

## آوا و سکوت سازمانی: مفاهیم، محرك ها و پیامدها

محمدحسین شجاعی<sup>۱\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبائی

Shojaee931@atu.ac.ir

چکیده

علی رغم تأکید زیاد نظریه های جدید مدیریت بر مفاهیمی مثل رهبری اخلاقی، رهبری تحول آفرین و ارتباطات افقی و عمودی و مورب، امروزه سازمان ها از پدیده سکوت کارکنان رنج می برند. سکوت کارکنان عبارت است از خودداری عمدی از بیان ایده ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با پیشرفت سازمان به افراد دیگر. سکوت و آوای سازمانی در اغلب سازمان ها رایج است ولی با وجود این تحقیقات کمی در ایران بر روی مفاهیم، ابعاد، محرك ها و پیامد های این پدیده ها صورت پذیرفته است. این مقاله در پی آن است که ادبیات سکوت و آوای سازمانی را بررسی کرده و این دو پدیده را با یکدیگر مقایسه نماید. همچنین این مقاله انواع سکوت سازمانی، محرك ها و بازدارنده های آوا و سکوت سازمانی و پیامد های آن را بررسی خواهد کرد. و در آخر راهکار های کاهش پدیده سکوت سازمانی را ارائه میدهد.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، سکوت تاکتیکی، سکوت بازتابی، سکوت ساختاری، سکوت نادان

## مقدمه

در سال های اخیر مفاهیم مشارکت کارکنان و عجین شدن در تصمیم گیری توجه طیف گسترده ای از رویکرد های علوم اجتماعی را به خود جذب کرده است.

اخیراً در تحقیقی نشان داده شده است که ۲۰ درصد از ۴۰۰ کارمند تمام وقت پذیرفته اند که به دلیل ترس از پیامدهای منفی، از پیشنهاد دادن برای یافتن مسائل متداول و ایجاد بهبود در سازمان خودداری کرده اند (Haskins & Freeman, 2015). کارکنان اغلب تصورات، اطلاعات و نظراتی برای روش های سازنده بهبود شرایط کار سازمان دارند. بعضی مواقع کارکنان سخن می گویند و نظرات، تصورات و اطلاعات خود را نقل می کنند و بعضی موقع آنها ساخت می مانند. بیان کردن و خودداری از صحبت کردن ممکن است مفاهیمی مقابل یکدیگر باشند زیرا سکوت<sup>۱</sup> به امتناع از صحبت کردن اشاره دارد در حالی که آوا<sup>۲</sup> به صحبت کردن راجع به مسائل و موضوعات مهم در سازمان اشاره دارد. (Cinar et al, 2013) آوا و سکوت به هم مرتبط و به هم وابسته هستند. با داشتن مشخصاتی مانند فعال، آگاهانه، عمدى و هدفمند بودن، آوا و سکوت، اجزای حیاتی در تعاملات اجتماعی هستند. آوا و سکوت یکدیگر را در بردارند. آوا بدون سکوت نمی تواند وجود داشته باشد و سکوت بدون آوا معنی ندارد. کنشگر اجتماعی هر دوی آوا و سکوت را دارد، زیرا او در سطوح چندگانه اقدام می کند و با موضوعات چندگانه در زمان واحد تعامل می کن (Moasa, 2011). مقالات متعددی که راجع به آوا و سکوت سازمانی نوشته شده است بر روی دو فرض اساسی ساخته شده اند. اول اینکه کارکنان ضروتاً تصورات و نگرانی های خود را به اشتراک نمی گذارند و تمایل نسبت به سکوت اغلب بر تمایل به آوا غلبه دارد. دومین فرض این است که آوا برای سازمان با اهمیت است همانطور که سکوت برای سازمان مضر است (Morrison, 2014). با توجه به جدید بودن مفاهیم سکوت و آوای سازمانی و اینکه مقالات فارسی کمتر به مفاهیم و ابعاد سکوت سازمانی پرداخته اند، این مقاله سعی دارد تا ادبیات سکوت و آوای سازمانی را بررسی کند و انگیزه های و موانع سکوت و آوای سازمانی را شناسایی کند، و پیامدهای سازمانی آن را نشان دهد. و در نهایت راهکارهایی برای کاهش سکوت سازمانی ارائه دهد.

