



Utrecht University

# De invloed van klagen en roddelen op de werkvloer: een communicatieparadox.

*Review*

Bachelorscriptie



Student:	Nina Wolber
Studentnummer:	5949211
Opleiding:	Nederlandse taal en cultuur
Afdeling:	Taalbeheersing
Faculteit:	Geesteswetenschappen
Eerste beoordelaar:	Dr. L. Van Weelden
Tweede beoordelaar:	Dr. A. Eerland

22 juni 2019

## Samenvatting

Dit eindwerkstuk is een *review* van de literatuur rondom de negatieve en positieve invloeden van klagen en roddelen op de werkvloer. Aansluitend geeft het verschillende mogelijkheden voor vervolgonderzoek, omdat empirisch onderzoek naar dit onderwerp nog onderbelicht is. De negatieve en positieve effecten van klagen en roddelen op de werkvloer, vormen paradoxen die het duidelijkst op vier verschillende organisatieniveaus zichtbaar zijn.

Een verdeelde organisatie, een hoger personeelsverloop, lagere productiviteit, niet behaalde organisatiedoelen, hogere kosten en minder winst zijn allemaal negatieve gevolgen van klagen en roddelen op organisatieniveau. Negativiteit door klagen en roddelen lijkt besmettelijk omdat het de hele organisatie raakt. Toch werken de twee ook verbindend, geven ze inzicht in personeelsproblemen en pleiten auteurs juist voor het actief faciliteren ervan, omdat juist door klagen en roddelen men minder negatief wordt.

Klagen en roddelen veroorzaken coördinatie- en aansturingproblemen voor de manager vanwege passieve medewerkers en leiden uiteindelijk tot een disconnectie met het management. Desondanks zijn klagen en roddelen op managementniveau juist informatiebronnen voor de manager en zou hij roddelen moeten omarmen, omdat hij te midden van een roddelnetwerk juist meer macht krijgt.

Een mindere samenwerking, slechte onderlinge relaties en een verminderde teamspirit zijn gevolgen van klagen en roddelen op teamniveau. Klagen en roddelen beïnvloeden het team zodanig dat er een passieve groepsstemming ontstaat. Tegelijkertijd hebben klagen en roddelen juist een essentiële functie voor de samenwerking en werken ze verbindend omdat ze *team engagement* bevorderen, met een betere werksfeer als gevolg.

Op medewerkersniveau zorgen minderwaardigheid, een laag zelfvertrouwen en machteloosheid door klagen en roddelen voor een ongelukkige medewerker, als die medewerker het onderwerp is van de klacht of roddel. Voor degenen die klagen en roddelen zijn de invloeden deels wel positief. Het zorgt voor opluchting, het wij-gevoel en interpersoonlijk vertrouwen tussen medewerkers. Dankzij klagen en roddelen klimt een medewerker hoog op de sociale ladder, maar wordt hij over tijd wel vermeden omdat collega's hem uiteindelijk juist minder vertrouwen.

Het is uiteindelijk van belang dat voor empirisch onderzoek onderzocht wordt of de positieve effecten opwegen tegen de negatieve effecten van klagen en roddelen. Ook is het aan te bevelen om alle gevonden resultaten per niveau en als geheel daadwerkelijk in organisaties te onderzoeken. Daarnaast is het voor vervolgonderzoek belangrijk om rekening te houden met positieve en negatieve roddel, die beide een andere uitwerking kunnen hebben. Tot slot kan de representativiteit van bepaalde theorieën nader onderzocht worden alvorens er wordt overgegaan op empirisch onderzoek.

# Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>2</b>
<b>INHOUDSOPGAVE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEIDING.....</b>	<b>4</b>
<b>2. METHODE .....</b>	<b>5</b>
2.1    AFBAKENING, CORPUS EN ZOEKMETHODE.....	5
2.2    CATEGORISERING.....	5
2.3    THEMATISCHE STRUCTUUR .....	6
<b>3. REVIEW .....</b>	<b>7</b>
3.1    CONCEPTEN WERKVLOER, KLAGEN EN RODDELEN.....	7
3.2    ORGANISATIENIVEAU .....	8
3.3    MANAGEMENTNIVEAU .....	10
3.4    TEAMNIVEAU .....	12
3.5    MEDEWERKERSNIVEAU .....	13
<b>4. CONCLUSIE .....</b>	<b>15</b>
4.1    ORGANISATIENIVEAU .....	15
4.2    MANAGEMENTNIVEAU .....	16
4.3    TEAMNIVEAU .....	16
4.4    MEDEWERKERSNIVEAU .....	17
4.5    BESLUIT.....	17
<b>5. DISCUSSIE .....</b>	<b>18</b>
5.1    MOGELIJKHEDEN VOOR VERVOLGONDERZOEK .....	18
5.2    LIMITATIES .....	19
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>20</b>

## 1. Inleiding

Klagen en roddelen zijn veelvoorkomende communicatie-activiteiten (Kowalski, 2002; Feddes, 2018). Zeker op de werkvloer passeren de twee geregeld de revue. Bijvoorbeeld wanneer men het niet eens is met een managementbeslissing, bij ontevredenheid over een te hoge werkdruk of wanneer een collega afwijkt van de door de roddelaar gestelde norm. Zowel klagen als roddelen worden over het algemeen als negatief bestempeld. Zo staat klagen bekend als een negatief verschijnsel waar zelfs een afkerende houding tegenover bestaat (Kowalski, 2002). Roddelen wordt als onwenselijk ervaren, omdat het als beschadigend en destructief wordt gezien (Feddes, 2018). Hoewel de twee begrippen dus over het algemeen een negatieve lading hebben, zijn er toch positieve gevolgen aan beide toe te kennen (Kowalski, 2002; Kniffin & Wilson, 2010; Feddes, 2018). Zo zouden klagen en roddelen leiden tot een sterker wij-gevoel en een gevoel van opluchting (Nyer & Gopinath, 2005; Pouthier, 2017).

In dit eindwerkstuk focus ik mij op deze paradoxale kant van klagen en roddelen. Ik ben geïnteresseerd in de positieve effecten die de twee negatief geladen begrippen teweegbrengen in organisaties. De werkvloer vind ik interessant, omdat het bekend is dat klagen en roddelen juist hier een positieve werking hebben. Zo heeft roddelen een bindende kracht (Feddes, 2018) en zorgt klagen voor een betere werksfeer en sociale cohesie (Pouthier, 2017).

Dit fenomeen – het positieve van twee negatieve vormen van taalgebruik – is pas recentelijk object van onderzoek. Meerdere auteurs stellen in hun werk dat onderwerpen als roddelen en klagen in organisaties wetenschappelijk onderbelicht zijn en meer bestudeerd moeten worden (Brady et al., 2017; Noon & Delbridge, 1993; Carrim, 2019). De tot nu toe bestaande literatuur hierover loopt dan ook erg uiteen op het gebied van onderzoeksmethode, onderzoeksobject en bevindingen. Dit biedt geen samenhangend vertrekpunt voor experimenteel onderzoek. Daarom besloot ik deze lancune op te vullen door voor dit eindwerkstuk een *review* te maken die als samenhangend vertrekpunt voor empirisch onderzoek kan fungeren en hier ook daadwerkelijk voorzetten voor geeft. Door een overzicht van de bestaande, verschillende literatuur rondom de paradoxale kant van klagen en roddelen op de werkvloer te bieden, integreert dit eindwerkstuk door de analytische slag meerdere theorieën over de negatieve en positieve invloed van klagen en roddelen op de werkvloer. De onderzoeksvraag van deze *review* luidt: *Hoe worden de negatieve en positieve invloeden van de communicatieve activiteiten klagen en roddelen op de werkvloer beschreven in de literatuur vanaf het jaar 1993 tot en met 2019 en welke mogelijkheden voor vervolgonderzoeken vloeien hieruit voort?*

