

Employee silence: waarom en waarover zwijgen we op het werk?

Resultaten van de Participatiebarometer 2021

Een initiatief van SD Worx, Jobat & Antwerp Management School

Prof. Dr. Peggy De Prins

Antwerp Management School

Powered by the University of Antwerp

AMMS

Contents

Employee voice & silence	4
Aanleiding van het onderzoek	4
Respondenten	5
‘Die hards’	6
Waarom wordt er gezwegen op de werkvloer?	7
<hr/>	
Varianten van employee silence	9
Berekend, empathisch zwijgen	10
Gereserveerd, onzeker zwijgen	10
Gelaten, cynisch zwijgen	11
<hr/>	
Thema’s van employee silence	12
HR-issues	12
Collega’s en leidinggevenden	13
<hr/>	
Dubbel gezicht van Covid-19	16
Het negatieve gezicht	16
Het positieve gezicht	18
<hr/>	
Antecedenten	19
<hr/>	
Afsluiting & aanbevelingen	22
Maak stilte bespreekbaar	22
Vermijd ‘stilte als stille killer’	23
Versterk participatiedurf & -mogelijkheden	24
<hr/>	
Bibliografie	25

Het thema 'werknemersparticipatie' is vandaag meer dan ooit actueel in het managementdiscours. Organisaties worden platter, hiërarchische bureaucratieën worden afgebouwd, leiderschap wordt meer 'gedeeld' en ook buiten de hiërarchie om opgenomen. Dit creëert ook verwachtingen ten opzichte van werknemers: zij dienen hun stem steeds meer en beter te laten horen. Werknemersparticipatie is op die manier niet langer iets louter 'gewenst', maar eerder iets dat 'vereist' wordt (Knoll et al., 2016).



Employee voice & silence

Employee voice is de overkoepelende term in de academische literatuur die verwijst naar de verschillende manieren waarop werknemers kunnen participeren. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om het geven van feedback, het aanbrenge van ideeën, het geven van suggesties, het expliciteren van bezorgdheden, het stellen van vragen, het uiten van protest, het mobiliseren van actie of het voeden van innovatie (o.a. Knoll et al., 2016; Wilkinson, Gollan, Kalfa & Xu, 2018). Employee voice kan zowel collectief als individueel vorm krijgen, zowel direct als indirect (via vertegenwoordiging).

Minder gekend is het spiegel-concept van 'employee silence' (o.a. Milliken, Morrisson & Hewlin, 2003; Donaghey, Cullinane, Dundon & Wilkinson, 2011). Sommige ideeën, vragen, suggesties, feedback, ... worden nooit uitgesproken en kennen een verborgen leven in de hoofden van werknemers. Vragen die zich in elke organisatie stellen, zijn: "Waarom en waarover zwijgen onze werknemers? En wanneer zij zwijgen, doen ze dit dan vooral vanuit een positieve, dan wel negatieve insteek?". Vaak tasten we hierover in het duister.

Reeds in 2010 verscheen in Harvard Business Review een artikel met als titel "Debunking Four Myths About Employee Silence" (Detert, Burris & Harrison, 2010). In dit artikel werd komaf gemaakt met de mythe dat participatie, stilte volledig zou uitsluiten. Ook binnen zeer platte organisaties met veel inspraak-mogelijkheden, bestaat de realiteit van employee silence. Het éne gaat vaak (gedeeltelijk) samen met het andere. Een andere mythe is dat werknemers uitsluitend zwijgen omwille van angst of een gebrek aan 'psychologische veiligheid' in de organisatie. Dat blijkt slechts een deel van de waarheid. Ook zoiets als een te hoge werkdruk kan bijvoorbeeld een hinderpaal zijn om volop te gaan voor inspraak en participatie.

Wij waren benieuwd naar het voorkomen, de motieven en de invullingen van beide fenomenen op de Vlaamse werkvloer. Hoe verhouden participatie en zwijgen zich tegenover elkaar, en minstens even relevant: welke invulling krijgen ze ten tijde van Covid-19? We veronderstellen immers dat de Covid-19 context ons belangrijke lessen kan leren over voice en silence in Vlaamse organisaties.

Aanleiding van het onderzoek

Houdt Covid-19 ons een spiegel voor wanneer het gaat om employee silence? Verschillende assumpties doen hieromtrent de ronde. Als gevolg van het thuiswerken kan immers het risico ontstaan dat medewerkers minder spontaan van zich laten horen bij moeilijke managementbeslissingen. En omgekeerd, leidinggevendenden hebben minder mogelijkheden om hun beslissingen af te toetsen. De informele dialogen tijdens de koffiemomenten valt immers weg, waardoor inspraak nog enkel via de hiërarchische weg of via de formele overlegorganen dreigt plaats te vinden. En wanneer dit al gebeurt, is dit puur virtueel. Een mogelijke dubbele handicap dus.

De onzekerheid in de organisatie verhoogt ook de kans dat werknemers 'stiller' worden. Is het immers wel gepast om op een crisis moment individueel ongenoegen te uiten? Of kunnen leidinggevendenden wel eerlijk antwoorden wanneer ongeruste, gestreste medewerkers vragen hoe het economisch met het bedrijf gaat? Thuiswerk tast ook de teamspirit aan. Het wordt moeilijker om als individu in te schatten wat de groep er echt van denkt. Kan je nog rekenen op de gebruikelijke collegialiteit of solidariteit in je team? Laten we het achterste van ons tong nog zien op virtuele check ins? Wat is gekunsteld en wat voelt authentiek aan? Zeker voor nieuwkomers in een team is dit moeilijk om in te schatten. Maar ook voor de anciens. Een ontslag van een collega vernemen via een Teams-vergadering is zwaar te verteren. Het tonen van emoties of verzet vloekt met het virtueel kanaal. We snakken naar een echt gesprek.

Dit is wat we reeds enkele maanden lezen in de kranten en horen in de gesprekken. Maar kloppen deze assumpties wel? Hoe vaak wordt er echt gezwezen op de werkvloer en over welke thema's dan? Leidt dit tot een explosie aan onuitgesproken kwesties op de werkvloer of valt dit nog mee? Wat is de Covid-19 impact hierbij? Vanuit welke beweegredenen wordt er gezwezen en hoe zit het met de relatie tussen 'employee silence' en 'employee voice'. Hoe wederkerig zijn beide fenomenen?

Respondenten

Om bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden, voerde het Competence Center 'Next Generation Work' van Antwerp Management School, in samenwerking met SD Worx en Jobat, onlangs een survey uit onder de titel "Participatiebarometer. Word jij gehoord op het werk?". Het veldwerk gebeurde in de periode juni-augustus 2021 bij een ruime populatie werkende Vlamingen. In totaal werden 1598 werknemers bevraagd, waaronder uitgesplitst naar geslacht 38% mannen en 62% vrouwen, uitgesplitst naar opleidingsniveau 4% lager geschoolden, 16% midden geschoolden en 80% hoog geschoolden, naar functieprofiel 46% arbeiders/uitvoerend bedienden, 46% middenkaders/professionals en 8% hoger kader/directie. De rekrutering van de respondenten gebeurde via de kanalen van de drie partners. Zij stuurden de uitnodiging uit via sociale en digitale media. Daarnaast werd ook een beroep gedaan op het persoonlijke netwerk van de onderzoekers om extra respondenten te werven (zgn. snowball sampling). Deze aanpak heeft implicaties voor de samenstelling van de steekproef. Er werd een oververtegenwoordiging van vrouwen en hoger opgeleiden vastgesteld. De data werden dan ook herwogen, gebaseerd op de gegevens van de 'Enquête naar de arbeidskrachten (EAK)'.

GESLACHT	
Man	38
Vrouw	62

FUNCTIEPROFIEL	
Uitvoerend bedienden / arbeiders	46
Middenkaders / professionals	46
Directie / hoger kader	8

OPLEIDINGSNIVEAU	
Laag	4
Midden	16
Hoog	80

LEEFTIJD	
18 - 34	18
35 - 54	54
55+	28

VOLTIJDS / DEELTIJDS	
Voltijds	78
Deeltijds	22

VAKBONDSLIDMAATSCHAP	
Ja	47
Neen	53

ORGANISATIEGROOTTE	
< 50	18
50 - 499	38
500+	44

ORGANISATIE MET SYNDICALE VERTEGENWOORDIGING	
Ja	70
Neen	23
Onbekend	7

Tabel 1. Socio-demografische kenmerken van de steekproef (percentages)

‘Die hards’

Vandaag profileert 18% van de bevroegde respondenten zich als harde kern ‘zwijgers’ op de werkvloer. Het zijn de ‘die hards’ op vlak van employee silence. Zij antwoordden op alle onderstaande vragenitems uit de Employee silence-barometer positief. Daarnaast profileert 32% zich als harde kern op vlak van employee voice. Zij gaan akkoord met alle onderstaande stellingen op vlak van participatie.

