

# Hallgatni arany, beszélni ezüst – A szervezeti véleménynyilvánítás és hallgatás viszonyrendszerének feltárása

Buzás Barnabás<sup>1,2\*</sup>  és Faragó Klára<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Doktori Iskola, Budapest, Magyarország

<sup>2</sup> ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Intézet, Budapest, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. január 10. – Elfogadva: 2024. október 27.

Megjelent az interneten: 2025. február 4.

© 2024 A szerző(k)



*Háttér és célkitűzések:* Az utóbbi években élénk vita folyik arról, hogy a szervezeti véleménynyilvánítás, illetve a hallgatás egymás ellentétei, vagy különálló konstruktumok-e. Több érv szól az utóbbi nézet mellett, például a köztük lévő kismértékű korreláció vagy az, hogy a különböző tényezők gyakran nem ellentétes hatást gyakorolnak a véleménynyilvánításra és a hallgatásra. Korábbi kutatásunkban mi is azt tapasztaltuk, hogy a véleménynyilvánítás motivációs bázisának ismeretéből nem következtethetünk a hallgatás motivációira. Ezért egy véleménynyilvánítást és hallgatást is integráló közös modellel további érveket kerestünk a fenti álláspont mellett. *Módszer:* Keresztmetszeti kutatást végeztünk kérdőíves módszerrel. Az 577 kitöltő (358 nő, 218 férfi) válaszait látens változó modelleléssel vizsgáltuk. Modellünk fő változói a fejlesztő és figyelmeztető véleménynyilvánítás, illetve a defenzív és normatív hallgatás. Megvizsgáltuk a pszichológiai biztonság, a változási készenlét és a karrierrel való elégedettség prediktív hatását a véleménynyilvánításra és a hallgatásra. *Eredmények:* A pszichológiai biztonság az aszimmetrikus prediktív hatása van. A hallgatási faktorokat erősen és negatívan jósolja be, míg a véleménynyilvánítási faktorok esetében pozitív, de kisebb mértékű a hatása. A változási készenlét viszont fontosabb szerepet játszik a véleménynyilvánítás megjelenésében, mint a hallgatásában. A karrierrel való elégedettség gyenge prediktor, amely a fejlesztő véleménynyilvánításra pozitívan, míg a normatív hallgatásra negatívan hat. *Következtetések:* Összetett képet kaptunk a véleménynyilvánítás és a hallgatás viszonyáról. A pszichológiai biztonság és a változási készenlét aszimmetrikus hatása azt az érvelést erősíti, miszerint a véleménynyilvánítás és a hallgatás eltérő konstruktumok. Ennek fontos gyakorlati következménye is van, hiszen az egyoldalúan a véleménynyilvánításra serkentő szervezeti intézkedések nem feltétlenül ösztönzik a dolgozókat a hallgatás feladására is.

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

## KULCSSZAVAK

szervezeti véleménynyilvánítás, szervezeti hallgatás, pszichológiai biztonság, változási készenlét, látens változó modellezés

## BEVEZETÉS

„Bárki bármit is mond, a szavak és eszmék meg tudják változtatni a világot” – mondja Keating professzor a *Holt költők társasága* című film zárójelenetében, miután a diákok, akiknek korábban magától értetődő volt, hogy vita nélkül teljesítsék a rájuk rótt kötelességeket, felállva tüntetnek kirúgott tanáruk mellett, aki haladó szellemben akarta oktatni őket. Sok diák eleinte hezitál, de amikor látják, hogy a merészebbek felállnak, végül az egész osztály ezt teszi. Láthatjuk, hogy a véleménynyilvánítás nem természetesen magától értetődő, a diákoknak fejlődésen, a hagyományos értékek és szokások megkérdőjelezésén és saját céljaik újragondolásán kellett átmenniük, de talán még fontosabb volt az, hogy lássák, nincsenek egyedül, a közösség ereje megtartja őket.

Tanulmányunkban a szervezeti véleménynyilvánítással foglalkozunk, és azt vizsgáljuk, hogy a hallgatást felfoghatjuk-e a véleménynyilvánítás pusztá ellentétének? Ha megtudjuk azt, hogy bizonyos körülmények között az emberek kinyilvánítják a véleményüket, akkor ebből következtethetünk arra, hogy e körülmények hiányában hallgatni fognak? A fenti példából is láthatjuk, hogy ez nem ilyen egyszerű, hiszen a támogató közeg nagy szerepet játszott a véleménynyilvánításban. Mégis, akik először felálltak, azokat nem támogatták még a többiek, anélkül is véleményt nyilvánítottak.

A szervezeti véleménynyilvánító viselkedés hozzásegíti a szervezetet a környezetéből érkező kihívások sikeres megoldásához (Knoll és mtsai, 2016; Morrison, 2011; Rasheed és mtsai, 2017; Um-e-Rubbab és Naqvi, 2020). A véleménynyilvánítás egyéni szinten is pozitív hatásokkal bír mind az egyén megküzdési potenciálja, mind a jólléte szempontjából (Barron, 2022; Liu és mtsai, 2021; Yousaf és mtsai, 2019). Ezzel szemben a szervezeti hallgatás, amikor a hasznos gondolatokkal rendelkező munkavállalók szándékosan visszatartják a javaslataikat, kritikáikat, kifejezetten gátolja a szervezeteket az alkalmazkodásban (Knoll és mtsai, 2016; Morrison, 2023). A hallgatás – a véleménynyilvánítással ellentétben – negatív hatással van az egyénre, az egyéni jóllét csökkenéséhez és kiegészhez vezethet (Knoll és Van Dick, 2013; Morrison, 2023; Sherf és mtsai, 2021). Napjainkban a szervezeteknek folyamatosan alkalmazkodniuk kell a változó környezet, az úgynevezett VUCA,<sup>1</sup> illetve a BANI<sup>2</sup> világ folytonos kihívásaihoz. Ebben az alkalmazkodásban kiemelt szerepe lehet a munkavállalók javaslatainak és kritikáinak.

Vita folyik a véleménynyilvánítással és hallgatással foglalkozó szerzők körében arról, hogy a két viselkedésforma egymásnak pusztá ellentéte-e. Sok korábbi kutatás érvel amellett, hogy igen, azaz a véleménynyilvánítás leírható a hallgatás hiányával és fordítva, a hallgatás megegyezik a véleménynyilvánítás hiányával (Ashford és mtsai, 2009; Detert és Burris, 2007; Lebel, 2016; Morrison, 2011; Tangirala és mtsai, 2013). Egyre inkább előtérbe kerül azonban az az álláspont, hogy a véleménynyilvánítás és a hallgatás önálló konstruktumok, és nem egy dimenzió két

<sup>1</sup>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, azaz Változékonyság, Bizonytalanság, Összetettség, Többértelműség.

<sup>2</sup>Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible, azaz Sérülékeny, Szorongást keltő, Nem-lináris, Érthetetlen.

