



Participatie versus stilte in de (COVID-19) arbeidsorganisatie

Prof. Dr. Peggy De Prins



Inhoud



Job
Go for happy.

AMC
Antwerp
Management
School

sdworx
For life. For work.

- 1. Arbeidsorganisaties vandaag**
- 2. Employee voice & silence**
- 3. De COVID-19 impact**
- 4. Aanbevelingen**

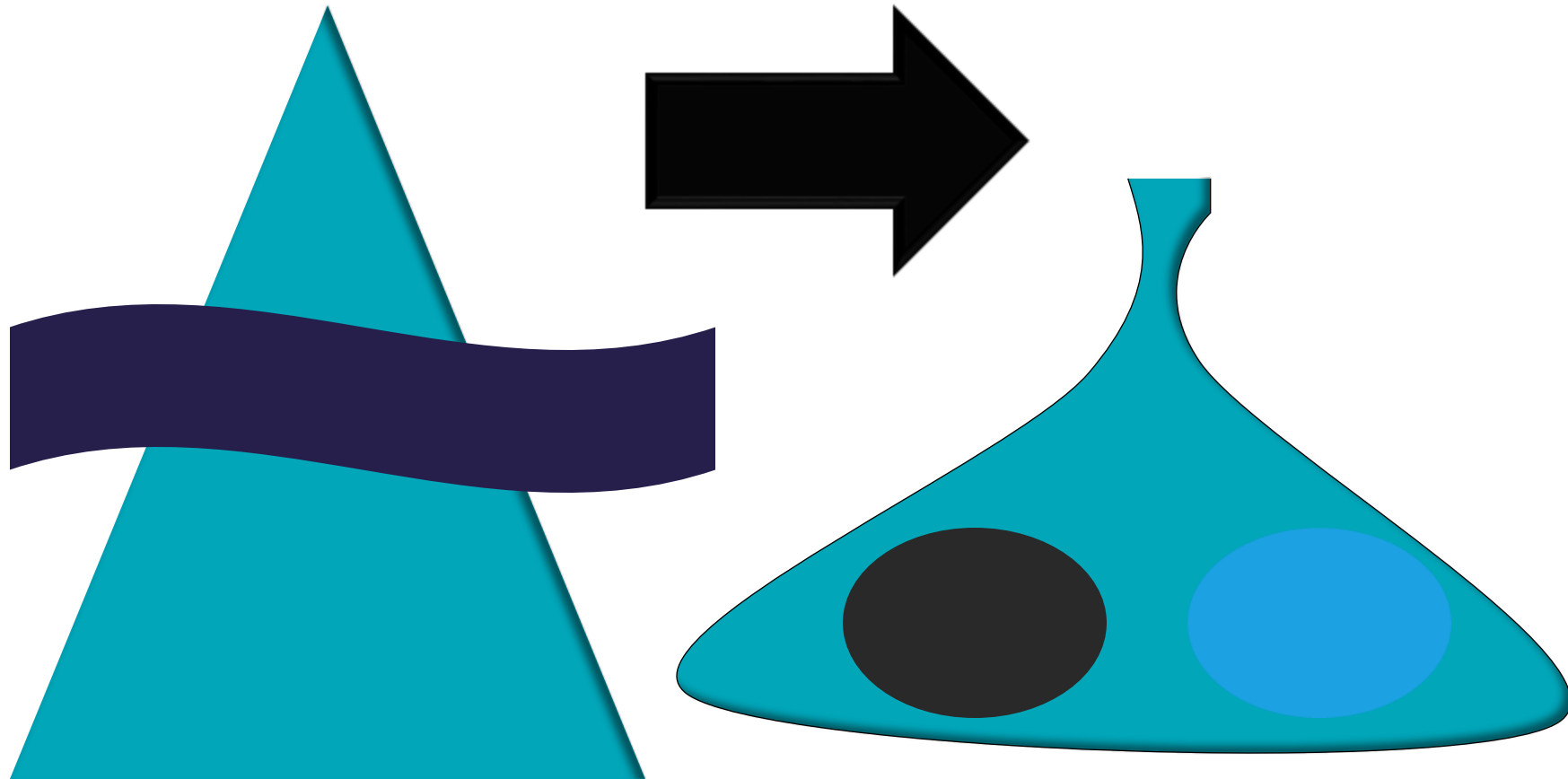


Job
Go for happy.

