

# سکوت؛

## قاتل خاموش سازمانهای بزرگ

کج ترجمه و تدوین: بهنام کبیری  
www.Hbr.org منبع

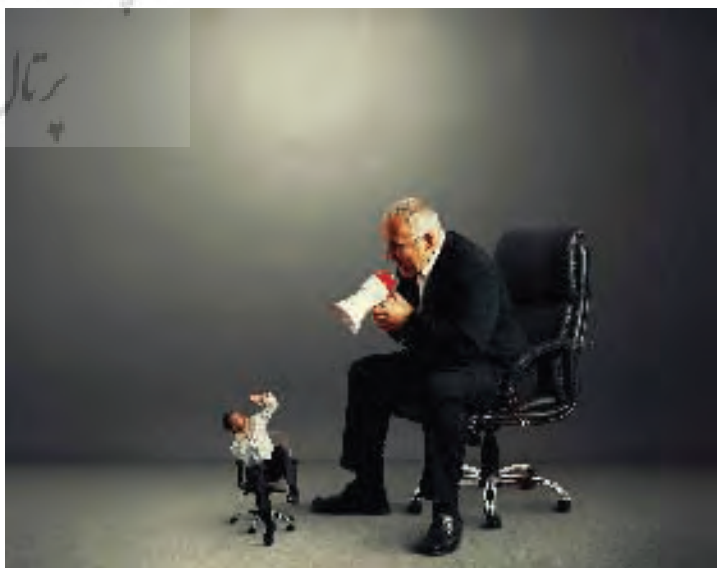
"سکوت" به گفته‌ی روانشناسان صنعتی و سازمانی، سرشار از ناگفته‌هاست. نگرانی در آن است که اگر فرهنگ "سکوت" بر سازمان حکمفرما شود، در ابتدا آهسته و آرام و بطئی، اما به مرور و بتدریج سریع و شتابان سازمان را به سوی انحلال و نابودی هدایت می‌کند. مدیران سازمانی برای تحکیم قدرت خود ناگزیرند با تمهیداتی و البته پادشاهای مطلوب، فضای سنگین سکوت را بشکنند؛ اگر تمایل دارند سازمان پایرجا بماند!

"توسعه مهندسی بازار"

سکوت سازمانی دلایل زیادی می‌تواند داشته باشد: فروتنی و تواضع، احساس احترام به دیگران، احتیاط، ادب، ترس، و...

افراد برای رهایی از احساساتی نظیر شرمندگی، بیهودگی، و غیره ترجیح می‌دهند سکوت کنند تا موقعیتشان به خطر نیفتد.

سکوت کارکنان در یک سازمان نه تنها به نفع سازمان نیست بلکه، می‌تواند برای سازمان و خود فرد گران تمام شود. تحقیقاتی که بر روی مدیران ارشد و کارکنان سازمانهای کوچک و بزرگ در فهرست فورچون ۵۰۰ انجام گرفت، نشان داد که سکوت



می‌تواند هزینه‌ی سنگینی برای فرد و سازمان داشته باشد؛ احساساتی نظیر تحقیر، خشم و رنجش قدرت تعامل و خلاقیت افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بهره‌وری آنها را بشدت پایین می‌آورد.

در این مقاله سعی کردیم جوانب مختلف سکوت سازمانی را مورد بررسی قرار دهیم. در ادامه می‌خوانید که عدم رابطه‌ی کارآمد بین مدیر و کارکنان و عدم به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین کارکنان چه تأثیرات مخربی را می‌تواند بر پیشرفت سازمانهای بزرگ بگذارد.

### سکوت سازمانی

سکوت معمولاً زمانی آغاز می‌شود که ما دوست نداریم با چیزهای متفاوت مواجه شویم. با توجه به تفاوت در خلق و خوی، سابقه و تجارب، کارکنان مطمئناً با همکاران خود اختلاف نظرانی دارند. تحقیقات نشان می‌دهد اگر افراد در ارتباطات فردی و گروهی و مواجهه با تفاوتها ترس از دست دادن چیزی را داشته باشند، سکوت می‌کنند. چنین کارکنانی اگر هم بخواهند حرفی بزنند، سعی می‌کنند همان چیزی را بگویند که فکر می‌کنند شنیدنش برای دیگران خوشایند است.

