

## سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها

حسن زارعی متین\*

فاطمه طاهری\*\*

ابوالقاسم سیار\*\*\*

### چکیده

علی‌رغم اینکه ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توانمندسازی و ایجاد کانال‌های ارتباطات باز تأکید دارند، اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهند بسیاری از کارکنان از این موضوع شکوه می‌کنند که سازمان‌های آنها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کنند و اینها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان‌ها باشد. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که عبارتست از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها می‌باشد؛ اما با این حال تحقیقات چندان گسترده‌ای پیرامون آن صورت نگرفته است. این مقاله به دنبال آن است تا ضمن پرداختن به مفهوم پدیده سکوت و آوای سازمانی و مقایسه آن‌دو با یکدیگر، انواع سکوت و انواع آوای سازمانی را تحلیل نموده، ابعاد فلسفی سکوت و چشم‌اندازهای مرتبط با آن را تشریح، متغیرهای سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی را بیان، مضامین سکوت در سازمان را برشمرده، دلایل بوجود آمدن و پیامدهای ناشی از آن را توصیف نماید. مفاهیم کلیدی: سکوت سازمانی، سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه، آوای مطیع، آوای تدافعی، آوای نوع دوستانه

---

\* استاد دانشگاه تهران، پردیس قم

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، پردیس قم

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که شرکتها و سازمانها، بزرگتر می‌شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. بعضی از مدیران بر روی این مساله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آنها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان تحت فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی هم‌چون سکوت سازمانی<sup>۱</sup> می‌شود. علی‌رغم وجود این واقعیت که سکوت کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمانها در آمده است، اما مفهومی است که چندان شناخته نشده و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است.

پیندر و هارلوز<sup>۲</sup> سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند. (Pinder & Harlos, 2001) موریسون و میلیکان<sup>۳</sup> نیز، سکوت سازمانی را بعنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند.

سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل موثر بر سکوت است (Dimitris & Vakola, 2007). اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از:

۱. ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان.

۲. ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده‌ها ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ‌یک در سازمان واقعیت نداشته باشند اما عواطف و احساسات مخربی را هم‌چون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان بوجود می‌آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردد. (Slade, 2008) سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمانها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی موثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمانها، از اهمیت زیادی برخوردار است. (Perlow, 2003)

۳. با توجه به اینکه موضوع سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی جدید و ناآشنا به شمار می‌آید و کمتر ادبیات و پژوهشی را در این خصوص می‌توان یافت، این مقاله به دنبال آن است تا با مرور تاریخچه و ادبیات سکوت سازمانی، مفهوم سکوت و آوای<sup>۴</sup> سازمانی را تعریف و تبیین نموده، انواع مختلف و انگیزه‌های متفاوت افراد در ارائه هر یک از آنها را بررسی، تا بتواند عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی موثر در بروز سکوت سازمانی و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان شناسایی، دسته بندی و در نهایت راهکارهایی برای کاهش سکوت سازمانی ارائه نماید. از آنجا که پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش به منظور رفع آنها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده و بالطبع سازمانها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند.

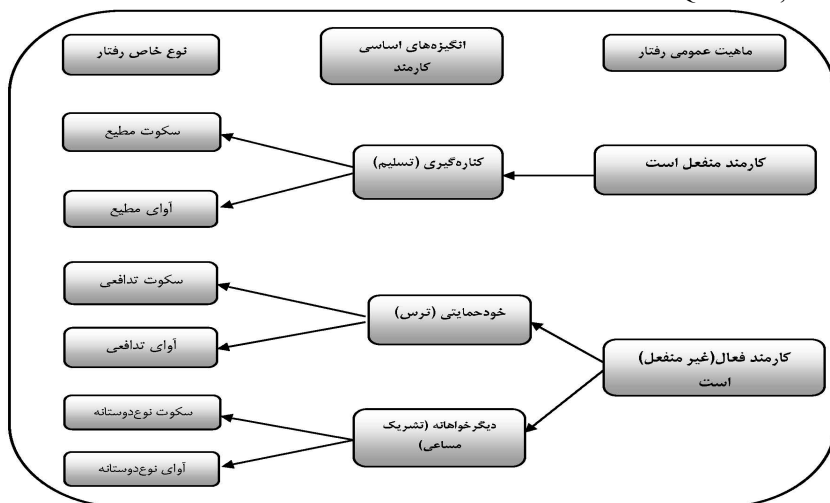
### انگیزه‌های سکوت و آوای سازمانی

همانگونه که اشاره شد، افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و

اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند. ابزار ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالی‌که آوا، نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً 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 ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آنهاست. در این چارچوب، سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد:

رفتار کناره‌گیرانه<sup>۵</sup> براساس تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیز<sup>۶</sup>، رفتار خودحفاظتی<sup>۷</sup> بر اساس ترس و رفتارهای دیگر خواهانه<sup>۸</sup> بدلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنها. (Pinder & Harlos, 2001)

این سه نوع انگیزه در کارمندان (انگیزه‌های خودحفاظتی، انگیزه کناره‌گیرانه، انگیزه دیگر خواهانه)، منجر به سه نوع سکوت یا آوا (سکوت یا آوای مطیع<sup>۹</sup>، سکوت یا آوای تدافعی<sup>۱۰</sup> و سکوت یا آوای نوع دوستانه<sup>۱۱</sup>) می‌گردد که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی<sup>۱۲</sup> و رفتارهای غیر منفعلانه (فعالانه)<sup>۱۳</sup> می‌باشد. (شکل شماره ۱) (Avery & Quinones, 2002)



شکل ۱- انگیزه‌های کارمندان بعنوان ویژگی‌های اصلی سکوت و آوای سازمانی (Van Dyne, et.al.2003, p.1360-61)

بنابراین سکوت، همیشه، دال بر رفتاری منفعلانه و در تضاد با آوا نیست. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه<sup>۱۴</sup>، عمدی<sup>۱۵</sup> و هدفمند<sup>۱۶</sup> باشد. این موضوع نکته مهمی است چرا که ماهیت پیچیده و چندبعدی سکوت را نمایان می‌سازد. در واقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیرمنفعلانه هستند- آگاهانه، هدفمند و عمدی- هم‌چون وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوتی که عمدی و منفعل (بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هرشرایطی) است با سکوتی که عمدی اما بصورت غیر منفعلانه است تفاوت دارد. (Van Dyne, et.al.2003)

این سه نوع انگیزه در سکوت و آوای سازمانی به همراه مثالهایی در جدول ۱ نشان داده است.

### جدول ۱- مثالهایی از انواع خاص سکوت و انواع خاص آوای سازمانی

نوع انگیزه کارمند	سکوت کارمند امتناع عمدی از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار	آوای کارمند بیان عمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار
رفتار کناره‌گیرانه براساس تسلیم احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	سکوت مطیع مثال‌ها: خودداری از بیان ایده‌ها بدلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط حفظ ایده‌ها نزد خود بدلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر	آوای مطیع مثال‌ها: بیان ایده‌های حامی و پشتیبانی کننده براساس تسلیم بودن در مقابل شرایط موافقت با گروه بدلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر
رفتار خودحفاظتی براساس ترس احساس نگرانی و در خطر بودن	سکوت تدافعی مثال‌ها: خودداری از ابراز اطلاعات بدلیل مشکلاتی ناشی از ترس کنمان حقایق به منظور محافظت از خود	آوای تدافعی مثال‌ها: بیان ایده‌هایی که توجه فرد را بخاطر ترس به جای دیگری معطوف می‌دارد ابراز ایده‌هایی که توجه افراد را به منظورحفظ خود در برابر دیگران معطوف می‌دارد
رفتار دیگر خواهانه براساس نوع دوستی احساس تشریک مساعی و نوع دوستی	سکوت نوع دوستانه مثال‌ها: خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه بدلیل همدستی و تعاون حفاظت از دانش اختصاصی برای سودرساندن به سازمان	آوای نوع دوستانه مثال‌ها: بیان راه‌حل‌هایی برای مشکلات بر اساس همدستی و تعاون بیان نظرات سازنده برای تغییر به منظور سود رساندن به سازمان

بنابراین اگرچه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می‌گردد، اما با توجه به انگیزه‌ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند بدلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هرشرایطی، گاهی بدلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد.