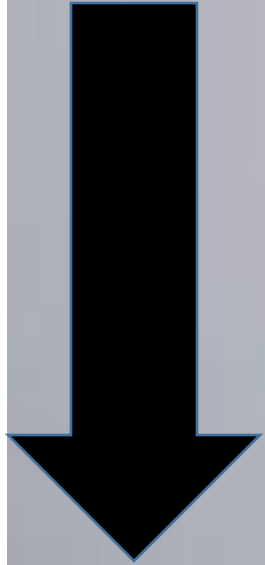
AMC
Antwerp
Management
School

sdworx
For life. For work.

1. Arbeidsorganisaties vandaag



Participatie=gewenst



Participatie=vereist





Job
Go for happy.

AMZ
Antwerp
Management
School

sdworx
For life. For work.

2. Employee voice & silence

Voice & Silence: both speak

Van Dyne, Ang, Botero 2003



DeMorgen.

Opinie Hilde Sabbe

Zolang wij alleen de echokamer spelen van foute uitspraken en ons in stilzwijgen hullen, verandert er nooit echt iets



'Zolang wij alleen de echokamer spelen van laakbare uitspraken en ons vervolgens in stilzwijgen hullen, zal er nooit iets echt veranderen', argumenteert de auteur. Beeld Lafargue Raphael/ABACA



Doet corona ons zwijgen op het werk?



Thuiswerken kan het risico versterken dat werknemers minder inspraak krijgen in beslissingen. "Laten wij nog wel het achterste van onze tong zien op al die virtuele check-ins?", stelt Peggy De Prins van AMS, die het fenomeen onderzoekt.

Door al dat thuiswerk laten medewerkers minder spontaan van zich horen, ook bij moeilijke beslissingen. En omgekeerd: bazen toetsen hun beslissingen mogelijk veel minder af. "De informele dialoog tijdens de koffiemomenten is grotendeels weggevaallen. Hierdoor vindt inspraak alleen nog via formele overlegorganen plaats", aldus Peggy De Prins.

Volgens haar vergroot binnen organisaties, mede door de coronapandemie, de kans dat werknemers 'stiller' worden. "Ze lijken wat te bezatten", denkt ze. En ook binnen teams is er veel onzekerheid. "Kan je bijvoorbeeld nog rekenen op collegialiteit of solidariteit in je team? Zeker voor nieuwkomers is dit moeilijk in te schatten", merkt De Prins op, die nog andere voorbeelden aanhaalt.

De Standaard Meest recent Corona Binnenland Buitenland Opinie Economie Cultuur Meer ▼

JÜRGEN CONINGS

'In de privésector was u ontslagen'

Generaal-majoor Philippe Boucké van de militaire veiligheidsdienst Adv legde vanochtend in de Kamer uit wat zijn dienst fout heeft gedaan in de zaak-Jürgen Conings.

Mark Eeckhaut

Woensdag 14 juli 2023 om 16:55 uur



Enquête



- Steekproef=netwerk 3 partners, social media & snowballing
- Steekproefgrootte=1598
- Data zijn herwogen naar geslacht en opleiding
- Periode veldwerk=12 juni-6 augustus

Opmerking

De rekrutering van de respondenten werd gedaan via de kanalen van de drie partners. Dat heeft implicaties voor de samenstelling van de steekproef. Dit is dus geen willekeurige steekproef.

Er is een oververtegenwoordiging van vrouwen en hoger opgeleiden. De data werden herwogen op deze variabelen, gebaseerd op de data van de "Enquête naar de arbeidskrachten (EAK)."

Word jij gehoord
op het werk?

Geef je mening
en win een
weekendje weg
t.w.v. 300 euro!