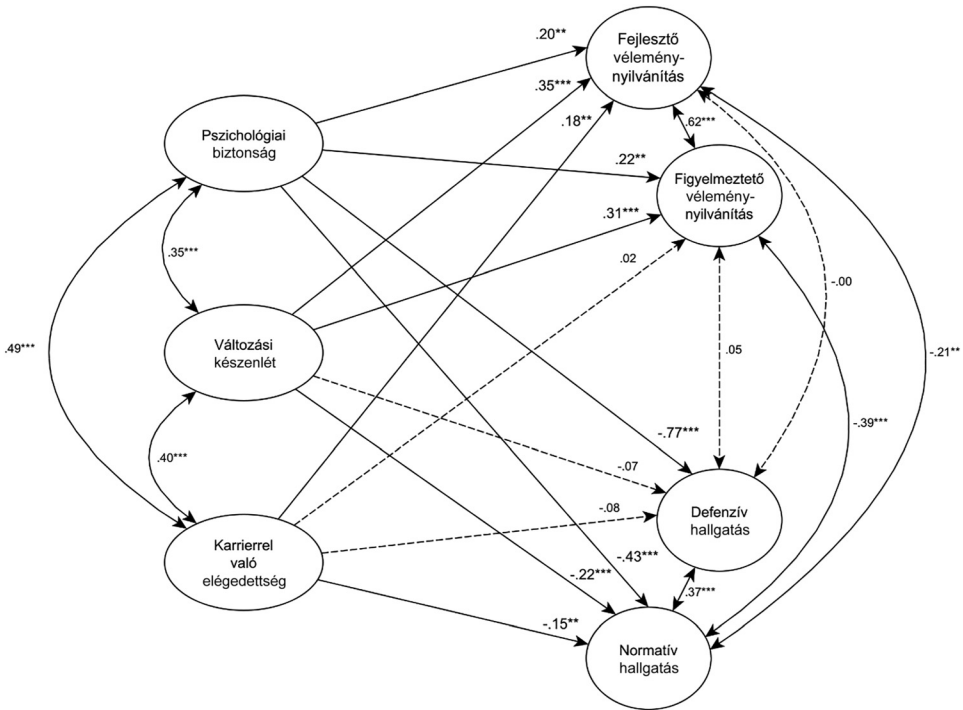


végpontját képezik (Hao és mtsai, 2022; Knoll és Redman, 2015; Lee és mtsai, 2023; Madrid és mtsai, 2015; Nechanska és mtsai, 2020; Sherf és mtsai, 2021; Van Dyne és mtsai, 2003). Ez utóbbi álláspont mellett több érv is szól. Elsőként, alacsony a korreláció közöttük (Sherf és mtsai, 2021). Továbbá azonos motívumok ellentétes kimenetekhez vezethetnek. Például a proszociális motívumok eredménye lehet véleménynyilvánítás és azáltal a hatékonyabb működés elérése, de hatására előfordulhat proszociális hallgatás is, mely esetben a munkavállaló nem szeretné megzavarni a zökkenőmentes szervezeti működést (Knoll és Redman, 2015). Magunk is foglalkoztunk már a véleménynyilvánítás és hallgatás motivációs háttérével (lásd első szervezetszociológiai különszám), és arra a következtetésre jutottunk, hogy a véleménynyilvánítás motivációs bázisának ismeretéből nem következtethetünk a hallgatás motivációira (Faragó és Buzás, 2024). További érv, hogy különböző prediktorok eltérő szerepet játszhatnak a véleménynyilvánítás és a hallgatás esetében, azaz nem várhatjuk el, hogy a véleménynyilvánítást pozitívan bejósoló tényező a hallgatásra negatívan fog hatni. Például fenyegetés hatására lehet, hogy hallgatással reagál valaki, de akár ugyanez a személy más körülmények között éppen a reaktancia hatására azért is kifejezi a véleményét (Hao és mtsai, 2022; Sherf és mtsai, 2021). A következményeket tekintve is bonyolult a kép, a véleménynyilvánítás és hallgatás sokszor azonos következményekhez (pl. negatív érzelmekhez) vezethet (Sherf és mtsai, 2021). Gyakorlati szempontból fontos felismerés, hogy a véleménynyilvánítást elősegítő módszerek alkalmazása nem szünteti meg a hallgatást (Knoll és mtsai, 2016). A véleménynyilvánítás és a hallgatás független működésére meggyőző elméleti háttérrel kínálja Sherf (2021). Szerinte a véleménynyilvánítás egy proaktív működés, így a viselkedéses aktiváló rendszer (Behavioral Activation System – BAS) felel a szabályozásáért, míg a hallgatást mint passzív működést a viselkedéses gátló rendszer (Behavioral Inhibition System – BIS) irányítja, tehát eltérő agyi struktúrák állnak a kétféle viselkedés háttérében. Azt, hogy melyik rendszer működése kerül előtérbe, sok esetben a különböző szituációk jellemzői határozzák meg (Sherf és mtsai, 2021).

Az előző kötetben szereplő tanulmányunkban a véleménynyilvánítás és a hallgatás motivációs bázisát kutatva mi is azt tapasztaltuk, hogy a véleménynyilvánítás és a hallgatás nem szimmetrikus, külön faktorban helyezkednek el, és más motívumok hatnak rájuk. Fontosnak tartottuk azt, hogy a véleménynyilvánítás és hallgatás viszonyának tisztázásához újabb, a szervezeti lét szempontjából fontos egyéni jellemzők felől megközelítve további adalékokat keresünk arra vonatkozóan, hogy a véleménynyilvánítás és a hallgatás függetlenek, és nem egymás ellentétei. Megközelítésünknek egyik újdonsága az, hogy modellünkben a véleménynyilvánítás és a hallgatás együtt szerepel mint két egyenrangú kimeneti tényező (1. ábra), és nem egymástól függetlenül, külön-külön vizsgáljuk azokat. Így próbáljuk igazolni, hogy az általunk számításba vett prediktorok – a pszichológiai biztonság, a változási készenlét és a karrierrel való elégedettség – nem pusztán ugyanazt a hatást fejtik ki ellentétes előjellel, hanem összetett módon hatnak a véleménynyilvánításra és a hallgatásra. További szakirodalmi hozzájárulást jelent az, hogy a változási készenlét és a karrierrel való elégedettség nem kaptak eddig jelentős szerepet a véleménynyilvánítás és hallgatás vizsgálatában.

Fontosnak tartjuk azt is, hogy a vizsgálódás körébe bevonjuk az egyéni motívumok vizsgálatánál eddig háttérbe szorult, de a hallgatást jelentősen befolyásoló társas norma kérdéskörét is. A fent idézett példában láthattuk, hogy a társas hatásnak milyen nagy szerepe van a véleménynyilvánításban, de talán még jelentősebb az a nyomás, amelyet a hallgatás irányában fejt ki a közösség. Knoll és munkatársai (2016) hangsúlyozzák, hogy a hallgatás – a véleménynyilvánításhoz hasonlóan – a szervezeti kultúrában kialakuló, a véleménynyilvánítás eredményességére





**1. ábra.** A pszichológiai biztonság, a változási készenlét és a karrierrel való elégedettség prediktív szerepe a véleménynyilvánítási és a hallgatási hajlandóság alakulásában

és elfogadottságára vonatkozó implicit nézetek leképeződése, és nem feltétlenül tudatos döntés eredménye (Detert és Edmondson, 2011). Az ilyen előfeltevések nyomán könnyen kialakul a hallgatás implicit normája, és akár a hallgatás szervezeti klímája (Morrison és Milliken, 2000). A hallgatás vizsgálatok fontosnak tartották azt, hogy a hallgatás társas normáira is kitérjünk, amelyek gyakran a közös feltételezéseket és elvárásokat tükrözik. Erre a továbbiakban normatív hallgatásként hivatkozunk.

## IRODALMI ÁTTEKINTÉS

### A szervezeti véleménynyilvánítás

A szervezeti véleménynyilvánítás olyan konstruktív vélemények, aggodalmak vagy ötletek önkéntes és informális kifejezése, amelyek valamilyen módon elősegítik a produktív munkavégzést és a szervezet fejlődését (Bowen és Blackmon, 2003; Morrison, 2023; Van Dyne és LePine, 1998). Liang és munkatársai (2012) két véleménynyilvánítási formát különböztetnek meg egymástól. Ezek a fejlesztő véleménynyilvánítás (új ötletek, konstruktív javaslatok kifejezése annak érdekében, hogy nőjön a szervezeti hatékonyság) és a figyelmeztető véleménynyilvánítás (a potenciális veszélyekkel, ártalmas szervezeti viselkedéssel, alacsony teljesítménnyel kapcsolatos aggodalmak



kifejezése). A fejlesztő véleménynyilvánítás általában a jövőre fókuszál, és arra vonatkozóan tesz javaslatokat, hogy hogyan tudna hatékonyabban működni a szervezet. Ezzel szemben a figyelmeztető véleménynyilvánítás fókuszában a múlt, illetve a jelen van, és célja a hibás szervezeti működések bemutatása. Közös a két véleménynyilvánítási formában, hogy mindkét esetben önkéntes, segítő szándékkal kifejezett véleményekről beszélhetünk. Különbözik azonban más segítő szándékú szervezeti viselkedésektől abban, hogy a véleménynyilvánítást kihívásként, veszéllyel együtt járó cselekvésként fogja fel a legtöbb munkavállaló (Knoll és mtsai, 2016). Mivel a vezetők fenyegetésként élhetik meg a beosztottaktól érkező ötleteket, és még inkább a kritikákat (Ashford és mtsai, 2009; Miceli és mtsai, 2008; Morrison, 2014), így a beosztottak tarthatnak a véleménynyilvánítás negatív következményeitől, mint a negatív teljesítményértékelések vagy a számukra kiosztott extra feladatok. Mindemellett a véleménynyilvánítás, különösen annak figyelmeztető típusa, a munkatársak rosszallását is kiválthatja (Morrison, 2011, 2023).