## **2. Methode**

### **2.1 Afbakening, corpus en zoekmethode**

Er is een strikte afbakening nodig die de relevantie van de gebruikte artikelen verklaart. Naast dat de literatuur over klagen en roddelen moet gaan, was een belangrijk afbakeningscriterium de organisatiecomponent. Omdat ik geïnteresseerd ben in de invloeden van klagen en roddelen op de werkvloer, is deze professionele context in het merendeel van de artikelen essentieel. Dat betekent echter niet dat de organisatiecomponent in alle artikelen aanwezig is. Om de invloeden van klagen en roddelen vanuit een organisatieperspectief te beschrijven, is het namelijk van belang de fenomenen eerst te definiëren. Tot slot waren belangrijke afbakeningscriteria de negativiteits- en positiviteitscomponent. In dit eindwerkstuk worden deze twee namelijk met elkaar in verband gebracht door in het licht van de negatieve, de positieve invloeden te beschrijven. Uiteindelijk is dit de communicatieparadox van klagen en roddelen op de werkvloer.

Het corpus bestaat uit 40 wetenschappelijke artikelen vanaf 1993 tot en met 2019. Deze artikelen zijn gevonden via de digitale zoekmachines Google Scholar en Web of Science. De artikelen zijn met de volgende Nederlandse zoektermen gevonden (te allen tijde met de geschetste afbakening in het achterhoofd): klagen, roddelen, klagen op het werk, roddelen op het werk, klagen op de werkvloer, roddelen op de werkvloer, klagen organisaties, roddelen organisaties, positieve effecten klagen, negatieve effecten klagen, positieve effecten roddelen, negatieve effecten roddelen, invloed klagen, invloed roddelen, invloed klagen op werk, invloed roddelen op werk. De Engelstalige zoektermen die ik heb gebruikt zijn: complaining, complaining in organizations, workplace gossip, gossip in organizations, positive effects complaining, negative effects complaining, positive effects gossip, positive effects workplace gossip, negative effects gossip, negative effects workplace gossip, effects complaining work, effects gossip work, effects workplace gossip, negativity at work, negativity workplace, negative language use workplace.

### **2.2 Categorisering**

De voor deze *review* relevante artikelen zijn in een overzichtstabel geplaatst, waar zij aan de hand van auteur(s), jaartal, onderzoeksvraag en onderzoeksdoel, de onderzoeksmethode en de bevindingen gecategoriseerd zijn. Doordat hierdoor de kern van elk van de 40 artikelen overzichtelijk werd weergegeven, maakte dit het mogelijk om eventuele verbanden tussen de artikelen inzichtelijk te maken en daar conclusies aan te verbinden.

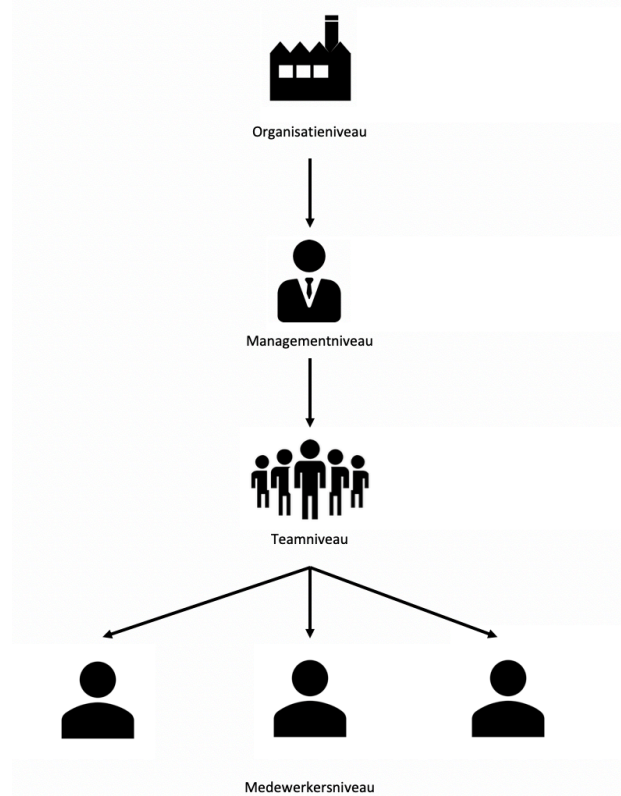
Tijdens het bestuderen van de wetenschappelijke literatuur heb ik vervolgens gebruikgemaakt van een kleurencodesysteem. In de tekst zijn rode markeringen gebruikt voor negatieve invloeden, groene markeringen voor positieve invloeden, gele markeringen voor overlap tussen klagen en roddelen en blauwe markeringen voor overige voor dit onderzoek onmisbare informatie.

### 2.3 Thematische structuur

Om de informatie uit de wetenschappelijke artikelen op structurele wijze aan elkaar te verbinden, is deze *review* geschreven aan de hand van een thematische structuur. Uit de analyse met behulp van de overzichtstabel, werd duidelijk dat zowel de negatieve als de positieve invloeden van klagen en roddelen op de werkvloer aan de hand van vier organisatieniveaus in de literatuur werden beschreven. Hierbij zijn de invloeden van klagen en roddelen zodanig vergelijkbaar dat deze binnen de organisatieniveaus samengevoegd kunnen worden. Deze overzichtelijke structuur is in deze *review* aangehouden en zal als rode draad voor de lezer fungeren.

Ten eerste zullen de concepten klagen en roddelen gedefinieerd worden met hierbij de organisatiecomponent in het achterhoofd. Vervolgens worden de negatieve en positieve invloeden van klagen en roddelen op de werkvloer beschreven volgens vier verschillende niveaus in de organisatie.

*Afbeelding 1: visuele weergave van de thematische structuur.*



Zoals afbeelding 1 laat zien, is het eerste niveau het organisatieniveau. Op dit niveau wordt beschreven hoe roddelen en klagen de organisatie operationeel, financieel en strategisch beïnvloeden. Het tweede niveau is het managementniveau, waarop de invloeden van klagen en roddelen voor zowel het managen als geheel als de manager zelf beschreven worden. Het derde niveau is het teamniveau. Op dit niveau is zichtbaar hoe roddelen en klagen het team en de samenwerking binnen een team beïnvloeden. Het vierde en laatste niveau betreft het medewerkersniveau. Dit niveau behelst de positieve en negatieve effecten van roddelen en klagen op de medewerker als individu.

Vervolgens komt alle informatie tezamen in een algehele conclusie die de centrale vraag beantwoordt, waarna de *review* wordt afgesloten met een discussiehoofdstuk die ruimte biedt voor de mogelijkheden voor vervolgonderzoek en de limitaties aan dit onderzoek.

### **3. Review**

#### **3.1 Concepten werkvloer, klagen en roddelen**

Voordat de theorie in kaart gebracht wordt, is het van belang de relevante concepten te definiëren. Hiervoor worden de definities van klagen en roddelen zoals omschreven in de literatuur beschreven en de definities die in deze *review* worden aangehouden uiteengezet. Daaraan voorafgaand wordt ‘de werkvloer’ als relevant concept gedefinieerd. Omdat de negatieve en positieve kant van zowel klagen als roddelen binnen de professionele context in deze *review* onderzocht wordt, is het van belang te weten wat er met dit concept bedoeld wordt.

