

Miért (nem) hallatják a hangjukat a munkavállalók? A szervezeti véleménynyilvánítás motívumai

Faragó Klára¹ és Buzás Barnabás^{1,2,3*} 

¹ Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Pszichológiai Intézet Szervezet-és Vezetépszichológia Tanszék, Budapest, Magyarország

² ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Doktori Iskola, Magyarország

³ ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Intézet, Magyarország

EREDETI KÖZLEMÉNY

Béérkezett: 2024. január 31. - Elfogadva: 2024. május 24.

Megjelent az interneten: 2024. október 1.

© 2024 A szerző(k)



Háttér és célkitűzések: A korábbi kutatások a véleménynyilvánítás motivációjára kevés figyelmet fordítottak. A szervezeti véleménynyilvánítás és hallgatás motivációit kívántuk integráltan feltárni a tartalom és a kulturális kontextus fényében. *Módszer:* Kérdőíves vignettás módszerrel két fejlesztő és két figyelmeztető szervezeti helyzetben négy szervezeti és négy egyéni motiváció szerepét vizsgáltuk a véleménynyilvánításban, a hallgatásban és a véleménynyilvánítási szándék kialakításában. A vizsgálatban 268 személy vett részt. *Eredmények:* A véleménynyilvánítás esetében a szervezeti, míg a hallgatás esetében az egyéni motívumok kerülnek előtérbe. A hatékonyság és a bizalom növelése meghatározó a véleménynyilvánítás összes helyzetében, a hallgatás motívumainál viszont a személyes norma hiánya és a konfliktuskerülés a döntő motívum. Az egyes helyzetek kontextusában változik a motívumok súlya. *Következtetések:* Kutatásunkban a fejlesztő és a figyelmeztető véleménynyilvánítás, valamint a véleménynyilvánítás és hallgatás eltérő motivációs bázisáról és helyzetfüggéséről összetett képet kaptunk. Arra a következtetésre jutottunk, hogy a kérdőívre adott válaszok túlzóan magas véleménynyilvánítási szándéka konformitást tükröz, egy „idealizált” dolgozó képe köszön vissza benne. Ebben a nézetünkben a szervezeti kultúrával való kapcsolat hiánya, a motívumok helyzethez kötöttségének elemzése erősítenek meg.

KULCSSZAVAK

véleménynyilvánítás, hallgatás, véleménynyilvánítási motiváció, helyzeti kontextus, vignettás módszer

* Levelező szerző. E-mail: buzas.barnabas@ppk.elte.hu

BEVEZETÉS

A szervezeti véleménynyilvánítás

A szervezettel foglalkozó szakirodalmi tanulmányok egyetértenek abban, hogy a szervezeti véleménynyilvánítás nagyon hasznos funkciót tölt be a szervezetek teljesítménye és egészséges működése szempontjából. A szervezeti véleménynyilvánítás a szervezeti polgár viselkedés egy fajtája, amelynek során a szervezet tagja megfogalmazza ötleteit, javaslatait, aggályait, az akadályokkal kapcsolatos információit, a munkához kapcsolódó problémákról szóló vélekedéseit. A véleménynyilvánítás a változtatás vagy javítás szándékával, a szervezet érdekeit szem előtt tartva történik, olyan személyek felé irányul, akiknek hatalma lehet a helyzet megváltoztatására (Morrison, 2014). Egy szerepen kívüli, felfelé irányuló kommunikáció, amely – bár szándékában konstruktív – a status quo megváltoztatására irányul (Van Dyne és mtsai, 2003). A véleménynyilvánításnak két formáját különböztetik meg, a fejlesztő (a hatékonyság növelését célzó, promotív) és a figyelmeztető (a lehetséges fenyegetések, kártékony szervezeti viselkedés vagy gyenge teljesítmény miatti aggodalom kifejezését célzó, preventív) véleménynyilvánítást (Liang és mtsai, 2012). Mindkét formája szándékos, segítő célzatú viselkedés. Míg a fejlesztő véleménynyilvánítás a jövőre irányul, arra, hogy a szervezet hogyan tudna jobban teljesíteni, addig a figyelmeztető véleménynyilvánítás a múltra és a jelenre vonatkozva a hibás működésre mutat rá.

A szervezeti véleménynyilvánítás jótékony hatással bír a szervezeti teljesítményre, mert új ötletekkel segíti a szervezeti célok megvalósítását, visszajelzést nyújt a működésről, elősegíti az együttműködést, az innovációt és a fejlődést (Mackenzie és mtsai, 2011; Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1998). A véleménynyilvánítás a szervezetben dolgozók számára is előnyös, mivel különböző egyéni célok megvalósítását segíti. Az egyén véleményének kinyilvánításával befolyásolhatja a szervezetben hozott döntéseket, így erősödik autonómiaérzése azzal, hogy maga is részt vállal valamilyen formában a szervezeti döntésekben. A véleménynyilvánítás lehetőséget teremt számára, hogy demonstrálja értékességét a szervezet számára képességei, szakértelme és felelősségvállalási hajlandósága felmutatásával (Morrison, 2011; Pennebaker, 1997; Van Dyne & LePine, 1998).

Mіндеzen vitathatatlan előnyök ellenére számtalan akadálya van a véleménynyilvánításnak. A vezetők gyakran úgy érzik, hogy a véleménynyilvánítás gyengíti a pozíciójukat, hajlamosak a fejlesztő véleménynyilvánítást is kritikának értelmezni, sokszor a beosztottak által tett javaslatokat a saját vezetői szerepük elvitatásaként értékelik. A vezetők sokszor nem realizálják azt sem, hogy a beosztottak féltelme vagy a szervezeti hierarchia nagymértékben akadályozza a véleménynyilvánítást (Ashford és mtsai, 2009; Miceli és mtsai, 2008; Morrison, 2014). Ugyanakkor ha a dolgozók nem teszik szavá a problémákat, a vezetők nehezebben ismerik fel a problémás helyzeteket, így megnő a lehetősége annak, hogy azok nem oldódnak meg, hanem tartósan fennmaradnak.

A szervezeti hallgatás

Igen gyakori, hogy a hierarchia alacsonyabb szintjein lévők nem nyilvánítják ki a véleményüket. Hallgatásról akkor beszélünk, amikor a dolgozók az információikat, véleményüket nem osztják meg, pedig lenne releváns mondanivalójuk (Morrison, 2014). Hallgatásuk hátterében a megtorlástól való félelem, a véleménynyilvánítás hatékonyságával szembeni szkepszis, valamint a



vezetés iránti bizalmatlanság állhat. Az is előfordul, hogy a tapasztalt hatalmi visszaélések, igazságtalanságok váltják ki a hallgatást (Milliken és mtsai, 2003).

Amennyiben a dolgozók a vélt negatív értékelés miatt hezitálnak, ha tartanak a megszólalásuk következtében őket érő negatív következményektől, a megtorlástól vagy a kiközösítéstől, akkor kialakulhat a szervezeti hallgatás klímája (Huang és mtsai, 2005; Milliken és mtsai, 2003). A hallgatás klímája nem kezelt problémákat és kihagyott fejlődési lehetőségeket von maga után, és hátrányosan befolyásolja a szervezeti teljesítményt (Milliken és mtsai, 2003). Interjúk tanúsága szerint a munkahelyeken az emberek 70–85%-a fél véleményt nyilvánítani bizonyos kérdésekről, 50% pedig nem mondja el építő javaslatait (Detert és Edmondson, 2011; Milliken és mtsai, 2003; Souba és mtsai, 2011).

A hallgatásnak négy típusát azonosították (Knoll és van Dick, 2013): belenyugvó hallgatás (acquiescent silence; a szótartást feleslegesnek, eredménytelennek gondolják), védekező hallgatás (quiescent silence; a negatív következményektől való félelem motiválja), proszociális hallgatás (prosocial silence; a munkatársak védelmét szolgálja), illetve önérdékű hallgatás (opportunistic silence: előnyösebb a személy számára, ha nem emel szót).

A szervezeti véleménynyilvánítás és hallgatás befolyásoló tényezői

A véleménynyilvánítást, illetve a hallgatást befolyásoló tényezőket Morrison (2014) a következőképpen csoportosította: személyiségvonások, a munkával és munkahellyel kapcsolatos attitűdök és percepciók, érzelmek és hiedelmek, a felettesek, a vezetők viselkedése, valamint kontextuális tényezők. A legátfogóbb kontextuális tényező a szervezeti kultúra. A szervezeti kultúrában jelen lévő normák, hiedelmek, szokások, rejtett elvárások – ilyen lehet a hallgatás vagy akár a szókimondás klímája is – befolyásolják az egyén viselkedését (Ashford és mtsai, 1998).

A szervezeti normákat erőteljesen formálja a nemzeti kultúra. Ez a véleménynyilvánítás normájára is kiterjed. Knoll és munkatársai (2021) megkérdőjelezik azt az elfogadott nézetet, hogy a nagy hatalmi távolságú kultúrákban a félelem miatt a hierarchiában magasabb szinten állókkal szemben nem nyilvánítanak véleményt az emberek. A Globe kérdőívvel 33 országban végzett vizsgálatukban arra a következtetésre jutottak, hogy csak akkor alakul ki a félelemre épülő hallgatás a hierarchiára épülő szervezetben, ha visszaélnék a hatalommal. Ha a nagy hatalmi távolság fenn tudja tartani a hatalomba és az intézményekbe vetett bizalmat, az megnyugtató hatással van az emberekre, és konformitást eredményez, ami a beletörődő és a proszociális (acquiescent és prosocial silence), és nem a félelem motiválta hallgatásban (quiescent silence) nyilvánul meg. Ebben a szellemben érvel Chan is, aki szerint a paternalisztikus vezetés jóindulatú és morális típusa a vezetővel való kapcsolaton keresztül közvetetten pozitív hatást gyakorolhat a véleménynyilvánításra (Chan, 2014; Zhang és mtsai, 2015). Van tehát a véleménynyilvánításnak egy konformizmusból eredő forrása is.