Természetesen a véleménynyilvánítás nemcsak tudatos döntés eredménye lehet, automatikus folyamatok is szerepet játszanak a vélemények kifejezésében. Kiemelten fontosak a véleménynyilvánításról alkotott implicit elméletek (Detert és Edmondson, 2011; Knoll és mtsai, 2021). Ezek a sémák automatikusan meghatározhatják, hogy a munkavállaló a véleménynyilvánítás vagy a hallgatás mellett dönt-e. Ezek hátterében sokszor a szocializáció áll, ilyen módon a munkavállaló családban, oktatási intézményekben és a korai munkahelyeken szerzett tapasztalatai meghatározóak lehetnek (Detert és Edmondson, 2011; Kish-Gephart és mtsai, 2009). A nemzeti kultúra szerepe is meghatározó az implicit elméletek kialakulásában (Morrison, 2014). Végezetül, evolúciós háttere is lehet az implicit elméleteknek. Kish-Gephart és munkatársai (2009) azzal érvelnek, hogy túlélési előnyhöz juthatott az, aki nem sértette meg a magasabb státuszban lévő személyeket, emiatt lehetnek hajlamosak sokan automatikusan a hallgatást választani. Érdemes még megemlíteni, hogy az implicit elméletek a korai tapasztalatokat követően is képesek változni, azaz az aktuális munkahely is befolyásolja ezen elméleteket (Knoll és mtsai, 2021).

## A szervezeti hallgatás

A szervezeti hallgatás azt a viselkedést írja le, amikor a munkavállalók szándékosan elhallgatják információikat a szervezeti problémákról, ötleteiket vagy a véleményüket a munkát érintő kérdésekben. Minden olyan szituáció ide értendő, amikor a munkavállalók nem jelentenek hibákat, meghibásodásokat, nem számolnak be az őket vagy kollégáikat ért igazságtalan bánásmódról vagy bármilyen viselkedésről, amely megsérti a személyes, morális vagy jogi normákat (Knoll és Van Dick, 2013). Pinder és Harlos (2001) belenyugvó és defenzív hallgatási típusokról számolt be, majd ezt egészítette ki Knoll és Van Dick (2013) a proszociális és az opportunista típusokkal. Mi a kutatásunkba a Pinder és Harlos (2001) alkotta típusok közül a defenzív hallgatást emeltük be, melynek hátterében a félelem áll (Morrison és Milliken, 2000). A munkavállaló úgy érzi, hogy a véleménynyilvánítás rá nézve negatív következményekkel járna együtt, így inkább elhallgatja ötleteit. Ugyanakkor ezek a munkavállalók nem rezignáltak, fontos számukra a munkájuk és a szervezet, amelyben dolgoznak (Knoll és Van Dick, 2013). Kutatásunk fókuszába emeltük a normatív hallgatást is, amely lehet szándékos is, de a legtöbbször kevésbé tudatos, a szervezeti kultúrába ágyazott implicit elméletek befolyásolják. Az implicit teóriák az egyén szocializációja során, a szervezeti tapasztalatok következtében megszilárdulhatnak arra nézve, hogy a véleménynyilvánítás vagy a hallgatás kívánatos vagy



elutasított viselkedés-e, pozitív vagy negatív következményekkel jár-e. Knoll (2016) megjegyzi, hogy az implicit kognitív struktúrák változékonyak, befolyásolják a szervezetben kapott tapasztalatok, egyes kollektívákban kialakulhat az a nézet, hogy inkább vissza kell tartani a nézeteket, semmint hangot adni azoknak (a megosztott implicit nézetek alkotják a hallgatás klímáját, határozzák meg az egyének percepcióját, érzelmeit és viselkedését).

## A véleménynyilvánítás és a hallgatás

Az utóbbi években egyre inkább elterjedt az az álláspont, hogy a véleménynyilvánítás és a hallgatás egymástól független konstruktumok (Hao és mtsai, 2022; Knoll és Redman, 2015; Lee és mtsai, 2023; Madrid és mtsai, 2015; Nechanska és mtsai, 2020; Sherf és mtsai, 2021; Van Dyne és mtsai, 2003). Sherf és munkatársai (2021) szolgáltatják ehhez a legmeggyőzőbb elméleti hátteret. Ők azzal érvelnek, hogy a véleménynyilvánítás tipikusan egy olyan munkahelyi viselkedési forma, melyet a viselkedéses aktiváló rendszer (BAS) szabályoz. A véleménynyilvánítás egy jövőre fókuszáló, valamilyen változást facilitáló viselkedés (Sherf és mtsai, 2019). Vagyis mind a véleménynyilvánítás célja, mind a cselekvés megfelel a BAS által szabályozott viselkedések kritériumainak: a célok között megjelenik vagy valamilyen új pozitív helyzet kialakítása, vagy valamilyen jutalom megszerzése, és a cselekvő megközelítésorientált kommunikáció alkalmaz ezek elérésére (Elliot, 2006; Sherf és mtsai, 2021). Ezzel szemben a hallgatás tipikusan olyan munkahelyi viselkedési forma, melyet a viselkedéses gátló rendszer (BIS) szabályoz (Sherf és mtsai, 2021). A hallgatásra jellemző, hogy a személy célja minden olyan kommunikáció elkerülése, ami hátrányos helyzetbe hozhatja az illetőt (Kish-Gephart és mtsai, 2009). Ilyen módon a hallgatás megfelel a BIS által szabályozott viselkedések kritériumainak: célja az új negatív helyzetek elkerülése, a fenyegetések minimalizálása és a hibák elkerülése, ami elkerülésorientált gátlás útján megy végbe (Elliot, 2006; Sherf és mtsai, 2021).

## A véleménynyilvánítást és a hallgatást bejósoló tényezők

A pszichológiai biztonság a dolgozók feltételezését mutatja arról, hogy mekkora kockázatot kell vállalniuk, ha elmondják a véleményüket, megfogalmazzák ellenvéleményüket (Liang és mtsai, 2012; Morrison, 2011). Ez magától értetődően nagy szerepet játszik mind a véleménynyilvánító viselkedés, mind a hallgatás bejósolásában. Az elmúlt évek eredményei azt mutatják, hogy ennek a tényezőnek a hallgatás szempontjából lényegesen erősebb szerepe van (Lee és mtsai, 2023; Sherf és mtsai, 2021), és ez az aszimmetrikus hatás a két viselkedésforma dimenzionális függetlenségére utal. Sherf és munkatársai (2021) ezt úgy magyarázzák, hogy a BIS rendszer felel a hallgatás szabályozásáért, így a BIS-nek megfelelő környezeti kulcsok nagyobb szerepet játszanak a hallgatás bejósolásában. Ennek megfelelően a pszichológiai biztonság hiánya egy olyan környezeti kulcs lesz, amelyre a BIS jól reagál, és működésbe lép a viselkedésgátlás, azaz a hallgatás (Sherf és mtsai, 2021). Lee és munkatársai (2023) nővérek körében felvett adataik alapján ugyanerre az eredményre jutottak. Első hipotézisünk a pszichológiai biztonság aszimmetrikus hatására vonatkozik, és a nemzetközi szakirodalmi eredményeket magyar mintán kívánja megerősíteni.

*Hipotézis 1:* A pszichológiai biztonság erősebben (negatívan) képes bejósolni mind a defenzív, mind a normatív hallgatást, mint amilyen erősen (pozitívan) jósolja be a fejlesztő és a figyelmeztető véleménynyilvánítást.



Második prediktorként az egyéni változási készenléttel foglalkoztunk, amely a munkavállalók hiedelmeit, attitűdjét és szándékait tükrözi arra vonatkozóan, hogy milyen mértékben hajlanak kognitívan és érzelmileg arra, hogy elfogadjanak, magukévá tegyenek és alkalmazzanak egy adott tervet a status quo szándékos megváltoztatása érdekében. Kifejeződik benne, hogy a munkatárs szerint van-e szükség, illetve milyen szervezeti változásokra van szükség, továbbá hogy az egyén mennyiben látja a szervezetet képesnek a szükséges változtatások kivitelezésére. Az egyéni változásra való felkészültség elégséges szintje kritikus előfeltételnek bizonyult a szervezeti változtatások sikeres végrehajtásához (Bernerth, 2004). Egy Jones és munkatársai (2005) által végzett tanulmány kimutatta, hogy azok az alkalmazottak, akik a változások bevezetésének korai szakaszában magasabb szintű felkészültséggel rendelkeztek, nagyobb hajlandóságot mutattak viselkedésük megváltoztatására a változtatási kezdeményezés támogatása érdekében. A véleménynyilvánítási klíma (Morrison, 2011; Morrison és Milliken, 2000) és a változási készenlét összefüggéséről már készült kutatás (Lee és mtsai, 2017), mely szerint a véleménynyilvánítási klíma képes bejósolni az egyéni változási készenlétet. A hallgatás és a változási készenlét összefüggéséről nem találtunk korábbi kutatásokat, azonban a véleménynyilvánítással kapcsolatos eredmények logikája alapján feltételezhető, hogy a hallgatási klíma (Morrison és Milliken, 2000) negatívan hat a változási készenlétre. Kutatásunkban fordított logikát alkalmazunk, nem a véleménynyilvánítással/hallgatással kapcsolatos szervezeti klíma hatását nézzük a változási készenlétre, hanem a változási készenlét mint egyéni attitűdinális változó hatását vizsgáljuk a véleménynyilvánításra és a hallgatásra. Feltételezzük, hogy aki készen áll a változásra, az elő is akarja segíteni azt azzal, hogy elmondja a javaslatait és kritikáját, aki pedig ódzkodik a változásoktól, az inkább elhallgatja azokat. A változási készenléttel kapcsolatban feltételezzük, hogy a véleménynyilvánítás ösztönzői között mindenképpen erős szerephez jut a változáshoz való pozitív viszonyulás, a változási készenlét hiánya nem feltétlenül eredményez hallgatást, mert a változás ellenzése miatt szót emelhetnek a dolgozók. Ezért a pszichológiai biztonságnál kisebb aszimmetrikus hatásra számítunk.