##### *3.1.1 De werkvloer*

Van Dale (2019) definieert het concept werkvloer als “werkplek”. Werkplek wordt door Van Dale (2019) gedefinieerd als “plaats waar iemand werkt”. Omdat klagen en roddelen communicatieve activiteiten zijn die door personen gedaan worden, gaat het in dit eindwerkstuk expliciet om “degenen die in een organisatie het uitvoerende werk doen” (Van Dale, 2019).

##### *3.1.2 Klagen*

Volgens de Van Dale (2019) wordt klagen gedefinieerd als “zijn ontevredenheid uiten”. Overeenkomstig hiermee beschrijft Heck (2000) klagen als “an expression of dissatisfaction”. Kowalski (2002) noemt klagen “the verbal expression of a subjective experience of dissatisfaction, distaste, or unhappiness”. In het werk van Lehmann-Willenbrock (2011) wordt klagen ook uitgebreid gedefinieerd: “complaining focuses on dissatisfaction with current conditions as well as perceived victimhood and is often expressed in phrases such as “nothing can be done” or “nothing works””.

In alle genoemde definities heeft klagen een negatieve lading waarin het verbaal uiten van ontevredenheid centraal staat. In deze *review* wordt de definitie zoals Pouthier (2017) die in haar onderzoek aanhoudt gebruikt, omdat deze definitie onder andere het klagen over een ander persoon behelst: “the act of expressing dissatisfaction or frustration about someone or something”. De uiting van ontevredenheid over een persoon

komt dichterbij in de buurt van het concept roddelen dat in de volgende paragraaf wordt gedefinieerd. Dit is van toegevoegde waarde voor deze *review* omdat in het merendeel van de wetenschappelijke literatuur roddelen als onderdeel van klagen wordt gezien.

### 3.1.3 Roddelen

Volgens de Van Dale (2019) is roddelen het “opzettelijk slechte dingen van iemand vertellen; kwaadspreken, lasteren”. Feddes (2018) omschrijft roddelen als “met elkaar praten over een ander, zonder dat deze derde daarbij aanwezig is”. Grosser et al. (2012) omschrijven roddelen als volgt: “For a social exchange to be considered gossip we argue that it must be evaluative talk (i.e., concerned with making judgments) between two or more persons about a third party that is absent from the conversation”. Zij onderscheiden daarnaast twee verschillende soorten roddel: constructieve en destructieve, oftewel positieve en negatieve roddel. Dit is anders dan bij klagen, want klagen is in de definitie altijd negatief. Ook maken Grosser et al. (2012) een onderscheid tussen geruchten en roddel. Waar geruchten naast personen ook over abstracte onderwerpen zoals beroemdheden kunnen gaan die verder weg staan van hun verspreiders, gaat een roddel expliciet over andere individuen die de roddelaar en de roddelontvanger(s) persoonlijk kennen (Grosser et al., 2012). Voor dit overzichtsartikel is dit een belangrijk punt. Er wordt namelijk specifiek gefocust op roddels over andere individuen die de roddelaar en de roddelontvanger persoonlijk kennen. In deze *review* worden geruchten dus niet meegenomen.

Deze *review* heeft specifiek betrekking op de werkvloer. Daarom wordt de volgende definitie van roddelen door Kurland en Pelled (2000) aangehouden: “workplace gossip is defined as informal and evaluative talk in an organization about another member of that organization who is not present”.

## 3.2 Organisatieniveau



### 3.2.1 Organisatieniveau: negatieve invloed van klagen en roddelen

Klagen en roddelen veroorzaken negativiteit binnen een organisatie, wat op meerdere gebieden destructieve gevolgen heeft op operationeel, financieel en strategisch gebied. Zo zorgt het ervoor dat medewerkers het niet prettig vinden om voor de organisatie te werken. Hierdoor kampen organisaties met een hoog personeelsverloop. Medewerkers hebben daarnaast door de negatieve sfeer weinig zin om hun best te doen waardoor hun productiviteit afneemt (Topchik, 1998; Carrim, 2019). Dit leidt tot een algehele minder soepele exploitatie van de organisatie wat zelfs het behalen van de gestelde organisatiedoelen in twijfel trekt (Bagga, 2013). Uiteindelijk leidt de door klagen en



roddelen veroorzaakte negativiteit tot hogere absentieaantallen, hogere gezondheidsrisico's voor het personeel en daarmee een groter aantal medische claims (Topchik, 1998; Bagga, 2013). Omdat de organisatiedoelen in gevaar worden gebracht en zelfs niet behaald worden, kan de winst van een organisatie lager uitpakken dan gewenst. Topchik (1998) stelt zelfs dat al deze gevolgen van negativiteit Amerikaanse bedrijven per jaar in totaal ongeveer 3 miljard dollar kost. *Free riders* ofwel meelifters zijn volgens Dunbar (2004) het meest destructief voor een organisatie. Zij gebruiken specifiek roddel om commentaar te leveren op het gedrag of het karakter van degenen die zij afkeuren, zonder zelf actief ook maar iets positiefs bij te dragen aan de organisatie. Tot slot ziet Reynolds (2007) roddel als de ergste vorm van negativiteit voor een organisatie. De werknegativiteit die roddel veroorzaakt, zorgt namelijk voor een verdeelde organisatie.

Topchik (1998) zegt daarnaast ook iets over het verloop van negativiteit in een organisatie. Vanuit de top verspreidt negativiteit zich geleidelijk door de gehele organisatie en beïnvloedt het zo de organisatie op verschillende manieren nadelig. Door procedures, beleid, structuur, cultuur en managementstijl wordt de houding van medewerkers nadelig beïnvloed. Omdat de houding van medewerkers hierdoor verandert, verspreiden zij op hun beurt de negativiteit verder de organisatie in door middel van woorden, daden en gedragingen. Dit affecteert vervolgens de relatie met (eventuele) klant(en) van de organisatie, wat weer invloed heeft op de organisatieprestaties. Dit gehele proces wordt beschreven als een vicieuze cirkel die negativiteit in de gehele organisatie in stand houdt (Topchik, 1998).

### 3.2.2 *Organisatieniveau: positieve invloed van klagen en roddelen*

Toch hebben klagen en roddelen ook hun positieve uitwerking op een organisatie als geheel. De belangrijkste functie die zowel klagen als roddelen hebben, is informatief van aard. Beide bieden de organisatie namelijk inzicht in de informele communicatiestroom. Zo zijn klagende medewerkers voor een organisatie gunstig omdat het problemen identificeert waar deze medewerkers mee kampen en dankzij roddelen kan een organisatie de voor medewerkers belangrijke en contextrelevante informatie verkrijgen (Weil, 2005; Grosser et al., 2012; Feddes, 2018; Dodig-Crnkovic & Anokhina, 2008; Michelson et al., 2010; Beersma & Van Kleef, 2012).

Door de informele communicatiestroom verspreidt informatie sneller dan via de gebruikelijke organisatiekanalen zoals e-mail en het intranet. De organisatie kan hier op verschillende manieren van profiteren en lering halen uit deze zogeheten wandelgangen. Het maakt het ten eerste makkelijker voor een organisatie om het effect van organisationele veranderingen te meten, bijvoorbeeld wanneer de organisatie wil weten of een procedurele verandering tot het gewenste resultaat leidt. Daarnaast fungeert roddelen als een *early warning system* voor de organisatie. Dit maakt het voor de organisatie makkelijker om weerstand onder medewerkers te identificeren en hierop te

anticiperen, maar ook om steun voor en eventuele deuren naar organisationele veranderingen te identificeren. Hier kan de organisatie dan weer op inspelen, bijvoorbeeld met een aanpassing in het interne beleid. Het is voor de organisatie dus gunstig om naar de wandelgangen te luisteren, omdat het de enige manier is om erachter te komen wat er daadwerkelijk gaande is binnen een organisatie (Weil, 2005; Grosser et al., 2012; Michelson et al., 2010).