A szervezeti véleménynyilvánítás és a hallgatás ellentétei egymásnak?

Többen úgy tekintik, hogy a véleménynyilvánítást megelőzi annak hatékonyságára (a vezetők meghallgatják-e a véleményeket, és az befolyásolja-e döntéseiket) és biztonságosságára (jár-e negatív következményekkel akár a vezetők, akár a munkatársak részéről) vonatkozó tudatos mérlegelés, és ezen megfontolások alapján a viselkedés racionális döntés eredménye. A véleménynyilvánítás azonban nem kizárólag tudatos választás, és a hallgatás sem mindig a



véleménynyilvánítással szemben hozott döntés. A viselkedésből sem lehet egyértelműen következtetni arra, hogy a dolgozó valóban úgy döntött-e, hogy nem mondja el a véleményét. Hallgathat valaki azért is, mert nincs mondanivalója, vagy úgy érzi, hogy nem tudja kellően jól, meggyőzően kifejezni a mondanóját. Érzelmek, a véleménynyilvánítással kapcsolatos sémák, implikált elméletek is befolyásolják a viselkedést. A véleménynyilvánítást vizsgáló mérőeszközök eredményeiből sem lehet egyenesen következtetni a hallgatás mértékére, azaz az információ visszatartására. Ezért Morrison szerint külön is vizsgálni kell a hallgatást, de érdemes integráltan, a kettőt egymással összefüggésben kezelni (Morrison, 2014). Újabb kutatások (Lee és mtsai, 2023; Sherf és mtsai, 2021) azzal támasztják alá a két dimenzió függetlenségét, hogy a véleménynyilvánítás és a hallgatás meghatározó tényezői nem azonos mértékben hatnak a kétféle viselkedésre. Legfőképpen a pszichológiai biztonság szerepével kapcsolatban számolnak be meggyőző eredményekről, a véleménynyilvánítást csak kis mértékben, de a hallgatást erőteljesen befolyásolja ez a tényező.

A véleménynyilvánítás és a hallgatás motiváló tényezői

Bár a véleménynyilvánítás személyi, attitűdinális és kontextuális hatásaival kapcsolatban sok ismeret halmozódott fel a korábbiakban, a motiváció kérdéskörére, a viselkedés észlelt okaira kevésbé koncentráltak. Vajon mi indít egy személyt arra, hogy kinyilvánítsa a véleményét a felettesei felé az ismert egzisztenciális és szociális kockázatok ellenére? A véleménynyilvánítást, mint korábban rámutattunk, az motiválja, hogy a személy konstruktívan pozitív változást kíván elérni a szervezetben, azt szeretné, ha a szervezet hatékonyabban működne, vagy az alkalmazottakkal méltányosabban bánnának. A véleménynyilvánítást elsősorban proszociális motiváció vezeti. Így olyan egyéni beállítódásokkal áll kapcsolatban, mint a változás iránti elkötelezettség (Fuller és mtsai, 2006), a szervezeti azonosulás és a lelkiismeretesség (Liu és mtsai, 2010; Nikolaou és mtsai, 2008; Tangirala & Ramanujam, 2008b, 2008a).

Ugyanakkor egyéni célok is szerepet játszhatnak: az egyén döntését befolyásolja, hogy véleménynyilvánítása révén javul-e a róla alkotott vélemény, azaz megmutathatja-e szakértelmét, elkötelezettségét, a közérdekért való fáradozását. Azt is mérlegeli, hogy a véleménynyilvánítás aktuosa hogyan illeszkedik énképébe, értékrendszerébe, olyan embernek tartja-e magát, aki kötelességének tartja, hogy szót emeljen, vagy úgy véli, nem az ő, hanem a kinevezett vezetők dolga a körülmények befolyásolása. Míg a kötelességorientált és a csoport érdekeit előre helyező alkalmazottak a szerepük részének, a teljesítményorientáltak a saját érdekeikre fókuszálnak, és szerepen kívülnek tekintik a véleménynyilvánítást, ami nem jelenti azt, hogy nem gyakorolják azt (Tangirala és mtsai, 2013).

A szervezeti polgár viselkedés motivációs hátterét a funkcionális elemzés ragadja meg (Szabó és mtsai, 2018). A funkcionális elemzés egyrészt azt hangsúlyozza, hogy egyazon viselkedés mögött többféle motívum is állhat, másrészt kiemeli, hogy a viselkedés nem pusztán reakció a szervezetre vagy a vezető akcióira, ahogy azt a csereelméletek sugallják, hanem azt egy elképzelt, kívánatos cél vezérli. Ez a kívánatos cél lehet a szervezet vagy a munkatársak javának altruista szolgálata, vagy olyan, az egyén érdekeit szolgáló törekvés, mint a jó benyomás kialakításának, a karrierépítésnek vagy a társas pozíció javításának a vágya, illetve ezen célok kombinációja. Az egyéni és a szervezeti célok természetesen egy irányba is mutathatnak, követésük nem áll konfliktusban egymással. Meg kell azonban jegyezni, hogy a szervezeti véleménynyilvánítás definíciójában benne foglaltatik a pozitív irányba történő változásra irányuló szándék, melynek



kedvezményezettje a szervezet, a munkatársak, a fogyasztók vagy a részvényesek (Morrison, 2023). Az egyéni motívumok csak ezen célok követése mellett kaphatnak szerepet.

Morrison (2014) egy ábrán mutatja be a véleménynyilvánítás és hallgatás előzményeit és következményeit. Itt tünteti fel a motiváló tényezőket és a gátló faktorokat is. Fontos számkra, hogy ezen az ábrán megjelenik a véleménynyilvánítás témájának szerepe is (1. ábra).

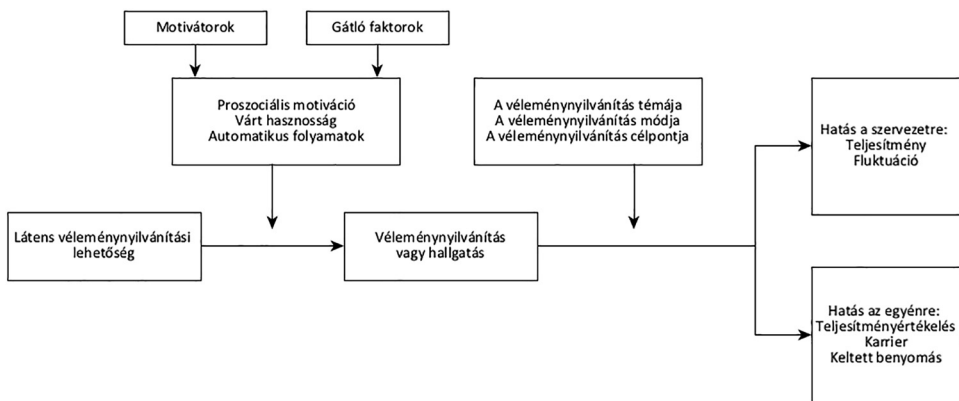
Az irodalom áttekintéséből azt a következtetést vontuk le, hogy a véleménynyilvánítási motiváció témakörét nem vizsgálták elég alaposan, nem irányult közvetlenül erre a kérdésre fókuszáló vizsgálat, a véleménynyilvánítási és hallgatási skálák (Daşçı és Cemaloğlu, 2016; Liang és mtsai, 2012) pedig csak a viselkedésre kérdeznék rá, a motivációra nem. A téma közvetlen vizsgálatához legközelebb Knoll és van Dick (2013) Hallgatás Skálája áll, de ez sem kezeli integráltan, egymással összefüggésben a hallgatást és a véleménynyilvánítást.

Hiányzó megközelítések a szervezeti véleménynyilvánítás vizsgálatában

Morrison két áttekintő tanulmányt is írt a szervezeti véleménynyilvánításról (Morrison, 2014, 2023), amelyekben megfogalmazza a felhalmozott tudás vakfoltjait és a további irányokat. 2014-es szemlész írásában azt hiányolja, hogy főként a promotív véleménynyilvánítást vizsgálták, és a preventív véleménynyilvánításra nem fordítottak kellő figyelmet. Bár a 2023-as összefoglaló cikkében arról számol be, hogy a figyelmeztető véleménynyilvánítás is felbukkan a kutatások között, további vizsgálódásokat sürget ebben a témában. Felhívja a figyelmet arra, hogy fontos lenne az üzenet tartalmát és a véleménynyilvánítás motivációját is bevonni a vizsgálatokba, s ezek kapcsolatára is fényt deríteni (Morrison, 2023), továbbá integráltan, egymás tükrében vizsgálni a véleménynyilvánítást és a hallgatást.

A véleménynyilvánítás motivációjának vizsgálata magyar szervezeti közegben

Kutatásunkban a szervezeti véleménynyilvánítás és hallgatás motivációit kívántuk integráltan feltárni, közvetlenül rákérdezve a véleménynyilvánítás és a hallgatás indítékaira. Hangsúlyt fektettünk a motivációk és a véleménynyilvánítás tartalmának kapcsolatára, ezért fejlesztő és



1. ábra. A véleménynyilvánítás és hallgatás előzményei és következményei

Forrás: Morrison, 2014, 185.



figyelmeztető, valamint a szervezeti viszonyrendszer különböző szintjeire vonatkozó véleménynyilvánítási helyzeteket is elemeztünk. Összefüggést kerestünk a szervezeti kultúra és a véleménynyilvánítás/hallgatás között is.

