

Employee silence tijdens Covid-19

Laten we er niet (langer) over zwijgen

Peggy De Prins

‘Bedek niet alles met de mantel der liefde’ en ‘We moeten af van de zwijgcultuur’, dat is tegenwoordig de toon van de krantenkoppen wanneer het gaat over zaken die moeilijk(er) of niet bespreekbaar zijn op de werkvloer. Het fenomeen wordt gevat onder de noemer ‘employee silence’. In dit artikel wordt het thema onderzocht ten tijde van Covid-19. Wat leren we uit een periode waarin massaal en onverwacht thuis werd gewerkt en waarin we dus veel minder dan voorheen elkaar informeel ontmoetten? In het survey-onderzoek geeft 21% van de Vlaamse werkende populatie aan meer gezwegen te hebben dan normaal tijdens de Covid-19-periode. Zowel empathie, berekening, cynisme, gelatenheid, onzekerheid als gereserveerdheid kunnen hieraan ten grondslag liggen. Andere risicofactoren zijn onder andere: een laag werkengagement, een slecht sociaal klimaat of een slechte relatie met de direct leidinggevenden. Aandacht voor stilte-brekers is voor deze groep Covid-19-zwijgers dan ook cruciaal. Anderen hebben juist minder gezwegen en zien in de crisis heel wat nieuwe participatiemogelijkheden. Voor hen zal de uitdaging eruit bestaan deze participatiedurf verder te omarmen en te ontwikkelen.

Inleiding

In vergelijking met het spiegelconcept ‘employee voice’ is het concept van ‘employee silence’ een relatief onderbelicht of alleszins een nieuwer fenomeen. Zowel in het publiek debat, het academisch onderzoek als in het managementdiscours laat het concept toe om op een nieuwe manier te kijken naar thema’s als werknemersinspraak, dialoogmaturiteit, feedbackkwaliteit, etc. Door de omgekeerde blik te nemen, wordt duidelijk waarom, wanneer en waarover in organisaties gezwegen wordt. Hieruit kunnen vervolgens lessen worden getrokken om ‘voice’-mogelijkheden te verhogen of te optimaliseren.

Peggy De Prins is als associate professor verbonden aan de Antwerp Management School en als senior onderzoeker verbonden aan het Competence Center ‘Next Generation Work’

Employee silence als blikopener

Starten we met een definitie. 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 (o.a. Milliken, Morisson & Hewlin, 2003; Donaghey et al., 2011). Sommige ideeën, vragen, suggesties, feedback, etc. kennen op die manier een verborgen leven in de hoofden van werknemers. Employee silence kan van tijdelijke aard zijn, maar stilte kan ook hardnekkig en van lange duur zijn. De #Me-too-beweging (ontstaan als gevolg van het jarenlang massaal stilzwijgen van seksueel grensoverschrijdend gedrag) is daarvan een sterk voorbeeld. Zowel in de tijdelijke als in de hardnekkige variant bestaat het risico dat employee silence het individueel en collectief leren afremt of onmogelijk maakt. Het houdt ook fouten of onethische gedrag onder de radar (Knoll et al., 2021). Financiële fraude of vervuiling bijvoorbeeld, is soms wel collectief bekend, maar wordt tegelijkertijd collectief verzwegen.

Naast deze cases die vaak druk besproken worden in de publieke media, zijn er talrijke andere dagelijkse voorbeelden van employee silence te noemen. Te denken valt aan situaties waarin werknemers best heel wat ideeën hebben, maar deze niet durven uit te spreken. Of, als werknemers – als gevolg van het vele thuiswerken – minder spontaan van zich laten horen. De informele contacten verminderen, waardoor het risico ontstaat dat er minder gerea-geerd wordt, bijvoorbeeld bij moeilijke managementbeslissingen. Door het vele virtuele werken en vergaderen is het vaak moeilijker om echt connectie te maken met collega's en leidinggevendenden. Ook de onzekerheid in de organisatie, als gevolg van bijvoorbeeld de Covid-19-periode, kan maken dat werknemers stiller zijn dan anders. Ze berusten. Vind ik het wel gepast om op dit moment mijn ongenoegen te uiten? Of kan ik als leidinggevende eerlijk antwoorden wanneer ongeruste, gestreste medewerkers vragen hoe het economisch met het bedrijf gaat?

Employee silence tijdens de Covid-19-periode

In dit artikel wordt verder ingezoomd op deze alledaagse vormen van stilte, meer specifiek de stilte die is ontstaan tijdens de Covid-19-periode. Onderzoek naar werkbeleving tijdens deze periode (zie o.a. Vangronsvelt & De Vos, 2021a) laat zien dat werknemers zich over het algemeen minder betrokken voelden bij collega's en hun werkgever. Ongeveer één op de drie voelde zich minder 'echt bij de organisatie horen' of 'als deel van de familie' dan voor de crisis. Bevragingen bij HR- of organisatieverantwoordelijken bevestigden dit beeld: ongeveer de helft lag wakker van de betrokkenheid van medewerkers en meer dan één op de drie maakte zich zorgen over een mogelijk vertrek van goede medewerkers. Voor velen onder hen draaide de pandemie uit op een 'crisis van verbondenheid' (Vangronsvelt & De Vos, 2021b).

De vraag die centraal staat in dit artikel is of deze 'crisis van verbondenheid' ook impact had op het fenomeen van employee silence. Is er effectief sprake van Covid-19-zwijgers? En zo ja, wat zijn dan kwetsbare groepen en

welke motieven spelen er hiervoor? Op basis van surveymateriaal willen we op deze vragen een antwoord bieden. Deze inzichten maken het (structureel) aanpakken van employee silence makkelijker en gericht. Zo'n aanpak kan niet enkel voorkomen dat zaken onuitgesproken blijven na de crisis. Er kan ook worden geanticipeerd op mogelijke (korte of lange termijn) negatieve gevolgen van employee silence zoals vervreemding, cynisme of verloop. Bovendien kan worden verwacht dat deze inzichten ook relevantie hebben buiten de Covid-19-crisis, bijvoorbeeld wanneer het gaat om situaties van grensoverschrijdend gedrag of een zwijgcultuur op de werkvloer.

Het artikel is verder als volgt gestructureerd. We starten met een situering van het stilte-thema in de literatuur. Hierbij slaan we een brug tussen enerzijds de discipline van organisatiegedrag, in de Angelsaksische literatuur beter bekend als *Organisational Behaviour* (OB), en anderzijds de discipline van arbeidsverhoudingen, in de Angelsaksische literatuur beter bekend als *Industrial Relations* (IR). Vervolgens gaat we dieper in op mogelijke antecedenten, achtergrondkenmerken en motieven van employee silence. We presenteren het onderzoeksmodel, de onderzoeksvragen en de onderzoeksmethodologie. Vervolgens gaan we dieper in op de resultaten van de survey en we eindigen met een discussie en opties voor vervolgonderzoek.