با توجه به سه نوع سکوت و آوای مطرح شده در شکل و جدول شماره ۱ به توضیح و تبیین هریک از انواع این دو مفهوم می‌پردازیم.

**سکوت مطیع:** هنگامی که اکثریت افراد، فردی را بعنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آنها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند. (Crant, 2000) سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال. (Pinder & Harlos, 2001) از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. پیندر و هارلوز این نوع سکوت را به عنوان عاملی در تقابل با آوا در نظر می‌گیرند که معمولاً شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود است. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند.

جدول ۱ مثال‌هایی از سکوت مطیع را نشان می‌دهد که حاکی از رفتارهای منفعلانه و غیر مشارکتی است. بعنوان مثال کارمندی از ارائه نظرات خود امتناع می‌ورزد زیرا باور به آن دارد که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهار نظر، دور از ذهن می‌باشد و یا ممکن است از توانایی‌های شخصی خود برای نفوذ بر شرایط، نامطمئن باشد. در هر دو این موارد، سکوت نتیجه تسلیم و تن دادن به هر شرایطی است. وقتی افراد در سازمان باور به آن داشته باشند که نمی‌توانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایده‌ها یا پیشنهادات خود بطور فعال نمی‌پردازند. در نهایت سکوت مطیع شامل رفتاری عمدی و منفعلانه و خودداری از ارائه اطلاعات بر اساس تسلیم یا احساس اینکه تغییرات موثر فرای قابلیت‌های گروه است، می‌باشد.

**سکوت تدافعی:** انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد بدلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود. اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیر انفعالی دارد و در برگزیده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات بعنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد بدلیل آشفتگی شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند. (Avery and Quinones, 2002)

جدول ۱ مثال‌های خاصی از سکوت تدافعی را نشان می‌دهد. این مثال‌ها شامل خودداری از ارائه اطلاعات و تصحیح و کتمان واقعیت‌ها در مورد مشکلات به دلیل احتراز از تهدید منافع شخصی و پیشگیری از مقصر شناخته شدن در ایجاد مشکلات است.

**سکوت نوع دوستانه:** سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی (OCB)<sup>۱۷</sup> است. (Korsgaard et.al, 1997) و عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سودبردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیر-منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تاکید دارد. همچون رفتارهای شهروندی سازمانی، سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد. (Podsakoff et. al, 2000) این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آنها حاصل می‌گردد بجای آنکه صرفاً بخاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها، باشد.

مرور جامع ادبیات OCB نشان می‌دهد که این پدیده رفتاری دارای هفت بعد اساسی است. یکی از این ابعاد، روحیه جوانمردی<sup>۱۸</sup> است که ارتباط مستقیم با سکوت نوع دوستانه دارد. روحیه جوانمردی بعنوان عدم وجود شکوه‌ها و شکایت‌ها، تحمل زحمات، مشکلات و تکلف-های کاری بدون ناله کردن و گلایه می‌باشد. امتناع از بروز شکوه و شکایت‌ها، خود شکلی از

سکوت است و از آنجا که منافعی برای دیگران دارد، دیگرخواهانه است. لذا خودداری از بروز ناله و شکوه (سکوت) نشانگر روی گرداندن از توجه صرف به مسائل شخصی و نشان دادن اهداف دیگر خواهانه‌ی صبر، ادب و تواضع نسبت به دیگران است. (Organ, 1988)

بعنوان مثال، یک کارمند می‌تواند تشریک مساعی و رفتار دیگرخواهانه خود را با عدم بکارگیری دانش تخصصی خود در نیل به اهداف سازمان نشان داده و در عوض این فرصت را به همکاران خود در سازمان اعطا نماید. همچنین سکوت نوع دوستانه می‌تواند شامل خودداری از ارائه اطلاعات، به دلیل حفظ ویژگی‌هایی همچون محرمانه بودن باشد.

## آوای کارکنان و انواع آن

مرور جامع ادبیات راجع به آوا، این واژه را بعنوان ابراز شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه‌ی مثبت تشریک مساعی، بصورت غیر انفعالی، مثبت و دیگرخواهانه در سازمان تعریف کرده‌اند (Frese et. al, 1999)

همانند چارچوب سه عنصری ارائه شده در مورد سکوت، سه نوع آوا شامل آوای نوع دوستانه بر اساس انگیزه دیگرخواهی، آوای تدافعی بر اساس انگیزه خودحمایتی و آوای مطیع بر اساس تسلیم و رضایت‌دادن به شرایط موجود وجود دارد. (Zhou & George, 2001)

**آوای نوع دوستانه:** اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهشگران در مورد آوا، آن را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت<sup>۱۹</sup> در نظر می‌گیرند. ون داین و لپین<sup>۲۰</sup> با در نظر گرفتن آوای نوع دوستانه بعنوان شکلی از OCB، آنرا رفتاری توصیف می‌کنند که تاکید بر بیان نظرات تحول محور با انگیزه رشد و بهبود و بر اساس انگیزه‌هایی مبتنی بر تشریک مساعی، به جای انتقاد صرف از موقعیت دارد. بنابراین این نوع خاص از آوا، رفتاری تعمدی، غیر انفعالی و دیگرخواهانه است. این رفتار اساساً بر منفعت‌رسانی به دیگران و سازمان تاکید دارد. (Van Dyne & Lepine, 1998)

آوای نوع دوستانه شبیه سکوت نوع دوستانه نیازمند آگاهی و بصیرت است و ممکن است هیچ‌گاه از طرف سازمان نسبت به آن اعلام نیاز نشود. در حقیقت، با صراحت صحبت کردن و ارائه پیشنهادات برای تغییر، ممکن است یکی از انواع رفتارهای شهروند سازمانی باشد؛ زیرا این نوع رفتار مستلزم ریسک شخصی است. این امر بدلیل آن است که بسیاری از کارمندان در سازمان (بخصوص آنهایی که در موضع قدرت هستند) از مسیری که در آن هستند احساس رضایت می‌کنند و حفظ وضعیت موجود را



ترجیح می‌دهند. بنابراین آوای نوع‌دوستانه الزاماً همیشه توسط دریافت‌کنندگان آن، پدیده‌ای مثبت تلقی نمی‌شود. (Nemeth and Staw, 1997)

**آوای تدافعی:** برای توصیف آوای تدافعی، از مفهوم‌سازی سکوت مطیع (سکوت بر اساس ترس) و سکوت تدافعی (سکوت بر اساس عدم توانایی در ایجاد تفاوت در شرایط موجود) که به ترتیب شبیه آوای مطیع و آوای تدافعی است کمک می‌گیریم. آوای تدافعی مبتنی بر خودحفاظتی می‌باشد. بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون هر گونه ریسک است. بنابراین چنانچه افراد از پیامدهای تنبیهی به دلیل بحث در مورد مشکلات سازمان بترسند، عموماً رفتارهایی دفاعی به منظور حفاظت از خود نشان می‌دهند. این رفتارها شامل تغییر مسیر توجه، سرزنش و ملامت به سوی دیگران، معذرت‌خواهی، توجیه و انکار کردن بعنوان استراتژی‌های خودحفاظتی است که در آنها آوا بعنوان واکنشی به احساس ترس و تهدید بروز می‌کند. با توجه به این ویژگی‌ها، آوای تدافعی بعنوان اظهار ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار - بر اساس ترس - با هدف حفاظت از خود است. (Morrison & Milliken, 2000)