IK DOE MEE





Employee voice

In welke mate kunnen werknemers hun stem laten horen? (% akkoord/eerder akkoord)

46% heeft het gevoel dat men rekening houdt met zijn/haar ideeën en meningen in de organisatie

57% heeft het gevoel dat hij/zij impact heeft op wat er gebeurt in het team

68% neemt veel en graag deel aan overleg- en inspraakmomenten in de organisatie

Harde kern= 32%



Employee silence

In welke mate komt 'employee silence' vandaag voor? (% vaak/regelmatig)

34% spreekt zich niet uit, ook al hebben zij goede ideeën m.b.t. het werk

40% spreekt zich over sommige gevoelige thema's niet uit

37% laat het achterste van haar/zijn tong niet zien

Harde kern= **18%**



Cummunicerende vaten?

Zwak negatief verband tussen employee silence & voice
($r=-.36$)

Hoe meer participatie, hoe minder stilte.

Tegelijkertijd sluit het één het andere niet (volledig) uit.



Top 5 redenen

1. Ik wil niet moeilijk doen over zaken die mogelijks de goede gang van zaken verstoren.
2. Ik vind het moeilijk negatieve feedback te geven.
3. Ik zwijg uit schrik voor mogelijke negatieve gevolgen.
4. Ik ben er van overtuigd dat mijn stem zinloos is.
5. Ik zwijg omwille van eigen onzekerheid.

