prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

IL SILENZIO È D'ORO? FORME E CONSEGUENZE DELL'EMPLOYEE SILENCE NELLE ORGANIZZAZIONI

Pubblicato il25 Novembre 2022 di Della Torre Edoardo e Fumagalli Francesco

Categoria: HR management in contemporary times: inclusione, etica, innovazione

Abstract

Spesso accade che i dipendenti preferiscano non esprimere la propria opinione o non condividere importanti informazioni con gli altri membri dell'organizzazione. Ma perché i lavoratori rimangono in silenzio? E quali sono le conseguenze di tale silenzio? Questo articolo inquadra il fenomeno noto in letteratura come *employee silence* e discute i rischi a esso connessi.

Introduzione

Pur non potendo fare a meno di osservare che l'amministratore delegato non stia indossando i vestiti, i dipendenti non glielo fanno notare. Anzi, arrivano perfino a complimentarsi per il suo buongusto nell'abbigliamento. Senza farsi sentire, però, ecco che fra di loro iniziano a commentare quanto hanno appena visto. È descrivendo questa situazione surreale che Morrison e Milliken (2000) hanno introdotto il concetto di *organizational silence*, definito come il fenomeno collettivo per cui i dipendenti trattengono informazioni in merito a potenziali problemi organizzativi. Più in generale, il concetto di silenzio nelle organizzazioni si riferisce al fenomeno per cui i dipendenti preferiscono non parlare nonostante abbiano suggerimenti, preoccupazioni,

informazioni su un problema o un punto di vista divergente che potrebbe essere utile o rilevante condividere (Morrison, 2014). Nonostante il dibattito organizzativo italiano sia poco attento a questo fenomeno, il silenzio pervade le organizzazioni di tutti i tipi, e gli studi empirici evidenziano un forte impatto sui processi aziendali.

Già Hirschman (1970), nel suo celebre volume *Exit, Voice and Loyalty*, aveva evidenziato l'importanza del silenzio nelle organizzazioni. In particolare, secondo la sua visione, l'insoddisfazione dei membri verso l'organizzazione può generare tre tipi di reazioni: l'abbandono dell'organizzazione (*exit*), l'esternazione attraverso rimostranze (*voice*), oppure la sofferenza in silenzio delle condizioni a cui si è sottoposti, nella speranza che presto la situazione migliori. Secondo la visione di Hirschman, il silenzio rappresenta quindi una risposta positiva da parte dei dipendenti, una forma di fedeltà verso l'organizzazione (*loyalty*).

Accanto all'accezione del silenzio di Hirschman, che riguarda la mancata espressione dello stato di insoddisfazione in merito alle condizioni lavorative, vi è quella della scelta deliberata di non condividere le proprie idee, opinioni e informazioni con gli altri membri dell'organizzazione (Van Dyne et al., 2003). Mentre nel primo caso il silenzio verte sulla mancata lamentela nei confronti del datore di lavoro, in questo secondo caso si tratta di omettere importanti input per il miglioramento dei processi aziendali, concernenti ad esempio le modalità di svolgimento del proprio lavoro. Ciò si traduce in un mancato vantaggio per l'organizzazione, che deve fare in modo di trarre più benefici possibili dalla conoscenza e dal comportamento innovativo del proprio capitale umano.

In entrambe le accezioni, a prima vista il silenzio può essere immaginato come l'opposto della *voice*. Tuttavia, è stato argomentato in modo convincente come *voice* e *silence* possano coesistere nei comportamenti di uno stesso individuo (Sherf et al., 2021), e che il silenzio non corrisponde necessariamente all'assenza di *voice* (Morrison, 2014). I dipendenti possono infatti avere a disposizione i canali di comunicazione necessari per esprimere le proprie opinioni, idee e interessi, ma allo stesso tempo possono anche decidere di non usarli (Nechanska et al., 2020).

Nelle prossime sezioni, dopo una breve rassegna delle forme e dei significati che l'*employee silence* può assumere, nonché dei principali antecedenti e conseguenze, presenteremo due studi sull'argomento, per poi concludere con le principali implicazioni per i manager.

Il silenzio organizzativo: forme e significati

Una delle classificazioni più adottate per indagare il silenzio nelle organizzazioni distingue tra *acquiescent*, *defensive* e *prosocial silence*. Questa classificazione aiuta a capire perché i dipendenti decidono di non condividere idee, opinioni o informazioni rilevanti per l'organizzazione (Van Dyne et al., 2003).