Roddelen en klagen verschaffen juist door de informele communicatiestroom ook inzicht in de eventuele coalities binnen een organisatie. Ze hebben een bindende kracht en beschermen en bestendigen de organisatie. Dankzij roddelen en klagen ontstaat er meer *engagement* tussen de organisatie en haar medewerkers; het zorgt voor een wijgevoel en daarmee verbondenheid met de organisatie (Feddes, 2018; Noon & Delbridge, 1993; Michelson et al., 2010; Pouthier, 2017).

Nyer en Gopinath (2005) en Dunbar (2004) gaan nog een stap verder. Nyer en Gopinath (2005) pleiten namelijk zelfs voor het actief faciliteren van klagen door de organisatie. Klagen zorgt volgens hen namelijk voor een dermate gevoel van opluchting, dat medewerkers hierdoor minder ontevreden worden. Dat leidt weer tot minder mond-tot-mondnegativiteit tussen medewerkers onderling. Hiermee zou de door Topchik (1998) geschetste vicieuze negativiteitscirkel in paragraaf 3.2.1 wel eens doorbroken kunnen worden. Daarnaast ziet Dunbar (2004) roddelen zelfs als de basis van samenlevingen waar menselijke interactie een centrale positie inneemt, zoals organisaties. Met deze uitspraak beschouwt hij roddelen als onmisbaar voor een organisatie. Of klagen dan wel roddelen echt onmisbaar zijn en actief gefaciliteerd moeten worden kan in het midden gelaten worden. Uit de positieve gevolgen op organisatieniveau wordt echter wel duidelijk dat klagen en roddelen op de werkvloer belangrijk zijn, zeker voor het informele functioneren van een organisatie (Noon & Delbridge, 1993; Soeters, 1994).

### 3.3 Managementniveau



#### 3.3.1 Managementniveau: negatieve invloed van klagen en roddelen

Op het managementniveau maken klagen en roddelen het managen van een team of individu uitdagend. Klagen, roddelen en de hierdoor heersende negativiteit zorgen voor coördinatieproblemen voor het management door het gebrek aan goede communicatie. Neem bijvoorbeeld feedback geven. Een klager ziet alles als aanvallend, waardoor het voor de supervisor lastig is om opbouwende feedback te geven (Reynolds, 2007). In een organisatie waar veel geroddeld wordt, is daarnaast sprake van minder *in-role behaviour* van medewerkers. *In-role behaviour* houdt in dat medewerkers bij hun kerntaken blijven en die ook uitvoeren. Wanneer er sprake is van verminderd *in-role behaviour*, is dit lastig

voor het management. Medewerkers zijn hierdoor namelijk minder geneigd om bij hun kerntaken te blijven en die uit te voeren, wat het aansturen van deze medewerkers bemoeilijkt. Ook zorgt roddelen voor minder *organization citizenship-behaviour*, wat inhoudt dat medewerkers minder geneigd zijn om vrijwillig taken die buiten hun eigen takenpakket vallen, uit te voeren. Deze passieve houding maakt het leidinggeven voor de manager uitdagend, omdat deze medewerkers moeilijk te stimuleren zijn. Uiteindelijk zorgt de negativiteit door klagen en roddelen en alle gevolgen van dien voor een algehele verhoging van het stresslevel, niet alleen bij medewerkers, maar ook bij managers (Bagga, 2013; Kong, 2018; Wu et al., 2018).

In organisaties waar veel geklaagd en geroddeld wordt, is vaak sprake van een slechte relatie tussen de medewerkers en het management. De oorzaak hiervan ligt in een laag zelfvertrouwen van medewerkers. Medewerkers zetten zich bijvoorbeeld door middel van klagen af tegen factoren die hun zelfvertrouwen nog verder naar beneden kunnen halen. Een manager is een van deze factoren. Eigenlijk moet klagen dan ook gezien worden als een soort verdedigingsmechanisme (Heck, 2000; Bagga, 2013).

Wat betreft roddelen op managementniveau, is het opmerkelijk dat juist managers vaak slachtoffer zijn van roddel. Ondergeschikte medewerkers zijn namelijk meer geneigd om negatief te roddelen over het management, dan medewerkers met een hogere status. Negatieve roddel over managers wordt daarnaast erger als medewerkers weinig vertrouwen in het management, onvriendelijke relaties en weinig contact met hun manager(s) hebben. Dit verergert zelfs wanneer er veel contact is tussen de roddelende medewerkers en wanneer er sprake is van interpersoonlijk vertrouwen tussen deze medewerkers (Ellwardt, 2011; Ellwardt et al., 2012). Al met al resulteren de negatieve invloeden van klagen en roddelen op managementniveau in een disconnectie met het management; een ongewenst gegeven voor een organisatie (Bagga, 2013).

### *3.3.2 Managementniveau: positieve invloed van klagen en roddelen*

Binnen het managementniveau blijken klagen en roddelen volgens verschillende onderzoeken zowel voor de manager als de medewerker positieve invloeden te hebben. Net als op het organisatieniveau, beschreven in paragraaf 3.2.2, fungeren klagen en roddelen op het managementniveau ook als informatiebron. Door klagen en roddelen in de wandelgangen op te merken, komt de manager erachter wat er speelt binnen het team en kan de manager lering halen uit wat er in deze wandelgangen gezegd wordt. Een exit-gesprek is daarnaast een wezenlijke bron van informatie voor de manager. De medewerker voelt hier namelijk alle vrijheid om legitiem te klagen. Met deze informatie kan de manager vervolgens aan de slag om de negativiteit in de organisatie aan te pakken. Klagen en roddelen moedigen dus actie aan van zowel het management als de klager om voor een verbetering van de situatie te zorgen (Bagga, 2013; Crosby, 1993; Tassiello et al., 2018; Grosser et al., 2012; Beersma & Van Kleef, 2012).

Specifiek roddelen verdient hier nog extra aandacht. Roddelen op managementniveau is namelijk belangrijk voor de beheersing van macht. Zo wordt roddel gebruikt als een gevechtstactiek richting het management vanuit lagere rangen in de organisatie (Soeters, 1994). Ook pleiten Kniffin en Wilson (2010) voor het omarmen van roddelen door managers. Zit een manager middenin het roddelnetwerk en roddelt hij actief mee? Dan heeft deze manager veel macht binnen de organisatie en het team. Managers die namelijk niet tot roddelnetwerken behoren – gewild of ongewild – hebben minder macht en controle over hun team (Michelson et al., 2010).

### 3.4 Teamniveau

#### 3.4.1 Teamniveau: negatieve invloed van klagen en roddelen

Klagen en roddelen hebben negatieve gevolgen voor een team binnen een organisatie op het gebied van samenwerking, relaties en teamspirit. Vergelijkbaar met Topchiks vicieuze negativiteitscirkel (1998), zorgt negativiteit binnen het team voor *mood contagion*. Dit betekent dat negativiteit zoals klagen en roddelen besmettelijk is en als een domino-effect voor een negatieve stemming binnen het team zorgt. Op zijn beurt, zorgt deze negativiteit weer voor een verminderde teamspirit en daarmee weer verminderde productiviteit binnen een team. Deze verminderde productiviteit kan in verband worden gebracht met de al eerder besproken fenomenen *in-role behaviour* en *organization citizenship behaviour* in paragraaf 3.3.1. Als medewerkers geneigd zijn minder te focussen op hun kerntaken en ook niks extra's willen doen voor de organisatie, beïnvloedt dit niet alleen de samenwerking, maar ook de relaties tussen medewerkers op een negatieve manier. Dit resulteert uiteindelijk in een passieve groepsstemming die het team niet ten goede komt (Kowalski, 2002; Lehmann-Willenbrock et al., 2011; Topchik, 1998; Carrim, 2019; Kong, 2018; Wu et al., 2018).