A vignettás módszer korlátok közé szorította a vizsgálható motívumok számát. Ahogy korábban rámutattunk, az egyéni és a szervezeti motívumok egyaránt megjelenhetnek a véleménynyilvánítás, illetve a hallgatás indítékaiban, ezért azonosítani próbáltuk ezen motívumtípusok relatív súlyát a véleménynyilvánítás és a hallgatás helyzeteiben. A motívumok kiválasztásánál egyrészt figyelembe vettük a szakirodalomban és saját interjúk vizsgálatainkban szerepet kapott indítékokat, másrészt a teljesítményre törekvő csoport elemzésekor használt klasszikus fogalmakhoz nyúltunk vissza, azaz a hatékonyságra, a csoportlétkör javítására, a normákhoz való igazodásra, illetve a közösség szolgálatára irányulás (csoportnak előnyös) motívumaihoz. Igyekeztünk ezekkel párba állítani az egyéni motívumokat, itt szintén felbukkan az instrumentális szempont (előnyszerzés), a csoportnak való megfelelés, az egyéni norma, illetve az önazonos viselkedés (konfliktus felvállalása, illetve kerülése) szempontja. A hallgatás motívumait is – amennyire ez lehetséges volt – párba állítottuk a véleménynyilvánítási motívumokkal. A helyzetek függvényében kicsit módosítani kellett a megfogalmazást (a mellékletben közöljük a helyzeteket és a motívumokat).

Témaválasztásunkat az a felismerés ösztönözte, hogy szervezeti véleménynyilvánítással kapcsolatos magyarországi vizsgálatokat nem találtunk (kivéve a saját ELTE-n végzett korábbi kutatásainkat [Buzás és Faragó, 2023; Faragó, 2022]). Fontosnak tartottuk annak feltárását, hogy Magyarországon mi jellemzi a szervezeti véleménynyilvánítást, milyen célok motiválják a dolgozókat a felszólalásra vagy a véleményük elhallgatására. Bakacsi (2012) kutatása szerint Magyarországon a legtöbb szervezet felépítése erősen hierarchikus struktúrát követ, amely nagy hatalmi távolságot eredményez a dolgozók körében. A hatalmi távolság negatív kapcsolatban van a véleménynyilvánításra való hajlandósággal, mivel a nagy hatalmi távolságú kultúrák elfogadják az egyenlőtlen hatalmi eloszlást (Botero és Van Dyne, 2009; Brockner és mtsai, 2001). A hangsúlyozott hierarchikus státuszkülönbség azt az érzetet kelti a munkavállalókban, hogy a véleményüket nem veszik komolyan, az nem befolyásolja a megszülető döntéseket, sőt, a felsőbb szintek helytelenítik, esetleg szankcionálják, ha a dolgozók a véleményüknek hangot adtak (Morrison és Milliken, 2000). A magyar társadalmat a szolidaritás hiányával, a saját jólléttel való törődéssel, az erős individualizmussal, a bizalomhiánnyal, a paternalizmus és az etatizmus iránti igényvel és a demokrácia jelentőségének elhalványulásával írják le (Bíró-Nagy és mtsai, 2016; Szél, 2018). A nagy hatalmi távolságú szervezeti kultúrában a véleménynyilvánítás erőteljesen ütközni fog a szervezeti elvárásokkal, az individualista egyének indítékai valószínűleg nem lesznek nagyon erősek abban, hogy kockázatot vállalva kiálljanak a közösségért, a szervezetért.

MÓDSZER

A motiváció vizsgálatára kialakított eszközrendszer

Mivel vizsgálatunk híján van az előzményeknek, ezért részben leíró jelleggel azt próbáltuk megragadni, hogy a motivációk milyen szerepet játszanak a véleménynyilvánításban és a hallgatásban néhány prototipikus munkahelyi szituációban. A véleménynyilvánítási motivációk vignettás módszerrel vizsgáltuk (1. és 2. táblázat). A vignetta a kérdőív és a kísérleti módszer hibrid változata, mely lehetőséget teremt arra, hogy a skálás kérdőíveknel életszerűbb helyzetet



1. táblázat. A vizsgálatban szereplő véleménynyilvánítási és hallgatási motívumok

Véleménynyilvánítás	Hallgatás
<i>Szervezeti motívumok</i>	<i>Szervezeti motívumok</i>
1* Hatékonyság	9 Nem hatékony
2 Bizalom fokozása	10 Bizalomcsökkentő
3 Munkahelyi norma a véleménynyilvánítás	11 Munkahelyi norma a hallgatás
4 A csoportnak előnyös	12 Csoportnak hátrányos
<i>Egyéni motívumok</i>	<i>Egyéni motívumok</i>
5 Személyesen előnyös	13 Személyesen káros
6 Csoportnak való megfelelés	14 Csoportnak való megfelelés
7 Személyes norma	15 Személyes norma hiánya
8 Konfliktus felvállalása	16 Konfliktus kerülése

Megjegyzés: * a későbbi táblázatokban a számok a nekik megfeleltetett motívumokat fogják jelölni.

2. táblázat. A kutatásban használt vignetták

Fejlesztő helyzetek	Figyelmeztető helyzetek
Egyéni javaslat propagálása EJ*	A főnök szándékának kritizálása FK
Csoportjavaslat propagálása CSJ	Egy munkatárs illegális viselkedésének szóvátétele MK

Megjegyzés: * A későbbiekben ezekkel a rövidítésekkel hivatkozunk a helyzetekre. A vignetták és a motívumok leírását a mellékletben közöljük.

teremtve a viselkedés olyan komplex meghatározóit azonosítsuk, amelyek laboratóriumi kísérleti módszerekkel, vagy a való élet megfigyelésével nehezen tárhatóak fel (Evans és mtsai, 2015). Ez a módszer megteremtette annak feltételeit, hogy a kontextus, a motívumok és a viselkedés összefüggéseit vizsgáljuk, párba állítva a véleménynyilvánítással kapcsolatos motivációkat a hallgatással kapcsolatos motívumokkal.

A motívumok összeállításakor figyelembe kellett venni a vizsgálat limitált lehetőségeit, így csak néhány motívumot tudtunk kiválasztani a szakirodalom és korábban felvett interjúk alapján. Úgy gondoltuk, hogy fontos megkülönböztetni a szervezetre fókuszáló, és az egyére fókuszáló motívumokat. A szervezeti motívumokon belül elkülönítettük a hasznosságra (hatékonyság), a csoportlétkör javítására (bizalom), a normákhoz való igazodásra, valamint a közösség javára irányuló motívumokat. Az egyéni motívumokban a hasznosság, az elfogadottság, a saját norma követése és az önazonos viselkedés (konfliktus vállalása vagy kerülése, mint személyre jellemző vonás, „Én olyan ember vagyok, aki kerüli a konfliktusokat”) szempontjait vetettük fel. A hallgatás esetében ugyanezen motívumoknak a tükröképpét fogalmaztuk meg.

Nyolc-nyolc, négy egyéni és négy szervezeti motívumot választottunk ki és állítottunk párba a véleménynyilvánítás és a hallgatás dimenzióiban, melyeket az 1. táblázatban mutatunk be.

A véleménynyilvánítás tárgyának hatását négy helyzet vignettáival vizsgáltuk, amelyben a hierarchikus viszonyokat, a csoport képviselőt, saját maga képviselőt, illetve egy munkatársat érintő helyzetben vethettük össze a véleménynyilvánítást. Kettő közülük fejlesztő, kettő pedig figyelmeztető véleménynyilvánítási helyzet volt. Itt újfent csak néhány típushelyzetre kellett szorítkoznunk a vizsgálat keretei miatt. A véleménynyilvánítási helyzeteket a 2. táblázatban mutatjuk be.



A vizsgálati személynek egy ötfokú skálán azt kellett megítélnie, hogy az egyes motívumok milyen súllyal befolyásolnák a véleménynyilvánítását/hallgatását. A motívumokra való rákérdezés után minden helyzetben azt is megkérdeztük, hogy hány százalékos valószínűséget tulajdonít annak, hogy egy ilyen helyzetben megmondaná, illetve nem mondaná meg a véleményét. Minden kísérleti személy mind a négy helyzetben minden motívum tekintetében a véleménynyilvánítás és a hallgatás kérdésekre egyaránt válaszolt (lásd *Melléklet*). A sorrendiség hatását ebben a vizsgálatban nem tudtuk kezelni.

Elemzésünk során többféle összevonást is elvégeztünk az újonnan létrehozott mérőeszköz tételei között kiinduló feltevéseink vizsgálata céljából. Ezeknek az elemzési célra létrehozott alskáláknak a belső konzisztenciáját a *3. táblázat*ban tüntettük fel.

