

Employee silence, kwaliteit van arbeidsrelaties en jobbeleving: waarom en waarover zwijgen we op het werk?

Peggy De Prins - Antwerp Management School

De Prins, P. (2021). *Employee silence: waarom en waarover zwijgen we op het werk? Resultaten van de Participatie-barometer 2021* [White paper]. Antwerp Management School.

ABSTRACT

In vergelijking met het spiegelconcept 'employee voice' is het concept van 'employee silence' een relatief onderbelicht of alleszins een nieuwer fenomeen. Antwerp Management School, in samenwerking met SDWorx en Jobat, voerde er recent onderzoek naar. In totaal werden 1598 werknemers bevestigd. 18% ervan profileert zich als harde kern 'zwijgers' op de werkvloer. Er kunnen hierbij drie typen van 'zwijgers' worden onderscheiden. De meest defensieve zwijgers zijn de 'gelaten, cynische zwijgers'. Deze geven de moed op, geraken gefrustreerd en/of hanteren een stille verzetsstrategie. Een tweede type 'zwijger' is de gereserveerde, onzekere zwijger. Deze neemt afstand en ervaart minder connectie. Een derde type, de 'berekende, empathische zwijger', komt gemiddeld het meeste voor op de Vlaamse werkvloer. Deze zwijger wikt en weegt zijn woorden en zet 'stilte' vooral strategisch in. Werknemers die de relatie met de direct leidinggevendenden pessimistisch inschatten, hen als weinig coachend en participatief ervaren en eerder een conflict- dan een partnerschapsmodel in hun organisatie waarnemen, vertonen een verhoogd risico op employee silence. Daarnaast speelt ook jobbeleving een cruciale rol. Is deze positief, dan zal er veel meer geparticipeerd en veel minder gezwezen worden op de werkvloer. Het stimuleren van werknemersengagement vormt dan ook een belangrijke hefboom in het doorbreken van employee silence. Een andere aanbeveling is om sociale dialoog meer vanuit een partnerschapsmodel dan vanuit een conflictmodel gestalte te geven.

Employee silence refereert naar situaties waarin werknemers bewust of onbewust informatie achterhouden die potentieel nuttig kan zijn voor de organisatie of het team waarvan zij deel uitmaken (onder andere Donaghey et al., 2011; Milliken et al., 2003). Sommige ideeën, vragen, suggesties, feedback, enzovoort, 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. Wij willen in wat volgt een antwoord zoeken op deze vragen en een link leggen met thema's als 'kwaliteit van arbeidsrelaties' en 'jobbeleving'.

Survey

Antwerp Management School, in samenwerking met SDWorx en Jobat, voerde onlangs een survey uit onder de titel “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. Uitgesplitst naar geslacht gaat het om 38% mannen en 62% vrouwen. Naar opleidingsniveau is 4% korter geschoold, 16% middengeschoold en 80% is hoog geschoold. Volgens functieprofiel is 46% arbeider of uitvoerend bediende, 46% middenkader of professional en 8% hoger kader of directielid.

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. 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).

Naast gesloten vragen, werden ook enkele open vragen opgenomen. Zo konden respondenten aangeven waarom en waarover zij typisch zwijgen in de organisatie. Deze vraag leverde een rijke respons op. In wat volgt zullen enkele quotes uit deze open vraag worden gebruikt om de resultaten uit het kwantitatieve luik te verduidelijken en te becommentariëren.

‘Die hards’

Vandaag profileert 18% van de bevraagde 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 stilte-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.

TABEL 1 \ Stilte- en participatie barometer

Employee Silence/Stilte-barometer		% 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/Participatie-barometer		% (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%

Op de vraag 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 een 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.

Drie typen zwijgers

In de studie werden drie typen van 'zwijgers' onderscheiden (zie **TABEL 2**). Een eerste type, de 'berekende, empathische zwijger', 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. Deze vorm van zwijgen kan positief bijdragen tot zowel het individueel, het team- als het organisatiefunctioneren. Het berekend, empathisch zwijgen betreft de, volgens Stouten et al. (2019), 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 en door ideeën te laten rijpen, kan stilte ook een goede strategie zijn. Het kan zelfs een meer effectieve voice tot resultaat hebben.

Een tweede type 'zwijger' is de gereserveerde, onzekere zwijger. Deze stelt zich graag onzichtbaar op en hoopt dat anderen het woord wel zullen voeren. Of omgekeerd: men voelt zich net geïntimideerd door de stem van de dominante andere, waardoor men zelf zwijgt. Het gereserveerd, onzeker zwijgen heeft vaak te maken met de sociale afstand binnen de hiërarchische arbeidsrelatie. Een respondent getuigt: "Ik klap dicht als zogezegde 'grapjes' of té directe uitlatingen van leidinggevenden persoonlijk bij mij binnenkomen", of: "Ik zwijg in grote groepen waarbij mensen uit hogere hiërarchie deelnemen". 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."

