار سه وجهی سکوت شامل سکوت رضایتمندانه، سکوت مطیع و سکوت تدافعی است. سکوت رضایتمندانه نوعی از سکوت بر اساس کناره گیری است. وقتی کارمندی درک کرد که قادر نیست وضعیت فعلی را تغییر دهد، اطاعت صرف از روی بی ارادگی را در پیش میگیرد. سکوت تدافعی مانعی درون فردی است که وقتی کارمندان از

بیان نظراتشان خودداری میکنند، به وجود می‌آید. سکوت مطیع به این معنی است که کارمند تعهد یا دخالت کمی در شغل یا سازمان فعلی دارد، به این معنی که به منافع سازمان اهمیت چندانی نمی‌دهد. دیدگاه دیگری نیز در مورد سکوت وجود دارد که توسط بعضی محققان عنوان گردیده، این که در وجود سکوت، صداقت وجود دارد. به این معنا که گاهی اوقات موقعیتهایی وجود دارد که به دلایل سیاستهای سازمان، نیاز است تا حقایق بیان نگردند. همچنین، صاحب نظران معتقدند که سکوت میتواند همراه با پنهان کردن حقیقت باشد، یعنی امکان دارد افراد از صحبت کردن خودداری کنند و در نتیجه حقیقت را بیان نکنند. نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر، خلاقیت و نوآوری، عامل مهمی در سازمان است چرا که هرگونه بهره‌وری، تغییر و بهبود در نظامها و فرآیندهای فنی و سازمانی توسط انسانها صورت میگیرد. بهره‌برداری از توان فکری و توانمندیهای کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام برده میشود، نیازمند بوجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندیهای کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. همه افراد حق دارند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا میکند، و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع شوند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی که از اصلی ترین سرمایه های سازمان هستند، ابراز کند. در حال حاضر، اهمیت ارزشیابی عملکرد و پرداخت و ترفیع برپایه آن، به طور فزایندهای در سازمانها رواج پیدا کرده و براساس نتایج ارزشیابی عملکرد، تصمیمات مهمی شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ میگردد. در مورد اینکه عملکرد سازمانی چیست، نگرشهای متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب نظران از نظر فردی، عملکرد سابقه موفقیت‌های یک فرد است. همچنین عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد و از سوی دیگر برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده وظایف خویش که برای آن به وجود آمده است، عمل می‌نماید و بدیهی است که وظیفه فرد جزیی از وظایف سازمانی محسوب میشود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. آن چه یک کارمند در کار انجام میدهد، یا نحوه انجام وظیفه یک فرد را، عملکرد می‌نامند. بنابراین، عملکرد عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز میدهند. به عبارتی میتوان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها دانست. الگوهای گوناگونی در خصوص بررسی ابعاد عملکرد در سازمان معرفی شده است که یکی از معروفترین آنها الگوی اچیو است. این الگو هفت عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر میدانند که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن راهکارهای تغییر به منظور حل این مشکلات طرحریزی گردیده است که این هفت

عامل مذکور عبارتند از: توانایی، درک، حمایت سازمانی، انگیزه محیطی، اعتبار، ارزیابی و بازخورد. منظور از اصطلاح توانایی دانش و مهارت‌های افراد است، در واقع توانایی در به انجام رساندن توفیق آمیز یک وظیفه است. وضوح یا تصور نقش به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته میشود. اصطلاح کمک به حمایت سازمانی گفته میشود که فرد برای تکمیل اثربخش کار به آن نیاز دارد. انگیزش یا تمایل به انگیزه انجام کار از طرف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن وظیفه خاص به گونه‌های توفیق آمیز اطلاق میشود. ارزیابی آموزش و بازخورد عملکرد به بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته میشود. اعتبار یا مشارکت در تصمیم گیری یک فرآیند مورد توافق است که از طریق آن کارکنان قادرند بر تصمیم‌های مدیریتی اثر بگذارند. محیط سازمانی به آن دسته از عوامل خارجی گفته میشود که میتوانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. بنابراین برخی از علل سکوت سازمانی عبارتند از: عدم ارائه بازخورد در قبال ایده‌های کارکنان، عدم وجود کانال‌های ارتباطی مناسب در سازمان (بین واحد ها با مافوق مستقیم)، ازدیاد لایه‌های مدیریتی، ساختار سازمانی عمودی، عدم وجود فرهنگ مناسب سازمانی، عدم وجود نظام پاداش مناسب، اثر بجا مانده حاصل از اجرای اشتباه نظام‌های مدیریت قبلی، بی‌اعتنایی مدیران، در دسترس نبودن مدیران و...

پیامدهای سکوت سازمانی:

۱- محدود شدن داده‌ها و اطلاعات.