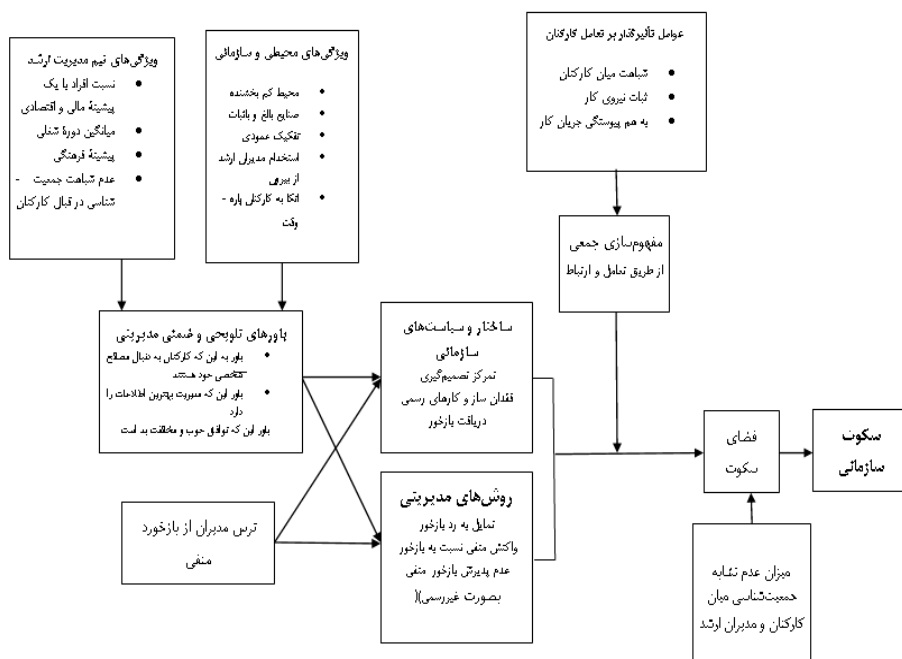
**آوای مطیع:** آوای مطیع با توجه به انگیزه‌های بوجودآورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات بر اساس احساس تسلیم است. این نوع آوا، رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست. بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه‌ی مطرح شده می‌گردد. (Avery and Quinones, 2002) همچون دو آوای قبلی، این آوا نیز بر اساس اظهارات تعمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است. اما تفاوت آن با دو آوای قبلی این است که نسبت به آنها کمتر غیر انفعالی است. (Van Dyne., et.al, 2003)

## عوامل موثر در پیدایش سکوت سازمانی: متغیرهای سازمانی و

### مدیریتی

هدف از بیان متغیرهای سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی، تشریح فرآیندی است که به واسطه‌ی آن، سکوت در سازمان ایجاد شده، تقویت و تداوم می‌یابد. از عوامل موثر در پیدایش سکوت می‌توان به تعدادی متغیرهای محیطی و سازمانی و تعدادی متغیرهای فردی اشاره کرد (شکل شماره ۲). بر اساس این شکل، سکوت پیامدی است که

مدیون دو عامل ترس مدیران از بازخور منفی و مجموعه‌ای از باورهای ضمنی آنهاست. از عوامل بوجود آورنده این باورها می‌توان به یکسری شرایط سازمانی و محیطی و نیز متغیرهای فردی، اشاره کرد. این باورها، به همراه ترس مدیریت از بازخورهای منفی، منجر به انواع قابل پیش‌بینی از ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی می‌شود که مانع جریان صعودی اطلاعات هستند. همان‌طور که در شکل ۲ مشهود است، این ساختارها و روش‌ها به توسعه‌ی آن چیزی کمک می‌کنند که «فضای سکوت» نامیده می‌شود: برداشته‌های مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر این‌که صحبت کردن درباره‌ی مسایل یا موضوعات، کاری عبث یا خطرناک است. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده‌ها، سکوت خواهد بود. البته، احتمال این‌که چنین فضایی پدیدار شود و همچنین قدرت و گسترش چنین فضایی به فعالیت‌های جمعی کارکنان برای معنابخشی بستگی خواهد داشت. از این رو، در بخش‌هایی تشریح این مدل، به این فرآیند معنابخشی و عوامل آن پرداخته خواهد شد. (Morrison & Milliken, 2000)



شکل ۲- عوامل موثر در پیدایش سکوت سازمانی

## ترس مدیران از دریافت بازخور منفی

یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان‌ها تسهیل می‌نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. شواهد قوی حکایت از آن دارند که افراد در اثر بازخور منفی احساس ترس می‌کنند؛ چه این اطلاعات درباره شخص آنها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده‌اند. آرگریس و شون (۱۹۷۸) بیان می‌دارند که بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از اینرو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آنها باشد، اقدامات فعلی آنها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آنها باشد دوری می‌جویند. (Argyris & Schon, 1978)

## باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی

یک عامل دیگر که ریشه در سکوت سازمانی دارد، مجموعه باورهایی است که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارکنان و درباره ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها آن است که کارکنان دارای مصالح شخصی هستند و قابل اطمینان نیستند. این الگو که مک‌گریگور (۱۹۶۰) آن را «نظریه X» می‌نامد، پیش‌فرضی است مبنی بر این که افراد دارای مصالح شخصی هستند و به طرقي عمل می‌کنند که منافع فردی خود را به حداکثر برسانند. مدیران با داشتن این باور، بر این نظرند که نمی‌توان به کارکنان اعتماد کرد زیرا آنها در راستای مصالح خود تلاش می‌کنند و نه با مجازات و نه با تشویق نمی‌توان آنها را از این کار برحذر داشت. وقتی مدیران ارشد یک سازمان باور می‌کنند که کارکنان به دنبال منافع شخصی هستند و ارزش اعتماد کردن ندارند، آنگاه به طرقي واکنش نشان خواهند داد که به شکل آشکار و ضمنی ارتباطات صعودی را دلسرد می‌کنند. شایان ذکر است که چنین باورهایی اساساً آگاهانه نیستند. (Redding, 1985)

دومین باور ضمنی، احتمال ایجاد شرایطی است که منجر به سکوت سازمانی می‌گردد. یعنی این باور که مدیریت بیشترین اطلاعات را درباره مهم‌ترین موضوعات سازمانی دارد. گلیسر وجود این باور در مدیران را حالتی می‌داند که مدیران باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زیردستان نیز باید نقش پیروان، بدون حق سوال کردن را ایفا کنند. (Glaser, 1984) آرگریس خاطر نشان می‌سازد اکثر مدیران بر این باور هستند که آنها باید کنترل یک جانبه داشته باشند و ردینگ به این باور ضمنی در میان مدیران اشاره می‌کند که «افراد

استخدام شده یا باید کار کنند یا ساکت باشند». از آنجا که کارکنان به دنبال علایق شخصی هستند احتمال اینکه بدانند (یا توجه کنند) که منفعت سازمان در چیست بسیار ضعیف است. سومین باور بیان نشده که عاملی در جهت ایجاد فضای سکوت می باشد، حالتی در سازمان است که طی آن اتحاد، توافق و اجماع نظر، نشانه‌های سلامت سازمانی است؛ و در عین حال از اختلاف نظر و مخالفت باید پرهیز شود. بارل و مورگان این وضعیت را بگونه‌ای توصیف می کنند که مدیران سازمان، علاقه دارند «نگرشی واحد» در سازمان برقرار گردد به جای آنکه از تنوع و تعدد نگرش‌ها بهره‌مند گردند. پژوهشگران استدلال می کنند که مدیران ارشد بر این باور هستند که وجود توافق، امر مطلوبی بخصوص در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است؛ هرچند تحقیقات مختلف نشان گر آن است که این حالت بر کیفیت تصمیم‌گیری و نتایج آن تاثیر منفی برجای می گذارد.

### **شرایط تقویت‌کننده باورهای ضمنی مدیران: ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد و متغیرهای محیطی و سازمانی**

باورهای ضمنی مدیران در مورد کارمندان و آنچه مسبب سکوت سازمانی می‌گردد، خود ریشه در یکسری عوامل زمینه‌ای دیگر دارد. این عوامل زمینه‌ای ممکن است بسته به ویژگی‌های شخصیتی مدیران، محیطی که در آن رشد کرده‌اند، نظام آموزشی آنها و بسیاری عوامل متعدد دیگر، از تنوع بسیاری برخوردار باشند. (Van Dyne, et.al.2003) اما آنچه در بیشتر پژوهش‌های سازمان و مدیریت مورد تایید قرار گرفته، عبارتست از دو گروه متغیرهای کلی ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد و متغیرهای محیطی و سازمانی.

از ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد می‌توان به وجود افراد با پیشینه‌ها و نگرش‌های اقتصادی و مالی یکسان اشاره کرد. از آنجا که یکسری باورها درباره کارکنان مبنی بر این که آنها به دنبال منافع شخصی خود بوده و بعنوان افرادی غیرقابل اعتماد شناخته می‌شوند، ریشه در مدل‌های اقتصادی رفتار انسانی دارد، لذا اغلب، کسانی باورهای ضمنی مطرح شده را پیدا می‌کنند که آموزش و تجربیات شغلی آنها مبتنی بر اقتصاد یا منابع مالی باشد و این باورها زمانی تقویت می‌شوند که همتایان آنها نیز به آن اعتقاد پیدا می‌کنند.

علاوه بر آن، هر چه تیم مدیریت ارشد از آموزش و تجربه تخصصی با تشابه بیشتری برخوردار باشند، انسجام آنها با یکدیگر بالاتر خواهد بود و اختلاف نظر، بیشتر می‌تواند باعث

تهدید آنها شود. در عین حال، تأثیر پیشینه تخصصی زمانی تشدید خواهد شد که ترکیب تیم مدیریت ارشد در طول زمان ثابت باشد. هر چه مدیران ارشد زمان بیشتری در کنار هم باشند) میانگین دوره شغلی بالاتر)، بیشتر به فرضیات مشترک دست خواهند یافت و اعضاء، کمتر این فرضیات را زیر سؤال خواهند برد. (Pfeffer, 1997)

پیشینه فرهنگی تیم مدیریت ارشد نیز می‌تواند بر باورهای آنان درباره کارکنان تأثیرگذار باشد. مثلاً اگر تیم مدیریت ارشد متشکل از افرادی با فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی باشد، آنگاه این مدیران، اغلب بر این باور هستند که بیشترین اطلاعات را دارند. در چنین فرهنگ‌هایی، افراد معتقدند همیشه حق با رییس است چرا که او رییس است. از دیگر فرهنگ‌های تأثیرگذار بر باورهای مدیران، فرهنگ‌های جمع‌گرا است. از آنجا که در چنین فرهنگ‌هایی اتحاد میان اعضا از ارزش بالایی برخوردار است، لذا برای هماهنگی و یکسان بودن عقاید، تلاش زیادی می‌شود. از اینرو، ترکیب فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و جمع‌گرا در میان اعضای تیم مدیریت ارشد، مشخصاً در ارتباط با باورهای تقویت‌کننده سکوت می‌باشند. به طور کلی سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان آنها نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهدسازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد. تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی درون سازمان متأثر است. هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق‌ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند که فراتر از انتظارات عادی از نقش آنهاست. (knights, et.al, 2005)

همچنین انتظار می‌رود اختلاف متغیرهای جمعیت‌شناختی (مانند جنسیت، نژاد، قومیت و سن) تیم مدیریت ارشد در مقایسه با کارکنان سطوح پایین‌تر، بر رواج باورهای ایجادکننده سکوت تأثیر بگذارد. تحقیق درباره این اختلافات نشان می‌دهند که این تفاوت‌های چشمگیر اغلب باعث ایجاد عدم اعتماد و ترس از ناشناخته‌ها می‌شود. از اینرو، هر چه تفاوت جمعیت‌شناختی میان مدیریت ارشد و دیگر کارکنان در سازمان بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که مدیریت ارشد دیدگاهی بدبینانه نسبت به کارکنان داشته باشد. (Cosier, & Schwenk, 1994)

**متغیرهای سازمانی یا محیطی** نیز بر تقویت باورهای تیم مدیریت ارشد نسبت به سکوت تأثیر می‌گذارند. در محیط‌های دارای بخشندگی پایین<sup>۲۱</sup>، میزان بیشتری کنترل وجود

دارد، ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های متضاد پایین است و اغلب این باور وجود دارد که صرفاً، دیدگاه‌های مدیران ارشد، باعث بهبود عملکرد می‌شوند.

همچنین پیش‌بینی می‌شود که ساختار باورهای تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، احتمالاً تحت سیطرهٔ یک تفکر مدیریتی باشند که در صنایع بالغ‌تر و باثبات‌تر (سرعت تغییر کمتر)، بیشتر از صنایع جدید و بی‌ثبات (مانند اینترنت، رسانه‌های جدید) است. سازمان‌هایی که در محیط‌های با سرعت بالای تغییر و رقابت شدید، فعالیت می‌کنند به منظور بقا باید خود را با رقبا و تغییرات در محیط تطبیق دهند. بدین منظور، لازم است تا سازمان‌ها نسبت به ایده‌های کارکنان خود ارزش قائل شده و از آنها بعنوان ابزاری مفید برای کنکاش استراتژی‌های جدید استفاده کنند. عکس این وضعیت، در محیط‌های بالغ و با سرعت تغییر پایین، چندان نیازی به پیشنهادات کارکنان جهت تحول وجود ندارد. (Lant, Milliken & Batra, 1992)

تفکیک عمودی بالا در ساختار سازمانی نیز باورهای ایجادکنندهٔ سکوت را افزایش می‌دهد. اصولاً در ساختارهای بلند سازمانی، مدیران ارشد کمتر دست به تعامل و ارتباط با کارکنان سطوح پایین‌تر زده و به آنها اعتماد می‌کنند.

به علاوه، سازمان‌هایی که مدیران ارشد خود را به جای آنکه در درون سازمان آموزش داده و استخدام کنند، از بیرون جذب می‌کنند باعث فاصله بیشتر میان مدیران ارشد و مابقی اعضای سازمان می‌شوند. این امر باعث می‌شود، مدیران ارشد، کارکنان را غیرقابل اعتماد بدانند و صرفاً خود را به عنوان افرادی که بهترین درک از مسائل سازمانی دارند در نظر بگیرند.

آخرین موردی که سبب تقویت باورهای ضمنی مدیران نسبت به کارکنان و در نتیجه سکوت سازمانی می‌شود، استفاده از کارکنان موقت (پاره وقت) در سازمان است. مدیران، اغلب، این کارکنان را افرادی در نظر می‌گیرند که به دنبال منافع شخصی خود هستند، اطلاعات کافی ندارند و به دلیل جایگاه موقتشان در سازمان قابل اعتماد نیستند. (Rousseau & Parks, 1993)

### ساختارها و سیاست‌های سازمانی و رفتارهای مدیریتی

تا اینجا مشخص شد که یکسری ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد و نیز متغیرهای محیطی و سازمانی، سبب‌ساز ایجاد باورهایی ضمنی در مدیران در مورد کارکنان می‌گردد. در این بخش، به این موضوع می‌پردازیم که چگونه این باورها منجر به بروز ساختارها و سیاست‌های

سازمانی و رفتارهای مدیریتی می‌گردند که خود سبب‌ساز ایجاد محیطی هستند که در آن، کارکنان احساسی راحتی برای اظهارنظر دربارهٔ موضوعات خاص ندارند. سالها پیش، مک‌گریگور (۱۹۶۰) خاطرنشان ساخت که باورهای مدیریتی تأثیری مهم بر نحوهٔ برخورد با کارکنان و متعاقباً بر نحوهٔ رفتار کارکنان دارد. بعنوان مثال، وقتی مدیران فرض می‌کنند کارکنان کارشان را دوست ندارند و نمی‌توان برای انجام یک کار بدرستی، به آنها اعتماد کرد، ساز و کارهای کنترلی را برقرار می‌سازند تا مانع از آن شوند که افراد از مسئولیتشان شانه خالی کنند. کارکنان با درک این که مدیریت به آنها اعتماد ندارد، دچار استرس می‌شوند و به دنبال یافتن راهی برای فرار از این باورها در سازمان خواهند بود و این، خود واکنشی است که باعث تقویت باورهای اولیهٔ مدیریتی می‌شود.