## آوای سازمانی

مفهوم آوای کارکنان در ادبیات معاصر مدیریت منابع انسانی متداول شده است. لیپین و ون دین<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) آوا را «صحبت کردن و چالش با وضع موجود به منظور بهبود وضعیت» تعریف می کنند (Lepine& Van dyne, 1998). اگرچه آوای کارکنان می تواند بالقوه از وضع موجود طرفداری بکند و از اقدامات فعلی سازمان پشتیبانی کند (Burris et al, 2013) در تحقیقات اخیر برای ترکیب طیف های گوناگون تعاریف نامتجانس، موریسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) آوا را گفتگو زبانی که روبه بالا، سودمند،

<sup>1</sup> Silence<sup>2</sup> Voice<sup>3</sup> Lepine and van Dyne<sup>4</sup> morrison

## اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنگاه‌های اسلامی تهران - ۱۳۹۴

فعال و احتیاطی باشد، تعریف کرده است. وی آوای کارکنان را مانند ارتباطات غیر رسمی تعریف می کند که توسط اطلاعات، نظرات، پیشنهادات و تصورات درباره موضوعات مرتبط با کار ارائه می شود و به افراد کمک می کند که با هدف تغییر و بهبود، اعمال مناسب انجام دهند<sup>(Morrison, 2011; Morrison, 2014)</sup>. دو رویکرد راجع به ابراز آوای کارکنان وجود دارد. در رویکرد اول، بیشتر مفسران روابط صنعتی، برای بهبود شرایط کار و بهبود عدم توازن قدرت بین کارکنان و کارکنان و کارفرما، نمایندگی جمعی کارکنان و آیین نامه مشترک از طریق اتحادیه ها را، بهترین وسیله برای ابراز آوای کارکنان می دانند. در رویکرد مدیریت منابع انسانی، در موقعیت هایی آوا بیشتر دیده شده است که آوا با عملکرد کسب و کار مرتبط بوده است، و کارفرمایان تمایل داشتند تا از مشارکت کارکنان فردی و وظیفه گرا حمایت کنند<sup>(Timming & Johnstone, 2015)</sup>. درباره آوا و سکوت سازمانی ممکن است اینطور برداشت شود که خودداری عمدى از بیان نظرات(سکوت) مخالف با بیان نظرات(آوا) است، تحقیق ظهیر و اردوغان<sup>(Zaher & Erdogan, 2011)</sup> نشان می دهد که این دو مقوله لزوماً متضاد با یکدیگر نیستند<sup>(2011)</sup>.

### سکوت سازمانی

ابتدا لازم است به درکی صحیح از مفهوم سکوت سازمانی و عوامل تشکیل دهنده آن برسیم. برای این مقصود چندین تعریف پیشنهاد می شود. ون دین <sup>۱</sup> و همکاران(۲۰۰۳) سکوت را خودداری عمدى از بیان ایده ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با پیشرفت سازمان به افراد دیگر تعریف می کنند. در این رویکرد سکوت هنگامی اتفاق می افتد که کارکنان به اشتراک نگذاشتن و بیان نکردن نظرات و تصورات را انتخاب می کنند<sup>(Timming & Johnstone, 2015)</sup>. موریسون و میلیکان <sup>۲</sup> نیز سکوت سازمانی را عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارمندان از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می کنند<sup>(Morrison & Milliken, 2000)</sup>. همچنین پیندر و هارلوز<sup>۳</sup>(۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری از هر نوع بیان حقیقی در مورد ارزیابی رفتاری، شناختی، اثر بخش در موقعیت های سازمانی تعریف می کنند <sup>& Pinder, 2001</sup> Harlos, برینس فیلد<sup>۴</sup> و همکاران(۲۰۰۹) اشاره می کنند که سکوت در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی وجود دارد. طبق نظر آنها سکوت در ابتدا از سطح فردی آغاز می شود، و وقتی که به اعضای تیم ها هم سوابت کند، افراد زیادی در سازمان تمایل ندارند تا عقاید خود را ابراز کنند<sup>(Zaher & Erdogan, 2011)</sup>. حداقل <sup>۵</sup> نوع از سکوت شناسایی شده است که عبارت اند از: ۱. سکوت تاکتیکی <sup>۶</sup>، ۲. سکوت بازتابی <sup>۷</sup>، ۳. سکوت ساختاری <sup>۸</sup>، ۴. سکوت نادان <sup>۹</sup>. سکوت تاکتیکی هنگامی انجام می شود که استفاده انتخابی از سکوت به عنوان کارآمد ترین گزینه پس از آگاه شدن از موضوعی، هنوز طرفیت کافی برای برقراری ارتباط را دارد. سکوت بازتابی ممکن است تاکتیکی دیده شود، اما به طور خاص متفاوت است، زیرا انتخابی ناخودآگاه