Employee silence versus employee voice

Employee silence wordt vaak als spiegelconcept gebruikt voor het meer bekende employee voice-concept. Employee voice (werknemersparticipatie) 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 aanbrenen van ideeën, het geven van suggesties, het expliciteren van bezorgdheden, het stellen van vragen, het uiten van protest, het mobiliseren van actie of het aanwakken van innovatie (o.a. Knoll et al., 2016; Wilkinson et al., 2018).

Hoe employee voice zich juist verhoudt tot employee silence, daarover is veel te doen. Wij zoomen in op het onderscheid dat wordt gemaakt binnen de IR- en de OB-discipline. Wilkinson, Barry & Morrison (2020) stellen in hun artikel *Toward an integration of research on employee voice* dat zowel de IR- als de OB-discipline het bestaan van *voice* en *silence* erkennen, maar dat zij vanuit heel andere assumpties en premissen ernaar kijken. Dit wordt vereenvoudigd weergegeven in tabel 1, en hieronder verder toegelicht.

Binnen de IR-literatuur wordt voice vooral in relatie gebracht met de ongelijke machtsbasis van werknemers en werkgevers. Werknemers eisen inspraak en willen hun belangen beschermen en verdedigen tegenover het management. Formele instituties en procedures, zoals vakbonden, collectieve onderhandelingen, ondernemingsraden en klachtenprocedures, nemen een prominente plaats in binnen het IR-onderzoek en worden beschouwd als essentieel voor het empoweren van werknemers binnen een conflictmodel met de werkgever. Hét alternatief voor voice binnen een IR-traditie is de exit-strategie, het definitief verbreken van de arbeidsrelatie, als ultiem teken van verzet.

Heel anders klinkt het bij de OB-discipline. Hier wordt voice vooral gezien in functie van het gemeenschappelijk belang van management en (individuele) werknemers. Werknemers willen participeren en inspraak hebben om constructief mee te denken en verandering te bewerkstelligen. Het is in het belang van het management om zo veel als mogelijk gehoor te geven aan de stem van werknemers. Participatief leiderschap staat centraal. Werknemers en werkgever zijn als partners betrokken in het organisatiegebeuren.

De partnerschapsstrategie streeft een win-winsituatie na tussen bedrijf en medewerker. Deze strategie gaat ervan uit dat de belangen van het bedrijf en van de medewerkers grotendeels identiek zijn, maar tot op zekere hoogte conflicterend. Bijvoorbeeld op momenten waarop het slechter gaat met de organisatie of bij cao-onderhandelingen. Essentieel is dat werknemers bereid zijn het bedrijfsbelang in het oog te houden en omgekeerd dat het management rekening houdt met het werknemersbelang.

Voice wordt in de OB-discipline over het algemeen beschouwd als individueel, proactief gedrag (Morrison, 2014; Van Dyne en LePine, 1998). De focus ligt op de individuele factoren die voice aanmoedigen of ontmoedigen. Alternatief voor voice is silence. Wanneer individuele werknemers niet worden gehoord, rest hen een stille verzetsstrategie, of zullen zij omwille van andere redenen (b.v. cynisme, onzekerheid) zwijgen op de werkvloer. Een soort *absent without leave* zeg maar.

	IR	OB
Focus van analyse	Participatiestructuren en – systemen	Participatie als individueel gedrag
Belangrijkste kanalen	Formele mechanismen	Informele interacties
Antecedenten	Structurele	Individueel en contextueel
Profiel van werknemers	Werknemers, zowel met als zonder vakbondslidmaatschap	Alle profielen, inclusief de professionals als de lijnmanagers
Input van voice	Werknemersbelang, klachten	Suggesties, ideeën, meningen, informatie over problemen
Assumpties m.b.t. arbeidsrelatie	Vijandig	Grotendeels niet-vijandig
Assumpties m.b.t. het sociaal klimaat	Conflictmodel	Partnerschapsmodel
Wie controleert voice?	Management	Werknemer
Waarom voice belangrijk is?	Beschermen van werknemers; promoten van werkplek democratie	Verbetering van de organisatorische effectiviteit; voorkomen of corrigeren van problemen
Alternatief voor participatie	Employee Exit	Employee silence

Figuur 1. IR- versus OB-premissen met betrekking tot voice
Bron: gebaseerd op Wilkinson, Barry & Morrison (2020)

We willen in dit artikel nagaan of werknemers meer of minder zwijgen als gevolg van de gewijzigde Covid-19-werkomstandigheden. Is er sprake van Covid-19-zwijgers? En welke individuele (OB-), dan wel collectieve (IR-) antecedenten en achtergrondkenmerken zijn hierbij relevant? In die zin focussen we op een typisch OB-thema, maar met aandacht voor zowel OB- als IR-antecedenten. Op die manier hopen we gedetailleerd inzicht te krijgen in het profiel van de Covid-19-zwijgers (wie zwijgt meer/minder?). Daarnaast is er ook aandacht voor de achterliggende motieven van het Covid-19-zwijgen. Wat zijn redenen voor het stilzwijgen tijdens de Covid-19-periode? Het perspectief verschuift hierbij van het ‘wie?’ naar het ‘waarom?’. We lichten dit verder systematisch toe.

Wie? Individuele (OB-)antecedenten en achtergrondkenmerken

Wie vertoont een verhoogd risico op Covid-19-zwijgen? Een recente meta-studie van Hao et al. (2022) naar individuele antecedenten en uitkomsten van employee silence buiten de Covid-19-context, wijst in dit verband op het belang van factoren als (1) leiderschap, (2) jobbeleving en (3) persoonlijkheid. In ons onderzoek focussen we ons op de eerste twee type OB-antecedenten: leiderschap en jobbeleving.

Wat leiderschap betreft, verwachten we in lijn met het onderzoek van Hassan, DeHart-Davis, & Jiang (2019) dat vooral participatieve, empowerende vormen van leiderschap minder risico teweegbrengen voor het Covid-19-zwijgen. Uit de literatuur weten we immers dat andere, meer negatief geladen vormen van leiderschap, zoals ‘autoritair’ leiderschap (Duan, et al., 2018), ‘narcistisch’ leiderschap (Aboramadan, et al., 2020; Mousa et al., 2021) of leiderschap gebaseerd op misbruik (Xu, Loi & Lam, 2017) het risico verhogen. Ook de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende speelt een potentiële rol. Volgens de literatuur met betrekking tot psychologische veiligheid (bijv. Liang, Farh & Farh, 2012), vinden werknemers in kwaliteitsvolle relaties het veiliger om ideeën te delen of feedback te geven aan hun leidinggevendenden. Het risico op employee silence wordt hierdoor beperkt (Liang & Wang, 2016; Huang et al., 2019).

