

The background of the entire cover is filled with numerous stylized illustrations of hands pointing their index fingers in various directions. The hands are rendered in two colors: a golden-yellow and a light blue-grey. Some hands are shown in profile, while others are from a different angle, creating a sense of many people pointing towards the central text.

PETER FIJBES

ANGST **CULTUUR**

**KRIJG GRIP OP
ANGST IN
ORGANISATIES**

Boom

**INCLUSIEF
GRATIS
EBOOK**



ANGSTCULTUUR

Krijg grip op angst
in organisaties

PETER FIJBES

Boom

Inhoudsopgave



Voorwoord		7
DEEL 1	Wat is angstcultuur?	11
Quickscan		12
HOOFDSTUK 1	Definitie	23
HOOFDSTUK 2	Introductie over angst en cultuur	29
DEEL 2	Hoe ontstaat angst in organisaties?	47
HOOFDSTUK 3	Waar zijn mensen bang voor?	48
HOOFDSTUK 4	De drie bronnen van angst	59
HOOFDSTUK 5	De vier angsten	75
HOOFDSTUK 6	De twee bliksemafleiders	119
HOOFDSTUK 7	Waarom wordt angst normaal?	138
HOOFDSTUK 8	Waarom nemen bange mensen geen ontslag?	147
HOOFDSTUK 9	Waarom komen bange mensen niet in verzet?	161
DEEL 3	Vat krijgen op angstcultuur	169
HOOFDSTUK 10	Tekens aan de wand	170
HOOFDSTUK 11	Angstcultuur analyseren	181
HOOFDSTUK 12	Preventie & interventie; voorkomen en genezen	203
Tot slot		215
Over de auteur		219
Literatuur		221
Dankwoord		223

Voorwoord



Het boek dat je nu in je handen hebt, is het eerste boek over angstcultuur in organisaties. Als dat je verbaast, ben je niet de enige. Vrijwel iedereen die van dit boek hoort, is verbaasd dat er niet al bibliotheken volgeschreven zijn over een onderwerp dat zo alomtegenwoordig lijkt. Toch vreemd, want in de media wordt erover bericht alsof het gesneden koek is, alsof ‘angstcultuur’ een glashelder etiket is dat eenvoudig op een organisatie geplakt kan worden. En wanneer slachtoffers van een angstcultuur worden geïnterviewd, lijken ook zij een duidelijk beeld te hebben van wat de term inhoudt en kunnen ze prima uitleggen op welke manier zij ermee te maken hebben. Daarom was ik ook verbaasd toen een simpele zoekopdracht ‘kenmerken angstcultuur’ niets opleverde. Geen definitie, geen uitleg en al helemaal geen duidelijkheid. Zelfs de Dikke Van Dale kon geen uitsluitsel bieden.

Die verbazing was voor mij de aanleiding om dit boek te schrijven. In mijn dagelijks werk als organisatieadviseur en teamtrainer krijg ik regelmatig te maken met disfunctionele organisaties. Niets is complexer dan organisaties die gegrepen zijn door angst, wantrouwen en woede. En nergens anders is de waarde van een externe adviseur zo groot als bij organisaties waar de cultuur zo disfunctioneel is dat de betrokkenen door de bomen het bos niet meer zien en waar oorzaak en gevolg van gedrag niet meer te onderscheiden zijn.

Sinds het begin van de economische crisis in 2008 was voortbestaan de hoogste prioriteit voor bedrijven; groei was mooi meegenomen. De werkloosheid nam schrikbarend toe en het vinden van een andere baan was lastig. Wie ontslag nam vanwege de sfeer in de organisatie kon rekenen op langdurige werkloosheid. Het is daarom niet vreemd dat juist sinds die crisisjaren meer organisaties kampen met een angstcultuur. Enerzijds staan de marges onder druk, en anderzijds is er weinig mobiliteit op de arbeidsmarkt. Een vruchtbare grond voor angstcultuur.