EMPLOYEE SILENCE	% vaak/regelmatig
1. Ook al heb ik goede ideeën over het werk, ik spreek ze niet uit.	38
2. Over sommige gevoelige thema's durf ik me niet uit te spreken.	33
3. Ik laat het achterste van mijn tong niet graag zien.	40

EMPLOYEE VOICE	% (eerder) akkoord
1. Ik heb het gevoel dat men rekening houdt met mijn ideeën en meningen in de organisatie.	46
2. De impact die ik heb op wat er gebeurt in mijn team is groot.	57
3. Ik neem veel en graag deel aan overleg- en inspraakmomenten in de organisatie.	68

Tabel 2. Employee silence en employee voice barometer (percentages)

Bij de ‘zwijgers’ op de werkvloer komen statistisch significant zowel meer uitvoerenden en kort geschoolde profielen voor, als meer deeltijdsers en meer werknemers in middelgrote organisaties. Bij ‘employee voice’ vinden we het spiegelbeeld (dus minder uitvoerenden en kort geschoolde profielen, minder deeltijdsers en minder werknemers in middelgrote organisaties). Kleine organisaties profiteren wellicht van hun eerder informeel voice-klimaat, terwijl grote organisaties het ook goed doen, maar eerder vanuit een meer professionele of formele aanpak op vlak van employee voice.

Op de hamvraag of employee voice en employee silence communicerende vaten zijn, moeten we genuanceerd antwoorden. Er bestaat een zwak negatief verband tussen beide variabelen ($r = -.36$). Dit betekent dat hoe meer participatie er is, hoe minder stilte. Tegelijkertijd sluit het één het ander niet (volledig) uit. Het kan dus perfect zo zijn dat werknemers met optimale participatiemogelijkheden en optimale participatiedurf, toch over bepaalde thema's of binnen bepaalde contexten, zwijgen of (net) het achterste van hun tong niet laten zien.

Waarom wordt er gezwegen op de werkvloer?

Vlaamse werknemers zwijgen vooral omdat ze niet moeilijk willen doen over zaken die mogelijks de goede gang van zaken verstoren. Dit motief landt duidelijk op **nummer één** in onze bevraging. Een respondent getuigt:

“Als we al een zekere consensus is bereikt en dat ligt ‘ongeveer’ in lijn met mijn verwachtingen ga ik het niet moeilijker maken door nog door te bomen over het onderwerp.”

Men wil niet vertragend werken en men toont empathie met collega's, leidinggevendenden of andere stakeholders. Men ontziet of spaart hierbij vaak anderen: “Ik geef zelden of nooit kritiek op strategische keuzes genomen door mijn hiërarchie, of op projecten/initiatieven waarvan ik hoor dat de andere er zeer fier over is...” Ook speelt een zekere mate van berusting: “Ik zwijg over thema's waar iedereen zijn eigen waarheid heeft en waar ik van vind dat ze voor mij weinig belangrijk zijn (...). ik heb niet de behoefte om daarover mijn groot gelijk te halen.”

Daarnaast vinden ze het moeilijk om negatieve feedback te geven. Werknemers voelen geen feedback-meesterschap en zwijgen dan liever. Dat is de kern van motief **nummer twee**.

“Ik zwijg omdat ik het meestal niet goed kan verwoorden en denk dom over te komen.”

De **derde reden** waarom werknemers zwijgen heeft te maken met de overtuiging dat hun stem zinloos is. Werknemers hekelen hierbij vaak het fenomeen van schijnparticipatie of schijndemocratie: men mag zijn stem wel laten horen, maar als puntje bij paaltje komt, wordt er niets mee gedaan. Of zoals een respondent in ons onderzoek het uitdrukt: “Er is al genoeg blabla, ik weiger soms mijn tijd en energie te stoppen in zaken waarbij je voelt dat ze zinloos zijn om aan te brengen omdat er toch niets mee gedaan wordt.”

Een andere, opvallende en vaak voorkomende uitspraak bij onze respondenten is:

“Choose your battles. Na verloop van tijd kies je voor jezelf waarover je nog in discussie wil gaan en wat je laat passeren ook al ben je het er niet mee eens. Vechten tegen de bierkaai is ook verspilde energie.”

Deze laatste uitspraak is afkomstig van een respondent met een directie-profiel. Zwijgen vanuit zinloosheid is dus zeker niet voorbehouden voor uitvoerende profielen, ook aan de top van de organisatie kan dit gevoel opspelen.

Top 5	Gemiddelde (0-10)
1. Ik wil niet moeilijk doen over zaken die mogelijks de goede gang van zaken verstoren.	5,1
2. Ik vind het moeilijk negatieve feedback te geven.	4,3
3. Ik ben er van overtuigd dat mijn stem zinloos is.	4,2
4. Ik zwijg uit schrik voor mogelijke negatieve gevolgen.	4,1
5. Ik wijk niet graag af van de dominante mening in de groep.	4,1

Tabel 3. Top 5 van mogelijke oorzaken van employee silence (gemiddelden 0-10)

Op **nummer vier** landt het argument: 'Ik zwijg uit schrik voor mogelijk negatieve gevolgen'. Het kan dan gaan om angst voor rancune of repercussies van collega's of leidinggevenden. Of men vreest voor ontslag, negatieve evaluaties, het missen van promotie, verhoging van werkdruk of werkstress, verbaal geweld, weerstand, spanningen, conflicten, ... Soms is er ook sprake van een 'angstcultuur'. Ook hier getuigt een respondent:

“Er heerst een gevoel van dictatuur: enkel wat positief klinkt en wie supportert voor de nieuwe slogans wordt geaccepteerd.”

Op **nummer vijf** belandt het argument 'Ik wijk niet graag af van de dominante mening in de groep'. Werknemers steken het hoofd niet graag boven het maaiveld uit als zij het gevoel hebben geïsoleerd te staan in de organisatie: "Ik zal nogal eens zeggen wat de zwijgende meerderheid denkt. Als niemand iets zegt, dan denken de leidinggevenden nogal eens dat alles wat ze bedenken prima is. Maar als ik weet dat ik alleen een afwijkende mening heb, zal dat eerder niet het geval zijn." Anderen hebben het gevoel dat afwijkende meningen vaak genegeerd of niet serieus worden genomen en zwijgen daarom liever. Nog anderen wachten af tot zij zich zekerder voelen van hun stuk, om na verloop van tijd toch de stap te zetten:

“Ik werk nog niet lang voor mijn huidige organisatie. Dus als er discussies zijn, hou ik me soms nog op de achtergrond omdat ik denk ‘het zal wel zo zijn hier’, ‘zij zullen het wel best weten’ of voel ik me onzeker omdat ik een afwijkend mening heb. Dat gebeurt wel steeds minder, ik voel me zekerder worden en durf meer uit te spreken.”



Varianten van employee silence

Naast de 5 meest populaire redenen voor stilte, waren er nog 5 andere argumenten voor stilte op de werkvloer. Om te komen tot synthese, hebben we na kwalitatieve inhoudsanalyse en kwantitatieve factoranalyse de 10 redenen gehergroepeerd in 3 typen of varianten van employee silence:

1. Berekend, empathisch zwijgen (4,1)	2. Gereserveerd, onzeker zwijgen (3,6)	3. Gelaten, cynisch zwijgen (3,5)
<ul style="list-style-type: none"> → Ik wil niet moeilijk doen over zaken die mogelijks de goede gang van zaken verstoren. → Ik zwijg uit schrik voor mogelijke negatieve gevolgen. → Ik zwijg omdat ik denk dat ik hierdoor het meeste profijt heb. 	<ul style="list-style-type: none"> → Ik vind het moeilijk negatieve feedback te geven. → Ik wijk niet graag af van de dominante mening in de groep. → Ik zwijg omwille van eigen onzekerheid. → Ik zwijg omdat ik verwacht dat iemand anders het wel zegt. 	<ul style="list-style-type: none"> → Ik zwijg omdat ik er van overtuigd ben dat mijn stem zinloos is. → Ik zwijg uit (stil) protest → Ik zwijg omdat het me niet kan schelen wat er gebeurt op het werk.

Tabel 4. 3 varianten van employee silence (gemiddelden 0-10)

Berekend, empathisch zwijgen

Het berekend, empathisch zwijgen komt gemiddeld het meeste voor op de Vlaamse werkvloer. Men wikt en weegt en zet 'stilte' vooral strategisch in. Men houdt rekening met en anticipeert op de context, de kosten en de baten. Volgende respondent vat samen:

“Bewust of onbewust maak ik ook wel de afweging tussen een aantal factoren. Kan ik over het onderwerp spreken met kennis van zaken? Valt het thema binnen mijn bevoegdheid? Heb ik er zelf (of mensen die ik lief heb) belang bij (of net niet)? Hoe nauw sluit het thema aan bij mijn persoonlijk waardenpatroon? (...) Deze afwegingen bepalen niet alleen de ‘of’ van mijn interventies, maar ook de ‘hoe’.”