#### *Hipotézis 2:*

- a) Az egyéni változási készenlét pozitívan jósolja be mind a fejlesztő, mind a figyelmeztető véleménynyilvánítást.
- b) Az egyéni változási készenlét negatívan jósolja be mind a defenzív, mind a normatív hallgatást.
- c) A változási készenlét erősebben befolyásolja a véleménynyilvánítást, mint a hallgatást.

Végül, utolsó bejósoló tényezőként a karrierrel való elégedettség hatását vizsgáljuk. Bár a korábbi vizsgálatok inkább a véleménynyilvánítás pozitív kimeneteként tekintettek az elégedettségre (megbecsülik, előreléptetik azt, aki hasznos javaslatokat tesz [Morrison, 2014]), feltételezhető, hogy a karrierjével elégedett személy fontosabbnak tartja, mi történik a munkahelyén, abba tevélegesen be akar avatkozni, ezért érdemes megvizsgálni a szerepét a véleménynyilvánítás bejósoló tényezőjeként is. Zhang és munkatársai (2014) a munkával való elégedettség véleménynyilvánításra kifejtett pozitív hatását állapították meg. Feltételezzük, hogy a karrierjükkel elégedett munkavállalók magabiztosabbak, emiatt könnyebben fogalmazznak meg fejlesztő jellegű véleményeket, fontosabbnak tartják, mi történik a munkahelyükön, abba tevélegesen be akarnak avatkozni, motiváltak, hogy javaslataikkal segítsék szervezetüket, és ilyen módon fenntartsák és építsék azt a karriert, amellyel a jövőben is elégedettek lehetnek. A figyelmeztető véleménynyilvánítás



esetében felmerülhet, hogy a karrierjével elégedett munkavállaló többet kockáztat abban az esetben, ha kritikát fogalmaz meg a szervezet egésze, a vezető vagy a munkatársak felé, így a figyelmeztető véleménynyilvánítás esetében nem egyértelmű a karrierrel való elégedettség bejósoló hatása. Ugyanezen logika mentén felmerülhet az a gondolat is, hogy bizonyos esetekben a karrierjével elégedett személy inkább a hallgatást választja, hiszen nem akarja a számára kedvező helyzetet felborítani. Empirikusan igazolták viszont, hogy a karrierrel való elégedetlenség hosszú távon a szervezeti polgár viselkedés csökkenéséhez és kiegészítéshez vezethet (De Clercq és Belausteuigoitia, 2020; Kalliath és Morris, 2002), ezért a hallgatás defenzív és normatív típusa esetében is inkább az várható, hogy a karrierrel való elégedettség magasabb szintje negatívan jósolja be a hallgatást. Mivel ellentétes érveket tudunk felsorakoztatni a karrierrel való elégedettség hatásmechanizmusát illetően, ezért nem vélelmezzük az aszimmetrikus hatást.

### Hipotézis 3:

- a) A karrierrel való elégedettség pozitívan jósolja be a fejlesztő véleménynyilvánítást.
- b) A karrierrel való elégedettség negatívan jósolja be mind a defenzív, mind a normatív hallgatást.

## MÓDSZER

### Minta

A kutatás elvégzéséhez szükséges adatfelvétel 2022 októberében és novemberében zajlott le. A kutatásban való részvétel feltétele volt, hogy a kitöltő minimum hároméves munkatapasztalattal rendelkezzen. Az adattisztítás elvégzése után az adatbázisban 577 résztvevő adatai maradtak meg (358 nő, 218 férfi). 332 kitöltő dolgozott a kitöltés időpontjában a magánszférában, 164 a közszférában és 32 a civil szektorban. A résztvevők átlagéletkora 32,0 év volt ( $SD = 11,4$ ). A szervezeti pozíciót tekintve a kitöltők 79,5%-a beosztott, 15,6%-a vezető pozícióban volt a kitöltés időpontjában. A kitöltők többsége Budapesten, illetve Közép-Magyarországon dolgozott (77,6%). A kutatás végrehajtását az ELTE Kutatásetikai Bizottsága jóváhagyta, az etikai engedély száma: 2022/427.

### Mérőeszközök

Az összes magyarul nem elérhető mérőeszköz a Beaton és munkatársai (2000) által megfogalmazott irányelvek szerint lett lefordítva.

A munkavállalói véleménynyilvánítás mérésére a Liang és munkatársai (2012) által kidolgozott skálát alkalmaztuk. A skála két alskálát tartalmaz, melyek eredetileg öt-öt tétellel mérik fel a fejlesztő, illetve a figyelmeztető véleménynyilvánítást. A skála rövidítése érdekében egy-egy tételt elhagytunk mindkét alskáláról. Azon tételeket választottuk, melyek faktorsúlya a legalacsonyabbnak bizonyult (Liang és mtsai, 2012). A tételekre a válaszadók ötponos Likert-skálán válaszolhattak. Mindkét alskála belső konzisztenciája megfelelőnek bizonyult (Fejlesztő véleménynyilvánítás:  $\alpha = 0,89$ ; Figyelmeztető véleménynyilvánítás:  $\alpha = 0,82$ ).

A hallgatás mérésére a Szervezeti Hallgatás Skálát (Organizational Silence Scale; Daşçı és Cemaloğlu, 2016) vettük alapul, azonban nagymértékben átalakítottuk az eredeti mérőeszközt a következő okok miatt. Sherf és munkatársai (2021) felhívják a figyelmet arra, hogy ha egy adott





pillanatban vizsgáljuk egy egyedi kontextusban a viselkedést, akkor valójában a személy véleménynyilvánítás és hallgatás közötti választását tudjuk tetten érni. Ezzel szemben inkább hosszabb időszakokra vonatkozó gyakoriság alapján érdemes vizsgálni a személy véleménynyilvánítási vagy hallgatási tendenciáját, így lehetséges e két viselkedésformát függetlenként kezelni. Hangsúlyozzák azt is, hogy a két viselkedésforma fenti koncepció szerinti vizsgálatok a gyakoriságra, és nem az egyetértés mértékére kell rákérdezni, és kerülni kell a véleménynyilvánítás és a hallgatás átfedő vagy szöges ellentétet kifejező tételeit. Fontos tehát, hogy a szervezet érdekeivel ellentétes, és a szervezetre fókuszáló hallgatási dimenziókat vegyük tekintetbe, ezért a [Knoll és Van Dick \(2013\)](#) féle motivációkat feltáró hallgatás dimenziókból kihagyjuk a proszociális hallgatást, mert az ilyen hallgatás mögött pozitív szervezeti szándékok húzódnak meg, mint a jó légkör, az együttműködés fenntartása, és az opportunista hallgatást is, mert itt a személy egyéni, a szervezettől független érdeke érvényesül.

Továbbá a belenyugvó hallgatást elsősorban a szervezeti normák irányából kívánjuk megközelíteni, hiszen a véleménynyilvánítás és a hallgatás nem csak tudatos egyéni döntés eredménye. A vezetők mellett munkatársak is nyomást gyakorolnak abban az irányban, hogy az implicit felfogásban gyökerező elfogadott normákat kövesse az egyén. Feltételezésük szerint tehát az implicit teóriák nemcsak egyéni, hanem kollektív szinten is működnek, melyeket a kollektív és egyéni tapasztalatok is formálnak. A munkatársak hallgatásra gyakorolt nyomása véleményünk szerint a hallgatási klíma egy eddig kevésbé vizsgált, ugyanakkor igen jellemző dimenziója, ennek a dimenzióknak a hallgatásban betöltött szerepét kívánjuk vizsgálni.