3. táblázat. A vignettás mérőeszköz alskáláinak belső konzisztenciája

Alskála	Bevont tételek (motívumok)	Cronbach α
A véleménynyilvánítást meghatározó összes motívum	1. szituáció, 1–8 motívum; 2. szituáció, 1–8 motívum; 3. szituáció, 1–8 motívum; 4. szituáció, 1–8 motívum	0,94
Véleménynyilvánítást meghatározó szervezeti motívumok	1. szituáció, 1–4 motívum; 2. szituáció, 1–4 motívum; 3. szituáció, 1–4 motívum; 4. szituáció, 1–4 motívum	0,90
Véleménynyilvánítást meghatározó egyéni motívumok	1. szituáció, 5–8 motívum; 2. szituáció, 5–8 motívum; 3. szituáció, 5–8 motívum; 4. szituáció, 5–8 motívum	0,89
A véleménynyilvánítás átlagos mértéke	1. sz. felszólalás valószínűsége; 2. sz. felszólalás valószínűsége; 3. sz. felszólalás valószínűsége; 4. sz. felszólalás valószínűsége	0,84
A hallgatást meghatározó összes motívum	1. szituáció, 9–16 motívum; 2. szituáció, 9–16 motívum; 3. szituáció, 9–16 motívum; 4. szituáció, 9–16 motívum	0,97
Hallgatást meghatározó szervezeti motívumok	1. szituáció, 9–12 motívum; 2. szituáció, 9–12 motívum; 3. szituáció, 9–12 motívum; 4. szituáció, 9–12 motívum	0,94
Hallgatást meghatározó egyéni motívumok	1. szituáció, 13–16 motívum; 2. szituáció, 13–16 motívum; 3. szituáció, 13–16 motívum; 4. szituáció, 13–16 motívum	0,94
A hallgatás átlagos mértéke	1. sz. hallgatás valószínűsége; 2. sz. hallgatás valószínűsége; 3. sz. hallgatás valószínűsége; 4. sz. hallgatás valószínűsége	0,84

Megjegyzés: sz.: szituáció.



A vignettás módszer mellett Likert-skálás mérőeszközökkel mértük fel a további konstruktumokat. Az összes magyarul nem elérhető mérőeszköz a [Beaton és munkatársai \(2000\)](#) által megfogalmazott irányelvek szerint lett lefordítva.

A véleménynyilvánítást a [Liang és munkatársai \(2012\)](#) által kifejlesztett és általánosan használt Véleménynyilvánítási Skálával mértük, mely általánosságban kérdez rá a véleménynyilvánítási hajlandóság két faktorára, a fejlesztő (promotív) és a figyelmeztető (preventív) véleménynyilvánításra (Promotív vny.: „Az egységem működésével kapcsolatban konstruktív javaslatokat teszek”; Preventív vny.: „Meg merem fogalmazni a hatékonysággal összefüggő problémákat akkor is, ha ez zavarja a többiekét”). A faktorokat négy-négy tétellel, ötpontos Likert-skálával mértük. A mérőeszköz reliabilitása mindkét faktor esetében kielégítő volt (Promotív vny.: $\alpha = 0,89$; preventív vny.: $\alpha = 0,87$). A Véleménynyilvánítási Skálának még nincs magyar nyelven adaptált változata, azonban korábban is sikeresen alkalmaztuk már, és megerősítettük a fenti faktorstruktúrát a magyar változat esetében ([Buzás és Faragó, 2023](#)).

A pszichológiai biztonság mérésére ugyancsak a [Liang- \(2012\)](#) féle skálát alkalmaztuk, amely öt tétel segítségével, ötpontos Likert-skálán méri fel a pszichológiai biztonságot (pl. „A szervezeti egységemnél senki sem piszkál azért, ha más véleményen vagyok”). A reliabilitás ez esetben is megfelelt az elvárásoknak ($\alpha = 0,77$).

Végezetül a szervezeti kultúra mérésekor [Cameron és Quinn \(2011\)](#) Versengő értékek modelljét vettük alapul, és az ugyancsak általuk kidolgozott Szervezeti kultúra értékelő eszközt (OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument) alkalmaztuk. Kitöltőinknek 100 pontot kellett szétosztani négy szervezeti kultúra között (klán, hierarchia, piac, adhokrácia), melyeket egy-egy rövid leírással jellemez a mérőeszköz (pl. Piac: „A munkahelyem teljesítményközpontú, az eredmények számítanak csak igazán. Az emberek versengőek és sikerorientáltak”). Az eszköz használatai lehetőségeiről, előnyeiről és korlátairól részletesen beszámol [Kása \(2020\)](#). Bár ez a modell nem vizsgálja közvetlenül a hatalmi távolság kérdését, olyan szervezetek, amelyek nagy hangsúlyt fektetnek a belső fókuszra és irányításra (hierarchikus szervezetek), szigorúbb hierarchiát és nagyobb hatalmi távolságot tartanak fenn az alá- és fölérendeltség között. Azok a szervezetek viszont, amelyek inkább a külső fókuszra és az együttműködést preferálják, enyhébb hatalmi távolságot mutatnak.

A vizsgálatban megfogalmazott előfeltevések

1. A véleménynyilvánítás és a hallgatás nem egy dimenzió két végpontja, hanem külön dimenziót képeznek ([Sherf és mtsai, 2021](#); [Lee és mtsai, 2023](#)).
2. A véleménynyilvánítás tartalmi kontextusait kínáló különböző témákban eltérő motivációs bázis áll a viselkedést meghatározó döntések hátterében (előzetes ismeretek híján specifikus hipotéziseket nem fogalmaztunk meg, az egyes motívumok szerepét illetően feltáró vizsgálatot végeztünk).
3. Mivel a véleménynyilvánítás a szervezeti polgár viselkedés egy fajtája ([Van Dyne és mtsai, 2003](#)), a szervezet érdekében való cselekvési szándékot tükrözi, a véleménynyilvánítási indítéknál a szervezeti, a hallgatásnál az egyéni motívumok jósolják be inkább a viselkedést.
4. A hierarchiát érintő figyelmeztető helyzetekben kevésbé gyakori a véleménynyilvánítás ([Botero és Van Dyne, 2009](#)).
5. Fenyegető, negatív információt tartalmazó üzenet esetén csökken a véleménynyilvánítási hajlandóság, különösen ha a társak kedvezőtlen megítélését kockáztatja a megszólaló ([Detert és Burris, 2010](#); [Milliken és mtsai, 2003](#)).



6. Hierarchikus és személyorientált kultúrákban kevésbé nyilvánítanak véleményt a dolgozók, mint teljesítményorientált vagy dinamikus kultúrában (Morrison, 2014).

Vizsgálati minta

A vignettákat tartalmazó kérdőíveket 268 személy töltötte ki, 137 férfi és 131 nő; 82 30 év alatti, 82 30 és 40 év közötti, 62 40 és 50 év közötti és 40 50 év feletti; 4 PhD, 64 MA/MSC, 140 BA/Bsc, 60 középiskolai végzettségű; 22 fő a civil szektorban, 81 a közsférában, 154 a magánszférában dolgozik, 9 fő egyéb megjelölést adott; 197 beosztott, 28 alsó szintű, 28 közép és 11 felsővezető, 4 első számú vezető; 66 kevesebb, mint 1 éve, 109 1–3 éve, 46 3–5 éve és 47 fő több mint 5 éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén. A személyeket hólabdamódszerrel toboroztuk.

Kérdőívünket úgy alakítottuk ki, hogy a résztvevőknek minden esetben a négy vignettás helyzethez megfogalmazott 16 motívumról kellett eldönteniük, hogy milyen mértékben értenek egyet azokkal. Továbbá százalékos értékkel nyilatkoztak arról, hogy milyen valószínűséggel szólnának fel az egyes szituációkban. Ezután töltötték ki a Véleménynyilvánítási Skálát, a pszichológiai biztonságra és a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdéseket. Végezetül sor került a demográfiai kérdések megválaszolására.

Etikai vonatkozások

A vizsgálatot az ELTE Kutatásetikai Bizottsága engedélyezte, az etikai engedély száma: 2021/478. A kutatásban csak olyan 18 év feletti kitaltók vehettek részt, akik előtte átolvásták a tájékoztató és beleegyző nyilatkozatot, és nyilatkoztak, hogy annak tartalmát megértették, és annak alapján vállalták a részvételt.

Elemzési terv

4. táblázat

4. táblázat. Elemzési terv

Elemzési lépés	Hipotézis	Statisztikai módszer
1. A véleménynyilvánítás és a hallgatás mértéke a helyzetek függvényében.	4, 5.	Százalékos értékek
2. A véleménynyilvánítás és hallgatás dimenzionalitása.	1.	Korreláció
3. A motívumok jelentősége	2.	Regresszióelemzés
3.1. A véleménynyilvánítás és hallgatás egyéni és szervezeti motívumainak viselkedésbejósoló szerepe.	3.	Korreláció
3.2. Az egyedi véleménynyilvánító és hallgatási motívumok viselkedésbejósoló szerepe helyzettől függetlenül.		
3.3. Az egyedi véleménynyilvánító és hallgatási motívumok viselkedésbejósoló szerepe helyzetenként.		
3.4. A vignettás módszerrel és a Liang-féle kérdőívvel kapott eredmények összevetése.		
4. A szervezeti kultúra és a véleménynyilvánítás összefüggései	6.	Varianciaanalízis



EREDMÉNYEK

A véleménynyilvánítás mértéke

A demográfiai mutatókkal való összevetésben, Kruskal–Wallis-próbával vizsgálva nem találtunk szignifikáns eltérést a kor, nem, végzettség, beosztás és a munkatapasztalat alapján létrehozott csoportok között a véleménynyilvánítás mértékében. Ugyancsak Kruskal–Wallis-próbát alkalmazva nem találtunk eltérést a demográfiai mutatók mentén az egyes motivációk szempontjából sem.

A munkatárs helytelen viselkedésének szóvátétele azonban kilóg ebből a sorból, itt a véleménynyilvánítás valószínűsége 35% (az 5. hipotézis beigazolódt). Várakozásunkkal ellentétben, miszerint a hierarchiát érintő figyelmeztető helyzetekben kevésbé gyakori a véleménynyilvánítás (4. hipotézis), a főnök kritizálása nem okoz nehézségeket a válaszolóknak (5. táblázat).