Maar het tij keert langzaam. Nu de economie weer groeit en de tekorten op de arbeidsmarkt toenemen, verandert de werkelijkheid van ondernemingen. In de crisisjaren was het aanbieden van een vacature

voldoende om tientallen of zelfs honderden sollicitaties te ontvangen. Het hebben van werk en inkomen was voor veel werkzoekenden alles wat telde, en secundaire arbeidsvoorwaarden waren precies dat: van secundair belang. In de komende jaren gaat dat veranderen. Een gezonde organisatiecultuur wordt weer een concurrentiemiddel: hoe beter je als werkgever te boek staat, des te beter je erin slaagt om het schaarse personeel aan je te binden. Waarom zou een werknemer werken in een angstcultuur, als hij eenvoudig kan overstappen naar een betere werkgever en misschien zelfs voor een beter salaris? Organisaties die door hun disfunctionele cultuur een groot verloop hebben, voeren een dubbele concurrentiestrijd. Zij moeten namelijk opvallende banen opvullen, terwijl de concurrenten juist personeel zoeken omdat ze *groeien*. Nu de economie aantrekt, is het ook hét moment om te investeren in het verbeteren van de organisatiecultuur. Organisaties willen weer een populaire werkgever worden, niet omdat ze het hoogste salaris bieden, maar omdat mensen zeker weten dat ze solliciteren bij een bedrijf waar ze met plezier aan hun ambities kunnen werken.

Angst is een zeer sterke emotie, die ons onbewust tot actie aanzet, en daardoor is het ook een zeer effectieve managementtool. Uit recent onderzoek blijkt dat angst werkt: bange medewerkers werken harder, maken meer uren en hebben minder (openlijk) commentaar op de leiding. Maar let wel: dit geldt alleen voor de korte termijn. Angst en de daarmee gepaard gaande stress leiden op lange termijn tot een hoog ziekteverzuim, burn-out, een groot personeelsverloop en meer fouten. Dit leidt niet alleen tot een financiële kostenpost, maar vraagt ook kostbare aandacht, die niet besteed kan worden aan groei en verbetering van de onderneming.

Toenemende winsten en goede economische vooruitzichten leiden niet zonder meer tot een minder disfunctionele cultuur. Wanneer angst een prominent onderdeel geworden is van de organisatiecultuur, laat ze zich niet makkelijk meer uitbannen. Bovendien zijn emoties lastig te kwantificeren. De emoties zijn het terrein van subjectiviteit, aannames, irrationaliteit en vaagheid. Zelfs wanneer je met een hersenscan feitelijk zou vaststellen dat iemand angstig is, dan betekent dat nog niet dat die angst ook *terecht* is. Emoties laten zich niet vangen met feiten. Emoties houden zich niet aan regels: je kan mensen niet verbieden zich bang

te voelen. Zelfs beleid dat met de grootste zorgvuldigheid en de beste bedoelingen is ingevoerd kan averechts werken. En tegelijk kan een klein, schijnbaar nietsbetekenend besluit een verassend positief gevolg hebben op de motivatie en prestatie van medewerkers.

Het is niet gek dat dit een lastig terrein is voor leidinggevend. Door de gebrekkige meetbaarheid en voorspelbaarheid van menselijke emoties kunnen zij niet terugvallen op objectieve zaken zoals feiten, cijfers en beleidsmaatregelen. Het vraagt daarentegen om *sociale competenties*, om het kunnen aangaan van een wederkerige, veilige en rechtvaardige werkrelatie, waarbij hiërarchische verschillen kunnen blijven bestaan en leidinggevend niet over zich heen laten lopen. Kortom, het kunnen aangaan en in stand houden van een *relatie*, die past bij de functie die de leider vervult. Voor sommige leidinggevend is dat een behoorlijke uitdaging.

Er zijn daarom leidinggevend die ervoor zorgen dat hun personeel zich niet durft te verzetten, geen inspraak durft te hebben en laat zien dat zij de leiding gehoorzamen. Leidinggeven wordt veel makkelijker zolang mensen maar *doen alsof* ze meewerken. Zolang ze jou als leidinggevende niet vermoeien met hun echte mening, kun je jezelf veilig wanen in een bubbel van volgzzaamheid. Medewerkers die je alsnog dwarszitten, worden ontslagen, en de mensen die je gehoorzamen, worden beloond met een vervolgcontract.

Angst inboezemen is de weg van de minste weerstand: door een angstcultuur te vestigen kun je een gebrek aan sociale competentie compenseren. Je hoeft je dan geen zorgen meer te maken over het aangaan van gezonde relaties met medewerkers: dreigementen zijn voldoende om ze hun werk te laten doen. Feitelijk vraag je een ander om toneel te spelen, om net te doen alsof jullie relatie prima in orde is, terwijl er in werkelijkheid helemaal geen relatie bestaat. Daarom spat die zeepbel ook uit elkaar op het moment dat de ander de mogelijkheid heeft om jou te laten vallen. Het draagvlak dat je dacht te hebben is verdampt.

