

«آیا سکوت قاتل شرکت شماست؟»

سکوت، بافضیلت‌های متعددی در ارتباط است: فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط، ادب. به لطف قوانین کاملاً نهادینه‌شده‌ی آداب معاشرت، افراد سعی می‌کنند خودشان را ساکت نگاه دارند تا از خجالت‌زده شدن، رویارویی با دیگران و دیگر موقعیت‌های نامناسب احتمالی جلوگیری کنند. مثلی قدیمی وجود دارد که مخلص کلام را در مورد فضایل سکوت می‌گوید: «بهتر است ساکت باشیم و احمق فرض شویم تا اینکه دهانمان را باز کنیم و یک احمق شناخته شویم».

غریزه‌ی بقای ما انسان‌ها، به تقویت فضیلت‌های اجتماعی سکوت می‌انجامد. خیلی از سازمان‌ها، به‌صراحت یا به‌صورت ضمنی، این پیام را می‌فرستند که هم‌رنگ جماعت بودن، بهترین راه برای ماندن در شغل‌تان و پیشرفت در آن است. این لزوم تمکین از سکوت، به دلیل اقتصاد بد فعلی که در آن، میلیون‌ها نفر شغل خود را از دست داده‌اند و خیلی‌ها نیز نگران‌اند که نکنند شغل خود را از دست بدهند، شدیدتر شده است.

اما زمان آن رسیده است زرق‌وبرقی که دور سکوت فراگرفته را از بین ببریم. تحقیقات نشان می‌دهد که سکوت در سازمان‌ها، نه‌تنها فراگیر و قابل‌انتظار است، بلکه به‌شدت برای سازمان و افراد هزینه‌آور است. سکوت می‌تواند تأثیر روانی شدیدی روی افراد داشته باشد و احساساتی از جمله تحقیر شدن، خشم، تنفر و احساساتی شبیه به این‌ها را در افراد به وجود آورد و اگر به آن توجه نشود، می‌تواند هر تعاملی را تحت تأثیر منفی قرار دهد، خلاقیت را نابود کند و بهره‌وری را کاهش دهد.

در ادامه، به این می‌پردازیم که چه چیزی باعث می‌شود این سکوت در سازمان‌ها این قدر رایج باشد. بعد از آن، به بررسی هزینه‌های شخصی و سازمانی چنین سکوتی می‌پردازیم، هزینه‌هایی که معمولاً برای مدت‌های زیادی پنهان باقی می‌مانند، اما در واقع با هر سکوت اضافی در حال افزایش‌اند. درنهایت نیز به بررسی چند راهکار خواهیم پرداخت تا بتوانیم از این گرداب سکوت‌های به‌ظاهر بی‌خطر، ولی به‌شدت خطرناک خارج شویم.

حکمرانی سکوت

سکوت معمولاً وقتی آغاز می‌شود که تصمیم می‌گیریم در مورد اختلاف‌نظری که داریم، با کسی مخالفت نکنیم. با توجه به تفاوت‌هایی که در خلق‌و‌خو، اتفاقات گذشته و تجربیاتمان داریم، ناگزیر نظرها، باورها و ذائقه‌ی متفاوتی خواهیم داشت. بیشتر ما ارزش چنین تفاوتی را درمی‌یابیم: چه کسی دوست دارد با اشخاصی که دقیقاً هم‌نظر با او هستند به یک جلسه‌ی «طوفان فکری» برود؟ اما از طرف دیگر می‌دانیم که می‌تواند چه قدر سخت باشد که با وجود این اختلاف‌نظرها، به کارمان ادامه دهیم و پیشرفت کنیم. کلمه‌ی فرانسوی *differend* (نزدیک به کلمه‌ی *different* در زبان انگلیسی به معنی تفاوت)، به شکل گویایی به معنی «منازعه» است. البته تعجبی هم ندارد که بیشتر مردم تصمیم می‌گیرند اختلاف‌نظرهای خود را پنهان کنند تا اینکه بخواهند در مورد آن‌ها به بحث بپردازند.