A véleménynyilvánítási és hallgatási motívumok kapcsolata

Spearman-korrelációval megvizsgáltuk, hogy a véleménynyilvánítási, illetve hallgatási motívumok között milyen összefüggés írható le. Az összes szituáció igen válaszait (véleménynyilvánítás) összegeztük, és korreláltattuk az összes szituáció nem válaszainak összegzett értékével ($\rho = -0,40$; $p < 0,001$). A negatív gyenge/közepes korreláció arra enged következtetni, hogy a véleménynyilvánítást és a hallgatást eltérő motívumok vezérik. Ennek további igazolására Spearman-korrelációval megvizsgáltuk azt is, hogy a pszichológiai biztonság és a véleménynyilvánítási, illetve hallgatási motívumok között milyen összefüggés írható le. Az összes szituáció igen válaszait (véleménynyilvánítás) összegeztük, és korreláltattuk a pszichológiai bizottsággal ($\rho = 0,37$; $p < 0,001$), illetve ugyanezt megtettük az összes szituáció nem válaszaiával (hallgatás) ($\rho = -0,47$; $p < 0,001$). Sherf (2021) azzal érvel, hogy, ha a véleménynyilvánításra asszimmetrikusan hatnak a motívumok, az azt támasztja alá, hogy a két viselkedés független egymástól. Eredményeink alátámasztják azt az érvelést, mely szerint a két viselkedés interakciója bonyolultabb annál, mintsem hogy egy dimenzió két végpontjaként tekintsünk rájuk (Knoll és Redman, 2015; Sherf és mtsai, 2021). Tehát az első hipotézist ezen eredmények megerősítik.

5. táblázat. A véleménynyilvánítási szándék százalékos értéke szituációk szerint¹

Helyzet	A felszólalás átlagos valószínűsége (%)
Egyéni javaslat (EJ)	65,41
Csoportjavaslat (CSJ)	61,54
Főnök kritizálása (FK)	66,52
Munkatárs kritizálása (MK)	35,41

¹A véleménynyilvánítási/viselkedési szándék nem a motívumokra adott értékeket, hanem a véleménynyilvánítás/hallgatásra adott valószínűségi százalékokat jelenti (lásd Melléklet).



A motívumok jelentősége a viselkedési szándék tekintetében

A motivációk fontosságára, jelentőségére utal az, hogy mekkora szerepet játszanak a véleménynyilvánítási/hallgatási viselkedésben. Regresszioelemzés segítségével megvizsgáltuk a motívumok és a viselkedési szándék kapcsolatát, azaz azt, hogy milyen mértékben jósolják be a motívumok a viselkedési szándékot.

Először átlagoltuk a szervezeti és egyéni motivációra vonatkozó véleménynyilvánítási, illetve hallgatási válaszokat (független változó), majd regressziós analíziseket végeztünk, ahol a függő változó a százalékos válasz a felszólalásról/hallgatásról (6. és 7. táblázat).

A szervezeti motívumok szignifikánsan bejósolják a felszólalást [$R^2 = 0,052$; $F(2) = 143,01$, $p < 0,001$]. Az egyéni motívumoknak nincs szignifikáns hatása.

Az egyéni motívumok szignifikánsan bejósolják a hallgatást, a szervezeti motívumoknak nincs szignifikáns hatása [$R^2 = 0,38$; $F(2) = 82,14$, $p < 0,001$]. A 3. hipotézis teljesült.

Az egyes motívumok szerepe a viselkedésben

Regresszioelemzés segítségével megvizsgáltuk, hogy mely motívumok mennyire erősek a viselkedési szándék kialakításában (helyzetfüggetlenül) (8. és 9. táblázat).

A véleménynyilvánítás esetében a hatékonyság, a bizalom és a csoportnak nyújtott előny jósolja be a viselkedési szándékot [$R^2 = 0,56$; $F(8) = 41,29$, $p < 0,001$].

A hallgatás esetében a csoportnak hátrányos, személyes norma hiánya (nem az én dolgom...) és a konfliktuskerülés jósolja be a viselkedést [$R^2 = 0,44$; $F(8) = 25,50$, $p < 0,001$].

Az egyes motívumok bejósoló ereje a véleménynyilvánításra, illetve a hallgatásra helyzetenként

A főnök kritizálását a hatékonyság, a bizalom, a csoportnak hasznos (szervezeti motívumok) jósolják be. Az egyéni javaslatot a szervezeti hasznosság, a személyes haszon (negatívan),

6. táblázat. Az egyéni és a szervezeti véleménynyilvánítási motívumok hatása a véleménynyilvánítási szándék mértékére

Független változó	Függő változó	B	p
Összes szituáció – igen válaszok – szervezeti motívumok	Összes szituáció – felszólalás mértéke (%)	14,59	<0,001
Összes szituáció – igen válaszok – egyéni motívumok	Összes szituáció – felszólalás mértéke (%)	6,22	0,095

7. táblázat. Az egyéni és a szervezeti hallgatási motívumok hatása a hallgatási szándék mértékére

Független változó	Függő változó	B	p
Összes szituáció – nem válaszok – szervezeti motívumok	Összes szituáció – hallgatás mértéke (%)	-1,17	0,791
Összes szituáció – nem válaszok – egyéni motívumok	Összes szituáció – hallgatás mértéke (%)	14,92	0,001



8. táblázat. A véleménynyilvánítási motívumok és a viselkedési szándék

Független változó: felszólalási motívumok	Függő változó	B	p
1i – hatékony	Összes szituáció – felszólal %	10,88	<0,05
2i – bizalom	– viselkedési szándék	5,40	<0,05
3i – norma a vny.		1,71	0,313
4i – csoportnak előnyös		5,90	<0,05
5i – személynek előnyös		–2,35	0,066
6i – csoport helyeslése		1,08	0,572
7i – személyes norma		0,90	0,693
8i – konfliktus felvállalása		1,25	0,238

Megjegyzés: vny.: véleménynyilvánítás.

9. táblázat. A hallgatási motívumok és a viselkedési szándék

Független változó: felszólalási motívumok	Függő változó	B	p
9n – nem hatékony	Összes szituáció – hallgatás %	3,59	0,076
10n – bizalomcsökkentő	– viselkedési szándék	–2,21	0,379
11n – norma a hallgatás		0,22	0,918
12n – csoportnak hátrányos		6,22	<0,05
13n – személyesen káros		0,70	0,780
14n – csoport ellenérzése		–5,11	0,063
15n – személyes norma		9,61	<0,05
16n – konfliktuskerülés		3,35	<0,05

a személyes norma és a konfliktus felvállalása jósolja be. A munkatárs kritizálását a szervezeti hasznosság, a normakövetés és a csoport haszna (szervezeti motívumok) jósolja be. A csoport javaslatának propagálását a szervezeti hasznosság és a bizalomnövelés befolyásolja (10. táblázat).

A főnök kritizálásának elfojtását a csoport ellenérzése (negatívan), a személyes norma hiánya és a konfliktuskerülés jósolja be. Az egyéni javaslat propagálása esetén a hallgatást a személyes norma hiánya és a konfliktuskerülés jósolja be. A munkatárs illegális viselkedésének szóvátétele esetén a hallgatást a csoport haszna és az egyéni norma hiánya jósolja be. A saját javaslat elhallgatását a hasznosság hiánya, a személyes norma hiánya és a konfliktuskerülés befolyásolja (11. táblázat).

A hatékonyság és a bizalom növelése meghatározó motívum a véleménynyilvánítás összes helyzetében. A figyelemztető véleménynyilvánítási helyzetekben (főnök és munkatárs kritizálása) a csoport számára való hasznosság fontos. Az egyéni javaslat motivációs bázisa eltér a többi helyzettől, konfliktussal övezett témának tűnik, mert egyéni motívumok, mint a konfliktus felvállalása, a személyes norma és annak hangsúlyozása, hogy személyesen nem hasznos, képezik a bázisát. A kolléga kritizálása motivációs bázisát tekintve nem különbözik a többi helyzettől, annak ellenére, hogy a redukált véleménynyilvánítási szándék szempontjából eltér a többi szituációtól (12. táblázat).

A hallgatás motívumai közül kiemelkedik a személyes norma hiánya (nem az én dolgom szóvá tenni), ez minden helyzetben meghatározó tényező. A konfliktuskerülés is



10. táblázat. Az egyes véleménynyilvánítási motívumok a négy szituációban és a viselkedési szándék

Független változó: felszólalási motívumok	B	p
Függő változó: FK szituáció – felszólalás aránya		
1i – hatékonyság	9,51	<0,05
2i – bizalom	3,22	<0,05
3i – munkahelyi norma	2,28	0,070
4i – a csoportnak előnyös	4,49	<0,05
5i – személyesen előnyös	–0,92	0,410
6i – csoportnak való megfelelés	0,34	0,791
7i – személyes norma	2,81	0,058
8i – konfliktus felvállalása	0,08	0,945
$R^2 = 0,47; F(8) = 28,15; p < 0,001$		
Függő változó: EJ szituáció – felszólalás aránya		
1i – hatékonyság	11,06	<0,05
2i – bizalom	2,18	0,173
3i – munkahelyi norma	2,60	0,070
4i – a csoportnak előnyös	0,44	0,825
5i – személyesen előnyös	–2,55	<0,05
6i – csoportnak való megfelelés	2,39	0,132
7i – személyes norma	4,13	<0,05
8i – konfliktus felvállalása	2,24	<0,05
$R^2 = 0,50; F(8) = 32,09; p < 0,001$		
Függő változó: MK szituáció – felszólalás aránya		
1i – hatékonyság	7,37	<0,05
2i – bizalom	1,75	0,307
3i – munkahelyi norma	3,50	<0,05
4i – a csoportnak előnyös	5,49	<0,05
5i – személyesen előnyös	–0,09	0,954
6i – csoportnak való megfelelés	0,41	0,777
7i – személyes norma	2,33	0,156
8i – konfliktus felvállalása	0,55	0,696
$R^2 = 0,61; F(8) = 50,89; p < 0,001$		
Függő változó: CSJ szituáció – felszólalás aránya		
1i – hatékonyság	6,64	<0,05
2i – bizalom	4,56	<0,05
3i – munkahelyi norma	2,50	0,117
4i – a csoportnak előnyös	3,60	0,069
5i – személyesen előnyös	0,62	0,625
6i – csoportnak való megfelelés	2,64	0,162
7i – személyes norma	0,67	0,735
8i – konfliktus felvállalása	0,45	0,715
$R^2 = 0,48; F(8) = 29,80; p < 0,001$		

motiválja a hallgatási helyzeteket. A preventív hallgatásnál is fontos szerepet játszik a csoport viszonyulása, hasonlóképpen a véleménynyilvánítás helyzeteihez. Furcsa módon a kolléga kritizálása az egyetlen olyan hallgatási helyzet, ahol nem jelentős a