### باورهای غلط مدیران درباره‌ی سکوت کارکنان

حتماً شما هم مانند بسیاری از مدیران از اینکه در اتاقتان را به روی کارکنان باز گذاشته‌اید تا نشان دهید که پذیرای نظرات آنها هستید، به خودتان افتخار می‌کنید.

حتماً فکر می‌کنید کارکنان تمام آنچه را که در ذهنشان می‌گذرد در جلسه به شما می‌گویند یا درخواستهای خود را در ایمیل عنوان می‌کنند؛ اما در اشتباهید! چون اکثر کارمندان از گفتن خواسته‌های خود ترس و واهمه دارند. آنها می‌ترسند با عنوان کردن خواسته‌هایشان به دردسر بیفتند. پس ترجیح می‌دهند در جلسه با شما فقط سر تکان دهند و لبخندی مصنوعی به لب داشته باشند.

شایع‌ترین دلیل سکوت کارکنان حس بیهودگی به جای ترس از مجازات است. باتوجه به اینکه گاهی اوقات کارکنان نظرات خود را با مدیر درمیان می‌گذارند، مدیران از خودسانسوری آنها بی‌اطلاعند. آنها فکر می‌کنند آنچه را که باید، از زبان کارکنان شنیده‌اند، درحالی‌که واقعیت چیزی غیر از این است. حتماً برای خودتان هم خیلی پیش آمده است که دهانتان را ببندید و چیزی نگویند.

ترکیب کارکنان ساکت و کارفرمایان بی‌اعتنا، انتقاد سازنده و حقیقت واقعی را از بین می‌برد. از همه مهمتر، مانع به اشتراک‌گذاری ایده‌های خوب در سازمان می‌شود.

ما توانستیم با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری‌شده از ۴۳۹ پاسخ دهنده که تمام وقت کار می‌کنند و شغل آزاد ندارند، چهار باور رایج مدیران درباره‌ی به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و اطلاعات در سازمان را استخراج کنیم:

#### ● باور شماره ۱:

زنان و کارمندان غیر حرفه‌ای نسبت به مردان و کارمندان حرفه‌ای ساکت‌تر هستند و اطلاعات را نزد خود نگاه می‌دارند. چون از عواقبش می‌ترسند یا احساس می‌کنند که ممکن است نظرشان بی‌معنی و بی‌فایده باشد، پس ترجیح می‌دهند سکوت کنند. تفاوت آماری معناداری بین کارکنان جنسهای مختلف، سطح آموزش و دانش یا سطح درآمد در عدم اظهارنظر و اشتراک‌گذاری به دلیل ترس یا بیهوده انگاشته شدن وجود دارد.

#### ● باور شماره ۲:

وقتی کارکنان به راحتی و بی‌پرده با مدیر صحبت می‌کنند، بدین معنی است که حرفشان را می‌زنند و چیزی را سانسور نمی‌کنند.

۴۲ درصد از پاسخ‌دهندگان به صورت دوره‌ای گزارش دادند که در جلسه با مدیر حرف زده‌اند، اما از به اشتراک گذاشتن اطلاعاتی که در ذهنشان بوده صرف نظر کرده‌اند. چون به نظرشان از گفتن آنچه

**اگر افراد در ارتباطات فردی و گروهی و مواجهه با تفاوتها ترس از دست دادن چیزی را داشته باشند، سکوت می کنند. چنین کارکنانی اگر هم بخواهند حرفی بزنند، سعی می کنند همان چیزی را بگویند که فکر می کنند شنیدنش برای دیگران خوشایند است**

اینکه نوکیا نهایت تلاش خود را کرد تا ایده را به محصول تبدیل کند، اما در نهایت با شکست مواجه

اینطور به نظر می رسد. اما زمانی که مشکلات این شرکت بزرگ را دقیقتر بررسی کردیم، متوجه شدیم که دلیل اصلی شکست سازمانی آنها یک چیز است: "ارتباطات این شرکتها لنگ می زند". در ادامه نگاه دقیقتری به روند شکست این شرکتها انداخته ایم:

**نوکیا:**

نوکیا برای بیش از یک دهه بزرگترین تولیدکننده ی گوشی تلفن همراه بود. اما با ورود گوشیهای هوشمند به بازار، این شرکت مزیت رقابتی خود را از دست داد. بر اساس یک بررسی دقیق مشخص شد که علت

در ذهنشان می گذرد، چیزی حاصل نمی شده و یا ممکن بود با گفتنش چیزی را از دست بدهند.