Il silenzio "remissivo" (*acquiescent silence*)si fonda sulla rassegnazione, ossia sul sentimento di non sentirsi in

grado di fare la differenza nella propria organizzazione. Tale forma di silenzio riguarda quei membri dell'organizzazione che sono disinteressati al miglioramento, non intendono essere coinvolti e non vogliono partecipare al cambiamento. Pertanto, questi casi sono accompagnati da un alto livello di *disengagement*.

Il silenzio "difensivo" (*defensive silence*) è dovuto alla paura e alla preoccupazione per i rischi per la propria persona. In questi casi, i membri dell'organizzazione si astengono dal fornire determinate informazioni per paura delle conseguenze. Tale decisione viene presa deliberatamente, nella consapevolezza che ci sarebbe invece la possibilità di comunicare quello di cui si è a conoscenza e che è invece ignoto agli altri membri dell'organizzazione. Il silenzio, in questo caso, rappresenta la migliore strategia per sé stessi.

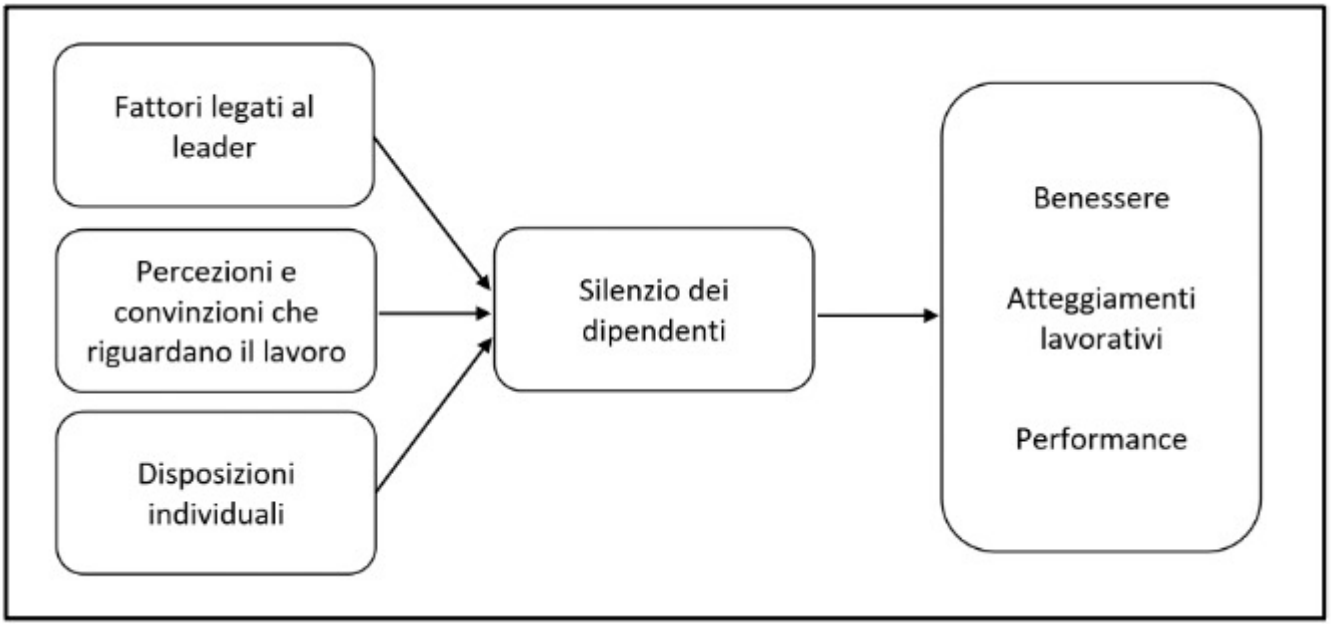
Il silenzio "prosociale" (*prosocial silence*) si basa invece sulla cooperazione e l'altruismo. A differenza delle due precedenti, questa forma di silenzio ha una declinazione positiva. Idee, informazioni e opinioni relative al proprio lavoro non vengono divulgate per proteggere, ad esempio, la confidenzialità delle informazioni o la proprietà della conoscenza. Il comportamento dei dipendenti è proattivo e l'intento è di portare un beneficio all'organizzazione.