Mindezen megfontolások alapján tehát két hallgatási típust, a defenzív és a normatív hallgatást vizsgáltuk. Mindkét faktor kialakításához a Szervezeti Hallgatás Skála ([Daşçı és Cemaloğlu, 2016](#)) tételeit vettük alapul. Mindkét alskála mérésére öt-öt tételt alkalmaztunk (pl. defenzív hallgatás: „Sokat veszíthetek azon, ha kifejtsem a nézeteimet.”; normatív hallgatás: „Nem szeretünk a kollégáimmal a munkahelyi problémákról beszélni.”). A hallgatás gyakoriságát ötponos Likert-skálán mértük. Mindkét alskála belső konzisztenciája megfelelőnek mutatkozott (defenzív hallgatás  $\alpha = 0,85$ ; normatív hallgatás  $\alpha = 0,73$ ).

A pszichológiai biztonság mérésekor ugyancsak a [Liang és munkatársai \(2012\)](#) által kidolgozott skálát használtuk. Ez az öttételes mérőeszköz két korábbi skálának a tételeit egyesíti ([Brown és Leigh, 1996](#); [May és mtsai, 2004](#)). Ez esetben az öt tételhez hozzáadtunk egy hatodikat, mert úgy éreztük, hogy az érzelmek kifejezése nincs eléggé reprezentálva a skálában („A munkahelyemen ki tudom mutatni a valódi érzéseimet.”). Emellett a skála két fordított tételt is tartalmaz („Félek, hátrányos következményekkel jár számomra, ha kimutatom azt, ahogy igazán érzek.”; „A szervezeti egységemnél nem fejezhetem ki szabadon a gondolataimat.”). A tételekre a válaszadók ötponos Likert-skálán válaszolhattak. A skála belső konzisztenciája megfelelőnek bizonyult ( $\alpha = 0,81$ ).

A változási készenlét [Hanpachern és munkatársai \(1998\)](#) Változási Készenlét Skálájával (Readiness for Change) mértük. A skála alapkérdése, hogy a kitöltő milyen mértékben lenne hajlandó mozgósítani az energiáit annak érdekében, hogy a szervezet, amelyben dolgozik, képes legyen növelni az eredményességét („Hajlandó lennék a munkahelyemen... többet dolgozni a változás, fejlődés érdekében.”). A skála egyetlen faktoron 14 tételt mér fel. A tételekre a válaszadók hétponos Likert-skálán válaszolhattak. A skála belső konzisztenciája megfelelőnek mutatkozott ( $\alpha = 0,85$ ).

A kitöltők karrierrel való elégedettségét [Greenhaus és munkatársai \(1990\)](#) négytételes mérőeszközével mértük fel. Ez esetben a válaszadók ötponos Likert-skálán válaszolhattak. A mérőeszköz belső konzisztenciája megfelelő volt ( $\alpha = 0,78$ ).



## Statisztikai analízis

Először az adatok előzetes vizsgálatát végeztük el az SPSS 28.0 verziójának segítségével (pl. demográfia, átlagok, szórás, korrelációk és a belső konzisztencia vizsgálata). Ezután az AMOS segítségével modelleket hoztunk létre a diszkrimináns és a konvergens validitás vizsgálatára. A konvergens validitás vizsgálatának célja, hogy megtudjuk, hogy a mérőeszközökben használt tételek ugyanazt a konstruktumot mérik-e, avagy sem. A konvergens validitás két mutató segítségével állapítható meg. Ezek az AVE: average variance extracted és a CR: composite reliability (kompozit reliabilitás). Ezek a mutatók abban az esetben elfogadhatók, ha az AVE > 0,50 és a CR > 0,70 (Hair és mtsai, 2017). A diszkrimináns validitást a Fornell–Larcker-kritérium segítségével vizsgáltuk, azaz az AVE négyzetgyökének értékére figyeltünk, melynek értéke 0,7 felett kell, hogy legyen (Fornell és Larcker, 1981). Mivel minden adatot ugyanazzal a kérdőívvel gyűjtöttünk, így az eredmények a közös módszer adta torzításból is születhettek (common-method bias). Ennek ellenőrzésére a közös látens változó módszert alkalmaztuk (common latent variable approach) (Podsakoff és mtsai, 2003). Végezetül megvizsgáltuk a multikollinearitást, azaz kiszámoltuk a VIF-et (variance inflation factor) és a toleranciát, mely mutatók jelzik, amennyiben multikollinearitás áll fent. Multikollinearitásról akkor beszélhetünk, amennyiben a VIF értéke meghaladja a 5,0-es értéket, vagy a tolerancia 0,2 alá süllyed (Sheather, 2009).

A hipotézisek tesztelését egy látens változós modell (SEM) segítségével végeztük el (1. ábra). A modell létrehozására és tesztelésére az Amos 24.0-ás programot használtuk. Az adatok normális eloszlástól való eltérése miatt a robusztus maximum likelihood módszert alkalmaztuk. Preacher és Hayes (2008) javaslata alapján 5000 bootstrap replikációval dolgoztunk. A bootstrapping módszer javasolt abban az esetben, ha a minta kicsi vagy közepes méretű (Shrout és Bolger, 2002). A modell értékelésekor négy illeszkedési mutatót vettünk figyelembe: a Comparative Fit Index (CFI;  $\geq 0,95$  jó,  $\geq 0,90$  elfogadható), a Tucker–Lewis Index (TLI;  $\geq 0,95$  jó,  $\geq 0,90$  elfogadható), a root-mean-square error of approximation (RMSEA;  $\leq 0,06$  jó,  $\leq 0,08$  elfogadható) és a standardized root mean square residual (SRMR;  $\leq 0,08$  jó) (Hu és Bentler, 1999). Az 1. és a 2/c hipotézisek esetében a konfidenciaintervallumok összevetésével állapítottuk meg, hogy a *béta* együtthatók közötti eltérés valóban szignifikáns (Cumming, 2009).

## EREDMÉNYEK

A deskriptív adatok és a korrelációs eredmények az 1. táblázatban láthatók. A 2. táblázat tartalmazza a CFA-n alapuló validitási és reliabilitási értékeket. A kompozit reliabilitást, a konvergens és diszkrimináns validitást és a faktortöltések értékét adtuk meg a fejlesztő véleménynyilvánítás, a figyelmeztető véleménynyilvánítás, a defenzív hallgatás, a normatív hallgatás, a pszichológiai biztonság, a változási készenlét és a karrierrel való elégedettség esetében. A kompozit reliabilitás minden konstruktum esetében elérte az elvárt értékeket, viszont a konstruktum- és diszkrimináns validitás egyes esetekben elmaradt a várt 0,5 és 0,7-es értékektől. Azonban ez Fornell és Larcker (1981) szerint nem jelent problémát, amennyiben a kompozit reliabilitás elérte a kívánt 0,7 feletti értéket. A multikollinearitást a VIF és a tolerancia mutatók segítségével vizsgáltuk. Ugyancsak a 2. táblázatban látható, hogy mindkét mutató elérte a megfelelő értékeket. A közös látens változó megközelítés (common latent variable approach) eredménye szerint a variancia 10%-a volt betudható a módszernek (method factor), azaz a közös



**1. táblázat. Leíró statisztika, validitási mutatók és korrelációk**

Skálák	<i>M</i>	<i>SD</i>	Terj.	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Fejlesztő véleménynyilvánítás	3,50	0,80	1–5	0,89								
2. Figyelmeztető véleménynyilvánítás	3,10	0,79	1–5	0,82	0,57***							
3. Defenzív hallgatás	2,16	0,86	1–5	0,85	-0,30***	-0,18***						
4. Normatív hallgatás	2,64	0,72	1–5	0,73	-0,35***	-0,37***	0,56***					
5. Pszichológiai biztonság	3,49	0,77	1–5	0,81	0,29***	0,21***	-0,70***	-0,43***				
6. Változási készenlét	4,95	0,88	1–7	0,81	0,44***	0,33***	-0,34***	-0,36***	0,28***			
7. Karrierrel való elégedettség	3,36	0,79	1–5	0,78	0,32***	0,17***	-0,43***	-0,33***	0,40***	0,34***		
8. Kor	32,01	11,36	21–67	–	0,14***	0,14**	0,08*	0,06	-0,06	0,07	0,03	
9. Nem	–	–	–	–	0,01	0,11**	-0,03	-0,06	0,04	-0,01	0,07	0,08*

*Megjegyzések:* *M*, átlag; *SD*, szórás, OCB: Szervezeti Polgár Viselkedés, \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$ ; a táblázatban Spearman korrelációs együtthatók vannak feltüntetve.