تحقیقات نشان می‌دهد که در روابط فردی و همچنین گروهی، به‌جای بیان اختلاف‌نظرها، تمایل به سکوت دیده می‌شود، به این دلیل که می‌ترسیم در صورت داشتن اختلاف‌نظر با دیگران، موقعیت اجتماعی خود را از دست بدهیم و از گروه رانده شویم. همه‌ی ما می‌توانیم دوران نوجوانی خود را به یاد بیاوریم که میل به تبعیت از جمع در ما چه قدر شدید بود. حتی به‌عنوان افرادی بالغ نیز، خیلی‌ها در سازمان‌های مختلف تلاش زیادی می‌کنند تا بتوانند با افراد گروه کاری خود کنار بیایند، یا حداقل در ظاهر این‌طور به نظر برسد. همان چیزی را می‌گوییم که دیگران می‌خواهند بگوئیم.

هزینه‌های عذاب کشیدن در سکوت

وقتی خودمان و دیگران را ساکت می‌کنیم، حتی وقتی متقاعد می‌شویم که این کار بهترین و درست‌ترین کار یا تنها راه برای حفاظت از رابطه‌ای مهم است و به بقیه کارهایمان می‌پردازیم، ممکن است در حال فریب دادن خودمان باشیم. سکوت چیزی را حل نمی‌کند و به‌جای رفع اختلاف‌نظرها، صرفاً این اختلاف‌ها را به‌صورت سطحی مخفی می‌سازد. هر بار که بر سر اختلاف‌نظرها سکوت می‌کنیم، مملو از احساسات منفی مانند اضطراب، خشم و ناراحتی می‌شویم. البته می‌توانیم به مدت طولانی نزد خودمان و دیگران وانمود کنیم که هیچ مشکلی وجود ندارد. ولی تا زمانی که این تعارض حل نشود، احساسات سرکوب‌شده‌مان همچنان قدرتمند باقی می‌مانند و مسیر ارتباطمان با سایر افراد را تعیین می‌کنند. در چنین شرایطی، احساس عدم ارتباط به افراد دست می‌دهد که باعث می‌شود افراد به‌شدت در لاک دفاع از خود فرو بروند.

وقتی به این صورت وارد حالت دفاعی می‌شویم، حتی پیش‌ازپیش دچار این ترس می‌شویم که اگر حرفمان را بزنی، شرمسار می‌شویم یا پس‌زده خواهیم شد. احساس ناامنی در ما رشد می‌کند. در روابطی که حفظشان برایمان اهمیت دارد، هر چه بیشتر سکوت کنیم، بیشتر وارد حالت دفاعی و بی‌اعتمادی می‌شویم. به این ترتیب، «هزارتوی ویرانگر سکوت» شروع می‌شود.

شکستن هزارتوی سکوت

چگونه کاری کنیم که خودمان و دیگران بی‌پرده سخن بگوئیم؟ آیا این هزارتوی ویرانگر سکوت را می‌توان با هزارتوی سازنده‌ی ارتباطات جایگزین کرد؟ جواب این سؤال مثبت است، اما چنین کاری مستلزم این است که شهامت عمل کردن به شکلی دیگر را در خود پیدا کنیم و محیطی بسازیم که در آن، صحبت کردن از این اختلاف‌نظرها ارزشمند تلقی شود. مدیرانی که قدرت زیادی دارند باید بسیار مراقب باشند تا به‌صراحت یا به‌طور ضمنی، افراد را به خاطر بی‌پرده سخن گفتن تنبیه نکنند و مخصوصاً در مورد چیزهایی که حل کردن آن‌ها برای سازمان سخت است چنین اتفاقی نیفتد.

با این حال، ساکت ماندن مشکلی بسیار بزرگ‌تر از آن است که فقط بخواهیم مسئولیتش را روی دوش رهبران بگذاریم. اگر سازمانی بخواهد از هزارتوی سکوت خارج شود، هر یک از کارکنانش باید با میل خود با سکوت مبارزه

کرده و سخت تلاش کنند که سخن بگویند. بنا به همه‌ی دلایلی که تا اینجا گفته‌ایم، می‌دانیم که چنین کاری مشکل است، اما تمرین‌های زیر می‌تواند مفید باشد:

قدرت خود را به رسمیت بشناسید

همه‌ی ما این قدرت را داریم که سخن بگوییم و دیگران را، چه زیردستان و چه همکاران یا رئیس‌مان باشند، تشویق کنیم تا آزادانه سخن بگویند. البته که هیچ‌کس دوست ندارد یخ صحبت نکردن را بشکند. در مواجهه با مشکلات میان فردی، منفعل بودن احساس بسیار امن‌تری نسبت به عمل کردن دارد. همه ترجیح می‌دهند که عقب بایستند و شخص مقابل را مقصر بدانند و منتظر بمانند تا حرکت اول را شخص مقابل انجام دهد. با این حال، هیچ‌وقت شرایط به‌گونه‌ای نیست که اتفاقی به‌طور کامل تقصیر شخص دیگری باشد. به‌جای اینکه منتظر شخص مقابل بمانیم تا بیاید و از ما عذرخواهی کند یا سر صحبت را باز کند، باید از خود بخواهیم که خودمان گام اول را برداریم، اختلافات را به فضایی قابل‌بحث بیاوریم و بازشان کنیم.

وقتی یکی از افراد شهامت برداشتن گام اول را در خود می‌یابد و اطلاعات جدید را در قالبی بیان می‌کند که شخص مقابل قادر به درک آن‌ها باشد، احتمالش زیاد است که این دو شخص وارد فرآیند دوجانبه‌ای برای حل اختلاف‌نظرهایی شوند که آن‌ها را از هم جدا کرده است. البته که همه‌ی ما نسبت به آنچه فکرش را می‌کنیم، قدرت بیشتری داریم. مطمئناً مافوق‌انمان از لحاظ رسمی، قدرت اعمال نفوذ روی ما را دارند؛ اما این نیز درست است که کارایی آن‌ها بستگی به این دارد که ما چه قدر خوب کار می‌کنیم. فراموش نکنید: رئیس‌تان نیز به شما نیاز دارد دانستن این مسئله باید به شما این قدرت را بدهد تا بی‌پرده سخن بگویید و به او کمک کنید تا به دید شما احترام بگذارد.

برخلاف معمول رفتار کنید

برای اینکه دیوار سکوت را بشکنیم، گاهی اوقات مجبوریم طوری رفتار کنیم که در سازمانی که در آن مشغول به کاریم، رفتار پذیرفته‌شده‌ای نیست. به‌عبارت‌دیگر، باید برخلاف معمول رفتار کنیم. برای مثال، در جلسه‌ای که در آن، کارکنان همیشه تصمیم‌های مدیران را می‌پذیرند شروع به پرسیدن سؤال‌های سخت کنیم. «برخلاف معمول بودن» معمولاً معنی ضمنی غیر مثبتی به همراه خود دارد، ولی مترادف با ناکارآمدی نیست. رفتار خلاف معمول، در اصل، خود یک رفتار خلاقانه یعنی راهی برای جست‌وجو و کشف شیوه‌های جدید برای انجام کارهاست. رفتارهای خلاف معمول می‌توانند در جاهایی رخ دهند که سازمان‌ها باید تغییر کنند و می‌توانند سبب به وجود آمدن نتایج مفید و کارآمدی شوند. اصلی‌ترین نکته‌ای که باید در ذهن داشته باشیم این است که هنجارهای رفتاری می‌توانند استثنائاتی نیز داشته باشند. با به چالش کشیدن یک هنجار خاص، می‌توانیم نقش مهمی در تغییر آن ایفا کنیم.

یک ائتلاف بسازید

همراهی با دیگران می‌تواند نیروی کافی به ما بدهد تا به سمت شکست سکوت برویم. نه تنها وقتی احساس تنهایی نداشته باشیم سخن گفتن آسان‌تر است، بلکه ائتلاف، به ما حقانیت و منابع بیشتری می‌دهد. ممکن است درخواست از دیگران برای پیوستن به شما کمی مخاطره‌آمیز به نظر آید، ولی شگفت‌زده خواهید شد از اینکه بدانید افراد دیگری نیز هستند که احساسی شبیه به شما دارند.

باید به این نکته توجه داشت که بیشتر اوقات در پس محصولات شکست‌خورده، فرآیندهای ناتمام و تصمیم‌های اشتباه، افرادی قرار دارند که تصمیم گرفته‌اند به جای بی‌پرده سخن گفتن، دهان خود را بسته نگه‌دارند. شکستن این سکوت می‌تواند سیلی از ایده‌های جدید را از تمام سطوح یک سازمان به ارمغان بیاورد؛ ایده‌هایی که ممکن است کارایی یک سازمان را به سطح جدیدی ارتقا دهند.