<sup>1</sup> Zahir & Erdogan

<sup>2</sup> Van Dyne

<sup>3</sup> Morrison & Milliken

<sup>4</sup> Pinder and Harlos

<sup>5</sup> Brinsfield

<sup>6</sup> Tactical silence

<sup>7</sup> Reflexive silence

<sup>8</sup> Structural silence

<sup>9</sup> Ignorant silence

## اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنگاه‌های اسلامی تهران - ۱۳۹۴

است مانند ترس یا غریزه که در هنگام مواجهه با تهدیدی ناگهانی رخ می‌دهد. سکوت ساختاری بیشتر مانع ساختاری است که هنگامی رخ می‌دهد که ۲ گروه یا دسته از افراد نمی‌توانند ارتباط برقرار کنند به دلیل اینکه با موانع محیطی مانند تفاوت زمان یا فقدان فناوری لازم یا ظرفیت ترجمه زبان نارسا مواجهه هستند. سکوت نادان به عدم آگاهی مردم راجع به بعضی موضوعات اشاره دارد. نادانی ذاتاً بد نیست، زیرا مردم ممکن است فاقد ابزارهایی برای دریافت موضوعاتی باشند و در نتیجه نمی‌توانند ارتباط برقرار کنند. چیزی که برای افراد منفی است، این است که مردم عمداً خودشان را نادان نگهادرند (Kostiuk, 2012). در جدول ۱، انواع سکوت سازمانی و مثال هایی برای هر کدام آورده شده است.

تعریف انواع سکوت	مثال
تاکتیکی: سکوت بعلت فریب/ دروغ	من دروغ می‌گویم زیرا منافعم را از دست می‌دهم اگر راست بگویم.
تاکتیکی: سکوت به واسطه بی فایده گی دریافتی	من نمی‌توانم تفاوتی ایجاد کنم.
تاکتیکی: سکوت به علت ترس از طرد اجتماعی	آنها چیزی را که من می‌خواهم بگوییم، نمی‌خواهند بشنوند.
زیرمتغیر: سکوت بعلت هنجار فرهنگی	مردم درباره آن موضوع صحبت نمی‌کنند، یا من نمی‌توانم با او صحبت کنم چون راه قابل پذیرش اجتماعی برای معرفی خودم وجود ندارد.
زیرمتغیر: سکوت بعلت عدم اطمینان	من اطمینان ندارم، پس ممکن است بهتر باشد برای گفتن موضوع صبر کنم.
تاکتیکی: سکوت بواسطه تناقض(عدم اطمینان)	من نمی‌توانم چیزی بگویم چون فکر می‌کنم فرد دیگری می‌خواهد اقدام کند.
تاکتیکی: سکوت بعلت عدم عدالت مشاهده شده	جایگاه سازمانی او خیلی با اهمیت است، و من فقط فردی سطح پایین هستم.
تاکتیکی: سکوت ایجاد شده توسط تمایل فرا اجتماعی	من دوست ندارم با او دوست شوم، اما به علت از دست دادن مزایا می‌ترسم.
تاکتیکی: سکوت به علت فریب یا پنهان کاری	من نمی‌خواهم با او صحبت کنم چون امید دارم او شکست بخورد.
تاکتیکی: سکوت به علت وفاداری	هم کلاسی ام راجع به من تفکر بدی خواهد کرد اگر راز او را بگویم، اما او ممکن است از من بیشتر خوشبیاید اگر چیزی نگویم.
بازتابی	من می‌ترسم. یا نمی‌دانم چرا سکوت کردم... فقط می‌دانم که از او خیلی ترسیدم.
ساختاری	زمان و مکان مناسبی برای بحث راجع به موضوع وجود ندارد.
نادانی	من حتی راجع به وجودش چیزی نمی‌دانم، بنابراین چگونه می‌توانم درباره آن صحبت کنم؟

# اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنگاه اسلامی تهران - ۱۳۹۴

جدول ۱: انواع سکوت و مثال‌های آن (Kostiuk, 2012)