Frappant is tevens dat het gereserveerd, onzeker zwijgen, net zoals de eerste variant 'berekend, empathisch zwijgen', statistisch significant meer voorkomt bij vrouwen (zie infra, **TABEL 3**). Ook jongeren vertonen een verhoogde kwetsbaarheid. 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.

TABEL 2 \ Varianten van employee silence

Berekend, empathisch zwijgen
• Ik wil niet moeilijk doen over zaken die mogelijk 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.
Gereserveerd, onzeker zwijgen
• 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.
Gelaten, cynisch zwijgen
• Ik zwijg omdat ik ervan 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.

De meest defensieve zwijgers zijn de 'gelaten, cynische zwijgers'. Deze geven de moed op, geraken gefrustreerd en hanteren een stille verzetsstrategie. In de literatuur is dit fenomeen reeds langer bekend onder de term 'deaf ear syndrome' (Harlos, 2001; Peirce et al., 1998).

De auteurs suggereren dat werknemers kunnen afglijden naar een toestand van aangeleerde hulpeloosheid als ze ervaren dat hun stem geen verschil maakt. Een respondent getuigt: “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.”

Stilte-thema's

Het is een mythe dat we enkel zouden zwijgen over ethisch gevoelige of persoonlijke kwesties. Hr-gerelateerde thema's komen over het algemeen het meeste voor. Het kan hierbij gaan om issues op het vlak van in- en doorstroom (Hoe stroom ik in- en door? Hoe word ik geëvalueerd en 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 en privé?).

Werkdruk wordt in het onderzoek niet enkelesignaleerd als mogelijke oorzaak van stilte (genre: “Ik heb geen tijd om mijn mening te geven en als ik dat al zou doen, wie zou er tijd hebben om met mijn ideeën aan de slag te gaan?”), maar ook als (gevoelig) thema zelf waarover gezwezen wordt. 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 werkorganisatie vaak op het stilte-menu. Werknemers ervaren de dagelijkse werkorganisatie niet altijd als eerlijk, maar vinden het lastig om hierover te communiceren. Het komt soms voor dat zij bepaalde taken krijgen opgelegd en hierover moeilijk kunnen ventileren. Veranderingen in job- of organisatiedesign worden op die manier niet altijd goed verteerd.

Naast hr-gerelateerde thema's zijn het vooral issues met leidinggevend 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. 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 zondebokrol terecht komt of dat leidinggevend in stilte worden 'gebasht':

Ik heb het echt gehad met leidinggevend die denken alles beter te weten zonder dat ze de technische expertise bezitten over bepaalde domeinen. (...) Ik zou willen dat leidinggevend wat meer aan zelfreflectie zouden doen op hun onbewust gedrag in plaats van alsmaar cursussen veerkrachtig of inspirerend leiderschap te volgen.

Kwaliteit van arbeidsrelaties

Vanuit de literatuur weten we dat leiderschapsstijl een belangrijke impact kan hebben op de arbeidsrelatie, inclusief op voice en silence. Een heel directieve, controlerende stijl staat in schril contrast met voice, terwijl een meer participatieve en coachende stijl deze net kan bevorderen (onder andere Hassan et al., 2019). Onze resultaten ondersteunen alvast deze premisse en geven een spiegelbeeld aan resultaten wat betreft employee silence (zie **TABEL 3**). Ook de kwaliteit van de relatie met de direct leidinggevende heeft een impact. Hoe positiever de perceptie van de relatie, hoe minder kans op gelaten, cynisch zwijgen.

Een sociaal klimaat gekenmerkt door het partnerschapsmodel versterkt de kans op participatie en verkleint de kans op gereserveerd, onzeker en gelaten, cynisch zwijgen, zo leert het onderzoek ons ook. Dat is logisch. De partnerschapsstrategie streeft immers een win-winsituatie na tussen bedrijf en medewerker.

Men respecteert de wederzijdse afhankelijkheid, men reageert waardierend en ondersteunend naar elkaar, maar tegelijkertijd is er ruimte voor wederzijdse kritische feedback (De Prins, 2018). 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 of haar organisatie wringt met de werknemerslogica, 52% vindt dat in zijn of 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.

TABEL 3 \ Resultaten van stapsgewijze regressie-analyses

	Participatie- barometer	Stilte- barometer	Berekend, empathisch zwijgen	Gereserveerd, onzeker zwijgen	Gelaten, cynisch zwijgen
Achtergrond (Model 1)	Uitvoerend profielen (-) Directie/ hoger kader (+) Deeltijdsers (-)	Uitvoerend profielen (+) Middelgrote organisaties (+)	Uitvoerend profielen (+) Deeltijdsers (+) Jongeren (+) Vrouwen (+) Middelgrote organisaties (+)	Uitvoerend profielen (+) Vrouwen (+) Middelgrote organisaties (+)	Uitvoerend profielen (+) Middelgrote organisaties (+)
Kwaliteit van arbeidsrelatie (Model 2)	Kwaliteit van de relatie (+) Coachend en participatief leiderschap (+) Partnerschaps- model (+)	Coachend en participatief leiderschap (-) Partnerschaps- model (+)	Coachend en participatief leiderschap (-)	Partnerschaps- model (-)	Kwaliteit van de relatie (-) Coachend en participatief leiderschap (-) Partnerschaps- model (-)
Jobbeleving (Model 3)	Engagement (+)	Engagement (-)	Engagement (-)	Engagement (-)	Engagement (-)
R² model 1=	,141	,086	,089	,084	,099
R² model 2=	,461	,184	,116	,089	,312
R² model 3=	,535	,234	,127	,118	,352