La classificazione appena presentata si sofferma sulle ragioni dei dipendenti e la loro scelta di rimanere in silenzio, senza prendere in considerazione il ruolo giocato dall'organizzazione. È stato però osservato che il silenzio dei collaboratori può anche essere dovuto a strategie messe in atto dal datore di lavoro o dal manager. Si parla, in questo caso, di *employer silencing*, riferendosi a tutte le azioni promosse dal datore di lavoro, o dal management, volte a far tacere i propri dipendenti, trattenendo informazioni e limitando il dialogo su questioni che riguardano i rapporti di lavoro, le carriere, l'organizzazione del lavoro e la situazione economica dell'impresa (Hickland et al., 2020).

Antecedenti e conseguenze del silenzio nelle organizzazioni

Gli studi hanno messo in evidenza che il silenzio è una questione sia di struttura, ossia elementi istituzionali che possono favorire o meno il silenzio, sia di agenzia, ossia comportamento umano del management e dei dipendenti (Wilkinson et al. 2018). Se ci focalizziamo sui fattori umani, tralasciando quindi gli elementi di struttura, in una recente rassegna della letteratura sono stati identificati antecedenti e conseguenze del silenzio nelle organizzazioni (Hao et al., 2022). La Figura n. 1 rappresenta schematicamente i risultati dell'analisi.

Figura 1. Un modello su antecedenti e conseguenze del silenzio nelle organizzazioni



Fonte: tradotto e adattato da Hao et al. (2022)

Innanzitutto, si rileva che il silenzio è influenzato da fattori quali lo stile di leadership del capo, la fiducia verso i supervisori e lo scambio tra leader e membro dell'organizzazione. Emerge, ad esempio, una relazione negativa con la leadership etica e una relazione positiva con la leadership autoritaria. Per quel che riguarda le percezioni dei lavoratori, il silenzio è legato negativamente ad aspetti quali la sicurezza psicologica e l'identificazione nell'organizzazione, e positivamente all'ostracismo sul luogo di lavoro e alle violazioni del contratto psicologico. Anche le disposizioni individuali dei dipendenti hanno un ruolo importante. In particolare, l'assertività e i tratti di personalità relativi all'estroversione e alla coscienziosità hanno una relazione negativa con il silenzio, mentre la distanza dal potere ha una relazione positiva.

Passando agli *outcome*, gli effetti scaturiti dal silenzio sono negativi e interessano prevalentemente tre aspetti: il benessere, gli atteggiamenti lavorativi e la performance. Il silenzio aumenta infatti lo stress e il *burnout* dei dipendenti, determinando quindi un peggioramento del benessere organizzativo. Per quanto riguarda le attitudini lavorative, emergono relazioni negative con il *commitment* verso l'organizzazione e la soddisfazione lavorativa, mentre l'intenzione di cambiare organizzazione ha una relazione positiva con il silenzio. Infine, in termini di prestazione dei dipendenti, il silenzio è legato negativamente alla performance nei compiti e al comportamento lavorativo innovativo.

Adottando la classificazione esposta sopra (*acquiescent*, *defensive*, *prosocial silence*), gli autori hanno anche notato che, a differenza delle altre forme, il silenzio "prosociale" ha effetti positivi in termini di soddisfazione lavorativa e performance nei compiti, constatando che non sempre il silenzio rappresenta un problema per l'organizzazione.

Il silenzio viene spesso studiato in contesti dove una parte dei dipendenti, che solitamente rappresentano una minoranza, vengono emarginati o molestati in vari modi dai colleghi o dal management (Bell et al., 2011). Tuttavia, i temi legati al silenzio sono molti, poiché potenzialmente esso può riguardare qualunque aspetto della vita organizzativa e dipende da molti fattori contestuali, collettivi e individuali. Nei prossimi paragrafi vengono presentati due studi recenti che affrontano il tema del silenzio da due prospettive molto diverse. Il primo tratta il ruolo della sicurezza psicologica come antecedente del silenzio, necessario per evitare potenziali minacce e punizioni dato il livello di rischio percepito dai dipendenti per le proprie azioni. In questa accezione, il silenzio si sostanzia quindi nel trattenimento di informazioni che potrebbero essere importanti per l'organizzazione. Il secondo, invece, riporta un caso di *employer silencing* nel quale, per via dell'applicazione rigida della tecnologia nelle comunicazioni con il personale, i lavoratori sono scoraggiati dal presentare istanze in merito al proprio stato di insoddisfazione in merito alle condizioni di lavoro e mettono quindi in atto strategie alternative che possono danneggiare l'organizzazione.