Deze vorm van zwijgen kan positief bijdragen tot zowel het individueel, het team- als het organisatiefunctioneren. Het berekend, empathisch zwijgen refereert naar wat Stouten, Tripp, Bies & De Cremer (2019) benoemen als functionele meerwaarde van employee silence. Deze auteurs verzetten zich tegen de dominante ondertoon in de managementliteratuur waarbij silence verkeerd en voice juist is. Dat is een te eenzijdige kijk volgens hen. Stilte heeft ook een functionele waarde in een organisatie. Het kan een strategische respons zijn op bijvoorbeeld destructief en onethisch leiderschap. Door eerst meer informatie te verzamelen, tijd te nemen om te reflecteren en te oordelen, allianties te zoeken, door ideeën te laten rijpen kan stilte ook een goede strategie zijn. Het kan zelfs een meer effectieve voice tot resultaat hebben.

Gereserveerd, onzeker zwijgen

Het gereserveerd, onzeker zwijgen symboliseert op zijn beurt eerder de struggle dan de strategie die vele werknemers ervaren wanneer het gaat over het geven van feedback. Omwille van onzekerheid blijft men liever onder de radar i.p.v. zijn stem te laten horen. Men stelt zich onzichtbaar op en hoopt dat anderen wél het woord zullen voeren. Of omgekeerd: men voelt zich net geïntimideerd door de stem van de dominante andere, waardoor men zelf zwijgt: “Tijdens overlegmomenten spreek ik me vaak niet (meer) uit over de taakverdeling van de komende weken. Vorig jaar kwam er een nieuwe collega in het team, en zij profileert zich zodanig fel dat mijn diensthoofd samen met haar alle richtlijnen lijkt uit te zetten.”

Het gereserveerd, onzeker zwijgen heeft ook vaak te maken met de sociale afstand binnen de hiërarchische arbeidsrelatie. Niet de dominante collega, maar de dominante baas maakt werknemers onzeker en stil. “Ik klap dicht als zogezegde ‘grapjes’ of té directe uitlatingen van leidinggevende persoonlijk bij mij binnenkomen.” Of: “Ik zwijg in grote groepen waarbij mensen uit hogere hiërarchie deelnemen.” Trouwens, niet enkele ‘dominantie’, maar ook bijvoorbeeld ‘wispelturigheid’, ‘humeurigheid’ of ‘afwezigheid’ komen vaak voor in de commentaren over leidinggevend:

“Mijn manager laat me nooit uitspreken, kijkt afwezig of neemt 5x zijn gsm op als ik met opmerkingen of vragen kom.”

Ook het hebben van een afwijkende mening of ‘het niet helemaal thuis zijn in de materie’ kan oorzaak zijn van zwijgen. Vaak wordt er ook verwezen naar persoonlijkheidskenmerken zoals ‘introversie’: “Als introvert persoon zijn mijn hersens geprogrammeerd om te luisteren, denken, praten (en ook in die volgorde). Soms mis je dan de boot in een discussie.” Of net ‘erg kritisch zijn’: “Op de kwaliteit van mijn werk krijg ik nooit negatieve feedback, maar wel op de mens die ik ben: erg aanwezig, kritisch, enz. Mijn team draagt mij op handen (ik hen ook) maar daarbuiten voelt mijn werkomgeving erg bedreigend aan.”

Frappant is tevens dat het gereserveerd, onzeker zwijgen, net zoals de eerste variant ‘berekend, empathisch zwijgen’ statistisch significant meer voorkomt bij vrouwen en jongeren. Uitspraken als “Ik zwijg omdat ik als vrouw niet serieus wordt genomen in een overwegende mannenwereld” of “Ik zwijg omdat ik soms het gevoel heb niet serieus genomen te worden door mijn jonge leeftijd” illustreren dit.

Gelaten, cynisch zwijgen

Het gelaten, cynisch zwijgen tot slot synthetiseert vooral negatieve of defensieve vormen van employee silence. Men geeft de moed op en men is ervan overtuigd dat zijn of haar stem zinloos is. Er werden heel wat reacties gegeven in de open vraag over dit motief. Deze maken vooral de teleurstelling van werknemers zichtbaar wanneer blijkt dat inspraak tot weinig of geen resultaat leidt: “Onze nieuwe leidinggevende doet alsof we inspraak hebben en laat ons veel dingen voorbereiden, uitwerken, bespreken,... Maar uiteindelijk wordt het resultaat van het werk enkel gebruikt als dit haar mening ondersteunt.” Deze teleurstelling leidt er vervolgens toe dat mensen hun stem niet of veel minder laat gelden in de organisatie. Men belandt in een negatieve spiraal:

“Na vele pogingen om iets aan te kaarten omtrent de werking van de dienst, geef je het op en onderga je gewoon alles. Dit ten koste van de motivatie uiteraard, want die is momenteel ver zoek”

In de literatuur is dit fenomeen reeds langer bekend onder de term deaf ear syndrome (Harlos, 2001; Peirce et al., 1998) Pinder en Harlos (2001) suggereren dat werknemers kunnen afglijden naar een toestand van aangeleerde hulpeloosheid als ze ervaren dat hun stem geen verschil maakt.

Het kan bij gelaten, cynisch zwijgen ook gaan om vormen van stil verzet: “Onze mening rond corona en telewerken verschilde heel hard, maar die discussie kon je nooit winnen (niemand binnen het bedrijf). Dus zwijg je, in stil protest, en omdat je weet dat je tegengesproken zal worden en dat er naar jouw mening toch niet geluisterd wordt.” Wij vermoeden dat het stil verzet niet enkel typisch is aan bepaalde organisatieculturen, maar ook meer algemeen aan de Belgische nationale cultuur.

De Belgische paradox

Verwijzen we hierbij naar het werk van Hofstede. In vergelijking met bijvoorbeeld de Duitse en Nederlandse cultuur scoren we zeer hoog op sociale machtsafstand (65 in vergelijking met 35). Dit betekent dat –ondanks de roep om meer zelfsturing en plattere organisatiestructuren- centralisatie populair blijft in onze hoofden. Privileges en statussymbolen voor onze bazen vinden we normaal. In ruil daarvoor worden we graag opgemerkt, beluisterd en bejubeld door de bazen. Tegelijkertijd scoren Belgen, net zoals de Nederlanders, zeer hoog op individualisme (75 in vergelijking met 80 in een Nederlandse cultuur). Ze zeggen graag wat ze denken en schuwen de confrontatie hierbij niet. Liggen beide dimensies (hoog individualisme, lage machtsafstand) voor de Nederlandse situatie in elkaars verlengde, voor de Belgische situatie geldt het omgekeerde, waardoor er vaak een spreidstand ontstaat.

Deze spreidstand veroorzaakt spanningen. Medewerkers vertonen dan bijvoorbeeld graag formeel en expliciet respect voor de leidinggevende, maar achter hun rug doen ze – in alle luwte - net het tegenovergestelde van wat de baas verlangt of van wat formeel is overeengekomen. Zwijgen wordt met andere woorden een vorm van stil verzet. Het schaduwgedrag dat hiervan het gevolg is, kan een serieuze domper zetten op het langetermijnvertrouwen binnen de arbeidsrelatie. Onze assumptie is dat een Belgische context, met een lange traditie van paradoxaal schaduwgedrag en -cultuur, hiervoor extra gevoelig is. (De Prins, 2021)

Opvallend is dat gesyndiceerde werknemers significant hoger scoren op het ‘gelaten, cynisch zwijgen’. Mogelijks verwachten zij dat de verkozen gedelegeerden hun stem vertegenwoordigen in de organisatie en kiezen zij daarom zelf (meer) om onder de radar te blijven. Of zijn zij net gevoeliger voor stille verzet-strategieën of andere meer defensieve vormen van employee silence.

Thema's van employee silence

Het is een mythe dat we enkel zouden zwijgen over ethisch gevoelige of persoonlijke kwesties. Zoals uit figuur 1 blijkt vormt dit slechts één puzzelstuk naast 6 andere die samen het overzicht vormen van mogelijke stilte-thema's. We vroegen onze respondenten om spontaan te formuleren waaraan ze dachten wanneer het gaat over thema's waarover men zwijgt op het werk.

HR-issues

HR-gerelateerde thema's komen over het algemeen het meeste voor. Zoals blijkt uit figuur 2 kan het hierbij dan gaan om issues op het vlak van in- en doorstroom (Hoe stroom ik in- & door? Hoe word ik geëvalueerd & beloond?), competenties (Wat kan ik? Wat kunnen de anderen?), werkdruk (Hoeveel werk kan ik aan? Hoe zit ik in mijn vel?), werkorganisatie (Wie doet wat? Welke taken en rollen worden door wie opgenomen?) en het hybride werken (Wat doe ik waar en wanneer? Hoe houd ik balans tussen werk & privé?).