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

Jobbeleving

Binnen jobbeleving gaan we op zoek naar de impact van engagement op employee silence. Rond deze impact is veel te doen, vooral wanneer het gaat om de vraag wat er eerst komt: de kip of het ei? Sommige onderzoekers (onder andere Pirzada et al., 2020) beschouwen engagement als 'ei', dus als directe of indirecte uitkomst van employee silence. Hoe minder er gezwezen wordt, hoe hoger de kans op engagement. Het omgekeerde kan natuurlijk ook het geval zijn. Ruck et al. (2017) zien engagement als 'kip', dus als antecedent of driver van employee silence, eerder dan als 'ei'. Wanneer werknemers in hun job weinig energie en betrokkenheid voelen, wordt de kans groter dat zij onverschilliger worden in de ruilrelatie en minder hun stempel willen of kunnen drukken op de werkomgeving. Wij volgden in het onderzoek deze laatste redenering en kunnen de assumptie bevestigen: hoe minder engagement, hoe hoger de kans op stilte. Dit geldt trouwens voor de drie typen van 'zwijgers' (zie **TABEL 3**).

Maak stilte bespreekbaar

De aanbevelingen van dit onderzoek laten zich samenvatten in de boutade 'laat stilte terug spreken'. In **TABEL 4** zijn een aantal stilte-brekers samengebracht die vanuit een beleidsperspectief participatiedurf en -mogelijkheden kunnen versterken.

TABEL 4 \ Stilte-brekers vanuit beleidsperspectief

Cultuur/leiderschap
· Investeer in een cultuur van 'participatief leiderschap', 'empowerment', 'dialogoog', enzovoort en versterk zowel managers als werknemers in dit soort van leiderschapsdenken en -stijl. · 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 risicogroepen zoals uitvoerende profielen, vrouwen, jongeren, deeltijds werkenden, enzovoort.
Voice-mechanismen
· 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. · Initieer en faciliteer voortdurend momenten of processen van participatie. Zoek hierbij de juiste balans tussen formele en informele, virtuele en life momenten. · 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. Combineer data-dashboards met verhalen, spontane feedback, informele discussies, enzoverder. Een cijfercultuur is immers geen volwaardige 'voice'-cultuur.
Human resources management
· Rond heel wat typische hr-m Thema's bestaat er stilte. Doorbreek deze door gericht op zoek te gaan naar feedback op gangbare hr-praktijken. · 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. · Maak van engagement een prioritair hr-thema. Hoe hoger het engagement, hoe hoger ook de participatie-goesting en vica versa. Doorbreek ook de stilte over oorzaken van een laag werkengagement, zoals werkdruk of een gebrekkige werkorganisatie.

Employee silence is een thema dat zelden de vergaderagenda haalt. Door het in tandem te benaderen met het thema employee voice verruimt het wel de blik op wat er echt gaande is binnen de organisatie. 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.

Om werknemersstilte te doorbreken of te milderen, verdient het om verder te investeren in kwaliteit van de arbeid (bijvoorbeeld onder de vorm van een engagement- of motivatiebeleid) en kwaliteit van de arbeidsrelaties. Zo is een aanbeveling om sociale dialoog meer vanuit een partnerschapsmodel dan vanuit een conflictmodel gestalte te geven. Ook het bespreekbaar maken van oorzaken van een laag werkengagement, zoals werkdruk of een gebrekkige werkorganisatie, vormen belangrijke hefboomen.

Nemen we het voorbeeld van werkdruk. Het (her)balanceren ervan is bij uitstek een domein van gedeeld eigenaar- en leiderschap. Werkdrukdialogen zijn dan ook partnerschapsdialogen bij uitstek (De Prins, 2018). Vaak zien we rond problemen spontaan een intensief discours ontstaan, terwijl dit uitblijft wanneer het gaat om oplossingen. Samenwerken en praten over oplossingen met betrekking tot werkdruk voedt nochtans gevoelens van solidariteit en empathie en voorkomt de ontwikkeling van onverschillige en negatieve attitudes naar anderen. Het thema kan op bedrijfsniveau systematisch geagendeerd worden tijdens het wekelijks team- of werkoverleg of op het CPWB (Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk), 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. Een dynamiek waarbij formeel overleg hand in hand gaat met informeel overleg en directe participatie hand in hand met indirecte participatie.

BIBLIOGRAFIE

- De Prins, P. (2018). *De Clash voorbij. Zeven bouwstenen voor sociale dialoog*. Acco.
- 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.
- 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.
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., & Mahar, S. A. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 20(1), 9-14.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- 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.