**● باور شماره ۳:**

کارکنان با وجود تلاشهای مدیر صحبت نمی کنند، چون احساس ناامنی می کنند. بیش از ۲۵ درصد پاسخ دهندگان گفتند از اظهار نظر و دادن بازخورد درباره ی مشکلات و فرصتهای روزمره به منظور جلوگیری از اتلاف وقت خودداری می کنند؛ چرا که از عواقب آن می ترسند.

**● باور شماره ۴:**

تنها چیزی که کارکنان از مطرح کردن آن ترس دارند، اتهامات درباره ی فعالیتهای غیرقانونی یا غیراخلاقی است.

حدود ۲۰ درصد از پاسخ دهندگان گفتند ترس از عواقب باعث شده که از اظهار نظر و پیشنهاد راهکار برای مشکلات و بهبود شرایط خودداری کنند. سکوت کارکنان درباره ی مسائل و مشکلات روزانه ی سازمان باعث می شود مدیران از اطلاعات مورد نیاز بی خبر بمانند و نتوانند از بروز مشکلات بزرگتر جلوگیری کنند. در نتیجه سازمان در سراسی شکست قرار می گیرد.

**سکوت چگونه سر سازمانهای بزرگ را به باد داد؟**

به مثالهای زیر توجه کنید:

- یک شرکت سازنده ی گوشی تلفن همراه از بازار عقب می افتاد... و اکنون نهایت تلاش خود را می کند تا به رقبایش برسد.
- یک شرکت انرژی پیشرفت خوبی دارد... و ناگهان همه چیز نابود می شود!
- یک کشتی لوکس کروز مسیر را اشتباه می رود... و شرکت مادر کروز به دردسر می افتد.
- یک شرکت نفتی بزرگ یک فاجعه ی زیست محیطی را کنترل می کند... اما روابط عمومی سازمان آن را به نابودی کشاند.
- هیأت مدیره ی یک شرکت هواپیمایی مدیرعاملی را استخدام می کند... و پس از تنها سه سال قرارداد او را فسخ می کند.

**۵ شرکت بزرگ، پنج مشکل بزرگتر!**

یکی از این شرکتها یک شرکت موفق تولیدکننده ی فناوری است. دو شرکت در صنعت انرژی، و دو شرکت دیگر در کسب و کار حمل و نقل مصرف کننده فعالیت می کنند. تقریباً این ۵ شرکت هیچ وجه اشتراکی با یکدیگر ندارند و مشکلاتی که با آنها مواجه شده اند، به طور گسترده ای با یکدیگر متفاوت است. یا حداقل



فقط کافی است روزنامه‌های کسب‌وکار امروز صبح را ورق بزنید یا نگاهی به سایت‌های خبری کسب و کار بکنید؛ علت اصلی شکست اکثر سازمانها عدم توانایی در برقراری ارتباط است.

### چگونه زبان کارکنان را باز کنیم؟

هر رهبری کاملاً از عواقب سهل‌انگاری در مدیریت آگاه است. بسیاری از رهبران امروزی می‌دانند که اهمالکاری در مدیریت کارکنان بسیار خطرناک است. اما مدیران چگونه باید خطر اهمالکاری در مدیریت ارتباطات را درک کنند، درحالی‌که راه درست به جریان انداختن و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و اطلاعات مهم را در سازمان نمی‌دانند؟

آن دسته از رهبرانی که به طور مؤثری اشتراک‌گذاری اطلاعات در داخل شرکت را مدیریت می‌کنند، چشم‌انداز و مجموعه شیوه‌های خاصی را هدف قرار داده‌اند.

آنها با اتخاذ روشهای ارتباطی سعی می‌کنند خودشان را به کارکنان نزدیکتر کنند. موقعیت حرف زدن درباره‌ی موضوعات مختلف را با کارکنان فراهم می‌آورند تا ببینند چه در ذهن آنها می‌گذرد و نحوه‌ی تعامل آنها با همکارانشان به چه صورت است. این

بر اساس گزارش کمیسیون کاخ سفید، از جمله عوامل کلیدی که در این فاجعه نقش داشتند، می‌توان به "ارتباطات ضعیف" و ناتوانی در به اشتراک گذاشتن اطلاعات مهم اشاره کرد.