Binnen jobbeleving gaan we op zoek naar zowel de impact van engagement op het Covid-19-zwijgen als naar de impact van voice. Beide relaties zijn vaak besproken in de literatuur. Rond de impact van engagement is veel te doen, vooral wanneer het gaat om de vraag ‘wat komt eerst, de kip of het ei?’. Sommige onderzoekers (o.a. Pirzada et al., 2020) beschouwen engagement als ‘ei’, dus als directe of indirecte uitkomst van employee silence. Hoe minder er gezwegen wordt, hoe hoger de kans op engagement. Een analoge assumptie wordt gemaakt in het onderzoek naar voice (o.a. Rees, Alfes & Gatenby, 2013). Hoe meer inspraak werknemers hebben, hoe hoger (direct of indirect) hun engagement. Vaak wordt de sociale ruiltheorie gebruikt om dit verband te duiden. Als werknemers hun werkomgeving zien als een omgeving waarin

ze hun meningen, ideeën en zorgen kunnen delen, wordt de kans groot dat zij op hun beurt een hoog engagement in hun job vertonen. Het omgekeerde kan natuurlijk ook het geval zijn. Ruck, Welch & Menara (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 volgen in het onderzoeksmodel deze laatste redenering.

Ook rond de relatie tussen voice en silence is – zoals eerder reeds opgemerkt – veel te doen. Er zijn drie alternatieven om conceptueel naar de relatie te kijken: (1) voice en silence als een continuüm binnen één en dezelfde variabele (wanneer voicedomineert, is er weinig silence. en vice versa), (2) als bipolaire polen binnen één en dezelfde variabele (wanneer er voice is, kan er geen sprake zijn van silence) en (3) als afzonderlijke variabelen (waarbij zowel voice als silence hoog en laag kunnen zijn) (Knoll et al., 2016). Wij brengen voice in het onderzoeksmodel binnen als afzonderlijke variabele, waarbij voice als antecedent wordt gezien voor silence. We verwachten dus dat medewerkers die hun voice-gehalte hoog inschatten, lager scoren op employee silence. Dit lijkt ook logisch. Tegelijkertijd weten we dat het eisen en krijgen van voice op de werkvloer, silence niet (volledig) uitsluit (Donaghey et al., 2011; Knoll & Redman, 2016). Een eerste artikel over dit merkwaardige verband verscheen in Harvard Business Review (Detert, Burris & Harrison, 2010). In dit artikel werd afgerekend 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. Denk maar aan werknemers die in veel werkgroepen en inspraakorganen zetelen, maar die tegelijkertijd om strategische redenen vaak zwijgen over bepaalde moeilijke of gevoelige dossiers.

Naast antecedenten, integreren we ook enkele klassieke individuele, biografische kenmerken in het model. Het gaat om geslacht, functieprofiel, opleiding, leeftijd, anciënniteit huidige werkgever, arbeidsregime en vakbondslidmaatschap. Omdat deze antecedenten eerder ad hoc en niet systematisch in een meta-analyse naar voren komen, opteren we ervoor om geen concrete en afzonderlijke assumpties naar voren te schuiven voor wat betreft de invloed van demografische variabelen op employee silence. We benaderen deze variabelen in de analyses exploratief.

Wie? Collectieve (IR) antecedenten en achtergrondkenmerken

Naast individuele OB-antecedenten en achtergrondkenmerken, is er ook aandacht voor collectieve IR-antecedenten en achtergrondkenmerken. Bij de achtergrondkenmerken gaat het om de aanwezigheid van formele voice me-

chanismen¹. Danaghey e.a. (2011) beargumenteerden in dit verband dat ook het management en de aanwezige institutionele structuren meebepalen hoe, wanneer en welke (mate van) voice en/of silence binnen de organisatie voorkomen. Hoe dit zich juist concretiseert, daarover is nog weinig bekend. De auteurs wijzen zelf op het paradoxaal gegeven dat wanneer het management, via bijvoorbeeld agendabepaling, doelbewust inspraak wil beperken rond bepaalde gevoelige thema's, dit ook averechtse gevolgen kan hebben. Werknemers kunnen door deze beperking immers getriggerd worden om hun stem (extra) te laten horen.

Ook over de impact van sociaal klimaat op employee silence is nog relatief weinig bekend in de empirische literatuur. We veronderstellen dat het partnerschapsmodel, werknemers minder kwetsbaar maakt voor employee silence. De aanname hierbij is dat een partnerschapsmodel, meer dan een conflictmodel, een klimaat initieert van psychologische veiligheid (zie ook infra), waardoor het risico op employee silence wordt beperkt.

Waarom? Motieven

Naast de 'wie-vraag', speelt ook de 'waarom-vraag' in het kader van employee silence. Verschillende studies wijzen op een divers arsenaal aan motieven die ten grondslag kunnen liggen van stilte (o.a. Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Knoll et al., 2021). We zetten er een aantal op een rij. Het kan gaan om sociale druk. Medewerkers zwijgen uit angst om een relatie te schaden of om een afwijkende mening te vertolken. Of men zwijgt omdat een relatie een onevenwichtige machtsbalans vertoont. Medewerkers vertonen dan bijvoorbeeld graag formeel en expliciet respect voor de leidinggevende, maar achter diens rug doen ze – in alle luwte – net het tegenovergestelde van wat de baas verlangt of van wat formeel is overeengekomen. Zwijgen wordt dan een vorm van stil verzet. Of zwijgen omdat het toch niet gehoord wordt. Men berust dan en gelooft niet dat men als individuele werknemer een verschil kan maken. Dit laatste soort zwijgen blijkt volgens recent onderzoek een heel negatieve impact te hebben op bijvoorbeeld het accepteren van organisatieverandering (Borman & Rowold, 2016). Ook terughoudendheid kan aan de basis liggen van employee silence. Medewerkers vinden het moeilijk negatieve feedback te geven en sparen daarom collega's (*mum effect* (Tesser & Rosen, 1972)). Of willen loyaal en empathisch zijn en niet moeilijk doen over zaken die eventueel de goede gang van zaken kunnen verstoren.