3 varianten

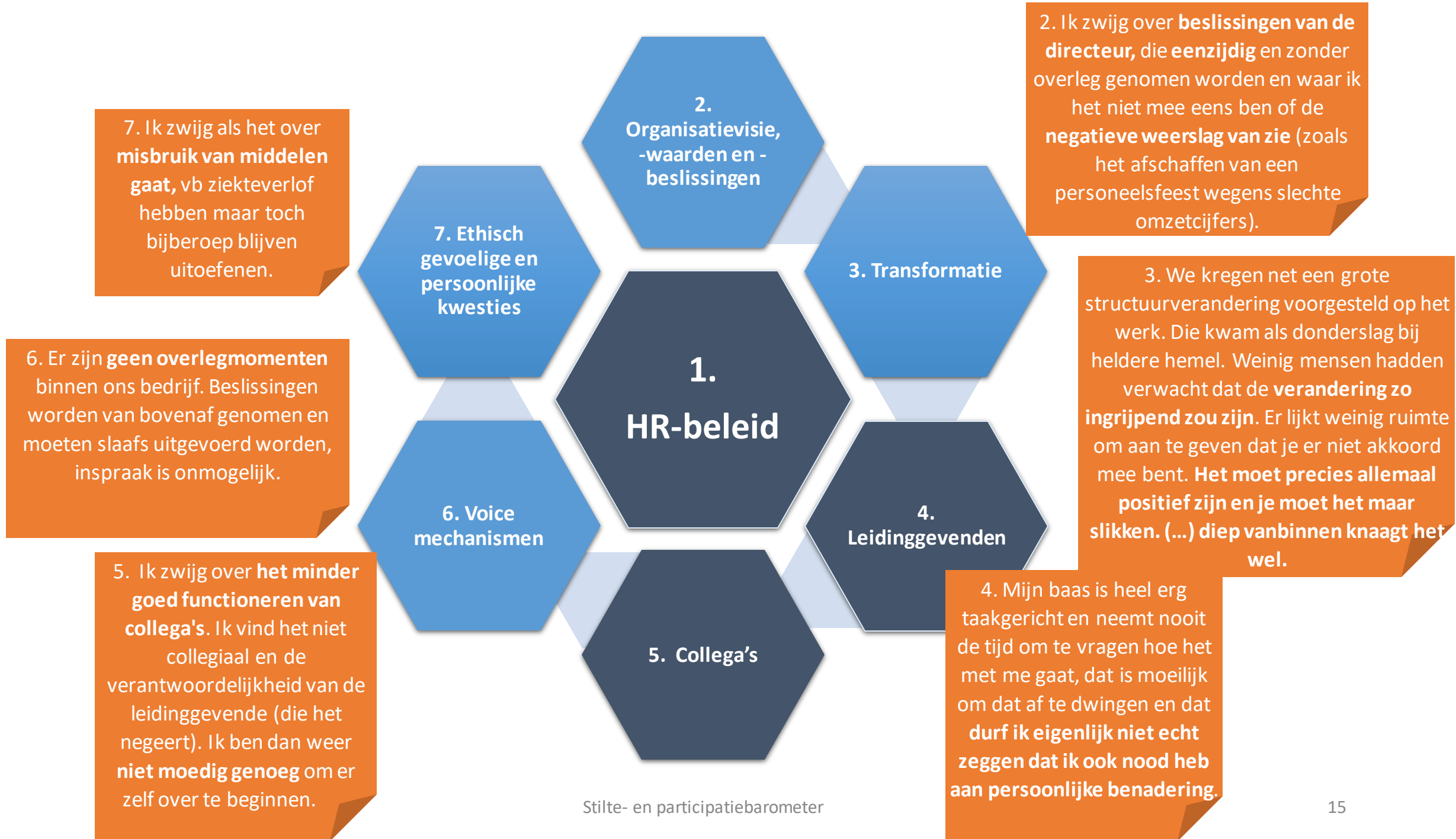


1. Berekend, empathisch zwijgen (mean=4,1)	2. Gereserveerd, onzeker zwijgen (mean=3,9)	3. Gelaten, cynisch zwijgen (mean=3,2)
Ik wil niet moeilijk doen over zaken die mogelijks de goede gang van zaken verstoren.	Ik wijk niet graag af van de dominante mening in de groep.	Ik zwijg omdat ik er van overtuigd ben dat mijn stem zinloos is.
Ik zwijg uit schrik voor mogelijke negatieve gevolgen	Ik vind het moeilijk negatieve feedback te geven.	Ik zwijg uit (stil) protest.
Ik zwijg omdat ik denk dat ik hierdoor het meeste profijt heb.	Ik zwijg omwille van eigen onzekerheid.	Ik zwijg omdat het me niet kan schelen wat er gebeurt op het werk.
	Ik zwijg omdat ik verwacht dat iemand anders het wel zegt.	



3 varianten, wie?

1. Berekend, empathisch zwijgen Komt statistisch significant meer voor bij/in:	2. Gereserveerd, onzeker zwijgen Komt statistisch significant meer voor bij/in:	3. Gelaten, cynisch zwijgen Komt statistisch significant meer voor bij/in:
<ul style="list-style-type: none">• Uitvoerend bedienden/arbeiders• Vrouwen• Jongeren• Deeltijdsers• Kleine/middelgrote organisaties	<ul style="list-style-type: none">• Uitvoerend bedienden/arbeiders• Vrouwen• Jongeren• Deeltijdsers• Middelgrote organisaties	<ul style="list-style-type: none">• Uitvoerend bedienden/arbeiders• Deeltijdsers• Gesyndiceerden• Middelgrote organisaties



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.

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**.

1.4. 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?



1.1. 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.**

1.2. 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 'groei-gesprekken' met mij. Ik heb dit uiteindelijk toch uitgesproken en besproken.

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.

Niet allemaal kommer en kwel

Ik zwijg als ik me **inwerk in het onderwerp**. Vooral met de bedoeling bij te leren. Ik stel vragen zodra ik heb uitgemaakt of het zinvol is.

Ik zwijg als ik denk dat ik miss zelf **ook nog wel van mening verander**, of op het moment mogelijk te emotioneel ben en later spijt zou hebben van de felheid van mijn reactie.

Ik zwijg over **zaken die niet mijn expertise zijn**, omdat ik vermoed dat ik sommige finesses nog niet begrijp.

Ik zwijg omdat ik **een afwachtende houding** wil innemen. Ik ben eerder diplomatisch en wil **alle partijen of inzichten horen** vooraleer ik zelf een gegronde mening kan geven.

Ik wil hier liever **geen thema's** op kleven. Wel u inzage geven in mijn denkproces. Over "spreken of zwijgen" probeer ik in de eerste plaats vooral mezelf te zijn. 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".



3. De Covid-19 impact



Employee silence & COVID-19

Hebben werknemers tijdens de Covid-19 periode meer gezwegen dan anders?