Precies deze dynamiek is vaak te herkennen in organisaties die vanwege hun angstcultuur in het nieuws komen. Het zijn vaak ontslagen medewerkers die uit de school klappen, of mensen die onterecht de schuld hebben gekregen van de problemen die het angstbewind veroor-

zaakt. En als zij het niet zijn, dan is het de groep verbaasde, geschrokken cliënten, ouders of consumenten die in de media hun verhaal doen.

Dit boek wil een bijdrage leveren aan de *sociale competentie* van iedereen die de moeite neemt om het te lezen. Door kennis over de ontstaansgronden van angst, de uitingsvormen ervan en de effecten op de organisatiecultuur kun je als lezer geïnformeerde keuzes maken, tot een goede analyse komen en probleemgebieden in kaart brengen. En wie weet leidt het zelfs tot inzicht in en reflectie op je eigen functioneren: want weet je eigenlijk wel of je een ander beangstigt?

Boven alles hoop ik dat dit boek als praktisch hulpmiddel kan dienen voor leidinggevenden, adviseurs, coaches en trainers. Dat je dit boek telkens weer uit de kast pakt; niet om het helemaal te herlezen, maar om weer even op te zoeken hoe het ook alweer zat. Het biedt je de kans om vlak voordat je bij de opdrachtgever aanbelt de theorie nog even terug te lezen en die parate kennis direct toe te passen. Mijn hoop is daarom dat dit werk een toevoeging is aan dat rijtje handige boeken dat ongetwijfeld in jouw boekenkast te vinden is.

De opbouw van dit boek is dan ook zodanig dat het van begin tot eind te lezen is, maar ook uitnodigt om de hoofdstukken los te lezen. Dat is niet alleen handig om specifieke informatie op te zoeken, maar ook wanneer je weinig tijd hebt, maar toch de nodige kennis over het onderwerp op wilt doen.

Ten slotte hoop ik dat dit weliswaar het eerste boek is over angstcultuur, maar niet het laatste. Het is een onderwerp dat aandacht, tijd en vooral wetenschappelijk onderzoek verdient. Bovendien verdient het een invalshoek die breder is dan de dader-slachtofferdynamiek van de boze baas versus de zielige medewerker. Ik vertrouw erop dat ik hiertoe een eerste aanzet heb gegeven.

Op www.angstcultuur.org zal ik ter aanvulling op het boek, de nieuw beschikbare informatie over angstcultuur plaatsen.

Peter Fijbes

Amsterdam, maart 2017

DEEL 1



Wat is angstcultuur?



Quicksan

Waarom heb je eigenlijk een boek over *angstcultuur* in je handen? Gewoon, uit interesse? Omdat je geacht wordt er iets van af te weten? Moet je iemand erover adviseren? Geef je een training? Of werk je misschien zelf in een organisatie waar angst heerst? Het kan ook zijn dat je een leidinggevende bent die juist wil voorkomen dat angst zich in de organisatie vestigt.

Wat je reden ook is, lees nog niet verder, maar doe eerst de Quicksan hierna. Deze is bedoeld om een eerste indruk te krijgen van de rol die angst speelt in de organisatie waarin of waarmee je werkt. Angst is net als blijdschap, woede, verdriet en trots een emotie die je in elke organisatie tegenkomt. Bovendien is angst niet altijd een belemmerende emotie; angst kan ook activerend, motiverend en productief zijn. Zonder angst is er ook geen uitdaging. Er komt echter een moment dat mensen zich niet langer uitgedaagd, maar geïntimideerd voelen. Angst werkt dan belemmerend, beperkend en gaat ten koste van productiviteit, motivatie en creativiteit. De Quicksan laat je zien hoe de vlag er in jouw geval bij hangt. Vul hem zo onbevangen mogelijk in, zonder eerst de definitie van angstcultuur te lezen, of de rest van het boek door te bladeren.

Met de Quicksan trek je een eerste, voorzichtige conclusie over de organisatiecultuur waar jij mee te maken hebt. De rest van het boek is bedoeld om telkens de vraag te stellen: *klopt mijn eerste conclusie nog?*

Externe adviseurs opgelet!