## 2. táblázat. Faktortöltések, konvergens validitás és diszkrimináns validitás

Skálák	Indikátorok	S/L	SSL	SSSL	No. I	CR	CV (AVE)	DV ( $\sqrt{AVE}$ )	VIF	Tolerancia
1. Fejlesztő véleménynyilvánítás	PMV 1	0,82	0,67	2,60	4	0,88	0,65	0,81	2,9	0,34
	PMV 2	0,87	0,75						3,4	0,30
	PMV 3	0,80	0,65						2,7	0,37
	PMV 4	0,75	0,56						2,4	0,42
2. Figyelmeztető véleménynyilvánítás	PHV 1	0,82	0,67	2,09	4	0,81	0,52	0,72	2,6	0,38
	PHV 2	0,81	0,65						2,5	0,39
	PHV 3	0,59	0,35						2,0	0,49
	PHV 4	0,65	0,43						2,2	0,45
3. Defenzív hallgatás	DEF S 1	0,60	0,36	2,69	5	0,85	0,54	0,73	1,9	0,43
	DEF S 2	0,73	0,53						2,3	0,44
	DEF S 3	0,64	0,44						2,3	0,34
	DEF S 4	0,84	,70						2,9	,35
	DEF S 5	0,81	0,66						2,8	0,63
4. Normatív hallgatás	NORM S 1	0,54	0,29	1,78	5	0,73	0,36	0,60	1,6	0,63
	NORM S 2	0,52	0,27						1,5	0,68
	NORM S 3	0,56	0,31						1,6	0,61
	NORM S 4	0,69	0,48						1,8	0,56
	NORM S 5	0,65	0,43						1,8	0,57
5. Pszichológiai biztonság	PS 1	0,67	0,45	2,66	6	0,82	0,44	0,67	2,1	0,49
	PS 2	0,77	0,59						2,5	0,40
	PS 3 R	0,66	0,44						2,2	0,46
	PS 4	0,38	0,14						1,4	0,71
	PS 5 R	0,67	0,44						2,2	0,47
	PS 6	0,77	0,59						2,5	0,40
6. Változási készenlét	RCQ 1	0,60	0,36	5,89	14	0,81	0,47	0,69	2,3	0,43
	RCQ 2	0,69	0,48						3,0	0,33
	RCQ 3	0,81	0,65						3,8	0,27
	RCQ 4	0,81	0,65						3,8	0,26
	RCQ 5 R	0,05	0,00						1,3	0,79
	RCQ 6	0,80	0,64						3,1	0,32

(folytatódik)

## 2. táblázat. Folytatás

Skálák	Indikátorok	S/L	SSL	SSSL	No. I	CR	CV (AVE)	DV ( $\sqrt{\text{AVE}}$ )	VIF	Tolerancia
10. Karrierrel való elégedettség	RCQ 7	0,68	0,46						2,2	0,46
	RCQ 8	0,71	0,51						2,3	0,44
	RCQ 9	0,87	0,75						4,2	0,24
	RCQ 10	0,74	0,54						2,7	0,37
	RCQ 11	0,45	0,20						1,5	0,66
	RCQ 12	0,74	0,54						2,5	0,40
	RCQ 13 R	-0,22	0,05						1,2	0,85
	RCQ 14	0,22	0,05						1,3	0,75
	CS 1	0,86	0,74	1,97	4	0,79	0,49	0,70	2,6	0,39
	CS 2	0,72	0,52						2,2	0,46
	CS 3	0,66	0,44						1,9	0,52
	CS 4	0,52	0,27						1,8	0,55

Megjegyzések: S/L: standardizált faktortöltések, SSL: négyzetre emelt standardizált faktortöltések, SSSL: a négyzetre emelt faktortöltések összege  
 No. I.: az indikátorok száma, CR: Kompozit reliabilitás, CV: Konvergens validitás, DV: Diszkrimináns validitás, AVE: Average Variance Extracted,  
 VIF: Varianciainflációs tényező.



módszerből adódó variancia (common method variance) nem jelentett problémát a vizsgálatunkban. Továbbá a SEM modell építése során a változási készenlét esetében a parcellésítéstechnikáját alkalmaztuk (Chen és Weng, 2019; Cole és mtsai, 2016; Little és mtsai, 2013; Rhemtulla, 2016; Yang és mtsai, 2010). A parcellák használata képes a hosszú ordinális skálák, illetve a nem normális eloszlásból adódó problémák kezelésére.

## Látens változó modellezés

Egy SEM modellt hoztunk létre annak érdekében, hogy hipotéziseinket teszteljük (1. ábra). A modellben a pszichológiai biztonságot, a változási készenlétet és a karrierrel való elégedettséget léptettük be prediktorként. A kimeneti változók a két véleménynyilvánítási és két hallgatási faktor. A modell illeszkedési mutatói elfogadhatónak bizonyultak ( $\chi^2 = 1215,230$ ,  $df = 474$ , CFI = 0,913, TLI = 0,903, RMSEA = 0,052, [90% CI: 0,048, 0,056], SRMR = 0,054).

## Hipotézistesztelés

Az első hipotézis teljesült. A fejlesztő véleménynyilvánítás esetében pozitív a pszichológiai biztonság bejósoló ereje ( $\beta = 0,20$  [95% CI: 0,08, 0,32],  $p = 0,001$ ), és ugyanez igaz a figyelmeztető véleménynyilvánításra is ( $\beta = 0,22$  [95% CI: 0,09, 0,34],  $p = 0,002$ ). Ugyanakkor a pszichológiai biztonság negatívan jósolta be a defenzív ( $\beta = -0,77$  [95% CI: -0,84, -0,69],  $p < 0,001$ ) és a normatív hallgatást is ( $\beta = -0,43$  [95% CI: -0,55, -0,30],  $p < 0,001$ ). Mindkét predikció erősebb volt a hallgatás, mint a véleménynyilvánítási faktorok esetében, azaz teljesült a pszichológiai biztonság aszimmetrikus hatása (3. táblázat). A második hipotézisünk a változási készenlét prediktív szerepével foglalkozott. A hipotézis „a” részét igazolták az eredmények, azaz a változási készenlét pozitívan jósolta be mind a fejlesztő ( $\beta = 0,35$  [95% CI: 0,25, 0,45],  $p < 0,001$ ), mind a figyelmeztető véleménynyilvánítást ( $\beta = 0,31$  [95% CI: 0,21, 0,41],  $p < 0,001$ ). Azonban a hallgatás esetében a változási készenlét csak a normatív hallgatás esetében fejtett ki szignifikáns negatív hatást ( $\beta = -0,22$  [95% CI: -0,33, -0,11],  $p < 0,001$ ), a defenzív hallgatás esetében nem ( $\beta = -0,07$  [95% CI: -0,18, 0,02],  $p = 0,133$ ). Az aszimmetrikus hatás a 2/c hipotézisünknek megfelelően teljesült, a változási készenlét erősebben befolyásolja a véleménynyilvánítást, mint a hallgatást (3. táblázat). Végül a harmadik hipotézisben azzal foglalkoztunk, hogy a karrierrel való elégedettség milyen prediktív szereppel bír a véleménynyilvánítási és hallgatási faktorok esetében. A véleménynyilvánítás esetében a fejlesztő véleménynyilvánításra hatott szignifikáns bejósoló erővel ( $\beta = 0,18$  [95% CI: 0,06, 0,30],  $p = 0,006$ ), míg a figyelmeztető véleménynyilvánításra nem volt szignifikáns hatása ( $\beta = 0,02$  [95% CI: -0,10, 0,14],  $p = 0,693$ ). Ezek alapján a harmadik hipotézis a) része teljesült. A hallgatás esetében a karrierrel való elégedettség a normatív hallgatásra fejtett ki szignifikáns negatív hatást ( $\beta = -0,15$  [95% CI: -0,28, -0,03],  $p = 0,018$ ), és a defenzív hallgatásra nem volt szignifikáns hatása ( $\beta = -0,08$  [95% CI: -0,18, 0,02],  $p = 0,111$ ), azaz a harmadik hipotézis b) részének csak az egyik állítását sikerült igazolni.