11. táblázat. Az egyes hallgatási motívumok a négy szituációban és a viselkedési szándék

Független változó: hallgatási motívumok	B	p
Függő változó: FK szituáció – hallgatás aránya		
9n – nem hatékony	2,66	0,107
10n – bizalomcsökkentő	0,25	0,886
11n – munkahelyi norma	1,08	0,476
12n – csoportnak hátrányos	2,66	0,153
13n – személyesen káros	2,09	0,231
14n – csoportnak való megfelelés	-3,74	<0,05
15n – egyéni norma hiánya	7,13	<0,05
16n – konfliktus kerülése	4,42	<0,05
$R^2 = 0,43; F(8) = 24,61; p < 0,001$		
Függő változó: EJ szituáció – hallgatás aránya		
9n – nem hatékony	2,85	0,094
10n – bizalomcsökkentő	4,15	0,053
11n – munkahelyi norma	0,02	0,991
12n – csoportnak hátrányos	0,74	0,741
13n – személyesen káros	0,26	0,895
14n – csoportnak való megfelelés	-0,93	0,590
15n – egyéni norma hiánya	6,27	<0,05
16n – konfliktus kerülése	6,10	<0,05
$R^2 = 0,48; F(8) = 22,59; p < 0,001$		
Függő változó: MK szituáció – hallgatás aránya		
9n – nem hatékony	-3,08	0,113
10n – bizalomcsökkentő	0,47	0,796
11n – munkahelyi norma	-1,03	0,655
12n – csoportnak hátrányos	5,07	<0,05
13n – személyesen káros	-0,32	0,886
14n – csoportnak való megfelelés	0,96	0,695
15n – egyéni norma hiánya	6,82	<0,05
16n – konfliktus kerülése	-0,79	0,664
$R^2 = 0,48; F(8) = 5,48; p < 0,001$		
Függő változó: CSJ szituáció – hallgatás aránya		
9n – nem hatékony	5,19	<0,05
10n – bizalomcsökkentő	-2,06	0,260
11n – munkahelyi norma	2,66	0,142
12n – csoportnak hátrányos	1,36	0,542
13n – személyesen káros	2,85	0,137
14n – csoportnak való megfelelés	-0,66	0,733
15n – egyéni norma hiánya	6,88	<0,05
16n – konfliktus kerülése	3,11	<0,05
$R^2 = 0,51; F(8) = 34,19; p < 0,001$		

konfliktuskerülés mint meghatározó motívum. A 2. hipotézis beigazolódott, megállapíthatjuk, hogy különböző témákban eltérő motivációs bázis áll a viselkedést meghatározó döntések hátterében (12. táblázat).



12. táblázat. Összefoglalás a motívumok erejéről helyzetenként

	Véleménynyilvánítás	Hallgatás
<i>Egyéni javaslat (EJ)</i>	hatékonyság, személyes norma, konfliktus felvállalása, személyesen nem hasznos	személyes norma hiánya, konfliktuskerülés
<i>Csoportjavaslat (CSJ)</i>	hatékonyság, bizalomnövelés	személyes norma hiánya, konfliktuskerülés, nem hatékony
<i>Főnök kritizálása (FK)</i>	hatékonyság, bizalomnövelés, csoportnak hasznos, személyes norma	személyes norma hiánya, konfliktuskerülés, csoport ellenérzése
<i>Munkatárs kritizálása (MK)</i>	hatékonyság, csoportnak hasznos	csoportnak káros, személyes norma hiánya
<i>Összes helyzet</i>	hatékonyság, bizalomnövelés, csoportnak hasznos	csoportnak káros, személyes norma hiánya, konfliktuskerülés

A szervezeti kultúra és a véleménynyilvánítás összefüggései

A résztvevők szervezeti kultúrára vonatkozó válaszai alapján létrehoztunk egy nominális változót, amelybe aszerint osztottuk a személyeket, hogy mely kultúrát értékelik a legdominánsabbnak a saját szervezetükben. Majd ezt csoportosító változóként alkalmaztuk, és Kruskal–Wallis-próbával teszteltük, hogy a négy általunk megadott szituáció valamelyikében van-e eltérés a felszólalás szempontjából a szervezeti kultúrák mentén. Azonban nem találtuk szignifikáns eltérést egyik esetben sem [$\chi^2_{hierarchia}(3) = 2,36, p = 0,502$; $\chi^2_{piac}(3) = 2,50, p = 0,477$; $\chi^2_{klán}(3) = 7,32, p = 0,062$; $\chi^2_{adhokrácia}(3) = 2,03, p = 0,565$]. Tehát a 6. hipotézist nem sikerült igazolnunk.

A vignettás módszerrel kapott értékek és a Véleménynyilvánítási Skálán kapott értékek

Végül megvizsgáltuk, hogy a véleménynyilvánítás mérésére szolgáló általánosan használt kérdőív (Véleménynyilvánítási Skála; Liang és mtsai, 2012), a véleménynyilvánítási szándék százalékos értéke, valamint a motívumok összegzéséből kapott véleménynyilvánítási érték milyen mértékben függenek össze egymással (13. táblázat).

13. táblázat. A fejlesztő és a figyelmeztető véleménynyilvánítás, a véleménynyilvánítási szándék és a véleménynyilvánítási motívumok páronkénti Spearman-korrelációi

	1.	2.	3.
1. Fejlesztő vny.			
2. Figyelmeztető vny.	0,71***		
3. Véleménynyilvánítási szándék	0,58***	0,54***	
4. Véleménynyilvánítási motívumok	0,59***	0,54***	0,66***

Megjegyzés: ***: $p < 0,001$.



A Véleménynyilvánítási Skála mindkét faktora közepes korrelációt mutat mind a véleménynyilvánítási szándékkal, mind a véleménynyilvánítási motívumokra adott válaszokkal.

DISZKUSSZIÓ

Kutatásunkban a véleménynyilvánítás és a hallgatás motivációs bázisát szándékoztunk feltárni, mivel a szakirodalomban nem találtunk olyan vizsgálatot, amely komplex módon mind a véleménynyilvánítás, mind a hallgatás motívumait direkt módon vizsgálta volna. A viselkedés komplex meghatározóit azonosítandó, a kérdőíveknél életszerűbb helyzetben, vignettás módszerrel kínáltunk fel négy különböző véleménynyilvánítási helyzetet, és a véleménynyilvánítás, illetve a hallgatás nyolcféle (négy szervezeti és négy egyéni) motívumára kérdeztünk rá az egyes helyzetekben.

Kutatásunkban a motívumok mintázatáról, a fejlesztő és a figyelmeztető véleménynyilvánítás, valamint a véleménynyilvánítás és hallgatás eltérő motivációs bázisáról és helyzetfüggéséről összetett képet kaptunk.

A véleménynyilvánítási szándék erőssége tekintetében a munkatárs etikátlan viselkedésének kritizálása gyökeresen különbözött a többi helyzettől, és míg a többi helyzetnél magas véleménynyilvánítási szándékról vallottak a megkérdezettek, ezt az anomáliát nem tennék szóvá a munkatársak. Egy körülhatárolható kisebbség nyilvánítt csak véleményt ebben a helyzetben. A betyárbecsület normája elnézővé teszi a kollégák többségét az erkölcsstelen cselekedetekkel szemben.

A véleménynyilvánítás és a hallgatás nem szimmetrikus, az egyik meghatározó tényezőinek ismeretéből nem következtethetünk a másikra. Ezt erősíti meg a pszichológiai biztonság eltérő szerepe, valamint az is, hogy a véleménynyilvánítás esetében a szervezeti, míg a hallgatás esetében az egyéni motívumok kerülnek előtérbe. Míg a véleménynyilvánításnál a hatékonyságra, a bizalom növelésére és a csoportnak nyújtott előnyre hivatkoznak, azaz a szervezet előnyreire, addig a hallgatásnál nem ezen előnyök elmaradásával, hanem egyéni szempontokkal, felelősség-elhárítással és konfliktuskerüléssel indokolják a viselkedést. Nem célravezető tehát, ha a két magatartásformát egymás ellentétének tekintjük, érdemes külön-külön vizsgálni azokat.

Szándékunk szerint a helyzetek kontextuális hatását is megvizsgáltuk a motivációk szempontjából. A fejlesztő véleménynyilvánítási helyzetekben az egyéni javaslattevés motivációs bázisa eltér a többi helyzettől abban, hogy egyéni és nem szervezeti motívumok állnak a háttérben. Abból, hogy azt hangsúlyozzák, a személyes haszon negatívan jósolja be a viselkedést, valamint hogy az indíték a személyes norma és a konfliktus felvállalása, arra következtethetünk, hogy mintegy mentegetőznek, nem tartják természetesnek és elfogadottnak a dolgozók azt, hogy saját előrevívó javaslataikat közlétegyék, az ilyen magatartás konfliktusokhoz vezet. A konfliktus csökkentése miatt hangsúlyozniuk kell, hogy nem áll a felszólalás mögött személyes érdek. Ennek ellenére magas a bevallott felszólalási szándék. Csak a figyelmeztető helyzetekben (mind a véleménynyilvánítás, mind a hallgatás) hivatkoznak a csoport érdekeire.

