

بهداشت و سلامت روان // پرده برداری از افسانه سکوت کارکنان

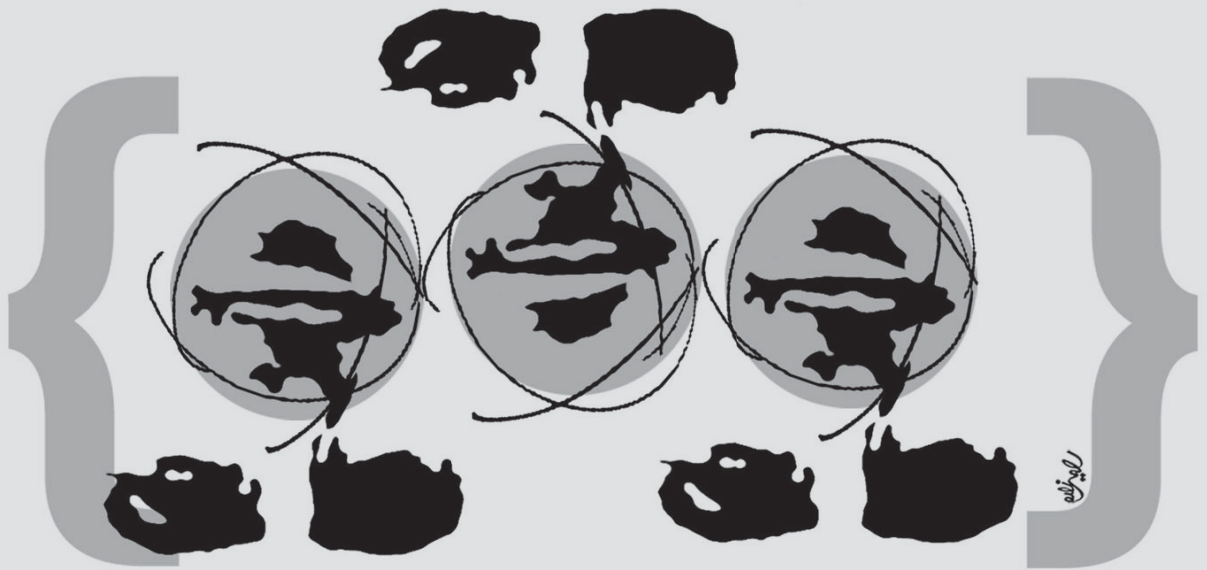
منوچهر نوری

وقتی با گشاده‌رویی و رفتارهای محبت‌آمیز به کارکنان می‌فهمانیم که پذیرای حرف‌هایشان هستیم، احساس غرور می‌کنیم و شاید بر این باوریم که آن‌چه را در ذهن بیش‌تر آنان است گوش می‌کنیم. به هر حال، کارکنان آزادانه در جلسات صحبت می‌کنند و در راهروها، نمازخانه، رستوران و داخل آسانسور و غیره با ما گپ می‌زنند و گاه نسخه‌هایی از ایمیل‌هایشان را برایمان ارسال می‌کنند. با همه این احوال، آن قدر که فکر می‌کنیم یا لازم می‌دانیم، صحبت‌های آنان را نمی‌شنویم.

همان‌طور که انتظار داریم:

- زمانی که کارکنان می‌ترسند که مبدا حرف زدن، آن‌ها را به دردمس اندازد، از حرف زدن خودداری می‌کنند. البته رایج‌ترین دلیل برای خودداری از حرف زدن، بیش‌تر حس بیهودگی است تا ترس از تنبیه.
- برخی اوقات، کارکنان عقایدشان را بیان نمی‌کنند، مدیران نیز از خودسانسوری آنان بی‌خبرند. برخی اوقات که مدیران تصور می‌کنند آن‌چه را مهم است می‌شنوند، درحقیقت با سکوتی مواجه می‌شوند که از آن ناآگاه‌اند.
- به اوقاتی فکر کنید که دهان خود را بسته نگه داشته‌اید. حتی اگر فرد صریحی باشید، احتمالاً موقعیت‌های بی‌شماری بوده که گفته‌اید «من عقایدم را با آزادی کامل بیان می‌کنم، اما نه درباره فلان مدیر.»
- کم‌حرفی کارکنان و بی‌توجهی و بی‌اعتنایی مدیران، باعث به‌فراموشی سپرده شدن انتقادات سازنده می‌شود و حقایق به صراحت بیان نمی‌شود. مهم‌تر از همه این‌که، در این شرایط از طرح ایده‌های خوب نیز در کل سازمان خبری نخواهد بود. حاصل مطالعات و پژوهش‌هایی که یک دهه در مورد سکوت سازمانی صورت گرفته است (اطلاعات حاصل از ۴۳۹ پاسخ‌دهنده‌ای که شغل کارمندی تمام‌وقت داشته‌اند)، از چهار افسانه رایج درباره سکوت کارکنان پرده برداشته است:

کلیدواژه‌ها: کارکنان، مدیران، انتقادات سازنده.



جلوگیری کنند نه این که از عواقب کار ترس داشته باشند.

افسانه چهارم

تنها مسائلی که نگرانی کارکنان را افزایش می‌دهند، متهم شدن به فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی است. حدود ۲۰ درصد گفتند که ترس از عواقب کار باعث می‌شود از دادن پیشنهاد برای مشکلات معمولی و بهبود اوضاع امتناع کنند. چنین سکوتی درباره مسائل روزمره، مدیران را از دستیابی به اطلاعاتی برای پیگیری از بروز مشکلات بزرگ‌تر از قبیل مسائل عملکردی و نظایر آن دور می‌سازد.

منبع

برگرفته از نشریه گزیده مدیریت، ژوئن ۲۰۱۰- سال یازدهم، شماره ۱۰۹، شهریور ۱۳۸۹، نویسنده جیمز دیترت و دیگران.

افسانه اول

زنان و کارکنان غیرمتخصص، بیش‌تر از مردان و کارکنان متخصص از دادن اطلاعات خودداری می‌کنند؛ زیرا بیش‌تر نگران پیامدهای کار هستند یا احتمال بیش‌تری دارد ابراز عقیده را بیهوده ببینند. از لحاظ آماری تفاوت آشکاری میان کارکنان با جنسیت، سطح تحصیل یا درآمد مختلف در خودداری از حرف زدن به‌خاطر ترس یا تصور بی‌فایده بودن وجود ندارد.

افسانه دوم

اگر کارکنان رک‌گو باشند، از گفتن حرف‌های خود ابایی ندارند. بیش‌تر از ۴۲ درصد پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که گاه عقاید خود را آزادانه بیان می‌کنند؛ اما اگر احساس کنند چیزی برای به‌دست آوردن یا از دست دادن ندارند، از مطرح کردن ذهنیت خویش خودداری می‌کنند.

افسانه سوم

اگر کارکنان آزادانه عقایدشان را بیان نمی‌کنند، به این دلیل است که با وجود تمام تلاش‌های مدیران در انجام این کار احساس امنیت نمی‌کنند. بیش‌تر از ۲۵ درصد پاسخ‌دهندگان گفتند که از اظهارنظر در مورد مسائل روزمره فرصت‌های بهبود خودداری می‌کنند؛ چون می‌خواهند از اتلاف وقت خود