Onderzoeksvragen en conceptueel model

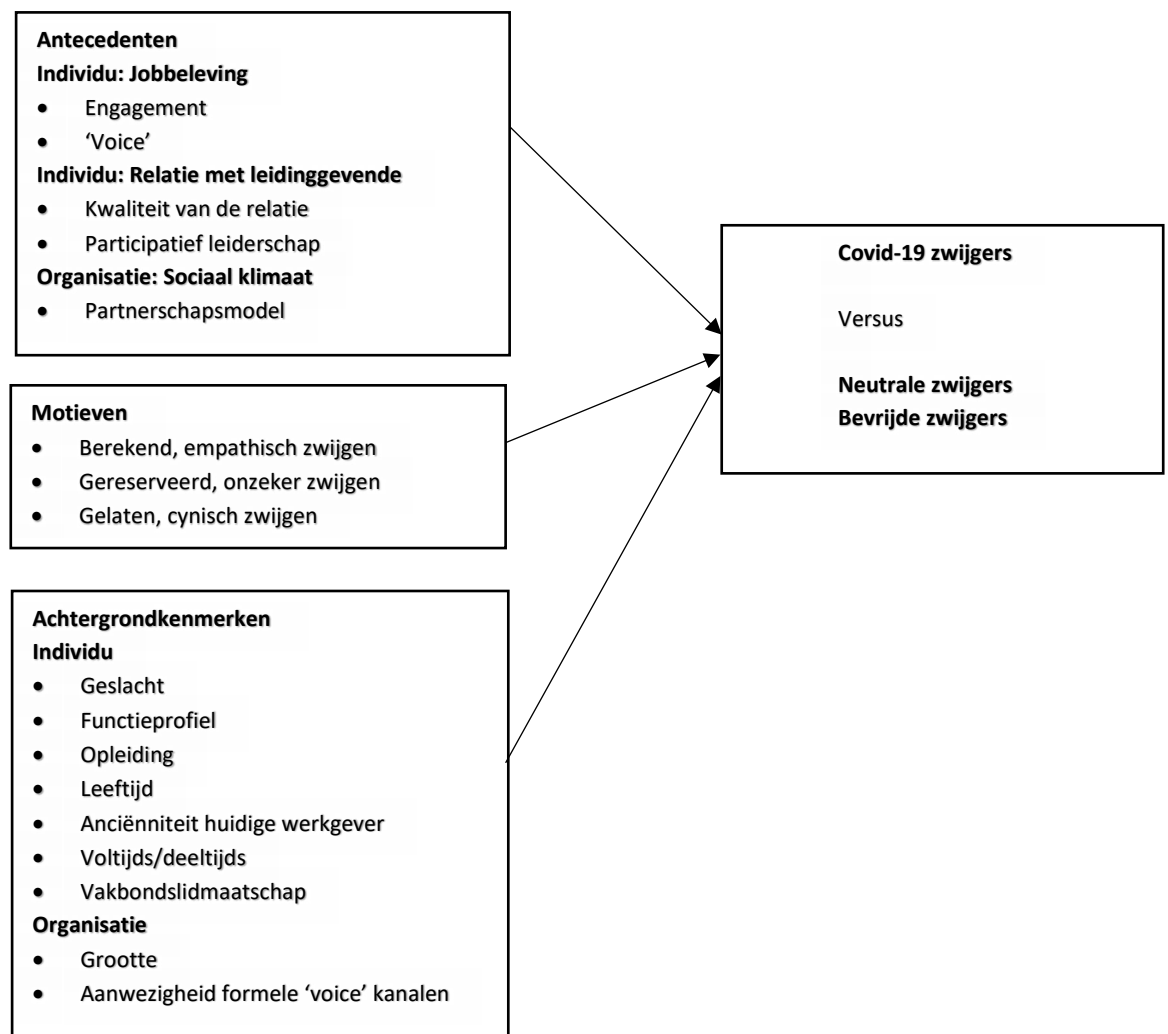
Bestaand onderzoek rond antecedenten en motieven van employee voice en silence is doorgaans voor de Covid-19-periode gepubliceerd. Wij zijn benieuwd naar het voorkomen van employee silence binnen de specifieke context van de pandemie. Op welke manier houdt Covid-19 ons een spiegel voor wanneer het gaat om employee silence?

¹ In een Belgische context gaat het om de aanwezigheid van syndicale vertegenwoordiging binnen de organisatie.

Concreet formuleren we vier onderzoeksvragen:

1. Hoe groot is de groep van de Covid-19-zwijgers?
2. Wat zijn de antecedenten van de Covid-19-zwijgers versus de anderen?
3. Wat zijn de motieven van de Covid-19-zwijgers versus de anderen?
4. Zijn er verschillen qua achtergrondkenmerken tussen Covid-19-zwijgers en de anderen?

De ‘anderen’ zijn enerzijds werknemers die niet meer of minder hebben gezwezen tijdens de Covid-19-periode (de ‘neutrale’ groep), anderzijds werknemers die zelfs minder hebben gezwezen. Deze laatste groep percipieert deze periode als het ware als bevrijdend op vlak van employee silence (de ‘bevrijde’ groep). In de onderzoeksvragen willen we telkens een vergelijking tussen deze drie groepen vooropstellen, om te zien in hoeverre de Covid-19-zwijgers significant verschillen van de twee andere groepen. In figuur 2 is een overzicht gegeven van de diverse motieven, antecedenten en achtergrondkenmerken die in het onderzoek aan bod kwamen.



Figuur 2. Conceptueel model van het onderzoek

Om bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden, voerde het Competence Center Next Generation Work van Antwerp Management School, in samenwerking met SDWorx en Jobat, 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 bevroegd, waaronder uitgesplitst naar geslacht 38% mannen en 62% vrouwen, uitgesplitst naar opleidingsniveau 4% laaggeschoolden, 16% middengeschoolden en 80% hooggeschoolden, 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 (*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 (EAK²). We maken hierbij geen claim naar representativiteit toe. We veronderstellen wel dat de steekproef ruim en heterogeen genoeg is om onze onderzoeksvragen in hun volle reikwijdte te exploreren.

2 De enquête naar de arbeidskrachten (EAK) is een sociaal-economische steekproefenquête bij huishoudens. Er werd gebruikgemaakt van de Belgische data. De voornaamste doelstelling van de enquête is de populatie op actieve leeftijd (vanaf 15 jaar) op te delen in drie groepen (nl. werkende personen, werklozen en niet-actieve personen), en over elk van deze categorieën beschrijvende en verklarende gegevens te verstrekken. Deze enquête wordt ook in de andere EU-lidstaten uitgevoerd en wordt gecoördineerd door de statistische dienst van de Europese Unie, EUROSTAT. In België wordt de EAK georganiseerd door Statbel. De bedoeling is informatie te vergaren die op Europees vlak vergelijkbaar is.