We zoomen in op het thema werkdruk. Binnen de HR-gerelateerde stilte-issues is dit thema bijzonder populair (donker gekleurd). Het wordt niet enkel gesignaleerd als mogelijke oorzaak van stilte ("Zwijgen over bepaalde ideeën gebeurt soms omwille van een te grote werkdruk die er al is. Als ik initiatieven aanhaal, wie moet ze dan uitwerken en wie heeft hier de tijd voor?"), maar ook als thema zelf waarover gezwegen wordt ("Kwantiteit staat ver boven kwaliteit en daardoor is de werkdruk hoog."). Vaak wordt de link gelegd met thema's als werkstress of burn out of komen ook oorzaken van werkdruk zelf in het vizier ("Er is recent een drastische verandering gekomen in de organisatiestructuur die werkdruk en werkontevredenheid als gevolg hebben".)

In het verlengde hiervan staat het thema 'werkorganisatie' vaak op het stilte-menu. Werknemers ervaren de dagelijkse werkorganisatie niet altijd als 'eerlijk' ('Deze persoon wordt 'gespaard' van moeilijkere taken en dit zorgt voor veel wrevel bij de andere collega's'), maar vinden het moeilijk hierover te communiceren. Het komt soms voor dat zij bepaalde taken krijgen opgelegd en hierover moeilijk kunnen ventileren: "Plots gaat men taken van een ander team bij jou leggen (...) zonder dat je eigenlijk kan zeggen dat je dit eigenlijk minder leuk/uitdagend vindt, je wordt in een soort keurslijf geduwd." Veranderingen in job- of organisatiedesign worden op die manier niet altijd goed

verteerd.

Collega's en leidinggevenden

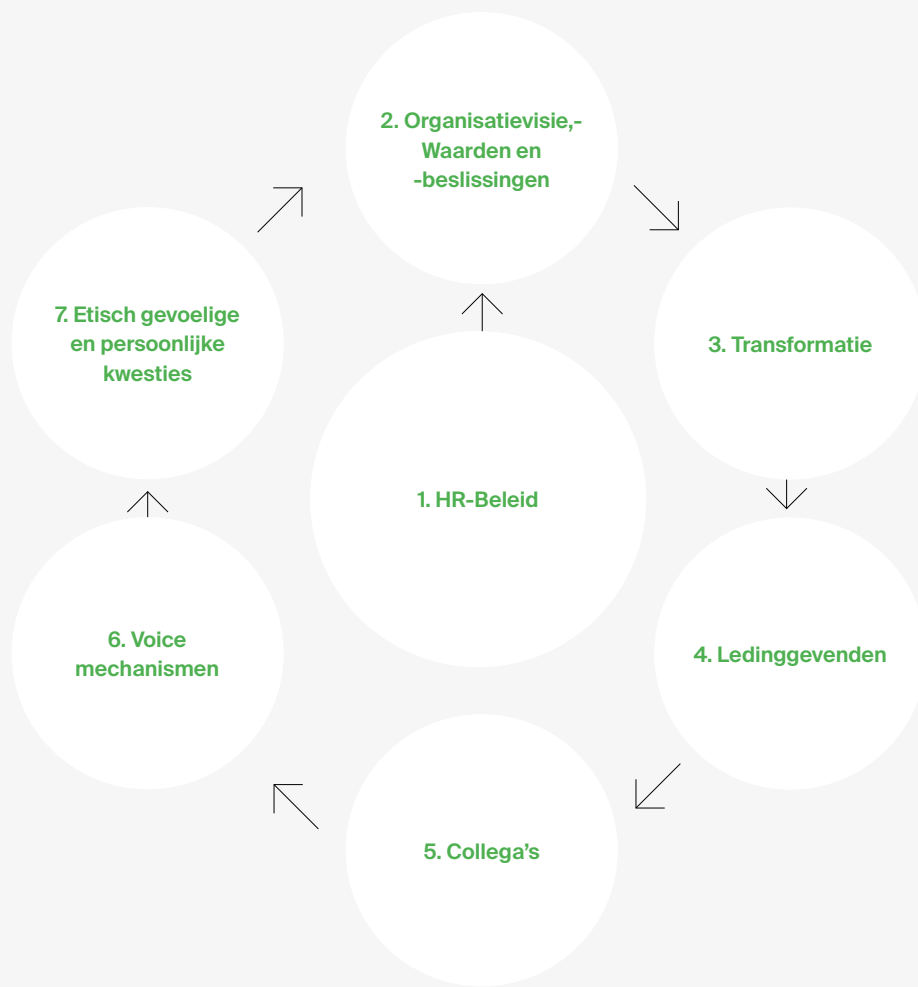
Naast HR-gerelateerde thema's zijn het vooral issues met leidinggevenden en collega's die populair zijn in de antwoorden op de open vraag waarover men zwijgt. Als het gaat over collega's is dysfunctioneren vaak het topic ("Ik zwijg over het minder goed functioneren van collega's. Ik vind het niet collegiaal en de verantwoordelijkheid van de leidinggevende (die het negeert). ik ben dan weer niet moedig genoeg om er zelf over te beginnen".) We blijken het heel moeilijk te hebben om feedback te geven aan collega's en schuiven deze hete aardappel dan ook graag door. Het risico bestaat hierbij dat management hierdoor in een zondebok-rol terecht komt of dat leidinggevenden in stilte worden 'gebasht': "Ik heb het echt gehad met leidinggevende die denken alles beter te weten zonder dat ze de technische expertise bezitten over bepaalde domeinen. ik heb het echt gehad met leidinggevenden die verbindend communiceren zonder het te menen en in hun daden het tegenovergestelde doen. Ik zou willen dat leidinggevenden wat meer aan zelfreflectie zouden doen op hun onbewust gedrag van alsmaar cursussen veerkrachtig of inspirerend of ...leiderschap te volgen."

The law of crappy people

Het zwijgen over het dysfunctioneren van collega's of leidinggevenden en het labelen of bashen van collega's of leidinggevenden als 'rotte appels' is een oud zeer in veel organisaties. AMS-collega Seth Maenen (2018) gebruikt hiervoor de metafoor van 'the law of crappy people'. Die wet zegt dat rotte appels verantwoordelijk zijn voor wat fout gaat in de organisatie en heimelijk is dan de vraag 'wiens flater heeft ervoor gezorgd dat we nu met een probleem zitten?' Dat is volgens hem jammer want de oorzaken van wat er fout loopt in organisaties zijn vaak niet terug te vinden op het niveau van individuele beslissingen of competenties, maar eerder op het niveau van de organisatiestructuur.

Deze structuur beïnvloedt immers de kans die werknemers krijgen om binnen een bepaalde context optimaal te kunnen functioneren, groeien, samenwerken, enz. Zitten er veel weeffouten in het design van de organisatie of is de structuur niet langer aangepast aan de veranderende noden van de klant of de afzetmarkt, dan is de kans reëel dat individuele werknemers of leidinggevenden, hoe competent of gemotiveerd zij ook zijn, toch dreigen te ontsporen. Dat is voor collega's vaak moeilijk te beoordelen omdat zij vanuit een kikker- en niet vanuit een vogelperspectief naar de dagelijkse realiteit zien.

Ook wanneer er sprake is van innovaties in het organisatiedesign (bijvoorbeeld een kanteling naar meer zelforganiserende of zelfsturende teams) kan deze kortsluiting in perspectief trouwens een hardnekkig probleem blijven. Een respondent getuigt: "Wij werken tegenwoordig in zelforganiserende teams, om aansluiting met het eigen team niet te verliezen wik en weeg ik soms mijn woorden. Ik had vroeger een functie als teamcoach en kijk daardoor anders naar het management dan mijn collega's in het lokale team. Ik doe mijn best om beslissingen van het management te duiden, het groter kader weer te geven, maar ik merk dat ik op veel weerstand stuit. In een lokaal team is het 'makkelijk' om het management de schuld te geven en niet naar de eigen werking te kijken." Het wij-zij denken volledig uitsluiten in de arbeidsrelatie blijkt hiermee ook in plattere organisaties geen sinecure.



2. Ik zwijg over beslissingen van de directeur, die eenzijdig en zonder overleg genomen worden en waar ik het niet mee eens ben of de negatieve weerslag van zie (zoals het afschaffen van een personeelsfeest wegens slechte omzetcijfers).

4. Mijn baas is heel erg taakgericht en neemt nooit de tijd om te vragen hoe het met me gaat, dat is moeilijk om dat af te dwingen en dat durf ik eigenlijk niet echt zeggen dat ik ook nood heb aan persoonlijke benadering.