## DISZKUSSZIÓ

Kutatásunk során arra az utóbbi időben gyakran felbukkanó kérdésre kerestük a választ, hogy vajon a szervezeti véleménynyilvánítás és a szervezeti hallgatás hogyan viszonyul egymáshoz. Egy más ellentéteinek tekinthetők-e, vagy ennél bonyolultabb a viszonyuk? A kérdés nemcsak



**3. táblázat. A béta együtthatók közti differencia páronkénti összehasonlítása**

Összehasonlítandó <i>beta</i> együtthatók	„A” együttható	„B” együttható	Döntés
<b>1. hipotézis:</b>			
A: pszichológiai biztonság → fejlesztő véleménynyilvánítás	$\beta = 0,20$ [95% CI: 0,08, 0,32]	$\beta = -0,77$ [95% CI: -0,84, -0,69]	Az 1. hipotézis teljesült. Szignifikáns a $\beta$ értékek különbsége.
B: pszichológiai biztonság → defenzív hallgatás			
A: pszichológiai biztonság → fejlesztő véleménynyilvánítás	$\beta = 0,20$ [95% CI: 0,08, 0,32]	$\beta = -0,43$ [95% CI: -0,55, -0,30]	Szignifikáns a $\beta$ értékek különbsége.
B: pszichológiai biztonság → normatív hallgatás			
A: pszichológiai biztonság → figyelmeztető véleménynyilvánítás	$\beta = 0,22$ [95% CI: 0,09, 0,34]	$\beta = -0,77$ [95% CI: -0,84, -0,69]	Szignifikáns a $\beta$ értékek különbsége.
B: pszichológiai biztonság → defenzív hallgatás			
A: pszichológiai biztonság → figyelmeztető véleménynyilvánítás	$\beta = 0,22$ [95% CI: 0,09, 0,34]	$\beta = -0,43$ [95% CI: -0,55, -0,30]	Szignifikáns a $\beta$ értékek különbsége.
B: pszichológiai biztonság → normatív hallgatás			
<b>2/c hipotézis:</b>			
A: változási készenlét → fejlesztő véleménynyilvánítás	$\beta = 0,35$ [95% CI: 0,25, 0,45]	$\beta = -0,07$ [95% CI: -0,18, 0,02]	A 2/c hipotézis teljesült. Szignifikáns a $\beta$ értékek különbsége.
B: változási készenlét → defenzív hallgatás			
A: változási készenlét → fejlesztő véleménynyilvánítás	$\beta = 0,35$ [95% CI: 0,25, 0,45]	$\beta = -0,22$ [95% CI: -0,33, -0,11]	Szignifikáns a $\beta$ értékek különbsége.
B: változási készenlét → normatív hallgatás			
A: változási készenlét → figyelmeztető véleménynyilvánítás	$\beta = 0,31$ [95% CI: 0,21, 0,41]	$\beta = -0,07$ [95% CI: -0,18, 0,02]	Szignifikáns a $\beta$ értékek különbsége.
B: változási készenlét → defenzív hallgatás			
A: változási készenlét → figyelmeztető véleménynyilvánítás	$\beta = 0,31$ [95% CI: 0,21, 0,41]	$\beta = -0,22$ [95% CI: -0,33, -0,11]	Szignifikáns a $\beta$ értékek különbsége.
B: változási készenlét → normatív hallgatás			

*Megjegyzések:* A *beta* együtthatók közti eltérést akkor tekintettünk szignifikánsnak, ha a konfidenciaintervallumok átfedő „karjai” 50%-nál kisebb átfedést mutattak (Cumming, 2009).

$\beta$ : standardizált béta együttható; CI: konfidenciaintervallum.

elméleti szempontból érdekes, hanem a gyakorlati életben is nagy jelentősége van, hiszen ha nem egymás ellentétei, hanem külön dimenziót képeznek, akkor az olyan tréningek, fejlesztő programok, melyeket a hallgatás eliminálására fejlesztenek ki, nem feltétlenül motiválják a résztvevőket a véleménynyilvánításra. Érdemes figyelembe venni azt is, hogy bár úgy tűnhet, a szervezetben a véleménynyilvánítás elfogadott és gyakori, egyes kérdések esetén mégis például félelemből vagy hallgatólágos megegyezés hatására passzívakká válnak a dolgozók, és hallgatással reagálnak (Knoll és Redman, 2015). A VUCA és BANI szavakkal leírható környezetben a szervezetek nem engedhetik meg maguknak, hogy munkavállalóik segítő véleményei nélkül működjenek, hiszen azok teszik lehetővé a külső környezet adta lehetőségek kiaknázását és a környezet proaktív formálását (Morrison, 2011; Rasheed és mtsai, 2017; Um-e-Rubbab és Naqvi, 2020).



Bevezetőnkben korábbi vizsgálatunkra támaszkodva mi is amellet érveltünk, hogy a véleménynyilvánítás és a hallgatás nem egy dimenzió két végpontját jelentik, hanem eltérő konstruktumok. Annak érdekében, hogy ezt az érvelést alátámasszuk, egy SEM analízist végeztünk, amelyben egyszerre szerepeltettük a véleménynyilvánítást és a hallgatást, és különböző prediktorok, a pszichológiai biztonság, a változási készenlét és a karrierrel való elégedettség eltérő hatását elemeztük. A pszichológiai biztonság fontos előfeltétele a véleménynyilvánításnak, és hiánya a hallgatást valószínűsíti. A hatás azonban nem szimmetrikus, az általunk vizsgált defenzív és normatív hallgatási formákra lényegesen erősebb hatása van, mint a véleménynyilvánítási faktorokra. Sikerült tehát megismételni az első kötetben a motivációk szerepével foglalkozó vizsgálatunk eredményeit a pszichológiai biztonság eltérő szerepével kapcsolatban, valamint [Lee és munkatársai \(2023\)](#), illetve [Sherf és munkatársai \(2021\)](#) eredményeit is.

Az egyéni változási készenlét, melyet egy általános attitűdként, helyzettől függetlenül vizsgáltunk, mindkét véleménynyilvánítási faktort pozitívan, közepes mértékben bejósolja. Valamivel erőteljesebb ez a bejósoló erő, mint a pszichológiai biztonság esetében. A változási készenlét tehát nemcsak a javaslatot támogatja, hanem a kritikák megfogalmazására is ösztönzi a személyt. A változási készenlét hiánya csak a normatív hallgatást befolyásolja, a defenzív hallgatást nem. A változási készenlét növekedésével a személy fokozottan képes ellenállni a hallgatásra irányuló nyomásnak, ha viszont a hallgatást a következményektől való félelem motiválja, akkor a változási készenlét nem csökkenti a hallgatást. A változási készenlét – akárcsak a pszichológiai biztonság – szintén aszimmetrikus hatást gyakorol a véleménynyilvánításra és a hallgatásra, de hatása erőteljesebb a véleménynyilvánításra, és gyengébb a hallgatásra. A társas nyomás szerepe arra utal, hogy a változási készenlét alacsony nívója könnyen előidézheti a hallgatás klímájának kialakulását ([Morrison és Milliken, 2000](#)).

A pszichológiai biztonság és a változási készenlét aszimmetrikus hatása a véleménynyilvánítás és hallgatás függetlenségét, külön dimenzióval való elhelyezkedését támasztja alá. Sherf érvelését követve elmondhatjuk, hogy a pszichológiai biztonság aszimmetrikus hatása azzal magyarázható, hogy az agyi gátló rendszer (BIS) működését aktiváló pszichológiai biztonság hiánya erősen befolyásolja a hallgatást, míg a véleménynyilvánítást irányító agyi aktiváló rendszer (BAS) működésére kevésbé hat a pszichológiai biztonság jelenléte ([Sherf és mtsai, 2021](#)). A változási készenléttel azonban fordított a helyzet, jelenléte erőteljesebben ösztönzi az agyi aktiváló rendszer működésbe lépését, és ennek következményét, a véleménynyilvánítást, míg a hiánya csak kisebb mértékben, és csak a társas nyomás feltétele mellett hozza működésbe a gátló rendszert.

A karrierrel való elégedettség gyenge prediktornak bizonyult, és csak a fejlesztő véleménynyilvánítás és a normatív hallgatás esetében volt szignifikáns hatása. A karrierjével elégedett személy szívesen megosztja ötleteit, javaslatait, de nem kritizál. Továbbá képes ellenállni a hallgatás irányába sodró társas nyomásnak, de a félelem hallgatásra gyakorolt hatását nem csökkenti. Ezek az eredmények magyarázhatóak azzal, hogy kritika megfogalmazásakor túl veszélyesnek ítélteti a személy a felszólalást ahhoz, hogy kockáztassa karrierjét ([Liang és mtsai, 2012](#)). Bár a felszólalás mindig lehetőséget jelent arra, hogy a személy változtasson a helyzetén ([De Clercq, 2021](#); [Morrison, 2014](#); [Seibert és mtsai, 2001](#)), válaszolóink csak korlátozottan élnek ezzel a lehetőséggel. Azok viszont, akik azt gondolják, hogy mások inkább a hallgatást várják el tőlük, fokozzák a hallgatásukat, ha elégedetlenek. A társas nyomás akadályozza azt, hogy változtatni próbálnak a helyzetükön.

Az általunk vizsgált prediktorok elsősorban a normatív hallgatást tudták befolyásolni, a pozitív egyéni szervezeti attitűdök képesek csökkenteni a hallgatásra irányuló nyomást.





A mélyebben gyökerező, félelemből eredő defenzív hallgatásra azonban nem terjed ki a hatásuk, kiküszöbölésükhöz kidolgozottabb tréningmódszerek szükségesek. Meg kell azt is jegyeznünk, hogy mind a véleménynyilvánítás, mind a hallgatás aldimenzióit érdemes külön kezelni, vizsgálatukkal eltérő hatásmechanizmusokat lehet tetten érni.