Geslacht	
Man	38
Vrouw	62
Functieprofiel	
Uitvoerende profielen	46
Middenmanagement/professionals	46
Hoger management/directie	8
Opleidingsniveau	
Laag	4
Midden	16
Hoog	80
Leeftijd	
18-34	18
35-54	54
55+	28
Arbeidsduur	
Voltijds	78
Deeltijds	22
Vakbondslidmaatschap	
Ja	47
Neen	53
Organisatiegrootte	
<50	18
50-499	38
500+	44
Anciënniteit huidige werkgever	
0-2	22
3-10	35
11+	43

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

Om het Covid-19-zwijgen te bevragen gingen we stap voor stap te werk. Eerst introduceerden we een contextonafhankelijke vraag met betrekking tot employee silence. De zelf geconstrueerde schaal bestond uit drie vragenitems ('Ook al heb ik goede ideeën over het werk, ik spreek ze niet uit', 'Over sommige gevoelige thema's durf ik me niet uit te spreken' en 'Ik laat het achterste van mijn tong niet graag zien') en werd ingeleid door volgende vraagstelling 'We geven niet altijd en overal (echt) onze mening over. Hoe vaak komen onderstaande situaties voor in jouw werkomgeving?'. De cronbach's alpha van de schaal bedroeg 0,77. Daarna introduceerde we de Covid-19-context door volgende vraagstelling: 'Heb jij tijdens de Covid-19-periode meer of minder gezwegen dan anders in de organisatie'. Door deze vraagvolgorde te voorzien (eerst contextonafhankelijk en daarna contextafhankelijke vraag) konden respondenten vanuit een vergelijkend perspectief antwoorden. Luidde de inschatting 'ik heb meer gezwegen' dan werd de respondent als Covid-19-zwijger gecategoriseerd, luidde de inschatting 'geen verschil met anders' dan werd de respondent als 'neutrale zwijger' gecategoriseerd, luidde

de inschatting ‘ik heb minder gezwezen’ dan werd de respondent als ‘bevrijde zwijger’ bestempeld. Op deze manier werden dus drie subgroepen binnen de volledige steekproef aangemaakt die onderling vergeleken werden op de verschillende variabelen en dimensies.

De vragenitems m.b.t. motieven van employee silence werden geïnspireerd door het werk van Van Dyne et al. (2003) en Knoll et al. (2021). We bevroegen tien mogelijke redenen waarom mensen ‘zwijgen in de werkomgeving’ (zie tabel 2). De respondenten moesten telkens aangeven op een schaal van 0 (=ik herken met totaal niet) tot 10 (=ik herken me volledig) in hoeverre zij zich hierin herkenden. We voorzagen ook een open vraag waarin zij voorbeelden konden aangeven om deze verschillende redenen te illustreren. Om vervolgens tot een verdere synthese te komen, kwamen we na kwalitatieve inhoudsanalyse en factoranalyse tot 3 typen of varianten van ‘employee silence’: (1) het berekend, empathisch zwijgen, (2) het gereserveerd, onzeker zwijgen en (3) het gelaten, cynisch zwijgen.

Berekend, empathisch zwijgen	Gereserveerd, onzeker zwijgen	Gelaten, cynisch zwijgen
Cronbach's alpha=0,64	Cronbach's alpha=0,77	Cronbach's alpha=0,67
<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 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.

Tabel 2. Schalen van de motieven van employee silence

Ook de vragenitems van de antecedenten (zie tabel 3) werden geïnspireerd door bestaande literatuur (Schaufeli & Bakker, 2003; Van Dyne & LePine, 1998; Dastmalchian, Adamson & Blyton, 1986). Omdat het een korte bevraging moest zijn, hebben we de methode van *strategic item selection* (SIS) toegepast op een aantal reeds gepubliceerde schalen. Deze techniek bestaat uit het selecteren van de hoogst ladende items voor de verschillende theoretische constructen (Maloney, Grawitch, & Barber, 2011).

Concept	Cronbach's alpha	Aantal items	Voorbeelditems
Engagement	0,89	3	Op mijn werk bruis ik van energie
Voice	0,72	3	Ik heb het gevoel dat men rekening houdt met mijn ideeën en meningen in de organisatie
Participatief leiderschap	0,92	6	Mijn direct leidinggevende moedigt medewerkers aan een inbreng te hebben in de besluitvorming
Partnerschapsmodel	0,63	3	De managementlogica in mijn organisatie wringt vaak met de werknemerslogica (inversie)

Tabel 3. Overzicht van de schalen van de antecedenten

De schalen uit tabel 3 werden nog aangevuld met een vraag over de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende ('Op een schaal van 0 tot 10, hoe typeer jij de relatie met je direct leidinggevende?') en vragen over de diverse achtergrondkenmerken. Naast gesloten vragen, werden ook enkele open vragen opgenomen. Zo konden respondenten aangeven waarom zij meer of minder zwegen tijdens de Covid-19-periode. Deze vraag leverde een rijke respons op. In de resultatenrapportering zullen enkele quotes uit deze open vraag worden gebruikt om de resultaten uit het kwantitatieve luik te verduidelijken en te becommentariëren.

Resultaten

Zoals eerder vermeld, waren we vooral nieuwsgierig naar het al dan niet meer voorkomen van employee silence tijdens de Covid-19-periode. O.a. door de veranderde werkomstandigheden veronderstelden we een hogere kans op stilzwijgen. Voor 21% van onze respondenten klopt deze aanname (de zgn. Covid-19-zwijgers). Een kleine groep (11%) heeft minder gezwegen (de bevrijde zwijgers). Een grote groep (67%) rapporteert geen verschil (de neutrale zwijgers). Zoals te verwachten is de groep Covid-19-zwijgers groter binnen de groep van contextonafhankelijke zwijgers (30%) (zie tabel 4). Opmerkelijk is tegelijkertijd dat 10% van de groep werknemers die zich in normale omstandigheden niet of nauwelijks herkent in het fenomeen van employee silence, dat tijdens de Covid-19-periode wél doet.