### هواپیمایی بین‌المللی تایلند:

در سال ۲۰۱۲، دلیل اخراج پیاساوات آمارانان (Piyasvasti Amranand) به عنوان مدیر شرکت هواپیمایی تایلند ایرویز اینترنشنال (هواپیمایی بین‌المللی تایلند) تا حدودی مبهم بود. هرچه باشد او به مدت سه سال تمام مدیر این شرکت بود و اعضای هیأت مدیره در بررسی سالانه‌ی عملکرد، به او نمره‌ی مثبت داده بودند.

بر اساس گزارشهای رسانه‌ها، مشکلات ارتباطی بین پیاساوات و اعضای هیأت مدیره عامل اصلی اخراج او و مانع پیشرفت شرکت و نیل به اهداف بوده است.

ما این نمونه‌ها را به طور تصادفی انتخاب نکردیم. اما تلاش زیادی هم برای پیدا کردن آنها نکردیم. با یک بررسی ساده از شکستهای سازمانهای بزرگ، به داستانهای متعددی با همین الگوی شکست برخورد خواهید کرد.

**حتماً فکر می‌کنید کارکنان تمام آنچه را که در ذهنشان می‌گذرد در جلسه به شما می‌گویند یا درخواستهای خود را در ایمیل عنوان می‌کنند؛ اما در اشتباهید! چون اکثر کارمندان از گفتن خواسته‌های خود ترس و اهمه دارند. آنها می‌ترسند با عنوان کردن خواسته‌هایشان به در دسر بیفتند. پس ترجیح می‌دهند در جلسه با شما فقط سر تکان دهند و لبخندی مصنوعی به لب داشته باشند**

شد، ریشه در عادات ارتباطی غلط داشت. نوکیا از مکالمات غیرمتمرکز درباره‌ی استراتژی ورود مدلهای جدید گوشی به بازار پشتیبانی می‌کرد و همین گفت‌وگوهای بی‌هدف و غیرمتمرکز، مسیر شکست را برایش هموارتر کرد.

### انرون:

بررسی علمی مشکلاتی که منجر به فروپاشی انرون شد نشان داد که مشکل اصلی این شرکت، ارتباطات رهبری بوده است. مدیران ارشد هیچ‌گونه ارتباط و تماسی با یکدیگر نداشتند و ارزش ارتباط را بخوبی درک نکرده بودند.

انرون (Enron) شرکت انرژی امریکایی مستقر در تگزاس، و بزرگترین شرکت انرژی جهان محسوب می‌شود.

### کشتی شاهدخت خطوط کرووز:

در آوریل ۲۰۱۲ مسافران کشتی شاهدخت به خدمه‌ی کشتی گفتند که یک قایق ماهیگیری دیده‌اند که به نظر در شرایط سختی است و در حال غرق شدن است. با این حال کشتی برای کمک توقف نکرد و دو نفر از کسانی که در قایق ماهیگیری بودند به علت از دست دادن آب بدن، جانشان را از دست دادند. بعدها شرکت خطوط کرووز بیانیه‌ای منتشر کرد و گفت: "متأسفانه موفق به برقراری ارتباط با مسافران قایق نشدیم."

### بریتیش پترولیوم:

انفجار سکوی نفتی دیپواتر هورایزون و لکه‌ی نفتی خلیج مکزیک بر اثر نشت گاز در ماه آوریل سال ۲۰۱۰ بحران عظیمی را برای بریتیش پترولیوم و شرکای آن رقم زد.



## تمرکز بر بازخورد مثبت و سازنده و ارائه‌ی راهکارهایی برای کارکنان به منظور ساخت و پرورش سرمایه‌ی اجتماعی‌شان (مانند شناخت اجتماعی) می‌تواند به کاهش اثرات منفی کمک کند و شرکتها را قادر سازد تا از نظرات گروه کاری بهره ببرند

**۴- ایجاد شرایطی در محل کار که صداقت در آن ارزش تلقی شود:** یک میل طبیعی و بالقوه در تمامی افراد، خصوصاً افرادی که در مواضع کاری بالاتری هستند، برای انتقال اطلاعات منفی یا تهدیدآمیز وجود دارد.

در نتیجه باید بین رفتارهای کارکنان تعادل به وجود آورد و اطمینان حاصل کرد که رفتارهای منفی رهبری، ترس و تهدید، احساس ناامیدی و ناتوانی در کارکنان در محیط کار تقویت نمی‌شود. ایجاد یک محیط صمیمانه و اجتماعی که روابط کارکنان در آن خوب باشد، می‌تواند نقطه‌ی شروع خوبی برای مدیران باشد.