#### 3.4.2 Teamniveau: positieve invloed van klagen en roddelen

Klagen en roddelen kunnen echter ook een positieve uitwerking op een team hebben. De belangrijkste positieve uitwerking die uit de literatuur naar voren komt, is de bijdrage aan *team engagement*. Medewerkers die klagen en roddelen, voelen zich nauw verwant aan elkaar omdat zij hun ervaringen en morele identiteit met elkaar delen. Dit zorgt voor meer emotionele energie, een betere werksfeer, sociale cohesie en het wij-gevoel. Klagen en roddelen werken dus verbindend voor een team: ze bevorderen en versterken de sociale banden tussen medewerkers. Uiteindelijk resulteert dit zelfs in betere team-meetings (Pouthier, 2017; Tassiello et al., 2018; Carrim, 2019; Soeters, 1994; Dunbar, 2004; Michelson et al., 2010; Dodig-Crnkovic & Anokhina, 2008).

Ook blijkt dat klagen en roddelen een team bescherming bieden. Door te klagen en te roddelen – en dit dus met elkaar te delen – handhaven medewerkers hun groepswaarden en -normen. Deze bieden de groep bescherming tegen alles wat van die norm afwijkt. Dit is relevant en essentieel voor de samenwerking van een team. Ook beschermen deze groepswaarden en -normen de groep tegen de in paragraaf 3.2.1 eerdergenoemde *free riders*, wat ten gunste komt aan de positiviteit binnen een team (Grosser et al., 2012; Beersma & Van Kleef, 2012; Feddes, 2018; Soeters, 1994; Michelson et al., 2010).

### 3.5 Medewerkersniveau

#### 3.5.1 Medewerkersniveau: negatieve invloed van klagen en roddelen

Van de organisatie, het management, het team en de medewerker ervaart deze laatste de meeste negatieve gevolgen van klagen en roddelen. De gevolgen zijn het grootst als de medewerker object is van klagen of roddelen, dus als er over hem geklaagd en geroddeld wordt. Zo kan het individu zich een minderwaardig lid van de organisatie voelen, krijgt hij een slecht beeld van zichzelf en verliest hij zijn overtuiging dat hij met succes een taak kan volbrengen (Heck, 2000; Bagga, 2013; Kong, 2018; Zhou et al., 2019; Wu et al., 2018; Carrim, 2019).

Wanneer een individu object is van specifiek roddel op de werkvloer, kan dit leiden tot een verminderd *employee-behaviour*. Dit houdt in dat het gedrag van de medewerker zodanig beïnvloed wordt dat hij zich niet meer naar de normen en gebruiken van de organisatie conformeert met als gevolg dat hij zich opstandig gedraagt. Daarnaast kan de medewerker een gevoel van machteloosheid ervaren. Als roddel gebruikt wordt als een middel voor intimidatie en manipulatie, dan trekt het slachtoffer zich sneller terug tot de *out-group* van de organisatie; een groep waarmee de medewerker zichzelf eigenlijk niet identificeert. De medewerker wordt hiermee door roddelen uit zijn eigen sociale netwerk gezet, loopt reputatieschade op en kampt met gekwetste gevoelens. De medewerker als slachtoffer van roddel kan daarnaast *employee-cynicism* tot gevolg hebben. De houding van de medewerker is dan zodanig beïnvloed dat hij alleen nog handelt vanuit frustratie en hopeloosheid. Uiteindelijk leiden deze gevolgen tot een passieve, ongelukkige medewerker met een groot gebrek aan werklust (Kong, 2018; Zhou et al., 2019; Wu et al., 2018; Carrim, 2019; Kuo et al., 2015; Dodig-Crnkovic & Anokhina, 2008).

Ook specifiek klagen heeft invloed op de individuele medewerker. Wanneer een medewerker geregeld klaagt, voelt hij zich minder verbonden met de organisatie. Ook verhoogt het klagen en het werken in een negatieve sfeer het stresslevel van de medewerker en heeft dit een negatieve invloed op zijn creativiteit en innovativiteit. Niet alleen resulteren de negatieve gevolgen van klagen in een ontevreden medewerker, ook

gaan de negatieve gevolgen van klagen nog een stap verder. Een individu dat veel klaagt, komt eerder in relatieproblemen terecht; zowel op persoonlijk als zakelijk vlak. De klager wordt namelijk eerder afgewezen door anderen, bestempeld als *chronic complainer* en krijgt daardoor een slechte reputatie op de werkvloer (Kowalski, 2002; Heck, 2000; Bagga 2013).

Roddelen brengt tot slot een interessant machtsspel teweeg. Actieve roddelaars staan namelijk hoog op de sociale ladder in een organisatie, maar worden over tijd door hun collega's vermeden. Daarnaast hebben de medewerkers die vaak roddelen minder vrienden in de organisatie, omdat de ontvanger van de roddel denkt dat de roddelaar ook over hem roddelt (Kurland & Pelled, 2000; Ellwardt, 2011; Ellwardt et al., 2012).

### 3.5.2 Medewerkersniveau: positieve invloed van klagen en roddelen

Ondanks de grote negatieve gevolgen die klagen en roddelen gezamenlijk, maar ook afzonderlijk voor het individu hebben, is er in de literatuur ook veel bekend over de positieve gevolgen voor de medewerker. Het belangrijkste effect van klagen en roddelen op het individu is opluchting. Wanneer een medewerker klaagt of roddelt, voelt hij zich er beter en meer gewaardeerd door. Het uiten van ontevredenheid, gevoelens en frustraties richting anderen brengt het individu verlichting. Hij kan erdoor spanning, stress, angst en emoties loslaten en zich op deze manier distantiëren van negatieve gevoelens. Klagen en roddelen als uitlaatklep bieden het individu ook een soort bescherming; een verdedigingsmechanisme tegenover negatieve gevoelens. Door te klagen en te roddelen maken deze negatieve gevoelens plaats voor positieve (McGraw, 2014; Kowalski, 2002; Pouthier, 2017; Nyer & Gopinath, 2005; Heck, 2000; Carrim, 2019; Grosser et al., 2012; Michelson et al., 2010; Noon & Delbridge, 1993).

Klagen en roddelen bevatten ook een interessant machtsaspect voor de individuele medewerker. Zo worden de twee ingezet door het individu om het beeld dat anderen over hem hebben te controleren. Wanneer men bijvoorbeeld klaagt over te laat komende collega's, zien anderen hem als iemand die zelf wel op tijd komt en daarmee punctueel is. Daarnaast is roddelen goed voor de sociale status en reputatie van de medewerker. Door te roddelen kan de medewerker opklimmen op de sociale ladder van de werkvloer, waarmee hij de macht krijgt om groepen binnen de organisatie te verdelen en uit te rangeren. De medewerker kan hierdoor roddel inzetten als weerstand tegen autoriteiten en anderen beïnvloeden en manipuleren. Zelfs als de medewerker behoort tot lagere statusgroepen binnen een organisatie, maakt de sociale mobiliteit dat die medewerker een stem krijgt en daarmee een machtige positie in de organisatie kan bekleden (Kowalski, 2002; Tassiello et al., 2018; Kurland & Pelled, 2000; Soeters, 1994; Ellwardt, 2011; Carrim, 2019; Farley et al., 2010; Grosser et al., 2012; Michelson et al., 2010; Beersma & Van Kleef, 2012; Noon & Delbridge, 1993).