وقتی سکوت کردن همچنان استراتژی برتر در یک سازمان است و این باورها در مدیران وجود دارد که؛ (۱) کارکنان به دنبال منافع شخصی هستند، (۲) مدیریت بهترین اطلاعات را دارد و (۳) اختلاف نظر بد است؛ در اینصورت مدیریت ساختارها و سیاست‌هایی را به کار خواهد گرفت که جریان حرکت صعودی اطلاعات (ارائه اطلاعات از سطوح پایین به سطوح بالای سازمانی) را با کندی مواجه سازد. سازمانهایی که در آنها این نوع شرایط و باورها وجود دارد دارای دو ویژگی اصلی ساختاری هستند: **تمرکز بالای تصمیم‌گیری و فقدان ساز و کارهای رسمی دریافت بازخور.**

اگر باور اصلی در سازمان آن باشد که کارکنان فرصت طلب هستند و از منافع سازمان آگاهی ندارند، آنگاه بزعم مدیران بهتر است تا خود را درگیر فرآیندهای تصمیم‌گیری ننمایند. از اینرو، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و سایر شیوه‌های مدیریت مشارکتی، به عنوان موضوعاتی تلقی می‌شوند که ارزش صرف وقت را ندارند. در نظر نگرفتن کارکنان در تصمیم‌گیری، روشی برای پرهیز از اختلاف نظر و بازخورهای منفی آنها است. این امر خود برگرفته از این باور مدیران است که مخالفت کارکنان، بد است و باعث ترس مدیران از بازخور می‌شود. اگر چه ممکن است در این شرایط تصمیم‌گیری مشارکتی، به ظاهر، وجود داشته باشد (مانند وجود تیم‌های ویژه و کمیته‌ها) اما انتظار بر آن است که مرجع رسمی تصمیم‌گیری در رأس قرار داشته باشد. در حقیقت، علی‌رغم مباحث مربوط به تمرکززدایی در سازمان‌ها، ساختار باورهای تلویحی که در بسیاری از سازمان‌ها رواج دارد، ممکن است باعث بروز ساختارهای جدیدی شود که اغلب آنها در واقع، متمرکز هستند. این نوع باورها که در بسیاری از

سازمان‌ها رواج دارد، سبب از میان برداشتن ساز و کارهایی برای کسب بازخور از طرف کارکنان در مورد تصمیمات می‌گردد. نیز احتمال استفاده از رویه‌هایی همچون پیمایش‌ها یا نظرسنجی‌های سیستماتیک بسیار کم بوده و این انتظار می‌رود که با اجرای این طرح‌ها، نه تنها منفعتی نصیب سازمان نخواهد شد؛ بلکه به دلیل وجود بازخورهای منفی احتمالی، این نظرسنجی‌ها، خود بعنوان چالشی برای کنترل مدیریت قلمداد می‌شوند. وقتی مدیران باور می‌کنند که کارکنان به دنبال منافع شخصی خود هستند، فرصت‌طلب می‌باشند، اطلاعات زیادی ندارند و پذیرش آنها بر مخالفتشان ارجحیت دارد، تمایل پیدا می‌کنند این باورها را در رفتار روزمره خود نسبت به کارکنان نیز اعمال نمایند. مثلاً اگر کارکنان بخواهند نگرانی‌های خود را درباره یک تغییر سازمانی پیشنهادی بیان نمایند، مدیریت، این امر را بعنوان مقاومت در برابر تغییر کارکنان، قلمداد خواهد کرد، چرا که اظهار نظر کارکنان را تهدیدی علیه خود می‌دانند. یا ممکن است نگرانی‌های کارکنان را بر این مبنای ارزیابی کنند که آنها این تغییر را درک نمی‌کنند - و نه به این دلیل که آنها واقعاً نگران این هستند که ممکن است چنین تغییری برای سازمان بد باشد. مدیران، اغلب، یا افکار و بازخور کارمندان را رد می‌کنند یا به آن توجه نمی‌کنند به ویژه زمانی که این افکار با دیدگاه‌های خودشان فرق دارند. همچنین ممکن است مدیریت آگاهانه یا ناآگاهانه با افرادی که حامل این اخبار ناخواسته هستند برخورد کند و آنها را بخاطر این مخالفت‌ها توبیخ کند. (Foegen, 1999)

در نهایت، مدیرانی که دارای چنین باورهایی هستند، اغلب، خود را درگیر دریافت رسمی بازخور از زیردستانشان نمی‌کنند. چرا آنها باید به دنبال بازخور از کسانی باشند که به دنبال منافع شخصی خود هستند و اطلاعات کمی دارند؟ اگر مدیران به دنبال فرار از پذیرش اطلاعات منفی هستند، چرا باید از زیردستان خود بازخور بگیرند؟ وقتی مدیران به دنبال بازخور هستند، تمایل دارند به سراغ کسانی بروند که با آنها هم‌عقیده هستند و احتمالاً بازخور منفی ارایه نمی‌کنند. این امر تعمدی نیست بلکه صرفاً منعکس‌کننده گرایش افراد برای تمایل با کسانی است که فکر می‌کنند با خودشان هم‌عقیده هستند و تمایل دارند بازخوری تأییدکننده ارایه نمایند. (Vancouver & Morrison, 1995)



## ایجاد برداشت‌های مشترک از طریق مفهوم‌سازی جمعی

تا این‌جا، عواملی مورد بحث قرار گرفتند که باعث می‌شوند بسیاری سازمان‌ها اقدام به تدوین ساختارها و سیاست‌هایی نمایند که مانع از ارائه اطلاعات و نظرات کارکنان در مورد مسایل و مشکلات می‌گردند. اما این موضوع باید به‌طور کامل درک شود که چگونه این ساختارها و روش‌ها به سکوت سازمانی منجر می‌شوند. بدین منظور، مفهوم فضای سکوت<sup>۲۲</sup> و نیز مفهوم‌سازی جمعی<sup>۲۳</sup> که در ایجاد این فضا موثر است، مورد بررسی قرار می‌گیرند. عبارت فضای سازمانی به برداشت‌های مشترک<sup>۲۴</sup> موجود در یک محیط کاری اطلاق می‌شود. سازمان‌های کاری دارای فضاهای گوناگونی هستند که هر یک از آنها نمایانگر نوع خاصی از فعالیت‌های رایج در آن سازمان است. محققان بر این نکته تأکید دارند که فضای سازمانی می‌تواند یک شاخص رفتاری قوی، موثر بر نیازهای فردی یا حالات انگیزشی باشد. فضای سکوت سازمانی، فضایی در سازمان است که دو باور مشترک ویژگی اصلی آن است: (۱) تلاش برای اظهار عقاید، اطلاعات و نظرات در مورد مشکلات سازمانی، تلاشی بی‌هوده و بی‌ثمر است، و (۲) بیان این ایده‌ها و یا نگرانی‌های افراد در مورد مشکلات، امری خطرناک است.

اگرچه ممکن است این باورها در سطح فردی شکل گرفته و در اذهان افراد رسوخ کند، اما آنچه ایجاد فضای سکوت سازمان را ممکن می‌کند، شکل‌گیری این باورها بطور جمعی است. اشنایدر و ریشرز (۱۹۸۳)، در این رابطه مطرح می‌کنند که فضای سازمانی برگرفته از یک فرآیند مفهوم‌سازی جمعی است که به موجب آن کارکنان تلاش می‌کنند به محیط کارشان معنا ببخشند. نگرش تأثیرگذار بر شکل‌گیری فضای سازمانی، مبتنی بر یک مکتب فکری است که تحت عنوان «تعامل‌گرایی سمبولیک» شناخته می‌شود. بر اساس این مکتب فکری، معنا، «ذاتی» نیست بلکه برگرفته از تعاملات میان افراد است. از طریق تعاملات اجتماعی است که کارکنان برداشت‌ها و تجربیات خود را تسهیم می‌نمایند و به درکی مشترک از مفهوم ابعاد محیط کاری خویش دست می‌یابند. از آن‌جا که افراد دارای نیازی قوی به ارزیابی باورها و برداشت‌های خود هستند، آن را با باورها و برداشت‌ها دیگران مقایسه می‌کنند. از طریق این فرآیند، افراد به مجموعه‌ای از برداشت‌ها و معانی مشترک دست می‌یابند. این نگرش، مشابه این ایده است که واقعیت در سازمان‌ها به لحاظ اجتماعی ساختاریافته است.