Megnéztük azt is, hogy a szakirodalomban elfogadott [Liang-féle kérdőív \(2012\)](#) és a vignettás módszer által közölt véleménynyilvánítási szándék hasonló vagy eltérő eredményt hoz-e. Azt tapasztaltuk, hogy a százalékban kifejezett felszólalási szándék és a motívumok erősségéből nyert átlag közepes erősségű korrelációban áll a kérdőív válaszaival, tehát a vignettás módszerrel nem mértünk más konstruktumot, mint a kérdőívvel.



A vignettás módszer alkalmazását az is ösztönözte, hogy korábbi vizsgálatainkban irreális-tikusan magas véleménynyilvánítási hajlandóságról számoltak be a vizsgált személyek a Liang és munkatársai (2012) által kidolgozott véleménynyilvánítási skálán, valamint egy véleménynyilvánítási attitűdöt vizsgáló skálán is (Buzás és Faragó, 2023; Faragó, 2022). A különböző módszerekkel folyó kutatásokban feltűnő volt a véleménynyilvánítási szándék 65 százalék feletti mértéke. Ez az eredmény ellentmond a nemzeti kultúra mintázata alapján kialakított elvárásainknak, de a magyar mentalitással kapcsolatos tapasztalatainknak is, mely szerint erősen individuális és nagy hatalmi távolsággal jellemezhető a magyar nemzeti és szervezeti kultúra. Ezen a képen a vignettás módszerrel végzett felmérés sem változtatott, a megkérdezettek átlagosan több mint 60%-os véleménynyilvánítási valószínűségről számoltak be (beleértve a főnök kritizálásának a helyzetét is), a motivációk átlaga szerint kirajzolódó kép és a véleménynyilvánítási index is magas véleménynyilvánításról és alacsony hallgatásról tájékoztatott.

Kételyeink merültek fel arra nézve, hogy a véleménynyilvánítás mértékére vonatkozó beszámolók híven tükrözik-e azt, ahogy az egyének a szervezetben véleményt nyilvánítanak. Többféle, különböző kutatásainkból leszűrűt konklúzió alapján fogalmazzuk meg kétségeinket:

1. Egy korábbi interjú vizsgálatunkban, amikor a véleménynyilvánítással kapcsolatos véleményekre, személyes tapasztalatokra, a véleménynyilvánítás témáira, körülményeire, az akadályokra, kockázatokra kérdeztünk rá, kifejezetten kevesen tudósítottak figyelmeztető (kritikát megfogalmazó) véleménynyilvánításról, a fejlesztő kategóriában pedig leginkább csak a munkaszervezéssel kapcsolatos periférikusabb javaslatokat említették. A túlnyomó többség kockázatosnak tartotta a véleménynyilvánítást, azt tapasztalta, hogy hátrányos következményekkel járhat (elbocsátás, előnytelen munkabeosztás, a munkatársak nemtetszése). A beszámolók szerint a véleménynyilvánítást gyakran kísérik igen heves érzelmek, melyben pozitív (értékesség érzése, öröm, magabiztosság, komfortérzés) és negatív (düh, igazságtalanság, feszültség, csalódás, bizalmatlanság, megfelelni akarás) érzések egyaránt előfordultak. Sokan azok közül is, akik fontosnak és hasznosnak ítélik azt, hogy elmondják javaslataikat és kritikájukat, a főnökök vagy a munkatársak várható elutasítása miatt inkább a hallgatást választják. Nagy különbséget tapasztaltunk a piaci és a közszféra szereplőinek beszámolóit között: a piaci szegmens dolgozói többször szereztek pozitív élményeket véleménynyilvánításuk hatásosságáról és vezetőik pozitív hozzáállásáról, míg a közszférában többnyire ennek ellenkezőjét tapasztalták.
2. Jelen vizsgálatunkban a szervezeti kultúra változatai az intuitív feltevésre és a szakirodalomban közölt összefüggésre, valamint az interjúk beszámolóira rációval nem kapcsolódtak differenciáltan a véleménynyilvánítás különböző mutatóihoz (százalékos véleménynyilvánítási hajlandóság, a motívumok átlagából kirajzolódó szándék, a véleménynyilvánítási index). Nem volt tehát értelmezhető összefüggés, sem értelmezhető különbség a merev szervezeti kultúrájú, hierarchikus, a versenyszellemű, piacorientált, a csapatmunkát ösztönző családi személyközpontú és a folyamatosan változó, innovatív kultúrák között.
3. Az egyéni javaslat esetében – ami a fejlesztő véleménynyilvánításnak talán a legtipikusabb esete – igen ambivalens motivációról számolnak be a személyek, konfliktussal terheltek tartják, hangsúlyozzák, hogy nem fűzi ehhez őket személyes érdek, de ennek ellenére 65% a véleménynyilvánítás valószínűsége.
4. A legkockázatosabb véleménynyilvánítási helyzetben – a főnök kritizálásakor – sem csökkent az amúgy magas véleménynyilvánítási szándék.



5. Egy korábbi, a véleménynyilvánítás és a rendszerigazoló-rendszerkritikus attitűdök kapcsolatát vizsgáló kutatásunkban (Faragó, 2022) az intuíciónak ellentmondó eredményt kaptunk, azt tapasztaltuk, hogy a rendszerigazolók azok, akik intenzívebb véleménynyilvánításról számolnak be. Ezt úgy értelmeztük, hogy a szervezeti véleménynyilvánítással kapcsolatos pozitív attitűdök a szervezeti normához való konformitás kifejeződései. A karrierjükkel elégedett rendszerigazolók annak a képnek akarnak megfelelni, hogy egy lojális, normakövető dolgozó jvaslataival és kritikáival segíti a vállalatot a vállalat céljainak elérésében.
6. Mint rámutattunk, a véleménynyilvánításnak egy konformizmusból eredő forrása is van. A nagy hatalmi távolság és a paternalisztikus légkör képes lehet fenntartani a hatalomba és az intézményekbe vetett bizalmat, megnyugtató hatásával ellensúlyozza a félelmet, erősíti a konformitás normáját és a passzív belenyugvást, sőt a vezetővel való kapcsolaton keresztül közvetetten pozitív hatást gyakorolhat a véleménynyilvánításra (Chan, 2014; Zhang és mtsai, 2015).
7. Jelen vizsgálatunkban a vignettás módszert alkalmaztuk, amelytől azt várhattuk, hogy az ökológiai validitást fokozzuk a skálákkal történő kérdőívekhez képest. A vignettás módszer azonban ezt csak korlátozottan tudja biztosítani, mivel hipotetikus helyzetre vár választ a megkérdezettektől, amelyekben nincs valódi tét, így nem teremti meg a valós helyzetek tényleges kontextusát (pl. a többiek viselkedése, a helyzet feszültsége), és a véleménynyilvánítással járó kockázatot sem kell felvállalnia a válaszadónak. Az egyének kockázatvállalásával kapcsolatos terepkutatásunkban (Faragó és Uatkán, 2018) azt tapasztaltuk, hogy valódi helyzetekben az emberek mást tesznek, mint hipotetikus helyzetekben, azaz nem tudják jól felmérni, hogy hogyan is viselkednének egy valódi, kockázatokkal terhes helyzetben.

A fenti közvetett bizonyítékokkal tudjuk alátámasztani, hogy a véleménynyilvánítás kérdőív vizsgálatakor egy „idealizált” dolgozó képe köszön vissza az eredményekből – legalábbis a véleménynyilvánítás mértékét illetően. A motívumokra rátekintve azonban feltűnik az intrinzik motiváció, a véleménynyilvánítás identitásmegerősítő hatásának hiánya (a személyes norma szerepe háttérbe szorult). A hallgatás legfontosabb hivatkozása a felelősség alól való kibújás indítéka („nem az én dolgom”) és a konfliktuskerülés, nem pedig a hatékonyság hiánya, vagy a kockázat. Fontos azt is megemlíteni, hogy a munkatárs etikátlan viselkedése esetén határozottan elhárítják a megkérdezettek maguktól a szóvátételt. Megerősít bennünket mindez abban, hogy a konformitás, és nem a véleménynyilvánítási helyzetekbe való beleélés, azok valós mérlegelése alapján születtek meg a szándékot tükröző válaszok. Nem tudjuk eldönteni, hogy a konformitásból eredő véleménynyilvánítás valóban szignifikáns része-e a dolgozók viselkedési repertoárjának, a tudatos benyomáskeltés irányítja-e a válaszokat, vagy arról van szó, hogy a kérdőívek nem a valós helyzetekhez kapcsolódó képzeteket ébresztik fel. A véleménynyilvánítási szándék mögött sokféle ok húzódhat meg, amelyeket csak részben sikerült a motívumokkal feltárni.

Limitációk és további kutatási irányok

Eredményesnek gondoljuk a véleménynyilvánítás és hallgatás együttes, egymásra reflektáló elemzését. Gyümölcsözőnek bizonyult a szituációhoz kötöttség vizsgálata, és a motívumok számbavétele is. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy vizsgálatunkban csak limitált számú helyzettel és motívummal tudtunk dolgozni. Mindazonáltal keresztmetszeti kutatásunk és kérdőíves technikánk nem adott alkalmat arra, hogy a valós véleménynyilvánítási helyzetekben tanúsított viselkedést jól szimuláljuk.