Ook fungeren klagen en roddelen als *social glue*. Medewerkers voelen zich door te klagen en te roddelen meer verbonden met het team en de organisatie, omdat klagen en roddelen het wij-gevoel teweegbrengen. Daarnaast bevorderen klagen en roddelen de interpersoonlijk intimiteit tussen collega's en zorgen ze voor meer interpersoonlijk vertrouwen. Omdat het individu zich met zijn collega's kan identificeren door te klagen en te roddelen, krijgt hij bevestiging wat uiteindelijk eventuele onzekerheden van het individu vermindert. Via klagen en roddelen wordt tot slot kennis uitgewisseld, waardoor de twee ook een belangrijke bron van informatie voor de medewerker zijn. Dit leidt tot een vergroting van het bestaande netwerk waarvan zij deel uitmaken. Door te roddelen kunnen op den duur zelfs vriendschappen ontstaan (Kowalski, 2002; Pouthier, 2017; Grosser et al., 2012; Ellwardt, 2011; Soeters, 1994; Berkos, 2003; Dodig-Crnkovic & Anokhina, 2008; Feddes, 2018; Vlind, 2014; Dunbar, 2004; Ellwardt et al., 2012).

Tot slot is het niet geheel onbelangrijk dat vooral roddelen ook een zeer gemakkelijke functie heeft voor het individu. Het bevordert namelijk sociaal plezier en wordt gezien als een gemakkelijke informatiebron. Klagen kan op zijn beurt financiële voordelen hebben voor het individu. Een medewerker die klaagt over een te laag salaris, maakt grotere kans op salarisverhoging dan een medewerker die niet hierover klaagt (Kowalski, 2002; McGraw, 2014; Feddes, 2018; Vlind, 2014; Beersma & Van Kleef, 2012).

## 4. Conclusie

Uit de geanalyseerde literatuur zijn verschillende negatieve en positieve invloeden van klagen en roddelen op de werkvloer naar voren gekomen die het eerste deel van de hoofdvraag beantwoorden: *Hoe worden de negatieve en positieve invloeden van de communicatieve activiteiten klagen en roddelen op de werkvloer beschreven in de literatuur vanaf het jaar 1993 tot en met 2019?* Deze negatieve en positieve invloeden vormen per organisatieniveau een of meerdere communicatieparadox(en).

### 4.1 Organisatieniveau

Binnen het organisatieniveau laten de negatieve en positieve invloeden van klagen en roddelen al de eerste paradoxen zien. Om te beginnen wordt negativiteit vanuit de top geleidelijk door de gehele organisatie verspreid; negativiteit door klagen en roddelen lijkt dus besmettelijk. Dit zorgt voor een vicieuze cirkel, waardoor de negativiteit zichzelf in stand houdt. Tegelijkertijd pleiten auteurs voor het actief faciliteren van klagen en roddelen door de organisatie omdat dit juist de verspreiding van de negativiteit tegengaat en daarmee de vicieuze negativiteitscirkel doorbreekt.

Daarnaast is roddelen de meest destructieve vorm van negativiteit, omdat het een verdeelde organisatie veroorzaakt. Toch blijkt dat roddelen een verbindende kracht heeft: medewerkers voelen zich door te roddelen juist verbonden met een organisatie.

Overige problemen die op organisatieniveau ontstaan door klagen en roddelen zijn een hoger personeelsverloop, lagere productiviteit, niet behaalde organisatiedoelen, hogere kosten en minder winst. Voor een organisatie levert dit operationele, financiële en strategische problemen op. Desondanks blijkt dat klagen en roddelen juist kunnen helpen om deze problemen op te lossen. Zo verkrijgt de organisatie inzicht in medewerkers dankzij de informele communicatiestroom die uit klagen en roddelen bestaat en verspreidt informatie er sneller door. Luisteren naar klachten en roddels is voor een organisatie de enige manier om te weten wat er daadwerkelijk gaande is, waardoor een organisatie hierop actief kan inspelen.

## 4.2 Managementniveau

Klagen en roddelen bemoeilijken het aansturen voor de manager. Het gebrek aan goede communicatie veroorzaakt namelijk coördinatieproblemen. Daarnaast zijn medewerkers moeilijk te stimuleren omdat zij een passieve houding hebben in een organisatie waar veel geklaagd en geroddeld wordt. Tegelijkertijd wordt gesteld dat klagen en roddelen voor de manager juist informatiebronnen zijn. Wanneer een manager luistert naar wat in de wandelgangen gezegd wordt, weet hij wat er speelt en moedigt dit actie aan waardoor medewerkers juist wel te stimuleren zijn.

Ook leiden klagen en roddelen uiteindelijk tot een disconnectie met het management. Door een laag zelfvertrouwen gebruiken medewerkers klagen en roddelen als een verdedigingsmechanisme tegenover het management. Juist de manager is dan ook slachtoffer van roddel. Toch zouden managers roddelen juist moeten omarmen. Als een manager zich namelijk middenin een roddelnetwerk weet te positioneren, heeft hij veel macht. Dit staat haaks op de manager als slachtoffer van roddel.

## 4.3 Teamniveau

Op teamniveau hebben klagen en roddelen negatieve gevolgen voor de samenwerking, onderlinge relaties en teamspirit. Zo veroorzaken ze *mood contagion* en zorgen ze voor een minder productief en energiek team. Omdat medewerkers door klagen en roddelen minder geneigd zijn elkaar te helpen én ook hun eigen taken niet goed uitvoeren, beïnvloedt dit de samenwerking en relaties. Dit is opvallend, omdat klagen en roddelen juist essentieel zouden zijn voor de samenwerking binnen een team. Ze functioneren namelijk als beschermingsmechanisme, omdat eigen groepswaarden en -normen erdoor worden gehandhaafd.



Uiteindelijk resulteren de negatieve gevolgen van klagen en roddelen voor het team in een passieve groepsstemming. Toch zouden klagen en roddelen ook juist verbindend werken omdat ze de sociale banden bevorderen. *Team engagement* wordt dan ook gezien als een belangrijk resultaat van klagen en roddelen, omdat medewerkers zich nauw verwant met elkaar voelen als zij klagen en roddelen. Dit draagt bij aan het wij-gevoel en zelfs een betere werksfeer.

#### 4.4 Medewerkersniveau

Over de invloeden van klagen en roddelen op medewerkersniveau, is het meest bekend in de literatuur. Belangrijk hierbij is te beseffen dat de negatieve effecten van klagen en roddelen vooral opgaan wanneer de medewerker object is van klagen of roddelen en dat de positieve effecten vooral opgaan wanneer iemand zelf klaagt of roddelt.

Een medewerker die slachtoffer is van klagen of roddelen is een ongelukkige medewerker. Hij voelt zich minderwaardig, heeft een laag zelfvertrouwen, voelt zich machteloos en wordt zelfs opstandig. Uiteindelijk leidt dit tot een gebrek aan werklust. Wanneer een medewerker juist zelf klaagt of roddelt, maken zijn negatieve gevoelens juist plaats voor positieve gevoelens. Klagen en roddelen zorgen voor opluchting en bieden de medewerker bescherming omdat hij zich erdoor kan distantiëren van negatieve gevoelens.