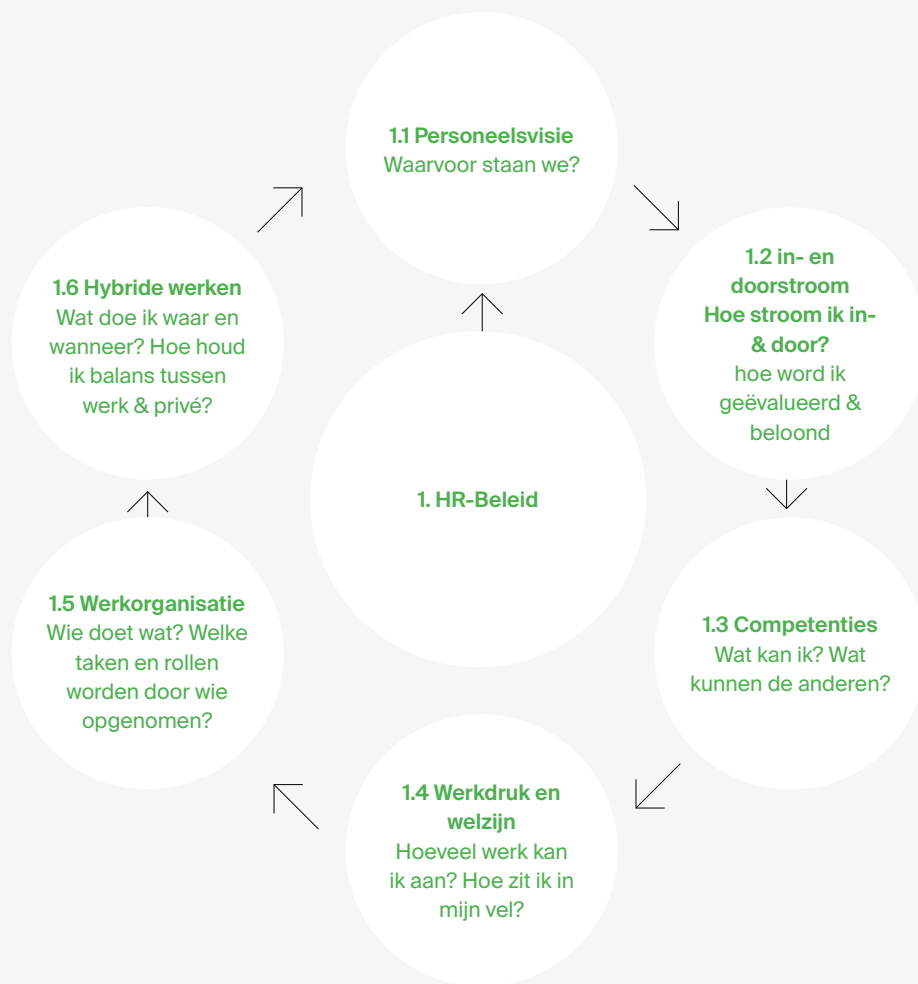
6. Er zijn geen overlegmomenten binnen ons bedrijf. Beslissingen worden van bovenaf genomen en moeten slaafs uitgevoerd worden, inspraak is onmogelijk.

3. We kregen net een grote structuurverandering voorgesteld op het werk. Die kwam als donderslag bij heldere hemel. Weinig mensen hadden verwacht dat de verandering zo ingrijpend zou zijn. Er lijkt weinig ruimte om aan te geven dat je er niet akkoord mee bent.

5. Ik zwijg over het minder goed functioneren van collega's. Ik vind het niet collegiaal en de verantwoordelijkheid van de leidinggevende (die het negeert). Ik ben dan weer niet moedig genoeg om er zelf over te beginnen.

7. Ik zwijg als het over misbruik van middelen gaat, vb ziekteverlof hebben maar toch bijberoep blijven uitoefenen.

Figuur 1. Thema's van employee silence (algemeen)



1.1. Ik zwijg omdat er geen people-management meer is. Het menselijke telt niet meer. Naar de buitenwereld toe doet de werkgever ongelooflijk veel voor het 'geluk op het werk', maar de realiteit is anders. Enkel omzet telt.

1.3. Het totaal gebrek aan inzicht en competenties in het aanwezige middenkader zorgt ervoor dat de werksfeer in ganse organisatie verziekt is. Ik zwijg hierover.

1.5. Tijdens overlegmomenten spreek ik me vaak niet (meer) uit over de taakverdeling van de komende weken. Vorig jaar kwam er een nieuwe collega in het team, en zij profileert zich zodanig fel dat mijn diensthoofd samen met haar alle richtlijnen lijkt uit te zetten.

1.2. Ik heb gezwegen over mijn verwachtingen naar doorgroeimogelijkheden (leidinggevende functie). Ik heb gezwegen over de niet-talentgerichte benadering van mijn leidinggevende (op diploma, op ervaring, op oordelen) tijdens deze 'groeigesprekken' met mij.

1.4. Zwijgen over bepaalde ideeën gebeurt soms omwille van een te grote werkdruk die er al is. Als ik initiatieven aanhaal, wie moet ze dan uitwerken en wie heeft hier de tijd voor?

1.6. Ik zwijg over de ongelijke situaties rond thuiswerken tijdens Covid. Procedures en tools die vanuit HR gepushed worden en wij niet in geloven.

Figuur 2. Thema's van employee silence (HR-beleid)

Dubbel gezicht van Covid-19

Zoals eerder vermeld, waren we vooral nieuwsgierig naar het al dan niet meer voorkomen van employee silence tijdens de Covid-19 periode. Door de verhoogde intensiteit van thuiswerken, veronderstelden we een hogere kans op stilzwijgen en een lagere kans op participatie.

Het negatieve gezicht

Voor 21% van onze respondenten klopt de basisaanname van onze studie dat de Covid-19 periode een verhoogd risico geeft voor employee silence. Werknemers zwegen (nog) meer dan anders. Vooral de gelaten, cynische profielen zwegen meer. Ook professionals/middenkaders en jongeren vertoonden een hoger risicoprofiel. 12% rapporteert dan weer een verslechtering van de relatie met de leidinggevenden. En nog eens 40% rapporteert een meer algemene verslechtering van het sociaal klimaat. Covid-19 heeft met andere woorden zijn sporen nagelaten. Dit uit zich in een versterking van defensieve vormen van employee silence.

Versterking van gelatenheid

- “Bezorgdheden uiten heeft geen zin. Gezondheid en welzijn van medewerkers hebben voor leidinggevende geen prioriteit.”
- “Ik was de enige op de werkvloer die de Covid-regels wou volgen, de rest - inclusief management - deed dat niet. Best zwijgen dan.”
- “We hebben al geen te grote teamspirit op het werk en tijdens corona is die teamspirit nog minder geworden. Ik laat alles gewoon zijn gang gaan en doe mijn werk.”
- “Soms maakt het me allemaal niet meer zoveel uit, omdat het mentaal vermoeiender was de afgelopen maanden.”

Versterking van cynisme

- “Omdat de frustraties zeer hoog opliepen. Zaken gingen voor corona al fout en dat heeft corona duidelijk versterkt.”
- “Covid is gebruikt om van een organisatie met inspraak naar één zonder enige inspraak te evolueren. Van betrokken werknemers naar nummers. Vandaar dat op dit moment al mijn energie weg is (...)”
- “Er is geen ruimte om te ventileren, om ideeën uit te wisselen, om in discussie te gaan. Mijn rechtstreeks leidinggevende ziet deze overleg momenten als ‘het doorgeven van info’ - geen ruimte voor discussie. (...) Dit vloekt tegen mijn manier van zijn. Ik voel me soms een eend die foix gras moet kweken. Slikken en zwijgen.”

Naast een versterking van gelatenheid en cynisme merken we ook een versterking van berekening, gereserveerdheid en onzekerheid. Werknemers blijven meer strategisch stil: kansen en risico's krijgen een Covid-dimensie waarmee men extra rekening houdt. Het gebrek aan échte verbinding met het team, de collega's en de leidinggevenden strooit ook roet in het participatieverhaal. Vooral de vele online meetings en gesprekken worden niet door iedereen gesmaakt.

Versterking van berekening

- Mentale vermoeidheid, combi werk/gezin/relatie met partner... Waar stop ik energie in? En wie helpt me als ik ziek ben, mijn partner. Niet mijn werk.”
- “Schrik voor ontslag.”
- “Uit angst om geen vast contract te krijgen aangezien ik toen nog in mijn interimperiode zat.”
- “Keert gewoonlijk als een boemerang terug in mijn gezicht en heeft in het verleden mijn promotiekansen geblokkeerd.”