Il silenzio e la sicurezza psicologica

Uno studio pubblicato recentemente sull'*Academy of Management Journal* ha cercato di fare luce sulle relazioni che sussistono tra *silence*, *voice* esicurezza psicologica (Sherf et al., 2021). Gli autori adottano una prospettiva di contrapposizione tra il sistema di attivazione e il sistema di inibizione comportamentale. Secondo questo approccio, i dipendenti possono attivare due diversi sistemi comportamentali che guidano la scelta degli obiettivi e la loro modalità di raggiungimento all'interno dell'organizzazione. La scelta di adottare un sistema piuttosto che l'altro è innescata dagli stimoli ambientali ai quali i dipendenti sono sottoposti. Il sistema di attivazione comportamentale è legato alla *voice* e a emozioni positive quali l'entusiasmo e la speranza, spingendo verso la ricerca di opportunità e ricompense personali. Al contrario, il sistema di inibizione comportamentale è associato al *silence* e a stati emotivi negativi, come la paura e la preoccupazione, e innesca azioni utili a prevenire potenziali punizioni e danni a sé stessi.

Per testare questo modello, gli autori svolgono sia un'analisi della letteratura (su 351 articoli), sia uno studio empirico su 405 lavoratori a tempo pieno negli Stati Uniti. Dalle analisi emerge che il silenzio dei dipendenti è fortemente correlato alla sicurezza psicologica, che ne rappresenta un antecedente, mentre la relazione con le percezioni dell'impatto sul cambiamento e sull'ambiente lavorativo è più debole. La mancanza di sicurezza psicologica influenza la percezione dei dipendenti rispetto al proprio ambiente lavorativo e li porta ad attivare il sistema di inibizione comportamentale, rendendoli più vigili in merito a possibili minacce e pericoli. Inoltre, per quanto riguarda gli effetti, le analisi mostranouna forte associazione con il *burnout*, vale a dire la condizione di esaurimento unita allo scarso impegno verso l'organizzazione.

Il silenzio, la tecnologia e gli algoritmi

Un altro studio interessante recente pubblicato sul *British Journal of Management* ha invece analizzato un caso di *employer silencing* nella gig economy, e in particolare nel settore del *food delivery* nel Regno Unito

(Kougiannou e Mendonça, 2021). Il focus dello studio è sul ruolo della tecnologia e dei network fra i corrieri in relazione ai loro comportamenti di *voice* o *silence*. Dall'analisi emerge che la gestione algoritmica del business e la comunicazione automatizzata inducono i corrieri al silenzio. Tali effetti sono in larga parte da imputare alle scelte dell'organizzazione. Infatti, mentre in precedenza era prevista una figura di riferimento con la quale i corrieri potevano avere un contatto diretto per eventuali preoccupazioni e altre questioni in merito al lavoro, l'organizzazione ha poi optato per l'introduzione di e-mail automatiche e moduli online come modalità di interazione, scoraggiando di fatto l'espressione dei lavoratori e forzandoli a rimanere in silenzio. Similmente, la procedura per terminare il rapporto di lavoro avviene esclusivamente attraverso l'applicazione utilizzata dai corrieri, senza che ci sia l'opportunità per loro neppure di chiedere spiegazioni.

Gli autori sostengono che il modello di business delle società di *food delivery* porti al costante *turnover* dei corrieri (come conseguenza del "silenzio forzato" a cui sono sottoposti) e a ignorare la conoscenza e l'esperienza dei lavoratori per introdurre miglioramenti al sistema. Un ruolo cruciale in questo contesto è giocato dalla tecnologia, che può senz'altro essere un facilitatore della *voice* in alcuni casi, ma in questo caso specifico agisce come inibitore della stessa.

La frustrazione dei corrieri per la mancanza di considerazione delle istanze inoltrate in merito alle condizioni di lavoro li ha portati a creare autonomamente un meccanismo collettivo di *voice*, ossia un network che riunisce tutti i *riders*. Tale canale si sostanzia nell'utilizzo di social media e chat di gruppo, dove i lavoratori possono trovare supporto in merito a vari aspetti organizzativi. All'interno del network sono anche organizzate delle riunioni, durante le quali si discute in merito alle comunicazioni con la società di food delivery e a possibili scioperi per via del mancato miglioramento delle condizioni di lavoro. Riunendosi in questa rete, i corrieri hanno più potere nei confronti dell'organizzazione, che deve quantomeno rispondere alle istanze che le vengono presentate per evitare gravi conseguenze. Ad esempio, attraverso una lettera indirizzata alla società è stata comunicata la sospensione delle consegne per due ore in ragione della scarsa considerazione verso le richieste inoltrate.