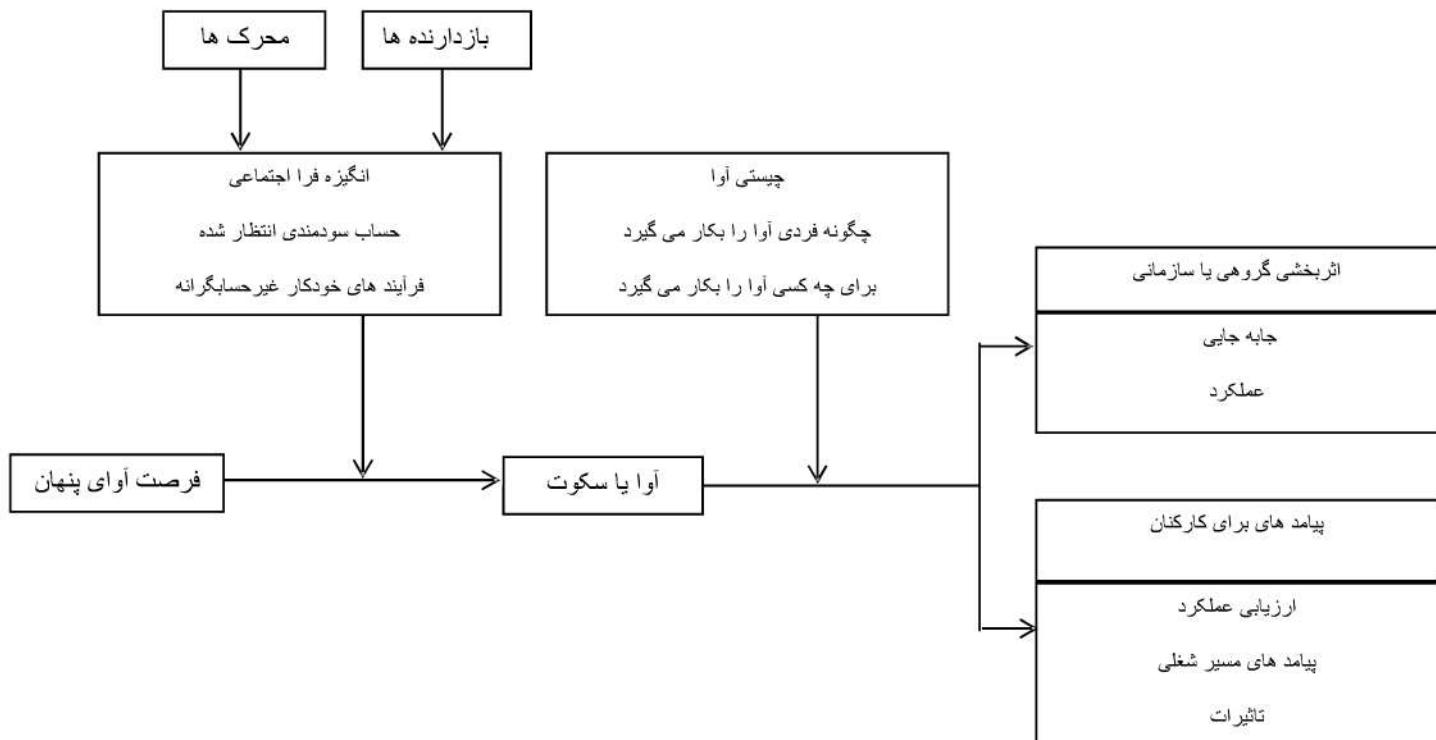
## انگیزه‌ها و موانع سکوت و آواز سازمانی

مقالات نشان می‌دهد که سکوت اغلب از فرآیند خودکاری نشات می‌گیرد که کمتر بکار می‌افتد اگر ملاحظات حسابگرانه و هوشیارانه هزینه‌ها و مزايا درنظر گرفته شود. شکل ۱ مدلی از سوابق و پیامدهای آوا و سکوت کارکنان را نشان می‌دهد. محرك‌ها و بازدارنده‌ها سکوت و آواز سازمانی می‌توانند از طریق سازوکار‌های چندگانه عمل کنند. اولاً، محرك‌ها می‌توانند با تقویت تمایل به ایجاد تفاوت مثبت در محیط کاری بکار بیفتد. به عبارت دیگر، آنها می‌توانند محرك‌های فرا اجتماعی که ضروری اند را تشید کنند یا بکار بیندازند، اگر چه برای ایجاد آوا ناکافی هستند. دوم، عوامل محرك می‌توانند همچنین از طریق تاثیر بر حساب سودمندی انتظاری ذهنی که متضمن تصمیم به ساكت ماندن یا آوا سر دادن است، عمل کنند، در این صورت اگر احتمال اثر بخشی آوا برود، آوا را افزایش می‌دهد و اگر احتمال عکس العمل منفی می‌رود، آوا را کاهش می‌دهد. سوم، محرك‌ها می‌توانند از طریق گذرگاهی بکار گرفته شوند که تاحد زیادی خودکار و مستقل از تصمیم گیری عمدى است (Morrison, 2014). چند تن از محققان دلایل سکوت سازمانی را به سه دسته فردی، مدیریتی و سازمانی تقسیم بندی کرده‌اند (Shojaee et al, 2011).