A szervezeti kultúra vizsgálatán túlmutatóan nem tudtuk felmérni a véleménynyilvánítással kapcsolatos szervezeti/csoportnormákat, amelyek maguk is összetettek, ellentmondásosak lehetnek, az egyén percepcióját ezekről a normákról, viszonyát a szociálisan kívánatos magatartáshoz, valamint szándékát a normakövető viselkedésre. További kutatásban a Tervezett Viselkedés Elmélete (Ajzen és Fishbein, 2005) szerint árnyaltabb képet lehetne kapni a motívumok szerepéről a viselkedési szándék és a viselkedés kapcsolatában.

Úgy véljük, érdemes kiterjeszteni a helyzeteket, bővíteni a motívumok körét. A valós viselkedéshez hívebb kép kialakítása céljából kísérleti és megfigyeléses helyzetekben, eltérő szervezeti klímákban ajánlott tovább vizsgálni a véleménynyilvánítás és hallgatás motivációit, dinamikáját és a kontextus hatásait.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönetet mondunk Sessler Juditnak az adatfeldolgozásban nyújtott segítségével.

IRODALOM

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. D. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173–221). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23–57. <https://doi.org/10.2307/2393590>.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg, & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 175–202). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
- Bakacsi, G. (2012). A globe-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével (Cultural variables of the GLOBE research computed by factor analysis). *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 43(4), Article 4. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.04.02>.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *SPINE*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>.
- Bíró-Nagy, A., Dobszai, D., Kadlót, T., & König, A. (2016). *Rendszerváltás, demokrácia és a magyar társadalom*. Friedrich-Ebert-Stiftung Büro.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., ... Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300–315. <https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1451>.
- Buzás, B., & Faragó, K. (2023). Organizational adaptation to working from home in a crisis situation (COVID-19): The interaction between leaders' openness and followers' voice. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1181807>.



- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667–693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>.
- Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 32–45.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2010). What's really silencing your employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/06/whats-really-silencing-your-em>.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-Granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>.
- Evans, S. C., Roberts, M. C., Keeley, J. W., Blossom, J. B., Amaro, C. M., Garcia, A. M., ... Reed, G. M. (2015). Vignette methodologies for studying clinicians' decision-making: Validity, utility, and application in ICD-11 field studies. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 15(2), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2014.12.001>.
- Faragó, K. (2022). Hol a helye a citoyennek az illiberális demokráciában? A véleménynyilvánítás és a rendszerattitűdök. In K. Faragó, A. Dúll, & L. L. A. Nguyen (szerk.), *A társadalmi változások indítékai és félékai: A 80 éves Hunyady György tiszteletére* (pp. 233–251). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Faragó, K., & Uatkán, A. (2018). Risk taking with variable resources: A field and a laboratory experiment. *Open Psychology*, 1(1), 36–57. <https://doi.org/10.1515/psych-2018-0004>.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089–1120. <https://doi.org/10.1002/job.408>.
- Huang, X., Vliert, E. V. de, & Vegt, G. V. der. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459–482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>.
- Kása, R. (2020). Visszatérés az ipszativ skálákhoz: Új módszer kidolgozása a szervezeti szubkultúrák azonosítására az OCAI alapján. *Statisztikai Szemle*, 98(7), Article 4.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2512>.
- Knoll, M., & Redman, T. (2015). 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. <https://doi.org/10.1002/hrm.21744>.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>.
- Lee, S. E., Seo, J., & Squires, A. (2023). Voice, silence, perceived impact, psychological safety, and burnout among nurses: A structural equation modeling analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 104669. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104669>.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>.



- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203809495>.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666–679. <https://doi.org/10.1108/00483480810906892>.
- Pennebaker, J. W. (1997). *Opening up: The healing power of expressing emotions*. Guilford.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D., & Notestine, M. (2011). Elephants in academic medicine. *Academic Medicine*, 86(12), 1492. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3182356559>.
- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., Szászvári, K. Á., & Ágoston, V. (2018). A szervezett együttműködés kutatása. Kiből és miért lesz jó szervezeti polgár? *Alkalmazott Pszichológia*, 18(3), 69–96.
- Szél, K. (2018). Társadalmi bizalom és szolidaritás. *Educatio*, 27(4), 678–691. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.4.10>.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040–1050. <https://doi.org/10.1037/a0033855>.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008a). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008b). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189–1203. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732719>.



- Van Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.
- 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. <https://doi.org/10.5465/256902>.
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>.

Melléklet

Munkahelyi helyzetek (vignettás kérdések)

Kérjük, képzelje el az alábbiakban feltüntetett szituációkat, és válaszolja meg a hozzájuk kapcsolódó kérdéseket!

1. szituáció

Az Ön munkahelyén a vezető behívja Önt az irodájába, és megkéri, hogy egy általa propagált új, a csoportteljesítményt befolyásoló módszerről mondjon véleményt. Ön szerint viszont ez a módszer akadályozza a csoportban a tagok együttműködését, nem kellene bevezetni.

Ebben a helyzetben megmondaná, vagy nem mondaná meg az őszinte véleményét a főnökének? Kérem, jelölje az egyes válaszlehetőségeknél, hogy mennyire ért egyet velük!

- 1 – egyáltalán nem értek egyet
- 2 – nem értek egyet
- 3 – részben egyetértek
- 4 – egyetértek
- 5 – teljes mértékben egyetértek

Igen, mert ha megmondjuk a véleményünket ilyen helyzetekben, azzal segítjük a munkahelyünk hatékonyságát.	1	2	3	4	5
Igen, mert ha ilyen helyzetekben megmondjuk a véleményünket, azzal erősödik a kölcsönös bizalom.	1	2	3	4	5
Igen, mert a munkahelyünkön az az elvárás, hogy ha csak egy mód van rá, feltétlenül ki kell állnunk a véleményünk mellett.	1	2	3	4	5
Igen, mert ezzel elkerülném, hogy a munkatársaimnak hátrányt okozzon a módszer bevezetése.	1	2	3	4	5
Igen, mert a főnököm megjutalmazna, hogy felhívtam a figyelmét a negatív következményekre.	1	2	3	4	5
Igen, mert a csoporttagok örülnének, hogy valaki megmondja a véleményét.	1	2	3	4	5
Igen, mert azt vallom, hogy mindig szóvá kell tennünk, ha valami nem helyes vagy nem erkölcsös.	1	2	3	4	5
Igen, mert olyan ember vagyok, hogy ami a szívemen, az a számon.	1	2	3	4	5
Nem, mert úgysem változik semmi, a főnököm nem hallgatna rám.	1	2	3	4	5

(continued)



Continued

Nem, mert ez aláásná a bizalmat.	1	2	3	4	5
Nem, mert a munkahelyemen az az elvárás, hogy ne keltsünk konfliktust a főnökök és a csoport között, és engedelmessédjünk a főnöknek.	1	2	3	4	5
Nem, mert a csoport kárára válna, ha megmondanám a véleményem.	1	2	3	4	5
Nem, mert bajom lehet belőle, ha egy ilyen helyzetben megmondanám a véleményem.	1	2	3	4	5
Nem, mert a csoporttagok nem örülnének neki.	1	2	3	4	5
Nem, mert szerintem nem az én feladatom, hogy szóvá tegyem a főnököm téves vagy erkölcstelen lépéseit.	1	2	3	4	5
Nem, mert én olyan ember vagyok, aki kerüli a konfliktusokat.	1	2	3	4	5

Egyéb válasz:

Megmondaná a véleményét a főnökének? Kérjük, határozza meg, hány százalék a valószínűsége annak, hogy felszólal.%

Kérjük, annak is határozza meg a valószínűségét, hogy nem szólal fel.%

2. szituáció

Önnek egy kiváló ötlete támad, hogy hogyan lehet átszervezni a munkát úgy, hogy a csoportja sokkal eredményesebben tudjon együtt dolgozni. Ehhez azonban sok mindent meg kellene változtatni, aminek nem biztos, hogy a főnökök vagy a csoport tagjai örülnének.

Előhozakodna ezzel az ötletével?

3. szituáció

Észrevenné, hogy egy munkatársa hazavisz eszközöket az irodából. Szóvá tenné ezt nyilvánosan?

4. szituáció

A csoportjuk kidolgozott egy olyan javaslatot, amely a munkateljesítményt javítaná, de a főnök nem szereti az újításokat. Felvállalná-e, hogy meggyőzze a főnököt, hogy ez az újítás bevezetésre kerüljön?

Why (don't) employees raise their voices? The motives behind organizational voice and silence

Klára Faragó and Barnabás Buzás

Background and Objectives: Previous research has paid little attention to the motivation behind voice behaviour. We aimed to comprehensively explore the motivations for organizational voice and silence within the context of content and cultural factors. *Method:* Using a questionnaire-based vignette method,



we examined the role of four organizational and four individual motivations in voice, silence, and the formation of voice intentions within two promotive and two prohibitive organizational scenarios. 268 people participated in the study. *Results:* Organizational motives come to the forefront in the case of voice, while individual motives take precedence in silence. Enhancing efficiency and trust are crucial in all voice situations, whereas the absence of personal norms and conflict avoidance are decisive motives for silence. The weight of motivations varies within specific contexts; unethical behavior by a colleague is left unaddressed, while proposing an individual suggestion creates conflict. *Conclusion:* In our research, we gained a complex understanding of the motivation patterns, the distinct motivational bases of promotive and prohibitive voice, and the situational dependence of voice and silence. However, we concluded that the excessively high intention to voice reflected in the questionnaire responses mirrors conformity, depicting an “idealized” image of an employee. In our view, the lack of a connection with organizational culture and the analysis of the situational dependence of motivations support this conclusion.

KEYWORDS

voice, silence, motivation to voice, situational context, vignette method

Open Access nyilatkozat. A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)