بنابراین، سکوت سازمانی نه تنها ریشه در ویژگی‌های عینی محیط‌های کاری دارد، بلکه برخاسته از تعاملات اجتماعی در سازمان است که بر یک فرآیند ضمنی مفهوم‌سازی تأثیرگذار هستند. ویژگی‌های سازمانی و محیطی و نیز روش‌ها و باورهای مدیریتی مطرح شده در بخش قبل در ایجاد سکوت دارای اهمیت زیادی است، ولی می‌توان آنها را به مثابه مواد خام ایجاد سکوت در نظر گرفت بعنوان مثال، وقتی تصمیم‌گیری سازمانی به شدت متمرکز است و کانال‌های معدودی برای ارتباطات صعودی وجود دارند، یک تفسیر جمعی که احتمال اظهار آن می‌رود، این است که مدیران فکر نمی‌کنند دیدگاه‌های کارکنان مهم هست. وقتی مدیران به آراء کارکنان با واکنش‌هایی منفی و مخالفت‌زا پاسخ می‌دهند، کارکنان به این تفسیر متوسل می‌شوند که اعتراض کردن خطرناک است یا ارزش تلاش کردن ندارد. هر چه این ساختار و رفتارهای مدیریتی گسترده‌تر باشند، بیشتر باعث تقویت برداشت‌های مشترک کارکنان از این موضوع می‌شوند که از اعتراض استقبال نخواهد شد. البته، احتمال این که این ساختارها و اقدامات منجر به فضای سکوت شوند زمانی بیشتر است که محیط، فرصت‌هایی را برای کارکنان جهت شکل‌دهی برداشت‌های مشترکشان در اختیار قرار دهد. فرآیند مفهوم‌سازی جمعی، رابطه میان ساختارهای سازمانی و روش‌های مدیریتی از یک سو و فضای سکوت را از سویی دیگر تعدیل می‌کند. از اینرو، برای درک نحوه توسعه فضای سکوت در یک سازمان، لازم است تا فرآیند مفهوم‌سازی و عواملی که آن را شکل می‌دهند، بیشتر بروز پیدا کنند.

ادبیات تحقیق درباره تعاملات سمبولیک و شبکه‌های اجتماعی نشان می‌دهند که برداشت‌ها و نگرش‌های مشترک، زمانی بیشتر توسعه می‌یابند و تقویت می‌شوند که اعضای یک واحد اجتماعی، فرصت تعامل و ارتباط با یکدیگر را پیدا کنند. هرچه این ارتباطات و تماس‌ها با فاصله زمانی کمتر و با انسجام بیشتری صورت گیرند، احتمال بیشتری وجود دارد که نگرش‌ها و دیدگاه‌های یک فرد به فرد دیگر منتقل شوند. تحقیق درباره تعاملات اجتماعی نشان می‌دهد که متغیرهای ذیل تماس و ارتباط را تسهیل می‌نماید و بنابراین باعث توسعه برداشت‌های مشترک می‌شود: شباهت، ثبات، به هم پیوستگی جریان کاری و تعاملات غیررسمی اجتماعی که فشرده بوده و متشکل از پیوندهای قوی می‌باشند. بنابراین با این فرض که عوامل ساختاری و مدیریتی منجر به سکوت سازمانی می‌شوند (مانند تصمیم‌گیری متمرکز، فقدان ساز و کارهای رسمی بازخور) شباهت، ثبات، به هم پیوستگی جریان کاری و

انسجام تعاملات اجتماعی در میان کارکنان، باعث افزایش احتمال وجود یک فضای قوی سکوت می‌شوند.

تحقیقات نشان می‌دهد افراد ترجیح می‌دهند با کسانی در تعامل باشند که آنها را مشابه خودشان می‌دانند و باورها و دیدگاه‌های آنان را تأیید می‌نمایند. لذا چنانچه در سازمان، اظهار نظرها، ایده‌ها و یا مخالفت کارکنان با ممانعت مواجه باشد، هرچه کارکنان به یکدیگر شباهت بیشتری داشته باشند احتمال ایجاد فضای سکوت در سازمان بیشتر خواهد بود. گذشته از مورد شباهت، برداشت‌های مشترک، بیشتر در سازمان‌هایی رشد می‌کنند که در آنها اعضا دارای عضویت نسبتاً ثابت هستند؛ زیرا ثبات به معنای فرصت‌های بیشتر برای کارکنان است تا با یکدیگر در تعامل باشند و برداشت‌های خود را به اشتراک بگذارند.

به هم پیوستگی جریان کاری یک متغیر دیگر است که به فرآیند مفهوم‌سازی جمعی کمک می‌کند که در صورت وجود ویژگی‌های خاص ساختاری، می‌تواند منجر به فضای سکوت شود. وقتی کارکنان در یک گروه کاری باید فعالیت‌هایشان را هماهنگ سازند، لزوم بیشتری برای ارتباطات و در نتیجه فرصت بیشتری برای آنها جهت تبادل برداشت‌ها و تجربیاتشان وجود خواهد داشت. به علاوه، وقتی کارکنان باید فعالیت‌هایشان را در گروه‌های کاری یا حوزه‌های کاری (مانند تیم‌های چند تخصصی) هماهنگ سازند، فرصت بیشتری برای تبادل اطلاعات و برداشت‌ها میان گروه‌های کاری به وجود خواهد آمد.

### عدم تشابه جمعیت‌شناختی

عدم تشابه جمعیت‌شناختی<sup>۲۵</sup> در میان مدیران ارشد و کارکنان سطوح پایین، عاملی است که سبب تقویت باورهای مدیریت در ایجاد سکوت می‌گردد. این متغیر، مستقیماً به فضای سکوت از طریق تأثیرگذاری بر باورها و برداشت‌های کارکنان سطوح پایین سازمان کمک می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که دیدگاه کارکنان در مورد اینکه تفاوت زیادی بین آنها و کسانی که در موقعیتهای قدرت هستند وجود دارد، منجر به یکسری واکنشهای قابل پیش‌بینی در کارکنان بخصوص سطوح پایین سازمان می‌گردد. یکی از این واکنشها بدین صورت است که افراد فکر می‌کنند دارای ارزش خاصی برای سازمان نیستند. در نتیجه از ارائه ایده‌ها و نظرات صادقانه خود امتناع می‌ورزند.

## پیامدهای سکوت در سازمانها

در این بخش، پیامدها و در واقع اثرات منفی سکوت بر فرآیندها و پیامدهای سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بطور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنشها و رفتارهای کارکنان تاثیرگذار است. (Morrison & Milliken, 2000) در ادامه به تشریح پیامدهای سکوت در سازمانها می‌پردازیم.