عوامل مدیریتی شامل بازخور دائمی منفی سرپرستان است. وقتی که کارمند به سرپرست پشنهدادی دهد و آن نادیده گرفته شود، سکوت کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد. همچنین دومین عامل مدیریتی سکوت کارکنان، باور‌های غلط مدیران است که اغلب راجع به کارکنان دارند. مانند این باور که کارکنان خودخواه و غیر قابل اعتماد هستند (Morrison & Milliken, 2000) عامل مدیریتی دیگر وقتی صورت می‌گیرد که مدیران در پرداختن به مسائل واقعی سازمان با شکست مواجه می‌شوند. اجتناب از مسائل یا دربی رفع سریع مسائل بودن، فقط باعث بدتر شدن موضوع می‌شود و باعث می‌شود کارکنان تصور کنند که امیدی به حل موضوع وجود ندارد (Vakola & Bouradas, 2005). بعلاوه اگر کارکنان نسبت به رهبر بی اعتماد و بدگمان باشند، سکوت خواهند کرد. (Liu et al, 2009) عامل سازمانی ایجاد کننده سکوت شامل موارد زیر می‌شود: رویه های تصمیم‌گیری، ناعدالتی در پرداخت حقوق، ناکارایی‌های سازمانی، عملکرد سازمانی ضعیف (Slade, 2008). اگر هنجار های سازمانی، محیطی ناعدلانه ایجاد کند، مانند کنترل شدید سرپرستان، جلوگیری از تعارض، ساختار گزارش دهی مبهم، و بازدید عملکرد که بطور ناکافی هدایت شود، کارکنان سکوت کردن را انتخاب خواهند کرد و بنابراین برای ابراز عقاید و نظرات خود مزایایی دریافت نخواهند کرد (Greenberg & Colquitt, 2005). بعلاوه وقتی سازمان به شدت بر کارکنان قراردادی متکی است و تصمیم‌گیری متمرکز است، این شرایط باعث ایجاد سکوت سازمانی می‌شود (Maria, 2006). دلایل فردی که برای سکوت کارکنان ذکر می‌شود، عبارت اند از: افراد از اینکه راجع به مسائل صحبت کنند، می‌ترسند چون آنها فکر می‌کنند که اگر صحبت کنند، ممکن است شغل خود را از دست بدهند. بعلاوه سکوت کارکنان با عوامل زیادی در ارتباط است: فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ادب. سکوت افراد به علت اجتناب از خجالت کشیدن، مواجهه با دیگران و دیگر خطرات دریافتی است (Haskins & Freeman, 2015). موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، پنج عامل را شناسایی کرده‌اند که بر تصمیم به

## اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنکداری اسلامی تهران - ۱۳۹۴

سکوت کارکنان تاثیر می گذارد: آسیب به تصویر از خود<sup>۱</sup>، برچسب خوردن یا منفی دیده شدن، آسیب خوردن روابط، تنبیه یا تلافی و تاثیر منفی بر دیگران. (Morrison & Milliken, 2000)



شکل ۱: مدلی برای سوابق و پیامد های آوا و سکوت کارکنان (Morrison, 2014)

تقسیم بندی جامعی از محرك ها و بازدارنده های سکوت سازمانی توسط موریسون(۲۰۱۴) در جدول ۱ ارائه شده است. در این جدول متغیر های محرك و بازدارنده شامل عوامل فردی، سازمانی، نگرشی و احساسی، عوامل مربوط به سرپرست و رهبری و عوامل زمینه ای می شود.

بازدارنده ها	محرك ها	
--------------	---------	--

<sup>۱</sup> Self image

## اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنکداری اسلامی تهران - ۱۳۹۴

توفيق طلبی	برونگرایی شخصیت فعال ابراز وجود و جدان وظیفه مداری مشتری مداری	حالات فردی
تفکیک ناتوانی	هویت سازمانی هویت گروهی یا تیمی التزام به تغییر رضایت شغلی وسعت نقش کنترل یا نفوذ حمایت سازمانی	ادراکات و نگرش های شغلی و سازمانی
ترس بی فایده گی خطرات مسیر شغلی	عصبانیت امنیت روانشناختی	احساسات، باورها و الگوهای
رهبری سوء استفاده کننده	باز بودن مشورت تبادل رهبر-عضو رهبری تحول آفرین رهبری اخلاقی نفوذ رهبر	رفتار سرپرست یا مدیر
عوامل فشار روانی شغلی و اجتماعی جو سکوت یا ترس جو ابزاری ساختار سلسله مراتبی فرهنگ مقاوم در برابر تغییر	جو آوای گروه جو مراقبت سازوکار های آوای رسمی	دیگر عوامل زمینه ای