Versterking van gereserveerdheid

- “Zelf het niet weten, de onzekerheid, het totaal nieuwe van de situatie. Geduldig zijn en bevragen.”
- “Minder verbinding, minder “erom geven” want je bent sneller weer met iets anders bezig. Inspiratie tijdens samen lunchen bijv. valt weg. Je hebt ook niet echt sociale clues meer van anderen, dus minder gemotiveerd om iets extra te doen.”
- “Minder connectie met de problematiek, ik voelde me eerder zelfstandige ondernemer, dan in dienstverband.”

Versterking van onzekerheid

- “Minder zelfzeker tijdens zoommeeting. Vervreemding van collega's en leidinggevende. Anderen zijn zich meer gaan profileren, hebben plots dominante rol gekregen.”
- “Omdat alles online gebeurde en de informele communicatie zo verloren gaat: minder momenten om elkaar gewoon even te spreken en tijdens de gesprekken geen non-verbale communicatie, waardoor enkel de luidste stemmen aan bod komen, moeite om het woord te nemen en te krijgen.”
- “Bij online vergaderingen is het moeilijker om gevoelige thema's goed aan te brengen dan op een vergadering op kantoor, de nuances zijn minder goed over te brengen.”

Het positieve gezicht

Tegelijkertijd verhoogde de Covid-19 periode ook de kans op positieve, proactieve vormen van stilte. Meer bepaald het empathisch zwijgen kreeg door Covid-19 een extra duwtje in de rug. In de ruimere onderzoeksliteratuur rond employee silence vinden we dit trouwens nog terug. Prouska & Psychogios (2018) onderzochten in het kader van de Griekse economische crisis een nieuwe vorm van silence, de 'social empathy silence' ("I am silent because everyone is silent"). Tijdens de crisis was het bon ton onder groepen van werknemers om de nodige crisis-empathie op te brengen. Stilte werd zo de norm. Men ging elkaar hierin kopiëren.

Versterking van empathie

- "Het was al een moeilijke tijd, ik wou er niet nog een schepje bovenop doen."
- "Ben heel empathisch en vind het erg wat er gebeurt is. De financiële kater voor de werkgever."
- "Inspraak is momenteel minder maar het bedrijf waarvoor ik werk is momenteel in "overlevingsmodus". Akkoord dat de werknemers minder inspraak hebben momenteel, maar hopelijk brengt de toekomst perspectief voor het bedrijf en dan zullen werknemers terug de kans krijgen om de dagdagelijkse taken te bespreken."

11% van de respondenten zegt minder gezwezen te hebben dan anders. 12% rapporteert ook nog een verbetering van de relatie met de leidinggevenden en 8% is van mening dat het sociaal klimaat verbeterde. Belangrijk is de vaststelling dat Covid-19 ook een mogelijke versterking van de participatie-mogelijkheden en competenties met zich heeft gebracht.

Versterking van participatiemogelijkheden

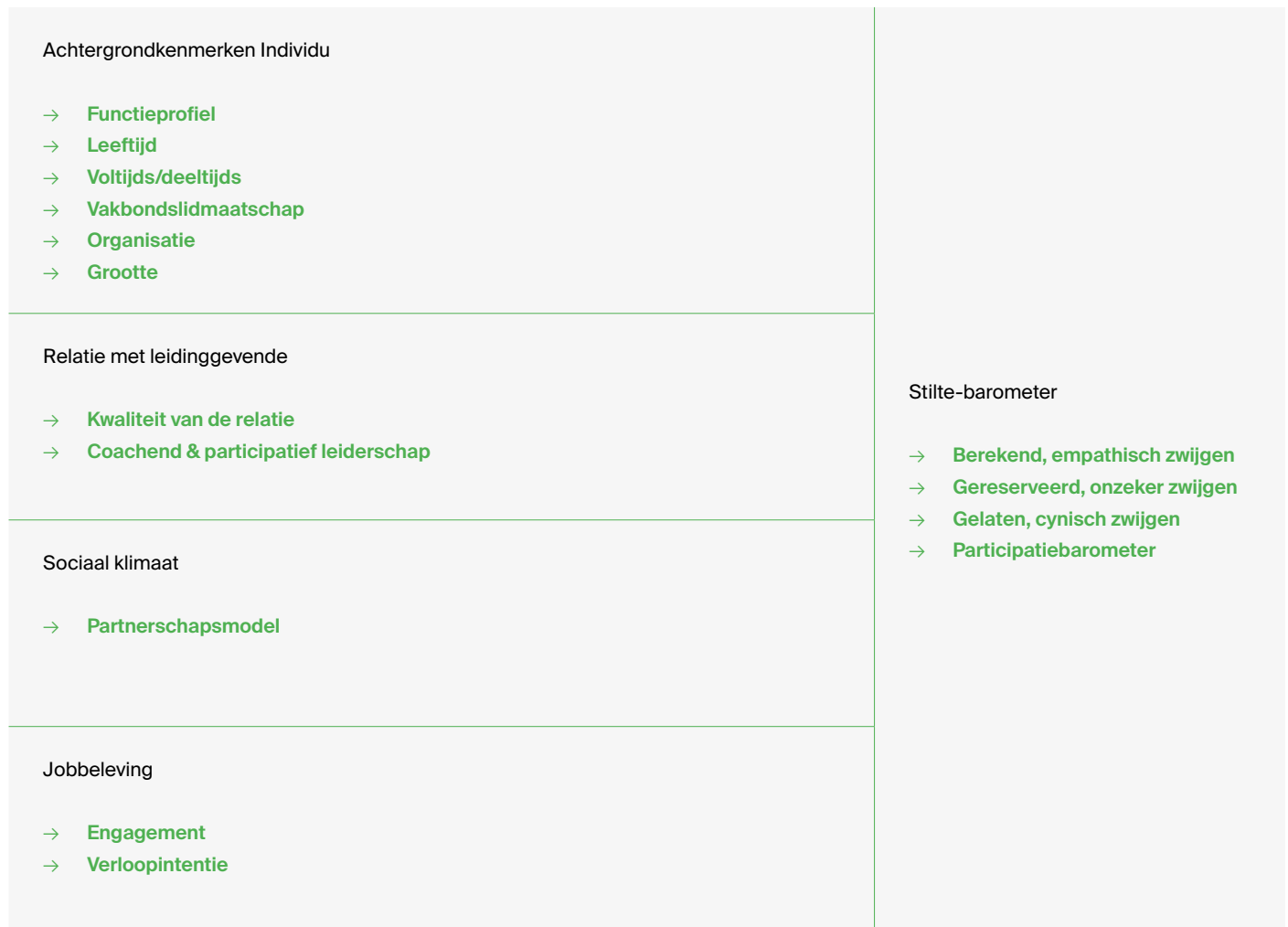
- "Ik had veel meer direct contact met collega's en algemene directie dan voor Covid, door meer bilateraal digitaal overleg."
- "Afstand maakt het makkelijker + het was een "common theme" - iedereen was suffering door COVID."
- We hebben meer de kans gekregen om problemen aan te kaarten die te maken hadden met thuiswerk, door zo te werken is er meer communicatie gekomen tussen werknemers en werkgever, die anders op kantoor er eigenlijk niet is."

Versterking van participatiedurf

- "Door het weinige personeel tijdens de COVID periode was het mogelijk en tegelijk van belang om op bepaalde momenten de leiding te nemen wanneer er geen leidinggevende op de vloer aanwezig was."
- "Mijn direct leidinggevende was veel minder in het vizier waardoor ik meer kans kreeg om binnen de organisatie knelpunten bespreekbaar te maken en dit werd gehoord. (...)"

Antecedenten

Een volgende vraag die we ons stelden was welke antecedenten relevant zijn in het kader van stilte en participatie. Welke kenmerken van het individu, de organisatie, de relatie met de leidinggevenden, het sociaal klimaat in de organisatie en de werkbeleving zijn relevant voor het verklaren van de fenomeen employee silence en voice. Op basis van de literatuur en de resultaten van de bivariate analyses, werd volgend conceptueel model gehanteerd.



Figuur 3. Conceptueel model

Zoals blijkt uit tabel 5 zijn de afhankelijke variabelen met de meest recurrente statistisch significante impact in de multivariate analyse (1) de uitvoerend profielen, (2) de middelgrote organisaties, (3) coachend en participatief leiderschap, (4) jobengagement en (5) het partnerschapsmodel.