	Meer gezwegen	Niet meer of minder gezwegen	Minder gezwegen	Significant verschil?
	Covid-19-zwijgers	Neutrale zwijgers	Bevrijde zwijgers	
Contextonafhankelijk zwijgen ja* (58%)**	30	59	11	,237
Contextonafhankelijk zwijgen neen (42%)**	10	79	11	
	21	67	11	

Tabel 4. Covid-19-zwijgers, neutrale zwijgers en bevrijde zwijgers vergeleken naar het al dan niet contextonafhankelijk zwijgen (resultaten Cramer's V-test) (in %)

*herkent zich (sterk) in de contextonafhankelijkste stilte-stellingen

** herkent zich niet tot nauwelijks in de contextonafhankelijke stilte-stellingen

Wat antecedenten betreft (zie tabel 5), valt op dat de Covid-19-zwijgers significant lager scoren op engagement en voice. Hun jobbeleving is met andere woorden veel negatiever getint dan bij de neutrale of bevrijde zwijgers. Idem dito voor de percepties met betrekking tot de relatie met de leidinggevenden: zij zijn minder tevreden over de relatiekwaliteit. Volgende reactie uit de open vraag illustreert: '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.' Zij schatten hun leidinggevende ook minder participatief in: '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.'

Werknemers die lager scoren op voice vertonen – zoals reeds aangehaald – een verhoogde kwetsbaarheid naar het Covid-19-zwijgen: 'Er zijn geen overlegmomenten binnen ons bedrijf. Beslissingen worden van bovenaf genomen en moeten slaafs uitgevoerd worden, inspraak is onmogelijk.' In dezelfde lijn rapporteert de groep van Covid-19-zwijgers een significant lagere score op het partnerschapsmodel tussen werkgever en werknemer. Wel moet meteen genuanceerd worden dat over het algemeen de respondenten niet overdreven positief hebben gescoord op het partnerschapsmodel. De gemiddelden liggen eerder laag, ook bij de neutrale en bevrijde zwijgers: de gemiddelden komen bij hen niet boven de 4,5 op 10. Al met al dus geen overweldigend positieve scores. Deze percentages wijzen momenteel eerder op het bestaan van conflictdenken, dan op de dominantie van het partnerschapsdenken binnen organisaties in Vlaanderen.

Merk ook op dat de breuklijn wat de antecedenten betreft vooral ligt tussen de Covid-19-zwijgers versus de neutrale en bevrijde zwijgers. Tussen deze twee laatste groepen zelf zijn er weinig tot geen verschillen te rapporteren.

	1. Meer gezwegen	2. Niet meer of minder gezwegen	3. Minder gezwegen	Sign F	Signifi- cante ver- schillen
	Covid-19- zwijgers	Neutrale zwij- gers	Bevrijde zwijgers		
Individuele antecedenten					
Individu:					
Jobbeleving	4,5	5,9	5,9	,000	I<2,3
Engagement* Voice*	4,1	5,5	5,9	,000	I<2,3
Individu: Relatie met lei- dinggevenden					
Kwaliteit van de relatie*	5,7	6,8	6,2	,000	I<2,3
Participatief leiderschap*	3,9	5,1	4,9	,000	I<2,3
Collectieve antecedenten					
Organisatie: Sociaal klimaat					
Partnerschapsmodel*	3,1	4,4	4,2	,000	I<2,3
Motieven					
Berekend, empathisch zwijgen*	5,2	3,9	3,1	,000	I<2,3
Gereserveerd, onzeker zwijgen*	4,2	3,5	3,1	,000	I<2,3
Gelaten, cynisch zwijgen*	4,9	3,1	3,2	,000	I<2,3

Tabel 5. Covid-19-zwijgers, neutrale zwijgers en bevrijde zwijgers vergeleken op motieven en en antecedenten (resultaten ANOVA-analyses met Bonferroni-toets)

* de waarden zijn gemiddelden op een schaal van 0 tot 10

Wat motieven van employee silence (zie tabel 5) betreft valt op dat de Covid-19-zwijgers – vergeleken met de twee andere groepen – significant hoger scoren op de drie varianten van zwijgen (het berekend/empathisch zwijgen, het gereserveerd/onzeker zwijgen en het gelaten/cynisch zwijgen). Vergelijken we de drie motieven binnen de groep van Covid-19-zwijgers zelf, dan valt op dat het berekend/empathisch zwijgen gemiddeld het hoogste scoort. Een respondent getuigt: ‘Het was al een moeilijke tijd, ik wou er niet nog een schepje bovenop doen.’ Of nog: ‘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.’

Het berekend/empathisch zwijgen wordt direct gevolgd door het gelaten/cynisch zwijgen. Dit manifesteert zich bijvoorbeeld als volgt: ‘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.’

De resultaten in tabel 5 bevestigen het feit dat ook neutrale en bevrijde zwijgers in bepaalde situaties een zwijgstrategie blijven hanteren (anders zouden de scores 0 zijn). Relatief minder dan de Covid-19-zwijgers, maar toch. Er blijkt een zekere hardnekkigheid uit de cijfers die er op wijst dat een 100% ‘speak up-cultuur’ geen realiteit is.

Vergelijken we de drie groepen zwijgers naar achtergrondkenmerken (zie tabel 6), valt op dat jonge werknemers, samen met de midden managers en professionals een verhoogd risico vertonen als Covid-19-zwijgers. Een ander opvallend gegeven is dat vrouwen significant hoger scoren als bevrijde zwijgers. Voor hen betekende de Covid-19-periode dat zij meer het gevoel hadden te kunnen participeren. De andere achtergrondkenmerken blijken geen significant verschillen te geven. Of er formele voice-kanalen aanwezig zijn in de organisatie maakt bijvoorbeeld geen verschil.

	1. Meer gezwegen	2. Niet meer of minder gezwegen	3. Minder gezwegen	Signifi- cante ver- schillen
	Covid-19-zwij- gers	Neutrale zwij- gers	Bevrijde zwijgers	
Individuele achtergrondkenmerken				
Geslacht				
Man/vrouw	21/22	69/61	10/17	,085
Functieprofiel				
Uitvoerende profielen/midden ma- nagement & professionals/directie & hoger management	18/28/17	71/60/68	11/11/15	,012
Opleidingsniveau				
Laag/midden/hoog	17/23/22	71/64/69	13/13/9	Neen
Leeftijd				
18-34/35-54/55+	39/21/20	59/65/74	11/14/7	,009
Anciënniteit huidige werkgever				
0-2/3-5/6-10/10+	19/20/22	71/70/65	10/10/13	Neen
Arbeidsduur				
Voltijds/deeltijds	21/22	67/70	12/8	Neen
Vakbondslidmaatschap				
Ja/nee	21/22	68/66	11/12	Neen
Collectieve achtergrondkenmerken				
Organisatiegrootte				
<50/50-499/500+	19/21/23	68/69/66	13/10/12	Neen
Aanwezigheid formele voice-kanalen				
Ja/nee	21/21	67/67	12/12	Neen

Tabel 6. Covid-19-zwijgers, neutrale zwijgers en bevrijde zwijgers vergeleken op achtergrondkenmerken (resultaten Cramer's V-testen) (in %)

Discussie & conclusie

We startten dit artikel met een frappante observatie van Wilkinson, Barry & Morrison (2020). Zij stelden een diepe kloof vast tussen de IR- en OB-discipline. Niet in de erkenning op zich van het bestaan van fenomenen als voice en silence, maar wel in de gehanteerde theoretische assumpties en premissen op het domein. Ons onderzoek biedt verschillende aanknopingspunten om te pleiten voor een opheffing van deze kloof. De realiteit blijkt hybride,

met impact van zowel typische OB-, als typische IR-antecedenten en achtergrondkenmerken op het fenomeen van Covid-19-zwijgen.