Ook zou een roddelende of klagende medewerker een mindere verbondenheid met de organisatie hebben. Tegelijkertijd werken klagen en roddelen juist als *social glue*. Ze stimuleren namelijk het wij-gevoel en het interpersoonlijk vertrouwen tussen medewerkers, waardoor de individuele medewerker zich juist meer verbonden voelt met de organisatie en zijn collega's.

Op termijn zouden klagen en roddelen zorgen voor een slechte reputatie bij collega's. Actieve roddelaars staan namelijk hoog op de sociale ladder, maar worden tegelijkertijd door hun collega's over tijd vermeden. Roddelaars hebben zelfs minder vrienden in een organisatie, omdat de ontvanger denkt dat de roddelaar ook over hem roddelt. Desondanks bieden klagen en voornamelijk roddelen de medewerker juist een hogere reputatie. Ze geven de medewerker macht om weerstand tegen autoriteiten te bieden en anderen te beïnvloeden en zelfs te manipuleren. Zelfs medewerkers met een lage status kunnen door klagen en roddelen een machtige positie binnen een organisatie verkrijgen, omdat klagen en roddelen hun sociale netwerk vergroot. Tegenstrijdig genoeg kan specifiek roddelen zelfs leiden tot hechte vriendschappen.

#### 4.5 Besluit

Tot slot is de grootste paradox die in deze *review* naar voren komt dat twee communicatieve verschijnselen die op verschillende niveaus negatieve effecten hebben, tegelijkertijd zo positief kunnen uitwerken. Daarnaast is het wellicht meer terecht om in plaats van een vicieuze negativiteitscirkel te spreken van een vicieuze paradoxale cirkel, omdat zowel de negatieve als de positieve invloeden van klagen en roddelen elkaar op alle vier de niveaus in stand houden.

## **5. Discussie**

De beschreven negatieve en positieve invloeden van klagen en roddelen op de werkvloer bieden ruimte voor diverse mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Dit beantwoordt het tweede deel van de hoofdvraag: *En welke mogelijkheden voor vervolgonderzoeken vloeien hieruit voort?*

### **5.1 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek**

#### *5.1.1 Empirisch onderzoek*

De belangrijkste mogelijkheden voor vervolgonderzoek die uit deze *review* voortvloeien, zijn empirisch van aard. Daarbij is het ten eerste van belang dat wordt onderzocht of de positieve effecten opwegen tegen de negatieve effecten van klagen en roddelen. Omdat de positieve invloeden zo uitgebreid aan het licht komen, kunnen deze de negatieve overschaduwen. Het mag echter niet zo zijn dat klagen en roddelen in organisaties moet worden toegejuicht, terwijl individuele medewerkers gebukt gaan onder de negatieve effecten ervan.

Vervolgens is het aan te bevelen om de gevonden resultaten in de praktijk te toetsen. Op organisatieniveau wordt bijvoorbeeld gesteld dat het actief faciliteren van klagen door de organisatie bijdraagt aan een verminderde negativiteit. Op zijn beurt zou dit weer bijdragen aan de verschillende beschreven voordelen op strategisch, financieel en operationeel gebied. Op managementniveau kan bijvoorbeeld getoetst worden of een manager met een centrale positie in een roddelnetwerk ook daadwerkelijk meer macht en inspraak heeft als in de geschetste literatuur wordt beweerd. Op teamniveau kan gekeken worden of klagen en roddelen op termijn zorgen voor een betere werksfeer of juist niet. Ook is het aan te raden om het effect van *mood contagion* te onderzoeken: zijn klagen en roddelen wel echt zo besmettelijk? Op medewerkersniveau is een belangrijke mogelijkheid tot vervolgonderzoek om te onderzoeken of klagen en roddelen daadwerkelijk zulke negatieve gevolgen hebben voor medewerkers. Dit kan tegelijkertijd bijdragen als vooronderzoek om te onderzoeken of de positieve effecten inderdaad opwegen tegen de negatieve, zoals geschetst aan het begin van deze paragraaf.

### 5.1.2 *Onderscheid positieve en negatieve roddel*

Zoals gezegd kan roddelen zowel destructief als constructief van aard zijn. In de literatuur die voor deze *review* gebruikt is, wordt op dit gebied geen onderscheid gemaakt. Het is wijselijk om dit voordat er gestart wordt met empirisch onderzoek nader te onderzoeken, omdat destructief en constructief roddelen mogelijk andere gevolgen kunnen hebben.

### 5.1.3 *Representativiteit*

In deze *review* zijn onderzoeken vanaf 1993 gebruikt. Inmiddels kan deze literatuur verouderd zijn waardoor deze niet meer representatief zijn voor de geschetste resultaten. Neem bijvoorbeeld de geschetste jaarlijkse 3 miljard dollar verlies van Amerikaanse bedrijven door Topchik (1998). Het is mogelijk dat dit getal niet meer representatief is voor het huidige tijdperk. Nader onderzoek hiernaar zou dit kunnen uitsluiten.

## 5.2 **Limitaties**

Tot slot kunnen er limitaties aan deze *review* toegekend worden. Ten eerste is voor deze *review* alleen digitale literatuur uit digitale zoekmachines gebruikt, vanwege de omvang en duur van dit eindwerkstuk. Het is aan te raden om in uitgebreider vervolgonderzoek ook fysieke literatuur mee te nemen, omdat hier aanvullende informatie in gevonden kan worden.

Ook zijn bij het zoeken naar literatuur voor deze *review* bepaalde zoektermen gebruikt. Dit waren momentopnames waardoor het mogelijk zou kunnen zijn dat er met de huidige zoektermen op een ander moment ook andere resultaten naar boven kunnen komen. Daarnaast is het aantal zoekwoorden beperkt gebleven, omdat voor een eindwerkstuk van deze omvang niet onbeperkt gezocht kan worden. Voor uitgebreider vervolgonderzoek kunnen de gebruikte, huidige zoektermen aangevuld worden met andere, nieuwe zoektermen.

Tot slot is voor dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen positief en negatief roddelen. Zoals gezegd, is het aan te bevelen om dit voor empirisch onderzoek nader te definiëren, maar ook voor aanvullend literatuuronderzoek is het wijselijk om dit verschil mee te nemen, omdat het tot andere of aanvullende resultaten kan leiden.

## Literatuurlijst

Bagga, G. (2013). Positive steps to end negativity in the workplace. *Human Resource Management International Digest*, 21 (6), 28–29. <https://doi.org/10.1108/HRMID-08-2013-0065>

Beersma, B., & Van Kleef, G. A. (2012). Why People Gossip: An Empirical Analysis of Social Motives, Antecedents, and Consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11), 2640–2670. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00956.x>

Berkos, K. M. (2003). *The effects of message direction and sex differences on the interpretation of workplace gossip*. (Proefschrift). [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/1431](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/1431)

Bodey, K., & Grace, D. (2007). Contrasting “complainers” with “non-complainers” on attitude toward complaining, propensity to complain, and key personality characteristics: A nomological look. *Psychology and Marketing*, 24(7), 579–594. <https://doi.org/10.1002/mar.20174>

Brady, D. L., Brown, D. J., & Liang, L. H. (2017). Moving beyond assumptions of deviance: The reconceptualization and measurement of workplace gossip. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 1–25. <https://doi.org/10.1037/apl0000164>

Carrim, N. M. H. (2019). Minorities’ experiences of office gossip. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1562>