جدول ۲: متغیرهای محرک یا بازدارنده آوای سازمانی (Morrison, 2014)

پیامدهای سکوت سازمانی و مزایای آوا سازمانی

# اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنگذاری اسلامی تهران - ۱۳۹۴

اگر کارکنان از صحبت راجع به مسائل در سازمان خودداری کنند، ممکن است عملکرد و روحیه کارکنان آسیب ببینند، بنابراین پیامد ها ممکن است قابل ملاحظه باشد. همچنین شواهد حاکی از آن است که آوا در بسیاری در سازمان ها خاموش می شود و کارکنان خلی مدد هستند تا درباره مسائل صحبت کنند، خصوصاً هنگامی که اطلاعات ارسال شده به مخاطب منفی یا تهدید کننده باشد. همچنین دلایل وجود دارد مبتنی بر اینکه رهبران سازمانی اغلب درباره تمایل نسبت به سکوت ناآگاه هستند. رهبران و تصمیم گیرندگان کلیدی اغلب در دیدن مسائل و موضوعات که کارکنان خط مقدم(عملیاتی) می بینند، ناکام هستند و آنها ممکن است تصور کنند که «بی خبری، خوش خبری است» واينکه آنها همه موضوعات درون سازمان را می دانند. همچنین آنها ممکن است اعتقاد داشته باشند که کارکنان در ارتباطات رو به بالا آزاد هستند، در حالی که در سازمان هایی با جو سکوت کارکنان نسبت به ارتباطات رو به بالا بی میل و هراسناک هستند. در نتيجه ناکامی رهبران در شناخت تمایلات کارکنان، رهبران احساس خود درباره چگونگی عملکرد سازمان و سطح پشتیبانی برای اقدامات و تصمیم های سازمانی را تحریف می کنند، و در انجام اقدام به موقع و مناسب ناکام می مانند. آوای کارکنان در هر سطحی از سازمان برای کارکرد اثربخش سازمان ضروری و مهم است و سکوت کارکنان در هر سطحی از سازمان ناکارآمد است. بر طبق تحقیقات انجام شده آوای سازمانی با پیامد های سازمانی مثبت مانند یادگیری، فرآیند کار بهبود یافته، نوآوری، اصلاح خطاهای، کوتاه سازی رفتارهای غیر قانونی و غیر اخلاقی و پیشگیری از بحران در ارتباط است (Morrison, 2014). محققان همچنین دلیل می آورند که آوا اثرات سودمندی برای کارکنان دارد، مانند احساس کنترل و احساس اینکه با ارزش هستند و بر عکس، سکوت ایجاد نارضایتی، استرس و بدینی می کند. همچنین سکوت در سطح فردی می تواند خود تقویت کننده باشد و هنجارهایی در واحد های کاری و سازمان ایجاد کند که خلی ناکارآمد هستند و مشکل بتوان آنها را تغییر داد (Morrison & Milliken, 2009; Perlow & Repenning, 2009). مک کنزی<sup>1</sup> و همکاران نشان دادند که آوا بر عملکرد وظیفه ای گروه کار تاثیر مثبت دارد و عملکرد گروه کار به نوبه خود بر عملکرد مالی سطح سازمانی تاثیر مثبت دارد. (Perlow & Williams, 2003) سکوت کارکنان برای سازمان بشدت زیان پرلو و ولیامز<sup>2</sup> بر اساس مصاحبه با کارکنان سازمان های مختلف نشان دادند که سکوت می تواند قیمت روانشناسی بالایی بر افراد تحمل کند، ایجاد احساس حقارت، خشم زیان آور و رنجش کند و اگر ابراز نشود، به هر تعاملی سرایت می کند، خلاقیت را از بین می برد و بهره وری را تحلیل می برد. (Perlow & Williams, 2003) سکوت کارکنان برای سازمان بشدت زیان آور است و اغلب سطحی از عدم رضایت را در بین کارکنان ایجاد می کند و باعث ایجاد غیبت و جایه جایی کارکنان و دیگر رفتار های نامطلوب می شود. براین اساس ارتباطات کلید موقفيت سازمان است. اگر سکوت کارکنان نا اتفاق بیفتد، ارتباطات آسیب می بیند و پیامد های زیان آوری برای همه کارکردهای سازمان به همراه دارد. پیامد دیگر کاهش نوآوری، پروژه های ضعیف، روحیه پایین و محصولات معیوب است. پیامد دیگر افزایش سکوت سازمانی این است که بعضی کارکنان نسبت به کیفیت شغلی کارها مایوس می شوند (Bagheri et al, 2012). به طور کلی پیامد های سکوت در سازمان، شامل موارد زیر می شود: عملکرد پایین(اقتصادی، اتمام وظیفه)، کاهش نوآوری، کاهش رضایت و تعهد شغلی، مانع یادگیری سازمانی، ممکن است به فعالیت های غیر قانونی استمرار بخشد، تقویت کردن ظلم، مانع شدن یا نابود کننده ی برنامه های مدیریت تغییر، تشویق انفعال و درمانگی اکتسابی، اجازه به محیط کار متعصبانه ، کوکارکرده شدن سیستم پاسخ گویی، عدم اعتماد به مدیریت خود تقویت کننده منتج به تصمیم گیری متمرکز و افزایش بازرگانی و کنترل می شود، نادیه گرفتن مسائل اخلاقی و افزایش استرس، ممانعت از توسعه اخلاقی سازمان، اخلاقیات مغلوتش می شوند و به حاشیه می روند، مدیران به ندرت انتقاد