**۵- از بازخوردهای خوب کارکنان استقبال کنید:** در حالی که مطالعات نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان بشدت تحت تأثیر سکوت آنها قرار دارد، پیشنهادات و نظرات مخالف بیش از حد هم می‌تواند تأثیر منفی بر تصمیم‌گیری بگذارد. اگر کارکنان توانسته باشند اعتماد مدیر را جلب کنند و مدیر آنها را افرادی معتبر و قابل اعتماد بداند، نظراتشان هم بیشتر مورد استقبال و بررسی قرار می‌گیرد.

تمرکز بر بازخورد مثبت و سازنده و ارائه‌ی راهکارهایی برای کارکنان به منظور ساخت و پرورش سرمایه‌ی اجتماعی‌شان (مانند شناخت اجتماعی) می‌تواند به کاهش اثرات منفی کمک کند و شرکتها را قادر سازد تا از نظرات گروه کاری بهره ببرند.

**شما در سازمانتان برای شنیدن صدای کارمندان چکار می‌کنید؟**

درست است که سکوت سازمانی قاتل خاموش سازمانها است، اما گاهی اوقات هم بهتر است که ساکت باشیم و چیزی نگوییم و زمانی باید زیپ دهان را بکشید.

گاهی اوقات بهتر است اختلاف نظرات کوچک به یک مشکل بزرگ در جلسه تبدیل نشود و به عبارت دیگر از کاه، کوه نسازیم. اگر بخواهیم زمان خود را بر سر هر نقطه نظر کوچکی صرف کنیم، از آن طرف بام افتاده‌ایم. ■

**۲- ایجاد اعتماد و امنیت روانی:** تشویق مداوم کارکنان برای ارائه‌ی بازخورد می‌تواند احساس آنها را درباره‌ی کنترل بر روی کار افزایش دهد. در واقع، تحقیقات نشان داده است که درخواست برای اظهارنظر کارکنان باعث می‌شود آنها احساس کنند کنترل بیشتری بر روی کار و محیط کاری خود دارند. عامل مهم دیگر، اعتماد است. به دنبال راههایی برای جلب اعتماد کارکنان باشید.

**۳- تشویق به گروه شناسایی:** گروه شناسایی (Identification Group) فرایندی است که در آن جنبه‌ای از شخصیت افراد را نشان می‌دهد که بر اساس ترجیحات و ویژگیهای گروه توسعه یافته است؛ اغلب کارکنان نظر خود را بیان می‌کنند، چون فکر می‌کنند می‌توانند تأثیر مثبتی بر گروه و محیط کاری خود بگذارند. مدیران باید سطوح بالاتری از گروه شناسایی را به منظور قدرتمندتر کردن کارکنان پرورش دهند تا شاهد نتایج مثبتی باشند.

توسعه‌ی ارزشهای واقعی و عملی، راه خوبی برای القای حس نیل به موفقیتی است که در نتیجه‌ی همکاری کارکنان به وجود آمده است.

رهبران علاقه‌مندند دستور کاری سازمان در راستای ارتباطات و استراتژیهای سازمان باشد. آنها برای تشویق کارکنان به برقراری ارتباط با یکدیگر و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم، پادشاهی را در نظر می‌گیرند. چگونه می‌توان سکوت کارمندان را شکست و آنها را به اشتراک گذاشتن افکار و ایده‌هایشان تشویق کرد؟ در اینجا پنج ایده برای افزایش انگیزه‌ی کارمندان در به اشتراک گذاشتن ایده‌هایشان آورده‌ایم:

**۱- محیط را برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها آماده کنید:** تحقیقات نشان می‌دهد کارمندان برای تصمیمات سازمانی که مدیران نظر آنها را هم خواسته‌اند، ارزش و احترام بیشتری قائل هستند. حتی اگر نظر آنها تأثیر چندانی بر نتیجه‌ی تصمیم‌گیری نداشته باشد. مدیران با پرسیدن نظرات کارکنان، این سیگنال مثبت را به آنها می‌فرستند که نظر آنها هم برای موفقیت سازمان ارزشمند است. ایجاد محیطی برای به اشتراک‌گذاری نظرات و اطلاعات مهم، تأثیر زیادی بر رضایت شغلی آنها دارد. شرایطی را فراهم کنیم تا کارکنان بتوانند بر روی پروژه‌ای که کار می‌کنند، نظر بدهند و بتوانند از نظرات و ایده‌های یکدیگر بهره ببرند.