- (1) Uitvoerende profielen (arbeiders en uitvoerend bedienden) voelen zich in vergelijking met professionals, middenkaders of directies duidelijk minder geprivilegieerd op vlak van voice. Zij zullen ook sneller zwijgen én dat binnen de drie varianten van employee silence. De spanning tussen hiërarchische macht en werknemerskracht in de arbeidsrelatie speelt hen duidelijk (nog) niet in het voordeel.
- (2) Middelgrote organisaties vertonen vooral een risicoprofiel op vlak van stilte. Dat is opmerkelijk en niet in lijn met de verwachting. In de literatuur wordt vaak verwezen naar een typisch ondersteunend werkklimaat binnen KMO's. Persoonlijke aandacht en ondersteuning blijken vaak hoger te scoren dan in grotere organisaties. Uit recent onderzoek bij 222 Belgische KMO's komt bijvoorbeeld naar voor dat bij de meerderheid van de ondervraagden de perceptie leeft dat goede relaties met en tussen medewerkers, samen met duidelijke doelstellingen, bijdragen aan het welzijn van werknemers op het werk (Alphonse, et al., 2018). "Het hoeft dan ook niet te verbazen dat nogal wat grote ondernemingen zichzelf proberen te 'KMO-iseren' in een poging de dynamiek van het kleinbedrijf 'in het groot' te kopiëren (Delmotte et al., 2001)". Voorwaarde is wel dat de zaakvoerder of direct leidinggevenden over goede peoplemanagement vaardigheden beschikken en dat er voldoende tijd wordt gereserveerd voor wederzijdse dialoog en inspraak. In onze steekproef, zo kunnen we veronderstellen, blijken deze randvoorwaarden bij vele respondenten alvast niet voldaan te zijn.
- (3) Vanuit de literatuur weten we immers dat leiderschapsstijl een belangrijke impact kan hebben op de arbeidsrelatie, inclusief op voice en silence. Een heel directieve, controlerende stijl staat in schil contrast met voice, terwijl een meer participatieve en coachende stijl deze net kan bevorderen (o.a. Hassan, DeHart-Davis & Jiang, 2019). Onze resultaten ondersteunen alvast deze premisse en geven een spiegelbeeld aan resultaten wat betreft employee silence.
- (4) Ook engagement kent een belangrijke potentieel effect. Wanneer mensen met veel energie en goesting aan het werk zijn, kost het hen ook minder moeite om participatie-opportunities te benutten. Het omgekeerde kan natuurlijk ook het geval zijn. Wanneer werknemers veel en met impact kunnen participeren vergroot de kans op employee engagement. Beide fenomenen liggen op die manier dicht bij elkaar ($r = ,512$).
- (5) Een sociaal klimaat gekenmerkt door het partnerschapsmodel versterkt de kans op participatie en verkleint de kans op gereserveerd, onzeker/ gelaten, cynisch zwijgen, zo leert het onderzoek ons tot slot ook. Dat is logisch. De partnerschapsstrategie streeft immers een win-winsituatie na tussen bedrijf en medewerker. Of organisaties al dan niet een sociaal klimaat hebben gebaseerd op het partnerschapsmodel is natuurlijk een gradueel gegeven. In het onderzoek blijkt er wat dat betreft nog heel wat ruimte voor progressie. Zo vindt bijvoorbeeld 69% dat de managementlogica in zijn/haar organisatie wringt met de werknemerslogica, 52% vindt dat in zijn/haar organisatie actie het vaak wint op dialoog en 67% gaat niet akkoord met de stelling 'De koers van mijn organisatie wordt bepaald in dialoog tussen het management en de werknemers'. Deze percentages lijken te wijzen op een verder bestaan van een hardnekkig conflict- eerder dan op de dominantie van het partnerschapsdenken binnen Vlaamse organisaties.



	PARTICIPATIE- BAROMETER	STILTE- BAROMETER	BEREKEND, EMPATISCH ZWIJGEN	GERESERVEERD, ONZEKER ZWIJGEN	GELATEN, CYNISCH ZWIJGEN
ACHTERGROND INDIVIDU (MODEL 1)	Uitvoerend profielen (-) Directie/hoger kader (+) Deeltijdsers (-)	Uitvoerend profielen (+)	Uitvoerend profielen (+) Deeltijdsers (-) Jongeren (+) Vrouwen (+)	Uitvoerend profielen (+) Vrouwen (+)	Uitvoerend profielen (+)
ACHTERGROND ORGANISATIE (MODEL 1)		Kleine en middelgrote organisaties (+)	Middelgrote organisaties (+)	Middelgrote organisaties (+)	Middelgrote organisaties (+)
RELATIE MET LEIDINGGE- VENDE (MODEL 2)	Kwaliteit van de relatie (+) Coachend en participatief leiderschap (+)	Kwaliteit van de relatie (-) Coachend en participatief leiderschap (-)	Coachend en participatief leiderschap (-)		Kwaliteit van de relatie (-) Coachend en participatief leiderschap (-)
SOCIAAL KLIMAAT (MODEL 3)	Partner- schapsmodel (+)	Partner- schapsmodel (-)		Partner- schapsmodel (-)	Partner- schapsmodel (-)
JOBBELEVING (MODEL 4)	Engagement (+)	Engagement (-)	Engagement (-)	Engagement (-)	Engagement (-)

Tabel 5: Resultaten van stapsgewijze regressie-analyses Noot.

- = significant negatieve samenhang met beschouwde uitkomst, + = significant positieve samenhang met beschouwde uitkomst.

Afsluiting & aanbevelingen

De afsluiting van deze white paper laat zich samenvatten in de boutade 'laat stilte terug spreken'. Employee silence is een thema dat zelden de vergaderagenda haalt. Door het in tandem te benaderen met het thema employee voice verruimt het wél de blik op wat er echt gaande is binnen de organisatie.

Maak stilte bespreekbaar

De drie varianten van employee silence kunnen hierbij verhelderend werken en de dialoog over stilte voeden. Het maakt ook bespreekbaar dat stilte niet altijd negatief geïnterpreteerd hoeft te worden. Stilte kan ook bijzonder waardevol zijn, bijvoorbeeld omdat een te impulsieve reactie schade zou aanbrengen aan de onderlinge relaties. Onderstaande checklist biedt inspiratie om stilte bespreekbaar te maken op de werkvloer en dit zowel op individueel, team als organisatieniveau.

Checklist voor de eigen organisatie

- Welk type 'stilte' is kenmerkend voor mezelf, collega's, mijn organisatie?
- Wat zijn de thema's waarover (typisch) wordt gezwegen?
- Is er vooral sprake van negatieve/positieve vormen/gevolgen van zwijgen?
- Wat is de business case van stilte? Wat verlies/win ik, het team, de organisatie?
- Wat veroorzaakt de positieve/negatieve vormen/gevolgen van employee silence?

- Wat betekent 'voice' voor mezelf, mijn team, mijn organisatie?
- Zit het voldoende in mijn/ons DNA?
- Zijn het communicerende vaten?
- Wat is de business case van participatie? Wat verlies/win ik, het team, de organisatie?
- Wat veroorzaakt de positieve/negatieve vormen/gevolgen van employee voice?

- Wordt er meer of minder gezwegen/geparticipeerd pré/post Covid-19? Waarom? Waarover?
- Hoe schatten we de relatie met leidinggevend in? Is het sociaal klimaat veranderd?

Vermijd ‘stilte als stille killer’

Door de versoepelingen van de maatregelen zullen we elkaar terug meer mogen ontmoeten. Het onderzoek laat zien dat 1 op 5 werknemers deze periode zal ingaan met onuitgesproken bezorgdheden, reflecties of ideeën. Om te vermijden dat ingehouden stilte explosief wordt, is het belangrijk om deze te doorbreken. Voor werknemers eist het onderdrukken van emoties op termijn immers zijn psychologische tol, bijvoorbeeld onder de vorm van een verhoogd risico op burn-out. Voor de relatie tussen werkgever en werknemers dreigt een versterking van een vijandig ‘wij-zij’ klimaat.

Het opnieuw zoeken naar de juiste balans tussen formele en informele dialoogmomenten, virtuele en live participatiemogelijkheden vormt dan ook een belangrijke post-Covid uitdaging. Typische stilte-thema's als een te hoge werkdruk of disfunctioneren worden hierbij best niet uit de weg gegaan. Essentie is om terug echte dialoog te voeren en te komen tot een hernieuwd ‘partnerschapsdenken’ in de arbeidsrelatie. Het concept van kritische vriendschap vormt hiervoor een krachtige frame.

Kritische vriendschap binnen een partnerschapsmodel

De term is ontleend vanuit de pedagogische wetenschappen. Hier werd hij als eerste gebruikt in leersituaties waarbij coaching en aanmoediging gecombineerd werden met het stellen van kritische, provocerende vragen en het geven van moeilijke, vaak emotioneel geladen feedback. Het concept verenigt daarmee twee dynamieken, het zorgt tegelijkertijd voor rust én onrust. Tegenspraak krijgt binnen een partnerschapsmindset dan ook meteen een heel ander karakter. Men respecteert de wederzijdse afhankelijkheid, men reageert waardierend en ondersteunend naar elkaar, maar tegelijkertijd is er ruimte voor wederzijdse kritische feedback. Deze wordt zelfs uitgelokt en gefaciliteerd” (De Prins, 2018).