<sup>1</sup> Scott B. Mackenzie

<sup>2</sup> Perlow & Williams

## اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنگاه‌های اسلامی تهران - ۱۳۹۴

غیر رسمی را پیگیری می کنند یا فقط از افرادی انتقاد می پذیرند که رویکردها و عقاید مشترک دارند، ارتباطات در شبکه اجتماعی درون سطحی قوی می شود اما در شبکه اجتماعی بین سطحی ضعیف می شود.(Kostiuk, 2012)

### راهکارهای کاهش سکوت سازمانی

به علت اینکه سکوت کارکنان برای سازمان مخرب است، اما تغییر سازمان از سازمانی با جو سکوت به سازمانی که آوا را تشویق کند، نیازمند تغییر انقلابی در سیستم است. مدیران ارشد با مفروضات گوناگون باید قادر باشند تا انواع گوناگونی از سیستم های سازمانی را طراحی کنند که در استخراج ارتباطات رو به بالا صادقانه، موفق عمل کند (Morrison & Milliken, 2000). برای کاهش سکوت سازمانی راهکارهای زیر پیشنهاد می شود:

مدیران ارشد و سرپرستان، باید محل کاری ایجاد کنند که کارکنان برای بیان نظرات خود احساس امنیت کنند و برای پیشنهاد نظرات و ایده های خود تشویق شوند. روش دیگر تشویق آوای کارکنان، ایجاد اطمینان از فرصت های ارتباطات و ایجاد سیستم رسمی برای انتقال و تبادل اطلاعات، ایده ها و نظرات است.(Vakola & Bouradas, 2005) روش دیگر برای کاهش سکوت سازمانی ایجاد عدالت رویه ای<sup>1</sup> است. عدالت رویه ای هنگامی در سازمان وجود دارد که اکثریت کارکنان در گروه های کاری احساس می کنند که مدیران آنها تصمیماتی را اتخاذ می کنند که اخلاقی، با ثبات در طی زمان، بر اساس اطلاعات صحیح، بدون هر نوع تعصب و فراهم کننده زمینه مناسب برای آوای کارکنان است. ادراک عدالت رویه ای در سازمان باعث می شود که کارکنان احساس کنند نیروی مصرفی آنها دیده می شود و توسط مقامات سازمان در هنگام تصمیم گیری با ارزش قلمداد می شود.(Tangirala & Ramanujam, 2008)

### نتیجه گیری

با مرور مقالات و مطالعاتی که راجع به سکوت و آوای سازمانی تدوین شده اند، پی می بریم که سکوت سازمانی پدیده ای متداول در سازمان ها است که به اثربخشی و بهره وری سازمان آسیب وارد می کند. پدیده سکوت سازمانی هنگامی رخ می دهد که کارکنان از بیان نظرات، عقاید و ایده های خود راجع به مسائل و مشکلات سازمان خودداری می کنند.

آنچه در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت در مورد علل و انگیزه ها و نتایج سکوت کارکنان در سازمان ها است. نتایج نشان داد که سکوت کارکنان موجب کاهش عملکرد سازمان در همه ابعاد و کاهش نوآوری و یادگیری سازمانی، کاهش کیفیت

<sup>1</sup> Procedural justice

## اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنگاه‌های اسلامی تهران - ۱۳۹۴

تصمیم گیری، مسدود شدن بازخور منفی و ناتوانی سازمان برای ترمیم خطاهای می شود. همچنین در چنین سازمانی هایی کارکنان احساس عدم قدرشناسی می کنند و اعتقاد دارند که بر امور سازمان کنترل لازم را ندارند . برای سکوت کارکنان سه طبقه از علل فردی، مدیریتی و سازمانی ذکر شد.