È possibile interpretare la formazione di questo network come una risposta dei lavoratori all'*employer silencing*. Quella che per l'organizzazione è sembrata un'ottima soluzione per aumentare l'efficienza, si è tradotta di fatto nell'introduzione di un sistema che inibisce le lamentele dei lavoratori. Tale misura non si è però dimostrata adeguata e ha spinto i lavoratori a creare forme alternative e autonome di *voice*, conducendo verso l'estremizzazione delle istanze e l'irrigidimento del conflitto, con conseguenti maggiori criticità in termini gestionali per l'organizzazione.

Implicazioni per i manager

Per quanto gli studi sul silenzio nelle organizzazioni siano limitati se comparati con altri fenomeni organizzativi, gli studi esistenti e quanto esposto sopra dimostrano che alti livelli di silenzio sono legati ad alti livelli di stress, insoddisfazione e *disengagement*, che a loro volta impattano sulla performance e la *retention* dei dipendenti

(Morrison, 2014). È quindi necessario per l'organizzazione cercare di controbilanciare i fattori che intimoriscono i dipendenti attraverso appropriati stili di leadership, un clima organizzativo positivo e ambienti di lavoro collaborativi. Tali fattori determinano la sicurezza psicologica dei membri dell'organizzazione e ne riducono la tendenza a rimanere in silenzio (Li e Xing, 2021).

Per il management, si tratta di considerare gli strumenti e i canali a disposizione dei dipendenti, capire come questi incidano sulla scelta di rimanere in silenzio ed eventualmente prevedere nuove forme più appropriate per risolvere questo problema. Un meccanismo di partecipazione, per quanto apprezzato dai dipendenti e da loro utilizzato, non per forza è utile a superare il silenzio. I lavoratori, ad esempio, possono apparire molto coinvolti nelle riunioni e partecipare attivamente fornendo rilevanti input, ma necessiterebbero anche di strumenti anonimi per potersi esprimere liberamente o segnalare comportamenti non etici di colleghi e superiori senza temere le possibili conseguenze. Per questo motivo, è opportuno per le organizzazioni prevedere un sistema dedicato al *silence* e un sistema dedicato alla *voice*, in modo tale da garantire la sicurezza psicologica nel primo caso e riconoscere l'importanza del contributo dei dipendenti nel secondo (Sherf et al., 2021).

Per quanto riguarda l'*employer silencing*, la letteratura è ancora agli inizi e sono poche le evidenze sul tema. Ciò che emerge dal paper esaminato in questo articolo è che determinate pratiche adottate dai datori di lavoro e dai manager possono generare un deficit democratico all'interno dell'organizzazione. In tali situazioni i dipendenti si sentono poco apprezzati, poiché non ascoltati, e si mobilitano innescando processi collettivi che portano alla formazione di soluzioni alternative di *voice* che possono complicare ulteriormente la gestione del dissenso da parte dell'organizzazione. In questo senso, la tecnologia rappresenta un fattore rilevante, sia per prevenire, sia per favorire il silenzio. L'implementazione delle nuove tecnologie nelle organizzazioni, specialmente in termini di gestione delle relazioni con e tra i membri dell'organizzazione, deve essere effettuata in modo ponderato e con la consapevolezza dei possibili effetti controproducenti che può avere. Il silenzio limita preziosi input derivanti dalle opinioni, dalla conoscenza, dalle idee e dalle informazioni possedute dai dipendenti; si tratta di risorse fondamentali per l'organizzazione sia per migliorare i processi e i risultati, sia per favorire il benessere degli individui che ne fanno parte.

Bibliografia

Bell, M.P., Özbilgin, M.F., Beauregard, T.A., Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees, *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.

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.*

Hickland, E., Cullinane, N., Dobbins, T., Dundon, T., Donaghey, J. (2020). Employer silencing in a context of voice regulations: Case studies of non-compliance, *Human Resource Management Journal*, 30(4), 537-552.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kougiannou, N.K., Mendonça, P. (2021). Breaking the Managerial Silencing of Worker Voice in Platform Capitalism: The Rise of a Food Courier Network, *British Journal of Management*, 32, 744-759.

Li, X., Xing, L. (2021). When does benevolent leadership inhibit silence? The joint moderating roles of perceived employee agreement and cultural value orientations, *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 562-575.

Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Morrison, E.W. (2014). Employee Voice and Silence, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.

Nechanska, E., Hughes, E., Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence, *Human Resource Management Review*, 30(1).

Sherf, E.N., Parke, M.R., Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout, *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.

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.

Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *International Journal of Human Resource Management*, 29, 711-724.