21% bevestigt, heeft meer gezwegen

11% ontkent, heeft minder gezwegen

67% rapporteert geen verschil



Employee silence & Covid 19: 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.”*



Employee silence & Covid 19: 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.**”*



Employee silence & Covid 19: 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.”*



Employee voice & Covid 19: versterking van participatie-mogelijkheden

- *“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. (...)”*



Employee voice & Covid 19: versterking van participatie-durf

- *“Door de afstand, meestal videoconferenties, is **het makkelijker om na te denken over wat ik zelf wil**. Wanneer ik in groep of face-to-face gesprekken heb, trek ik me makkelijker terug.”*
- *“Meer communicatie verliep via mail wat het makkelijker maakte om **mijn gedachten en meningen vorm te geven**.”*
- ***Praten voor een groep in digitale context vind ik net iets makkelijker dan in een fysieke omgeving. Het zal weer even wennen zijn om ook in een fysieke omgeving met veel volk rond de tafel mijn stem te laten horen.**”*

4. Aanbevelingen

Laat stilte terug spreken

1. Geef **(opnieuw) aandacht** aan het thema 'stilte'.
2. Maak het thema & zijn varianten **bespreekbaar/meetbaar**.
 - Welk type 'stilte' is kenmerkend voor mezelf, collega's, mijn organisatie? Wat zijn de thema's waarover (typisch) wordt gezwegen?
3. **Leg de relatie** met het thema '**participatie**'.
 - Wat betekent 'voice' in mijn organisatie/mijn team? Zit het voldoende in mijn/ons DNA? Zijn het communicerende vaten? Hoe schatten we vandaag het sociaal klimaat van de organisatie in? Is er sprake van participatief, coachend leiderschap?
4. Heb hierbij oog voor de **context van Covid-19**.
 - Wordt er meer of minder gezwegen pré/post Covid-19? Waarom? Waarover? Hoe schatten we de relatie met leidinggevenden in? Is het sociaal klimaat veranderd?

Vermijd 'stilte als stille killer'

1. Leg de vinger op **negatieve vormen/gevolgen** van employee silence
 - Wat is de business case van stilte? Wat verliest de organisatie? Wat riskeert de werknemer? Wat riskeert de leidinggevenden? Wat veroorzaakt de negatieve vormen/gevolgen van employee silence?
2. Pak deze negatieve vormen/gevolgen **doelgericht** aan.
 - Welke doelen kunnen we stellen? Welke tools, acties, processen, kanalen, ... zetten we in om deze doelen te behalen? Wie is betrokken partij in dit proces? Waar en van wie verwachten we weerstand? Hoe zorgen we ervoor dat onze ambitie geen dode letter blijft?

Voorbeeld werkdrukdialog

Moeten

- Veranderende klanteneisen, -kenmerken
- Hoger werkvolume
- Nieuwe taken en rollen
- Toenemend aantal procedures
- Deadlines
- Onverwachte problemen
- Opvangen afwezigheden collega's
- Piekmomenten
- Micropolitiek
- Vergaderintensiteit
- ...

Kunnen

- Tijd, mankracht
- Competenties
- Vrijheidsgraad
- Budget
- Waardering
- Ondersteuning & collegialiteit
- Opleiding
- Coaching
- Werkmethoden en –organisatie
- Talentmanagement
- Nieuwe taak of rolverdeling
- ...

Versterk participatie-durf & -mogelijkheden

Ter inspiratie enkele actuele stilte-brekers

- Al wandelend 'stilte' doorbreken
- 'Speak up' signalen (ludiek) verspreiden
- Bewuster omgaan met agenda-bepaling
- Vakjargon-irritaties vermijden
- Vergaderhygiëne versterken
- Feedback-competenties versterken
- 'Littekens' in de organisatie durven expliciteren
- Inclusief, verbindend communiceren
- Introversie omarmen
- Sociale afstand verkleinen
- Pulse bevragingen regelmatig verspreiden
- Niet enkel voice bevragen, maar ook silence
- Thema-dialogo organiseren (bv werkdrukdialogo)...
- ...

Beschouw de Covid-19 relance-periode als
ideaal 'momentum'!

Peggy.deprins@ams.ac.be

<https://www.linkedin.com/in/peggy-de-prins-333b937/>