### پیامدهای سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر

یکی از پیامدهای مهم سکوت سازمانی، تاثیر آن بر تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی است که در بخش فوقانی شکل شماره ۳ نشان داده شده است. تحقیقات گسترده درباره تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد که کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به توجه و بررسی چشم‌اندازها و بدیل‌های مختلف یک تصمیم بستگی دارد. به همین ترتیب، تدوین استراتژی نیازمند بررسی دیدگاه‌های مختلف و متضاد در تیم‌های مدیریت ارشد است که تأثیری مثبت هم بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و هم بر عملکرد سازمان دارند. نیز نوآوری در سازمان، نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند دیدگاه‌ها یا ایده‌های جدید خود را بیان کنند یا باورها و روش‌های فعلی را زیر سؤال ببرند. همه این عوامل به اتفاق هم حکایت از آن دارند که سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرآیندهای تغییر سازمانی را به دلیل **محدود کردن داده‌های اطلاعاتی** که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند کاهش می‌دهد. علاوه بر آن، سکوت، موجب **عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری** می‌گردد که در اینصورت احتمال کمی وجود دارد که بتوان یک تجزیه و تحلیل جامع برای فرآیند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث عدم موفقیت یا **کاهش اثربخشی فرآیندهای تغییر سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری** می‌گردد. (Nemeth, 1997)

شیوه دیگری که در آن سکوت سازمانی تاثیر منفی بر تغییر و توسعه‌ی سازمانی می‌گذارد، **سد کردن مسیر بازخورهای منفی** و از این رو **کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات** است. بدون دریافت بازخور منفی، اشتباهات ادامه می‌یابند و حتی شدت می‌یابند زیرا اقدامات اصلاحی در زمان مورد نیاز، انجام نمی‌شوند. در این حالت، سکوت به معنای آن است که سازمان فاقد ظرفیت آن چیزی است که آرگریس

آن را «یادگیری دو حلقه‌ای» می‌نامد که در برگیرنده زیر سؤال بردن و اصلاح سیاست‌ها و اهداف است. (Argyris, 1977)

گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که آنها فاقد اطلاعات مهم هستند و سکوت را به عنوان نشانهٔ اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند. در مواردی حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان درخواست بازخور نمایند، ممکن است کارکنان در فیلتر کردن بازخورهای منفی دست داشته باشند. در نتیجه، بازخوری که مدیریت دریافت می‌کند، ممکن است منعکس‌کنندهٔ آن چیزی باشد که کارکنان فکر می‌کنند مدیریت خواهان آن است که بشنود، نه آن چه که واقعیت اوضاع و محیط را نشان می‌دهد. (Bies & Tripp, 1999)

تاثیر پیامدهای منفی سکوت بر تغییر سازمانی و تصمیم‌گیری، در سازمانهایی با **سطح بالایی از تنوع آراء و عقاید**، تشدید می‌یابد. همچنین این پیامدها، مهم‌ترین مانع در برابر محیط‌های با **سرعت تغییر بالا** است. در چنین محیط‌هایی، برای افرادی که در رأس قرار دارند احتمال کمی وجود دارد که همهٔ اطلاعات مورد نیاز را داشته باشند.

### پیامدهای سکوت سازمانی بر احساسات و واکنش‌های رفتاری کارکنان

گرایش سازمان‌ها به عدم ترغیب کارکنان برای بیان افکار و ارائه بازخور، نه تنها تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی را با خطر مواجه می‌سازد، بلکه باعث واکنش‌هایی نامطلوب از جانب کارکنان نیز می‌شود. بر اساس پژوهش‌های انجام شده سه دسته از این واکنش‌های رفتاری عبارتند از: کارکنانی که احساس می‌کنند قدرشان دانسته نمی‌شود، کارکنانی که احساس عدم کنترل بر امور می‌کنند و کارکنانی که ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند. همان طور که در شکل شماره ۳ نشان داده شده، این سه پیامد خود منجر به یکسری پیامدهای ثانوی می‌شوند که در مجموع تحلیل اثربخشی سازمان را به‌دنبال دارند. (Ryan & Oestreich, 1991)

**احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی:** پژوهشگران، معتقدند رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آنها مثبت قلمداد می‌شود. چرا که باعث می‌شود کارکنان به عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. بر اساس نظر لایند و تایلر، کارکنان زمانی احساس بی‌ارزشی می‌کنند که مشاهده کنند خود و همکارانشان نمی‌توانند آزادانه دیدگاه‌هایشان را بیان کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این احساسات سبب کاهش تعهد و اعتماد اعضاء نسبت به سازمان می‌گردد. اگر کارکنان احساس کنند که

سازمان ارزشی برای آنها قایل نیست، آنها نیز ارزش کمتری برای سازمان قایل خواهند بود و اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت. پیامدهایی که می‌توانند برگرفته از **تضعیف تعهد و اعتماد** باشند عبارتند از کاهش انگیزه و رضایت فردی، انزوای روانی و حتی خروج کارکنان از سازمان. (Lind & Tyler, 1988)

**احساس عدم کنترل کارکنان:** افراد در سازمان، نیازمند داشتن قدرت کنترل محیط خود و تصمیماتی هستند که بر آنها تاثیرگذار است. تحقیق درباره عدالت سازمانی نشان می‌دهد یک روش مهم برای ایجاد حس کنترل در کارکنان نسبت به محیطشان، ارائه فرصت به آنها برای بیان افکار و اولویت‌هایشان است. این امر نشان می‌دهد نیاز کارکنان به کنترل، زمانی که به آنها فرصت ابراز بیان داده نمی‌شود تامین نمی‌گردد. از اینرو، وقتی کارکنان با سرنخ‌های اجتماعی احاطه می‌شوند که ابراز عقیده را از آنها سلب می‌کند، احساس می‌کنند فاقد کنترل کافی بر محیط کاری خود هستند. (Bourgeois, 1985)

شواهد نشان می‌دهد احساس فقدان کنترل در کارکنان، دارای چند پیامد مهم است از جمله **کاهش انگیزش، نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس، انزوای روانی یا جسمانی و حتی کارشکنی یا انحراف**. بروز رفتارهایی هم‌چون کارشکنی، نشان دهنده «واکنش» یا تلاش کارکنان برای دستیابی به کنترل می‌باشد. در واقع اگر کارکنان احساس کنند نمی‌توانند از طریق اعتراض یا دیگر ابزارهای سازنده، قدرت کنترل بر محیط کاری خود را به دست آورند، ممکن است با روشهایی مخرب، سعی در بدست آوردن آن کنند. برعکس، پیامدهایی همچون استرس و انزوا منعکس‌کننده‌ی واکنشهایی هم‌چون بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان است. (Enz & Schwenk, 1991)

**ناهماهنگی شناختی کارکنان:** سکوت سازمانی باعث ناهماهنگی شناختی می‌شود؛ حالتی که در آن، نوعی اختلاف میان باورها و رفتارهای افراد وجود دارد. در افرادی که این مشکل را تجربه می‌کنند، انگیزه توسط به تغییر رفتارها و باورها دیده می‌شود. در بطن سکوت سازمانی، برای کارکنان بسیار دشوار است که این مشکل را کاهش دهند. فروشنده‌ای را در نظر بگیرید که با نارضایتی روزانه مشتریان از یک محصول خاص مواجه است. او با دشواری زیادی مواجه است تا به مدیریت اعلام کند که این محصول مشکل دارد. گزینه پیش روی او برای این که براحتی نظر خود در ارتباط با نقص این محصول را بیان کند، بسیار پر خطر می‌باشد. در چنین مواردی، وقتی نه باورها و نه رفتارها را می‌توان به راحتی

تغییر داد، ممکن است فرد برای مدتی طولانی در وضعیتی دشوار قرار بگیرد که احتمالاً منجر به اضطراب و استرس خواهد شد. توانایی ارتباطی با همکاران معتمد می‌تواند تا حدی این مسئله را کاهش دهد اما آن‌را از بین نمی‌برد زیرا میان آن‌چه که پشت درهای بسته بیان می‌شود و آن‌چه که در انظار عمومی گفته می‌شود، تفاوت فاحشی وجود دارد.

پویندگی‌های فوق مشخصاً مشکل‌ساز هستند زیرا ممکن است بر افرادی که با اکثریت فرق دارند و بنابراین دیدگاه‌های متفاوتی دارند اثر بگذارند. نه تنها چنین کارکنانی احساس فشار بیشتری برای حفظ سکوت خواهند داشت بلکه احتمال بیشتری دارد که آنها پیامدهای منفی سکوت را ابراز دارند. به عبارت دیگر، پیش‌بینی می‌شود که رابطه‌ی میان سکوت و سه پیامد روانی بر اساس عدم شباهت مردم‌شناسی اصلاح خواهد شد. اگر این پیش‌بینی صحت داشته باشد، یک عامل مهم تأثیرگذار برای تبعیضی سیستماتیک و همچنان غیرتعمدی در سازمان خواهد بود. (March, 1991)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به مرور ادبیات و نظریات متفاوت در مورد سکوت سازمانی و مطالبی که به آن اشاره شد، سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمانها و واقعیتی موجود و ملموس برای مدیران و کارکنان است. نکته مهم آن است که انگیزه‌های مختلف کارکنان، نوع خاصی از سکوت یا آوای سازمانی را بدنبال دارد و در نتیجه‌ی آن، کارکنان بصورت عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده‌ها و عقائد خود امتناع می‌ورزند و شکلی از سکوت یا آوا را پدید می‌آورند.