Coupland, J. (2003). Small Talk: Social Functions. *Research on Language & Social Interaction*, 36(1), 1–6. [https://doi.org/10.1207/S15327973RLSI3601\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327973RLSI3601_1)

Crosby, F. J. (1993). Why Complain? *Journal of Social Issues*, 49(1), 169–184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb00916.x>

Dodig-Crnkovic, G., & Anokhina, M. (2008). Workplace gossip and rumor: The information ethics perspective. In *Proceedings of the tenth International Conference Living, Working and Learning Beyond*, 193-201. [https://www.researchgate.net/profile/Simon\\_Rogerson/publication/298211140\\_Conference\\_Proceedings\\_of\\_ETHICOMP\\_2008\\_Living\\_Working\\_and\\_Learning\\_beyond\\_Technology/links/56e6d4f908ae98445c226cfb.pdf#page=203](https://www.researchgate.net/profile/Simon_Rogerson/publication/298211140_Conference_Proceedings_of_ETHICOMP_2008_Living_Working_and_Learning_beyond_Technology/links/56e6d4f908ae98445c226cfb.pdf#page=203)

Dunbar, R. I. M. (2004). Gossip in Evolutionary Perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.100>

Ellwardt, L. (2011). *Gossip in organizations: A social network study*. (Proefschrift). <https://pdfs.semanticscholar.org/e174/dc6a6c4d92e2a84325834bf36fab6e84e0c5.pdf>

Ellwardt, L., Labianca, G. J., & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work? *Social Networks*, 34(2), 193–205. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.11.003>

Ellwardt, L., Steglich, C., & Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. *Social Networks*, 34(4), 623–633. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2012.07.002>

Ellwardt, L., Wittek, R., & Wielers, R. (2012). Talking About the Boss. *Group & Organization Management*, 37(4), 521–549. <https://doi.org/10.1177/1059601112450607>

Farley, S. D., Timme, D. R., & Hart, J. W. (2010). On Coffee Talk and Break-Room Chatter: Perceptions of Women Who Gossip in the Workplace. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 361–368. <https://doi.org/10.1080/00224540903365430>

Feddes, M. M. (2018). *Onderbuikgevoel en roddelen. Een interactief perspectief op roddelen, roddel en roddelverhalen*. (Proefschrift). <https://repository.uvh.nl/uvh/bitstream/handle/11439/3127/2018-04-18+proefschrift+Rinus+Feddes.pdf?sequence=1>

Fridkin, K. L., & Kenney, P. J. (2004). Do Negative Messages Work? *American Politics Research*, 32(5), 570–605. <https://doi.org/10.1177/1532673X03260834>

Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G. J., & Ellwardt, L. (2012). Hearing it through the grapevine. *Organizational Dynamics*, 41(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.12.007>

Heck, A. K. (2000). *Workplace Whining: Antecedents and Process of Noninstrumental Complaining*. (Proefschrift). [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_disstheses/7363](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_disstheses/7363)

Heck, A. K., Bedeian, A. G., & Day, D. V. (2005). Mountains Out of Molehills? Tests of the Mediating Effects of Self-Esteem in Predicting Workplace Complaining. *Journal of*

*Applied Social Psychology*, 35(11), 2262–2289. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02102.x>

Van Dale. (z.d.-a). *Betekenis "klagen"*. Geraadpleegd 22 juni 2019, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/klagen>

Kniffin, K. M., & Sloan Wilson, D. (2010). Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups. *Group & Organization Management*, 35(2), 150–176. <https://doi.org/10.1177/1059601109360390>

Kong, M. (2018). Effect of Perceived Negative Workplace Gossip on Employees' Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01112>

Kowalski, R. M. (2002). Whining, griping, and complaining: Positivity in the negativity. *Journal of Clinical Psychology*, 58(9), 1023–1035. <https://doi.org/10.1002/jclp.10095>

Kuo, C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C., & Lee, I. (2014). Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288–2307. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985329>

Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace. *Academy of Management Review*, 25(2), 428–438. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3312928>

Lehmann-Willenbrock, N., Meyers, R. A., Kauffeld, S., Neining, A., & Henschel, A. (2011). Verbal Interaction Sequences and Group Mood. *Small Group Research*, 42(6), 639–668. <https://doi.org/10.1177/1046496411398397>

McGraw, A. P., Warren, C., & Kan, C. (2015). Humorous Complaining. *Journal of Consumer Research*, 41(5), 1153–1171. <https://doi.org/10.1086/678904>

Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371–390. <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>

Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News From Behind My Hand: Gossip in Organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23–36. <https://doi.org/10.1177/017084069301400103>

Nyer, P. U., & Gopinath, M. (2005). Effects of complaining versus negative word of mouth on subsequent changes in satisfaction: The role of public commitment. *Psychology and Marketing*, 22(12), 937–953. <https://doi.org/10.1002/mar.20092>

Pouthier, V. (2017). Griping and Joking as Identification Rituals and Tools for Engagement in Cross-Boundary Team Meetings. *Organization Studies*, 38(6), 753–774. <https://doi.org/10.1177/0170840616685358>

Reynolds, J. J. (2007). Negativity in the workplace. *The American Journal of Nursing*, 107(3), 72D-72G. [https://journals.lww.com/ajnonline/Abstract/2007/03000/Negativity\\_in\\_the\\_Workplace.34.aspx](https://journals.lww.com/ajnonline/Abstract/2007/03000/Negativity_in_the_Workplace.34.aspx)

Van Dale. (z.d.-b). *Betekenis "roddelen"*. Geraadpleegd 22 juni 2019, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/roddelen>

Soeters, J. (1994). Roddel in organisaties. *Sociologische gids*, 41(5), 329-345. <https://rjh.ub.rug.nl/sogi/article/view/19800>

Sotirin, P. (2000). "All they do is bitch bitch bitch": Political and interactional features of women's officetalk. *Women and language*, 23(2), 19. <https://search.proquest.com/openview/07dd6c94d9757a8321f9e97eebee0cb8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31040>

Tassiello, V., Lombardi, S., & Costabile, M. (2018). Are we truly wicked when gossiping at work? The role of valence, interpersonal closeness and social awareness. *Journal of Business Research*, 84, 141–149. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.013>

Topchik, G. S. (1998). Attacking the negativity virus. *Management Review*, 8(87), 61-64. <https://bruteandguile.com/wp-content/uploads/2018/02/Gary-Topchik-Attacking-the-Negativity-Virus.pdf>

Vlind, E. E. A. C. (2014). *Roddelen op het werk*. (Bachelorscriptie). <https://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/349>

Weil, D., & Pyles, A. (2005). Why Complain-Complaints, Compliance, and the Problem of Enforcement in the US Workplace. *Comp. Lab. L. & Pol'y. J.*, 27(59). <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/cllpj27&div=12&id=&page=&t=1561195380>

Van Dale. (z.d.-c). *Betekenis "werkplek"*. Geraadpleegd 22 juni 2019, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/werkplek>

Van Dale. (z.d.-d). *Betekenis "werkvloer"*. Geraadpleegd 22 juni 2019, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/werkvloer>

Wu, L. Z., Birtch, T. A., Chiang, F. F. T., & Zhang, H. (2016). Perceptions of Negative Workplace Gossip: A Self-Consistency Theory Framework. *Journal of Management*, 44(5), 1873–1898. <https://doi.org/10.1177/0149206316632057>

Zhou, A., Liu, Y., Su, X., & Xu, H. (2019). Gossip fiercer than a tiger: Effect of workplace negative gossip on targeted employees' innovative behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1–11. <https://doi.org/10.2224/sbp.5727>