Úgy véljük, kutatásunkban rávilágítottunk arra, hogy a véleménynyilvánítás és hallgatás különböző formáit eltérő módon és eltérő erővel befolyásolják különböző egyéni beállítódások és szervezeti tényezők. Sikertült rámutatnunk, hogy a változási készenlét, és kisebb mértékben a karrierrel való elégedettség összetett befolyást gyakorol a véleménynyilvánításra és a hallgatásra. Az a körülmény, hogy ez a hatás nem szimmetrikus, új eredményekkel támogatja azt az érvelést, mely szerint a szervezeti véleménynyilvánítás és a hallgatás két különálló konstruktum.

### Limitációk és jövőbeli kutatások

Érdemes megjegyezni, hogy kutatásunknak számos limitációja volt. Keresztmetszeti mintavétel-lel dolgoztunk, így azt nem tudtuk megfigyelni, hogy a prediktorok mentén történő elmozdulás valóban megjelenik-e a véleménynyilvánítási és hallgatási viselkedésben. Emellett, ugyan relatíve nagy mintával sikerült dolgoznunk, ez a minta mégsem tekinthető a magyar munkavállalókra nézve reprezentatívnak. Továbbá önkitöltős kérdőívekkel dolgoztunk, ami az adatok torzulásához vezethetett (pl. szociális kívánatosság miatti torzulás). Emellett a hallgatás felmérésekor ugyan validált mérőeszközből indultunk ki, de annak struktúráját erősen átalakítottuk. Végezetül korrelációs dizájnt alkalmaztunk, azaz az eredményeink alapján oksági magyarázatokat nem lehet megfogalmazni.

A jövőben érdemes lenne azt a kérdést is longitudinális módon megvizsgálni, hogy egy, a kultúrában vagy a vezetési stílusban eszközölt változtatás, amelynek alapvető célja, hogy a munkavállalók változási készenlétét elősegítse, ötleteiket honorálja, képes-e serkenteni a véleménynyilvánítási hajlandóságot. Továbbá ezzel párhuzamosan vajon képes-e egy ilyen változtatás a hallgatási arányt csökkenteni, avagy ahogy a mostani eredményeink is jelzik, ehhez arra is szükség van, hogy a pszichológiai biztonság biztosított legyen. Végezetül, úgy véljük, hogy a Szervezeti Hallgatás Skálát (Daşci és Cemaloğlu, 2016) olyan módon alakítottuk át, hogy egy hasznos új mérőeszköz jött létre, amelyet érdemes lenne validálni a későbbiekben.

### IRODALOM

- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In *Voice and silence in organizations* (pp. 175–202). Emerald.
- Barron, K. (2022). An empirical study of the relationship between organizational commitment, employee voice behavior, and psychological well-being among employees within mid-size service. *Doctoral Dissertations and Projects*. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/3705>.
- 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>.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>.



- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 358–368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>.
- Chen, Y.-L., & Weng, L.-J. (2019). The nature of multidimensional constructs represented by item parcels in structural equation modeling. *Chinese Journal of Psychology, 61*(1), 25–50.
- Cole, D. A., Perkins, C. E., & Zelkowitz, R. L. (2016). Impact of homogeneous and heterogeneous parceling strategies when latent variables represent multidimensional constructs. *Psychological Methods, 21*(2), 164–174. <https://doi.org/10.1037/met0000047>.
- Cumming, G. (2009). Inference by eye: Reading the overlap of independent confidence intervals. *Statistics in Medicine, 28*(2), 205–220. <https://doi.org/10.1002/sim.3471>.
- Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study. *Journal of Human Sciences, 13*(1), 32–45.
- De Clercq, D. (2021). A contingency perspective on employees' voice behavior in response to career plateau beliefs. *Journal of Management & Organization, 1*–23. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.34>.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2020). Disappointed but still dedicated: When and why career dissatisfied employees might still go beyond the call of duty. *Personnel Review, 50*(5), 1336–1355. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0365>.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>.
- 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>.
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion, 30*(2), 111–116. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9028-7>.
- Faragó, K., & Buzás, B. (2024). Miért (nem) hallatják a hangjukat a munkavállalók? A szervezeti véleménynyilvánítás motívumai. *Magyar Pszichológiai Szemle, 79*(3), 505–529. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00102>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*(1), 64–86. <https://doi.org/10.5465/256352>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science, 45*, 616–632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly, 9*(4), 339–350. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>.
- 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, 37*(5), 1039–1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies, 42*(2), 361–386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>.



- Kalliath, T., & Morris, R. (2002). Job satisfaction among nurses: A predictor of burnout levels. *The Journal of Nursing Administration*, 32(12), 648–654. <https://doi.org/10.1097/00005110-200212000-00010>.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>.
- Knoll, M., Neves, P., Schyns, B., & Meyer, B. (2021). A multi-level approach to direct and indirect relationships between organizational voice climate, team manager openness, implicit voice theories, and silence. *Applied Psychology*, 70(2), 606–642. <https://doi.org/10.1111/apps.12242>.
- 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>.
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jönsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re)discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 30(3–4), 161–194. <https://doi.org/10.1177/2397002216649857>.
- Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.001>.
- 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>.
- Lee, C.-H., Wang, M.-L., & Liu, M.-S. (2017). When and how does psychological voice climate influence individual change readiness? The mediating role of normative commitment and the moderating role of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01737>.
- 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>.
- Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods*, 18(3), 285–300. <https://doi.org/10.1037/a0033266>.
- Liu, C., Sun, S., & Dube, F. N. M. (2021). The buffering effects of subordinates' forgiveness and communication openness on abusive supervision and voice behavior. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211041081. <https://doi.org/10.1177/21582440211041081>.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., & Leiva, P. I. (2015). Negative core affect and employee silence: How differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1887–1898. <https://doi.org/10.1037/a0039380>.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203809495>.
- 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>.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 331–369). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670–688. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0185>.
- Rhemtulla, M. (2016). Population performance of SEM parceling strategies under measurement and structural model misspecification. *Psychological Methods*, 21(3), 348–368. <https://doi.org/10.1037/met0000072>.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>.
- Sheather, S. (2009). *A modern approach to regression with R*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09608-7>.
- 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>.
- Sherf, E. N., Tangirala, S., & Venkataramani, V. (2019). Why managers do not seek voice from employees: The importance of managers' personal control and long-term orientation. *Organization Science*, 30(3), 447–466. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1273>.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. PubMed. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.7.4.422>.
- 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>.
- Um-e-Rubbab, & Naqvi, S. M. M. R. (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *Plos One*, 15(9), e0238451. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238451>.
- 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>.
- Yang, C., Nay, S., & Hoyle, R. H. (2010). Three approaches to using lengthy ordinal scales in structural equation models: Parceling, latent scoring, and shortening scales. *Applied Psychological Measurement*, 34(2), 122–142. <https://doi.org/10.1177/0146621609338592>.
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S., & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: Mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), Article 2. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.11176>.
- Zhang, X., Hu, B., & Qiu, M. (2014). Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1315–1323. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.8.1315>.

## Silence is golden, voice is silver – Exploring the dynamics of organizational voice and silence

Barnabás Buzás and Klára Faragó

*Background and Objectives:* In recent years, there has been an active debate about whether organizational voice and silence are separate constructs. Several arguments support their independence, such as the low correlation between them or the fact that different predictors do not necessarily have opposing effects on voice and silence. In our previous research, we also found that understanding the motivational basis of voice does not necessarily allow us to infer the motivations behind silence. Therefore, we aimed to gather further evidence for this stance by developing a model that integrates both voice and silence. *Method:* We conducted a cross-sectional study with a sample of 577 participants (358 women, 218 men). The data were analyzed through structural equation modelling. The main variables in our model were promotive and prohibitive voice, as well as defensive and normative silence. We examined the effects of psychological safety, readiness for change, and career satisfaction as predictors of voice and silence. *Results:* Psychological safety has an asymmetrical predictive effect. It strongly and negatively predicts silence factors, while its effect on voice factors is positive but only moderate in strength. Readiness for change, however, plays a more important role in the appearance of voice behaviour than in silence. Career satisfaction is a weak predictor, playing a positive role in promotive voice and a negative role in normative silence. *Conclusion:* Our research provides a complex picture of voice and silence. The asymmetrical effects of psychological safety and readiness for change support the argument that voice and silence are distinct constructs. This has important practical implications, as organizational measures that solely encourage voice do not necessarily motivate employees to abandon silence as well.

### KEYWORDS

organizational voice, organizational silence, psychological safety, readiness for change, structural equation modelling

**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)