در این مورد که کدامیک از اشکال سه گانه سکوت یا آوای سازمانی مفید و کدامیک مضر و بی‌فایده است، اتفاق و اجماع نظر وجود ندارد. از این‌رو پژوهشهای حوزه اخلاق و ارتباطات در خصوص سکوت نشان می‌دهد که سکوت ارزشمند و مناسب است و بیشتر حول این محور که چه زمانی سکوت جایز است و چه زمانی پدیده‌ای نامناسب و مذموم؛ چه وقت سکوت نشان‌دهنده رعایت استانداردها و آداب اخلاقی و چه موقع نقض اخلاق و ادب می‌باشد، تمرکز و تاکید دارد. همچنین پژوهشگران علوم ارتباطات بر جنبه‌های مثبت سکوت بعنوان عاملی اساسی در تعاملات اجتماعی معتقدند و اذعان می‌دارند که سکوت عاملی مهم در ارتباطات اثربخش است. در عین حال اکثر پژوهشگران و علمای علم‌الاجتماع و مدیریت و

سازمان، سکوت را با توجه به ادراکات و رویکردهای مختلف و از زاویه دید خود مورد نقد و بررسی قرار داده‌اند و به پیامدهای مثبت و منفی آن اشاره کرده‌اند. در همین راستا پژوهشگران مطرح نموده‌اند که آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌گردد تابع فرایندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تاثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل باورهای تلویحی و ضمنی هم‌چون ترس مدیران از بازخور منفی، باورهای ضمنی آنها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناسی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت می‌باشند. این سری باورها منجر به بروز ساختارها، سیاست‌ها و رفتارهای مدیریتی می‌شوند که در اصل باعث ایجاد محیطی می‌شوند که در آن کارکنان احساس راحتی برای اظهارنظر درباره‌ی موضوعات خاص ندارند و بطور کلی سکوت ایجاد شده بر فرآیندها و پیامدهای سازمانی تاثیر منفی بسزایی خواهد گذاشت. از این موارد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و به دنبال آن محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن بازخور منفی و از این‌رو ناتوانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش‌هایی نامطلوب از جانب کارکنان که عبارتند از: احساس عدم قدرشناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود، و تجربه مشکلات شناختی.

با توجه موارد مطرح شده و شناخت سکوت و اثرات مخرب و خطرناک آن بر سازمانها، بر مدیران است که این پدیده شایع را با دقت بیشتر مد نظر قرار داده و با توجه به متغیرهای ایجاد کننده آن در این مقاله، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود این سری شرایط به اصلاح آنها بپردازند. با توجه به بررسی متغیرهای تاثیرگذار بر سکوت سازمانی، پیشنهادهای زیر برای کاهش این پدیده رفتاری در سازمان توصیه می‌گردد:

- برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات؛

- اتخاذ تصمیم‌ها بصورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها؛

- تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛
- تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛
- شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری؛

گیری؛



- استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق؛
- شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها؛
- تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات.

همچنین پیشنهاد می‌گردد که سکوت سازمانی، از جانب پژوهشگران داخل توسط مطالعات کیفی مورد بررسی قرار گیرد. چرا که ادبیات رایج در این زمینه، صرفاً ادبیاتی مبتنی بر پژوهشهای انجام گرفته در خارج از کشور است. لذا بهتر است این پدیده و عوامل بوجود آورنده آن با توجه به فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی حاکم بر سازمانهای کشور و با توجه به شرایط محیطی، زمینه‌ای و رفتاری (مدل سه شاخگی) در سازمانهای اجرایی کشورمان مورد بررسی و مطالعه و در واقع پژوهشهای رایج در این زمینه بصورت بومی‌سازی شده در اختیار مدیران سازمانها قرار گیرد. به زعم نویسندگان مقاله، بهترین شیوه انجام این پژوهشها، استفاده از روشهای تحقیق کیفی همچون گراند تئوری و مطالعات پدیدارشناسی است تا پدیده سکوت سازمانی، عوامل بوجود آورنده و مرتفع کننده آن، از منظر خود کارکنان مورد مطالعه و بررسی دقیق و عمیق قرار گیرد. باشد که این پژوهشها چراغ راهی برای بسترسازی شیوه‌های مدیریت مشارکتی، استقرار نظام پیشنهادها، شکوفاسازی قدرت خلاقیت کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمانهای ما و بطور کلی موفقیت آنها در مسیر رشد و تعالی گردد.

## پی‌نوشت‌ها

1. Organizational Silence
2. Pinder & Harlos, 2001
3. Morrison & Milliken
4. Voice
5. Disengaged
6. Resignation
7. Self-Protective
8. Other Oriented
9. Acquiescent
10. Defensive
11. Prosocial
12. Passive
13. Proactive
14. Conscious
15. Intentional
16. Purposeful

17. Organizational Citizenship Behaviour
18. Sportsmanship
19. Positively-Intended
20. Van Dyne & Lepine
21. Low-Munificence
22. Climate Of Silence
23. Collective Sensemaking
24. Shared Perceptions
25. Demographic Dissimilarity

## منابع

- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5): 115-129.
- Argyris, C., & Schon, D. 1978. *Organizational learning*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). 'Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness'. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-6.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. 1999. Two faces of the powerless: Coping with tyranny. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations*: 203-219. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bourgeois, L. 1985. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.
- Cosier, R. A., & Schwenk, C. R. 1990. Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions. *Academy of Management Executive*, 4(1): 69-74.
- Crant, J. M. (2000). 'Proactive behaviour in organizations'. *Journal of Management*, 26, 435-62.
- Dimitris, Bouradas And Vokala, Maria, 2007. *Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management*; athense university of economics and business, pp1-19.
- Enz, C. A., & Schwenk, C. R. 1991. The performance edge: Strategic and value dissensus. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 4: 75-85.
- Foegen, J. H. 1999. Why not empowerment? *Business and Economic Review*, 45(3): 31-33.

- Frese, M., Teng, E. and Wijnen, C. J. D. 1999. 'Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies'. *Journal of Organizational Behavior*, **20**, 1139-55.
- Glauser, M. J. 1984. Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, **37**: 613-643.
- Knights, Janice anna kennedy and Barbara jean, 2005. "psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among senior public servants" *applied H.R.M. research*, **10/2**:57-72.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B.M. and Lester, S.W. (1997). 'Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, **82**, 160-77.
- Lant, T., Milliken, F., & Batra, B. 1992. The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, **13**: 585-608.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organization-al learning. *Organization Science*, **2**: 71-87.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. *Academy of Management Review*, **25**, 706-25.
- Nemeth, C. J. and Staw, B. M. (1997). 'The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations'. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 22. New York: Academic Press, 175-210.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Perlow, L. A. (2003). *When you say yes but mean no*. New York: Crown Publishing Group
- Pfeffer, J. 1997. New directions for organization theory. New York: Oxford University Press, **52**: 268-279.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). 'Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research'. *Journal of Management*, **26**, 513-63.

- Redding, W. C. 1985. Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34: 245-258.
- Rousseau, D., & Parks, J. M. 1993. The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 15: 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Slade, Michael Ross, 2008, *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). 'Helping and voice extra-role behaviour: evidence of construct and predictive validity'. *Academy of Management Journal*, 41, 108-19.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero, 2003, Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* 40:6 .
- Vancouver, J. B., & Morrison, E. W. 1995. Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62: 276-285.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
- Zhou, J. and George, J. M. (2001). 'When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice'. *Journal of Applied Psychology*, 44, 682-96. 1392 L. Van Dyne, S. Ang and I. C. Botero © Blackwell