Negatief gezicht van het Covid-19-zwijgen

Meer dan één op vijf werknemers behoort tot de Covid-19-zwijgers. Zij zwegen (nog) meer dan anders. Negatieve emoties hebben zich in stilte opgesteld en de kans is niet onbestaande dat (post-Covid) de effecten zich zullen laten voelen. Werknemers die negatief in hun job zitten, de relatie met de direct leidinggevenden pessimistisch inschatten en eerder een conflict- dan een partnerschapsmodel in hun organisatie waarnemen, vertonen een verhoogd risico op Covid-19-zwijgen. Zowel individuele (OB) als collectieve (IR) antecedenten blijken dus een impact te hebben op het Covid-19-zwijgen. Ook jonge werknemers, midden managers en professionals maken een hogere kans. Deze laatste functiegroepen hebben wellicht meer dan andere (b.v. uitvoerend profielen) van thuis uit gewerkt tijdens de Covid-19-periode.

Zoomen we binnen de OB-antecedenten in op engagement en voice. Covid-19-zwijgers schatten beide significant lager in. Hun energiepeil laat het afweten en zij schatten hun impact binnen de job en het team ook minder hoog in. Dit jobpessimisme is wellicht mede de oorzaak van het feit dat Covid-19-zwijgers ook significant hoger scoren op het gelaten, cynische zwijgen. Een negatief geladen sociale ruil zeg maar. Het gelaten, cynisch zwijgen synthetiseert immers 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. In de literatuur is dit fenomeen reeds langer bekend onder de term *deaf ear syndrome* (Harlos, 2001; Peirce, Smolinski & Rosen, 1998; Pinder & Harlos, 2001). De auteurs 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. Wij vermoeden dat het stil verzet niet enkel typisch is aan de Covid-19-context, maar ook meer algemeen aan de Vlaamse en ruimer Belgische nationale cultuur (zie ook Knoll et al, 2021; De Prins, 2021). Eerder verscheen in dit tijdschrift hierover het volgende: ‘In vergelijking met bijvoorbeeld de Nederlandse cultuur scoren Belgen zeer hoog op sociale machtsafstand (65 in vergelijking met 35). Tegelijkertijd scoren Belgen, net als 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 mogelijk een spreidstand ontstaat (De Prins, 2021).’

De typisch Belgische context speelt ook een rol in de interpretatie van de data rond de impact van het partnerschapsmodel op het Covid-19-zwijgen. Dit en ander onderzoek (De Prins, 2015; 2018) wijzen op een verder bestaan

van een hardnekkig conflictdenken, eerder dan op de dominantie van het partnerschapsdenken binnen Vlaamse organisaties. Ook het participatief leiderschap wordt relatief laag ingeschat. De IR- in plaats van OB-traditie blijkt met andere woorden nog sterk verankerd op Vlaamse werkvloeren. Tegelijkertijd wijst het onderzoek uit dat het al dan niet aanwezig zijn van formele voice-kanalen, of het al dan niet lid zijn van een vakbond geen impact heeft op het Covid-19-zwijgen. Het zijn eerder de jongere werknemers, de professionals en de middenkaders (groepen welke typisch minder door vakbonden worden vertegenwoordigd) die een verhoogde kwetsbaarheid vertonen. Verondersteld kan worden dat zij, meer dan bijvoorbeeld de uitvoerend profielen, van thuis uit hebben gewerkt, waardoor zij extra uitgedaagd werden in o.a. het van op afstand samen werken en leiding geven.

Positief gezicht van het Covid-19-zwijgen

Naast een negatief gezicht, is er tevens een positief gezicht te ontwaren in de onderzoeksdata. De Covid-19-periode verhoogde immers ook de kans op positieve, proactieve vormen van stilte. Meer bepaald het empathisch zwijgen kreeg door Covid-19 een extra duwtje in de rug. Men toont begrip voor de situatie en stelt zich mild op.

In de ruimere onderzoeksliteratuur rond employee silence vinden we dit trouwens ook 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 Griekse crisis was het bon ton (ook in de media) om de crisis te benadrukken en hiervoor de nodige empathie op te brengen. Stilte werd zo de norm. Men ging elkaar hierin kopiëren.

Het berekend, empathisch zwijgen heeft 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 een crisissituatie, maar ook 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.

11% van de respondenten zegt ook minder gezwegen te hebben tijdens de Covid-19-periode dan anders. Belangrijk is dan ook de vaststelling dat Covid-19 een mogelijke versterking van de participatiemogelijkheden en competenties met zich heeft gebracht. Sommige werknemers voelden zich dan ook empowered en uitgedaagd om meer te participeren. Ze ontwikkelde meer participatie-durf. Opmerkelijk was dat significant meer vrouwen tot de categorie van bevrijde zwijgers hoorden. Zij hebben de Covid-19 periode net aangewend om sterker hun voice te ontwikkelen. Ander onderzoek (Knoll

et al., 2021) toont aan dat onafhankelijk de Covid-19-situatie vrouwen vaak meer risico lopen voor employee silence. De Covid-19-context kan voor hen dan ook empowerend werken.

Aanbevelingen voor HRM

De aanbevelingen voor HRM laten zich samenvatten in de boutade ‘laten we er niet (langer) over zwijgen’. 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.

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 (zie figuur 3) biedt inspiratie om stilte bespreekbaar te maken op de werkvloer en dit zowel op individueel, team als organisatieniveau.

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

Figuur 3. Checklist om Employee silence bespreekbaar te maken

Het opnieuw zoeken naar de juiste balans tussen formele en informele dialoogmomenten, virtuele en live participatiemogelijkheden vormt een belangrijke post-Covid uitdaging. Essentie zal zijn om terug echte dialoog te voeren en te komen tot een vernieuwd partnerschapsdenken in de arbeidsrelatie. Het bewaken en opnieuw versterken van een psychologisch veilig klimaat vormt hierbij een belangrijke hefboom. 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 participatie-klimaat. In figuur 4 zijn een aantal stilte-brekers samengebracht die vanuit een beleidsperspectief participatie-durf en -mogelijkheden kunnen versterken.