Ons onderzoek maakte ook duidelijk dat jobbeleving een cruciale rol speelt. Is deze positief dan zal er veel meer geparticipeerd en veel minder gezwegen worden op de werkvloer. Is deze negatief, dan geldt het omgekeerde. Het stimuleren van werknemersengagement vormt dan ook een belangrijke hefboom in het creëren van een participatieklimaat en vice versa. Een innovatieve arbeidsorganisatie zal met een open, minder hiërarchisch organisatiedesign zo'n klimaat promoten. Het belooft én een hoger engagement én meer participatie.

Merk ook op dat stilte-thema's vaak spiegelconcepten zijn van engagement. Het organiseren van dialoog over deze thema's kan het stilzwijgen doorbreken. Werkdruk en werkorganisatie zijn zo'n populaire stilte-thema's. Het promoten van werkdruk-dialoog kan in die zin soelaas brengen.

Het voeren van werkdrukdialogen

“Het herbalanceren van werkdruk is bij uitstek een domein van gedeeld eigenaar- en leiderschap. Kennis is aanwezig bij beide partijen en kan expliciet naar boven worden gebracht middels ronde tafel-bijeenkomsten, participatieve dagen, feedback-sessies, werkdrukimpact-sessies, Het thema kan op bedrijfsniveau ook systematisch geagendeerd worden tijdens het wekelijks team- of werkoverleg of op het CPWB, zodat het continu opgevolgd wordt en ook zo leeft binnen de perceptie van werknemers. Belangrijk hierbij zal vooral zijn dat er dynamiek tot stand komt rond het constructief en creatief zoeken naar oplossingen. Vaak zien we rond problemen spontaan een intensief discours ontstaan, terwijl dit uitblijft wanneer het gaat om oplossingen. Samenwerken en praten over oplossingen m.b.t. werkdruk voedt nochtans gevoelens van solidariteit en empathie en voorkomt de ontwikkeling van onverschillige en negatieve attitudes naar anderen. Werkdrukdialogen zijn met ander woorden partnerschapsdialogen bij uitstek. In plaats van werkdruk te vermijden, te problematiseren of te ontkennen, omarmen we op die manier werkdruk en zien we in werkdruk een potentiële bron van engagement en betrokkenheid. Of nog: werkdruk wordt dan niet langer een verhaal van negatieve, maar eerder van positieve begrenzing. Onze assumptie is dat deze dialoog-formats dé buffers bij uitstek vormen om werkdruk en burn-out te de-medicaliseren en de te-individualiseren” (De Prins, 2018).

Versterk participatiedurf & mogelijkheden

Om af te sluiten herhalen we dat 21% van de werknemers het achterste van zijn tong niet liet zien tijdens de pandemie. Negatieve emoties hebben zich in stilte opgestapeld en de kans is niet onbestaande dat bij terugkeer één en ander escaleert. Aandacht voor stilte-brekers is voor hen dan ook meer dan ooit cruciaal. Anderen (11%) hebben net minder gezwegen en zagen in de crisis heel wat nieuwe participatiemogelijkheden. Voor hen zal de uitdaging er uit bestaan deze participatiedurf verder te omarmen en te ontwikkelen. In onderstaande kaders zijn –bij wijze van synthese- een aantal stilte-brekers samengebracht die vanuit een beleidsperspectief participatiedurf en -mogelijkheden kunnen versterken.

Stilte-brekers vanuit beleidsperspectief

Structuur/werkplek

- Zet (meer) in op nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, werkplekinnovatie, ... Deze maken participatie structureel (meer) mogelijk. Draag tegelijkertijd inspraak en overleg rond deze thema's hoog in het vaandel.
- Maak (meer) werk van 'zelfsturing'. Evalueer hierbij de impact van Covid-19. Sommige teams zullen misschien meer gewapend zijn om naar zelfsturing te evolueren, andere minder.
- Maak goede (post Covid-19) afspraken omtrent plaats- en tijdsnonafhankelijk werken/het hybride werken. Evalueer regelmatig. Meer thuiswerken mag niet leiden tot meer negatieve vormen/gevolgen van employee silence.
- Breng gedrag van mensen in relatie met de structuur van de organisatie. Vermijd op die manier dat 'the law of crappy people' heimelijk in de organisatie verder leeft. Ga open de communicatie hierover aan.

Cultuur/leiderschap

- Investeer in een cultuur van 'gedeeld leiderschap', 'empowerment', 'dialogue', ... en versterk managers én werknemers in dit soort van leiderschapsdenken en -stijl. Evalueer in welke mate de Covid-19 periode hierop impact heeft gehad.
- Verklein de sociale afstand tussen management en werknemers (b.v. vakjargon-irritaties vermijden) en stimuleer voorbeeldgedrag. Wanneer managers zich kwetsbaar opstellen (b.v. door 'litttekens' in de organisatie te durven benoemen) vergroot de kans dat stilte meer structureel kan worden doorbroken. Toets 'managementwaarheid' voortdurend aan de waarheden van anderen.
- Promoot een 'speak up' cultuur actief. Nodig werknemers uit om hun zorgen te uiten en suggesties en ideeën 'vrank en vrij' te geven. Stimuleer en waardeer elkaar hierin. Schenk hierbij extra aandacht aan risico-groepen zoals uitvoerende profielen, vrouwen, jongeren, deeltijds werkenden,

Voice mechanismes

- Investeer in een klimaat van vertrouwen en partnerschap, waarbij vijandige mechanismes als het wij-zij denken worden doorbroken. Herdenk het bestaande sociaal overleg vanuit het perspectief van partnerschap en het concept van 'kritische vriendschap'. Hou er rekening mee dat de Covid-19 periode het sociaal klimaat heeft aangetast.
- Initieer en faciliteer voortdurend momenten/processen van participatie. Zoek hierbij de juiste balans tussen formele en informele, virtuele en life momenten.
- Organiseer dialoog over stilte-thema's (b.v. werkdruk-dialoog). Breng thema's waarvan er indicaties zijn dat erover wordt gezwegen, bewust op de agenda.
- Zet in op inclusieve, verbindende dialoog en bewaak of verhoog de (virtuele) vergaderhygiëne .
- Ga bewust op zoek naar 'voice' bij werknemers door regelmatige personeelssurveys uit te sturen en hieraan gerichte acties te koppelen. Bevraag hierin ook het thema 'stilte'. Naast of in plaats van surveys zijn focusgroepen of individuele gesprekken waardevolle of complementaire initiatieven.

HRM

- Zet in op het ontwikkelen van feedback competenties. Deze zullen de gereserveerde, onzekere zwijgers sterker maken. Feedback mag hierbij niet worden gezien als bron van conflict, maar juist als een uitgelezen manier om conflict te vermijden.
- Investeer in een continue feedback- en leercultuur, waarbij werknemers elkaar aanmoedigen en constructief aanspreken op gedrag.

Bibliografie

- Alphonse, I., Dupont, C., Ferauge, P., & Soye, S. (2018). Sensitivity of Directors to Workplace Wellbeing and Risk Management: Evidence from Small and Medium Enterprises in Belgium. *Global Journal of Business Research*, 12(1), 79-92.
- De Prins, P. (2018). *De Clash voorbij. Zeven bouwstenen voor sociale dialoog*. Leuven: Acco.
- De Prins, P. (2021). Column. Spreken is zilver, zwijgen is niet altijd goud. *Tijdschrift voor HRM*. <https://tijdschriftvoorhrm.nl/spreken-is-zilver-zwijgen-is-niet-altijd-goud/>
- Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L. & Van Hootegem, G. (2001). *Personeelsbeleid in KMO's. Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid (Cahier 1 t.e.m. Cahier 9)*. Leuven: HIVA/K.U.Leuven.
- Detert, J. R., Burris, E. R., & Harrison, D. A. (2010). Debunking four myths about employee silence. *Harvard business review*, 88(6), 26-26.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, employment and society*, 25(1), 51-67.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The journal of applied behavioral science*, 37(3), 324-342.
- Hassan, S., DeHart Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131.
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jønsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re) discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 161-194.
- Maenen, S. (2018). *Van Babel tot ontwerp. Concepten en methoden voor organisatieontwikkeling*. Pelckmans Pro.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 41-54.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2018). Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 885-914.
- Stouten, J., Tripp, T. M., Bies, R. J., & De Cremer, D. (2019). When something is not right: The value of silence. *Academy of Management Perspectives*, 33(3), 323-333.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 711-724.

Contact

Expertisecentrum Next Generation Work, Antwerp Management School



Prof. dr. Peggy De Prins
peggy.deprins@ams.ac.be

More info:
www.antwerpmanagementschool.be

Antwerp Management School
Opening minds to impact the world