به طور کلی نتایج نشان می دهد که سکوت کارکنان پدیده ای کژکارکردی برای سازمان ها است و سازمان ها در صورت مشاهده علائم این پدیده باید با استفاده از راهکارهای ذیل اقدام به کاهش سکوت کارکنان کنند.

راهکارهایی که برای کاهش سکوت کارکنان پیشنهاد می شود، شامل موارد زیر است:

- مدیران عالی کارکنان را به بیان عقاید، نظرات، و انتقادات تشویق کنند.
- مدیران سیستمی برای دریافت بازخور از کارکنان ایجاد کنند.
- مدیران سازمان از شیوه های مدیریت مشارکتی استفاده کنند.
- مدیران سازمان نوآوری و خلاقیت کارکنان را قدرشناسی کنند.
- پیشنهاد می شود در سازمان های با سکوت کارکنان بالا، نظام پیشنهاد ها ایجاد شود.
- سازمان ها به سمت سازمان یادگیرنده حرکت کنند و در این راستا برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت می تواند مفید باشد.
- شناسایی قابلیت ها و توانمندی های افراد و استفاده از آن در امور سازمان
- تشکیل کارگاه های آموزشی مهارت های برقراری ارتباط بین مدیران و کارکنان

## اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم انسانی و بنگاه اسلامی تهران - ۱۳۹۴

## منابع و مأخذ

- 1.Bagheri, g., Zarei, R., & Nik aeen, M. (2012). Organizational silence(basic concept and its Development Factors). *Ideal type of management*, Vol.1, No.1.pp.47-58.
- 2.Burris, E., Detert, J.R, & Rommey, A. (2013). Speaking up vs. being heard:the disagreement around and outcomes of employee voice. *organization science*, Vol.24.No 1. pp.22-38.
- 3.Cinar, O., Karcioğlu, F., & Duygu Aliogullari, Z. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, turkuy. *Procedia-social and behavioral sciences*, 99. 314-321.
- 4.Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Hillsdale,N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- 5.Haskins, M., & Freeman, R. (2015). What manager should never want to hear: silence. *Management decision*, Vol.53 No.6 pp. 1300-11.
- 6.Kostiuk, D. (2012). *Silence: the reasons why people may not communicate* . The faculty of graduate school at the university of missouri.
- 7.Lepine, J., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behaivor in work groups. *Journal of applied psycology*, Vol. 83. No 6. pp 853-868.
- 8.Liu, D., Wu, J., & Ma, J. (2009). Organizational silence:A survey in employee working an a telecommunication company. *international conference on computers and industrial engineering*.
- 9.Mackenzie, S., Podsakoff, P., & Podsakoff, N. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organizations bottom line? *Personel psychology*, 64,pp. 559-592.
- 10.Maria, W. (2006). Brother Secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 65: pp.219-234.
- 11.Moasa, H. (2011). Voive and silence in organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, Vol.4(53) No.2.
- 12.Morrison, E. (2011). employee Voive behavior integration and directions for future research. *The academy of management annals*, Vol 5. No1. pp.373-412.
- 13.Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and organizational behavior*, 1:173-197.
- 14.Morrison, E., & Milliken, F. (2000). organizational silence:a barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of management review*, 25, pp:706-725.
- 15.Perlow, L., & Repenning, N. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in organizational behavior*, 29. 195-223.
- 16.Perlow, L., & Williams, S. (2003). is silence kiling your company? *Harvard business review*, 81(5). pp 52-58.
- 17.Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceives injustice. In Rowland, K.M and Ferris, G.R(Eds), *Research in personnel and human resources management*, Vol.20. New york: Jai press,331-69.
- 18.Shojaee, S., Zaree matin, H., & Barani, g. (2011). Analyzing the Infrastrurctures of organizational silence and ways to ged rid of it. *Procedia-socail and behavior sciences*, 30. pp.1731-1735.
- 19.Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernatic Exploration of the hidden factory*. North Zeeb Road: ProQuest Information and Learning Company.
- 20.Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *personnel psychology*, 61. pp 37-68.
- 21.Timming, A., & Johnstone, S. (2015). Employee silence and the authoritarian personality A political psychology of workplace democracy. *Internationa journall of organizational analysis*, vol.23 No.1 pp. 154-171.
- 22.Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sense making and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of management studies*, 43:4. pp 711-730.
- 23.Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, Vol.27 No.5 .pp 441-458.
- 24.Zaher, c., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence ans ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and behavioral sciences*, 24. 1389-1404.