۲- عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و تصمیم‌گیری.

۳- کاهش اثر بخش تصمیم‌گیری.

۴- کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات.

۵- احساس عدم کنترل کارکنان.

۶- کاهش انگیزش کارکنان و افزایش نارضایتی.

۷- ناهماهنگی شناختی کارکنان.

۸- کاهش مشارکت و خلاقیت در بین کارکنان.

نتیجه گیری:

در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فن‌آوری‌ها، با صرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی و بالاخص افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به مثابه با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند. ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر نهاده و سازمانها و منابع انسانی شان تحت تاثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به پدیده " سکوت سازمانی " اشاره نمود. 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. سکوت سازمانی و یافتن راههای رفع آن دارای اهمیت شایانی در مباحث سازمانی است. هنگام وجود سکوت در سازمان، عملکرد کاهش می‌یابد. هنگامیکه جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاهها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. اما باید دانست که افزون بر آن، عواقب دیگری نیز ممکن است به همراه داشته باشد و علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی، با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می‌زنند، همراه باشد. شاید یکی از عمده

ترین صدمات ناشی از آن را بتوان عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی دانست. در زمانی که سازمانهای هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالشهای متنوع فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش میکنند، نیازمند افرادی هستند که دلسوزانه برای حفظ حیات سازمان تلاش کرده، نه این که از روی بی تفاوتی و یا ترس از به خطر افتادن منافع خود سکوت پیش بگیرند، زیرا در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیریها کاهش می‌یابد. بدون آرایه بازخوردها، فعالیتهای اصلاحی در زمان لازم انجام نمیگیرند و خطاها افزایش می‌یابد. پس میتوان نتیجه گرفت که یکی از کارهای بسیار مهم مدیران و رهبران سازمان شناسایی و در هم شکستن جو سکوت سازمانی است تا از این طریق بتوانند ادامه حیات سازمان را تضمین نمایند.

پیشنهادهای برای کاهش سکوت در سازمانها :

- ۱- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادات خلاق.
- ۲- استقرار سیستم تربیون آزاد بدون کوچکترین استرس و نگرانی و ترس از بیان آزاد عقاید.
- ۳- شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری.
- ۴- کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار.

- ۵- شناخت ویژگیهای فردی و شخصیتی افراد جهت واگذاری مسئولیت به آنها.
- ۶- تشکیل کارگاههای آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط.
- ۷- تدوین آئین نامه‌هایی برای حمایت از نظرات کارکنان.
- ۸- تغییر فرهنگ سازمان در جهت دستیابی به موقعیت سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی.
- ۹- برقراری برنامه بهبود مدیریت منابع انسانی.
- ۱۰- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد.
- ۱۱- ایجاد سیستم بازخورد مثبت و منفی توانمند.
- ۱۲- استقرار سیستم آموزش کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فن آوری های روز دنیا.

کلام آخر:

هر چقدر جو سکوت در سازمانها مهیا باشد، یا بعبارتی دیگر نگرش سرپرستان تقویت کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرشهای شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود. یکی از راههایی که منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی می شود فراهم نمودن فرصتهای ارتباطی و ایجاد سیستم های رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات، نگرانی ها و ایده ها است. مدیران وقتی که جو و فرهنگ سازمانی را بررسی می کنند یا هنگامی که محیطی را ایجاد کنند که در آن افراد با استعداد و توانمند باقی بمانند، ممکن است سکوت سازمانی را به عنوان یک متغیر مهم در نظر گیرند. همین امر باعث از بین رفتن جو و فرهنگ سکوت سازمانی می شود.

1. Panahi B. And Danayi-Fard H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*. 2(3): 1-19. (In Persian).
2. Zareei Matin H. And Taheri F, And Sayyar A. (2012). Organizational silence: Concepts, antecedents, and consequences. *Iranian Journal of Management Sciences*; 6(21): 77-104. (In Persian).
3. Mir-Afzali M. (2012). Organizational Silence (Part One). Available at: designe.com [www.theme](http://www.theme.com). Accessed: 2 Dec 2014. (In Persian).
4. Shahzadeh-Ahmadi R. (2012). Organizational silence. Available at: <http://www.bineshjournal.ir/index.php/article/1391-06-11-20-53-10/202>. Accessed: 2 Dec 2014. (In Persian).
5. Morrison EW. And Milliken FJ. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*; 25(4): 706-725.
6. Harquail CV. And Cox T. (1993). Organizational culture and acculturation. In T. Cox, Jr. (Ed.), *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
7. Ryan KD. And Oestreich DK. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Jaworski A. (1993). *The power of silence: Social and pragmatic perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.