Cultuur/leiderschap

- Investeer in een cultuur van 'participatief leiderschap', 'empowerment', 'dialogoog', etc. en versterk managers én werknemers in dit soort van leiderschapsdenken en -stijl. Evalueer in welke mate de Covid-19-periode hierop impact heeft gehad.
- 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, etc.

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 en het concept van 'kritische vriendschap'. Hou er rekening mee dat de Covid-19-periode het sociaal klimaat heeft aangetaast.
- Initieer en faciliteer voortdurend momenten/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 ... Een cijfercultuur is immers geen volwaardige 'voice'-cultuur.

HRM

- Maak goede (post Covid-19) afspraken omtrent plaats- en tijdsafhankelijk werken/het hybride werken. Evalueer regelmatig. Meer thuiswerken mag niet leiden tot meer negatieve vormen/gevolgen van employee silence.
- 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.
- Bouw mee aan een beleidskader rond het (nieuwe) hybride werken. Ondersteun leidinggevendenden in het concreet gestalte geven aan hybride werken. Reik hen instrumenten aan om te komen tot goede teamafspraken, tot goede teamdialoog, tot coachend optreden, etc.

Figuur 4. Stilte-brekers vanuit beleidsperspectief

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Verder onderzoek rond het thema is gewenst. Het thema van employee silence is in vergelijking met het thema employee voice vanuit onderzoek relatief onderbelicht geweest. Een revitalisering is nodig. Belangrijk hierin blijft het verder monitoren van de impact van Covid-19 op de veranderende werkomstandigheden op de thema's voice en silence. Ook een vergelijkende studie rond deze thema's tussen verschillende landen zou een interessante optie kunnen zijn. Ons onderzoek doet immers vermoeden dat de Vlaamse en ruimere Belgische context een rol speelt in het hanteren van bepaalde stilte-strategieën.

Specifiek naar de Covid-19 werkomstandigheden kan er meer aandacht worden besteed aan de impact van het hybride of plaats- en tijdsafhankelijk werken. Deze variabele werd in dit onderzoek niet specifiek bevraagd of als antecedent in het conceptueel model opgenomen. Onze resultaten doen vermoeden dat hier wél goede redenen voor zijn. Zeker naar de toekomst toe, waarbij aangenomen kan worden dat het hybride werken meer en meer het 'nieuwe normaal' wordt, is het monitoren van employee silence cruciaal. Vragen die zich opdringen zijn bijvoorbeeld: in hoeverre en wanneer versterkt het online werken participatie en democratisch werken en wanneer niet? Op welke manier speelt employee silence hierin een (nieuwe) rol?

Een andere interessante denkpiste is om het thema employee silence meer te verbinden met het onderzoek naar actuele thema's als grensoverschrijdend gedrag en zwijgcultuur in organisaties. Ondanks alle formele loketten en meldpunten (vanuit IR en wetgeving) hebben de slachtoffers hier jarenlang geen gebruik van gemaakt. Meer en meer organisaties constateren nu dat er binnen hun muren zich heel wat meer voordoet dan het lage aantal formele meldingen doet vermoeden. Het opzetten van onderzoek naar employee silence zou hierop kunnen inspelen. Op die manier zouden naast typische IR-oorzaken (zoals machtsongelijkheid) en remedies, ook meer OB-georiënteerde zaken zoals leiderschap, loopbanen, organisatiecultuur en politiek gedrag onder de loep kunnen worden genomen.

Tot slot kan multilevel onderzoek en/of een meer complex onderzoeksdesign (met oog voor mediatie/moderatie) meer diepgaand inzicht geven in de relatie tussen en de impact van de IR- versus OB-antecedenten. Onze data tonen aan dat beide ertoe doen. Door het combineren van verschillende niveaus (individuele medewerkers, teams, sociale partners, bedrijf, etc.), wordt de kans groter dat de complexe realiteit van 'employee silence' empirisch volledig boven water komt.

SUMMARY

This article examines whether employees are more or less silent as a result of the changed Covid-19 working conditions. Are there Covid-19 silent workers? And which individual or collective antecedents are relevant in this context? The data show that more than one in five workers belongs to the Covid-19 silent group. They were silent (even) more than usual. Negative emotions have accumulated in silence and there is a fair chance that (post-Covid) things will escalate. Employees who are negative in their jobs, who have a pessimistic view of their relationship with their superiors, and who perceive a conflict model rather than a partnership model in their organisation, show an increased risk of Covid-19 silence. Both individual and collective antecedents thus appear to have an impact on Covid-19 silence. These can be a lever for developing a policy on silence-breakers.

11% of the respondents said to have kept silent less during the Covid-19 period than otherwise. Therefore, it is important to conclude that Covid-19 may have strengthened participation opportunities and competencies. Remarkably, significantly more women belonged to the category of liberated silent people. They have just used the Covid-19 period to develop their 'voice' more strongly. For the liberated silent ones, the challenge will be to further embrace and strengthen their new participation courage.

Literatuur

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225-245.
- Dastmalchian, A., Adamson, R., & Blyton, P. (1986). Developing a measure of industrial relations climate. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 851-859.
- De Prins, P. (2015). HRM en vakbonden. 'wij tegen zij' of duurzame partners? Inspiratie uit de sector van de chemie en life sciences. *Tijdschrift voor HRM*, 12, 1-17.
- 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/>

- 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.
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 62-80.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 1-25.
- 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.
- Huang, J., Guo, G., Tang, D., Liu, T., & Tan, L. (2019). An eye for an eye? Third parties' silence reactions to peer abusive supervision: The mediating role of workplace anxiety, and the moderating role of core self-evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5027, 1-18.
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829-844.
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., ... & Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 619-648.
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jönsson, 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.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Liang, T., & Wang, Y. (2016). Organizational silence in state-owned enterprises: Intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(5), 640-648.

- Maloney, P., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2011). Strategic item selection to reduce survey length: Reduction in validity?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(3), 162-175.
- 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.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2021). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in Egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1309-1318.
- 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.
- 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. *IJCSNS*, 20(1), 9-14.
- 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.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2).
- 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.

- Tesser, A., & Rosen, S. (1972). Similarity of objective fate as a determinant of the reluctance to transmit unpleasant information: The MUM effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1), 46.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vangronsvelt, K. & De Vos, A. (2021). Impact COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties. Grootschalige bevraging naar de impact van de pandemie op welzijn, arbeidsorganisatie, telewerk en loopbanen. Samenvatting voornaamste onderzoeksresultaten – België. Antwerpen: Antwerp Management School.
- Wilkinson, A., Barry, M. and Morrison, E. (2020) Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>
- 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.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.