De vragen in de Quicksan zijn niet voor iedereen even makkelijk te beantwoorden. De vragen zijn gericht op het herkennen van angst in de cultuur waarin je zelf werkzaam bent. Ben je extern adviseur, of heb je een leidinggevende functie waarin je niet zelf deel bent van de cultuur die je probeert te toetsen, dan kunnen de vragen behoorlijk lastig te beantwoorden zijn. Mijn advies is om de vragen uit de Quicksan goed door te lezen, en mogelijk te bespreken met een leidinggevende die wél onderdeel is van de getoetste cultuur. Neem daarnaast de kenmerken door in hoofdstuk 14. Voor iemand met meer afstand van de cultuur en/

of groepsdynamiek is het waarschijnlijk makkelijker om aan de hand van de in hoofdstuk 11 beschreven kenmerken een beeld te vormen dan voor iemand die zelf een belangrijk onderdeel is van de cultuur in kwestie. De Quicksan is op een andere manier ook een handig hulpmiddel voor externe adviseurs: door medewerkers van de organisatie die je ondersteunt te vragen om de Quicksan in te vullen, krijg je snel een beeld van de stand van zaken.

De Quicksan bestaat uit vier onderdelen, die elk worden getoetst met herkenbare vragen, stellingen en voorbeelden uit de praktijk. Laat de test door verschillende mensen invullen voor het beste resultaat.

Deel 1: De drie bronnen van angst – de voedingsbodem van angst

Deel 2: De vier angsten – datgene wat mensen vrezen

Deel 3: De twee bliksemafleiders – manieren om angst te verminderen

Deel 4: De culturele kenmerken – hoe angst cultuurgoed wordt

Wat ga je meten?

Voordat je de Quicksan invult, is het belangrijk om te kiezen wat je precies wil meten. Locaties, afdelingen en teams kunnen elk een eigen cultuur hebben. Er kan op één afdeling een angstcultuur heersen, terwijl het elders in de organisatie prettig werken is. Bedenk dus eerst op welk organisatieonderdeel je jouw antwoorden baseert. Twijfel je hierover, begin dan op de plek waar je het vaakste werkt. Je kan de Quicksan altijd nog een tweede keer invullen, met een ander organisatieonderdeel in het achterhoofd.

Hoe werkt de score?

Je krijgt stellingen, voorbeelden en vragen voorgeschoteld waar je op vijf manieren op kunt reageren. Er wordt gevraagd om aan te geven hoe regelmatig iets voorkomt in de organisatie die je toetst. Bij de termen 'nooit' en 'altijd' mag je een beetje speelruimte nemen, ook als iets 'bijna nooit' voorkomt, of 'bijna altijd' dan kun je die score toekennen.

0	1	2	3	4
Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Altijd

De optelsom

De uitkomsten van deel 1 en 2 worden bij elkaar opgeteld, de score van deel 3, de bliksemafleiders, wordt daar vervolgens van afgetrokken. Deel 4, de culturele kenmerken, is bedoeld om bijvoorbeeld te concluderen dat er wel angst is op de werkvloer, maar er nog geen sprake is van een *angstcultuur*. De score van deel 4 wordt bij de rest opgeteld, en op die manier kom je uit op een eindtotaal.

Naast de totale score krijg je ook een subtotaal voor elk van de bronnen, angsten en bliksemafleiders. Als je op één of meerdere van de delen hoog scoort, betekent dit dat de overeenkomende delen in dit boek voor jou van extra belang zijn.

Nu volgt de vragenlijst. Je kan ze in het boek beantwoorden, maar er is ook een online Quickscore beschikbaar op www.angstcultuur.org.

DEEL 1	Systemische bron	
	Leiders hebben de neiging om projecten/afdelingen te micromanagen	
	Doelen/targets worden op een oneerlijke, onjuiste en/of vage manier gemeten	
	De aansturing van leidinggevendenden wordt met argwaan en/of nervositeit ontvangen	
	Gestelde doelen/targets werken demotiverend voor medewerkers	
	De meetsystemen in de organisatie worden als oneerlijk en/of onrechtvaardig ervaren	
	Medewerkers proberen fouten/nalatigheden onder het tapijt te vegen	
	TOTAALSCORE	
	Sociale bron	
	Als een medewerker een fout maakt, wordt hij daar níét, of juist op een ruwe wijze op gewezen	
	Wat mensen in de organisatie écht voelen of denken, houden ze voor zichzelf	
	Het is onduidelijk welk gedrag als grensoverschrijdend wordt gezien	
	Als iemand zich onprettig/grensoverschrijdend gedraagt, dan wordt dit door hemzelf of een ander gecorrigeerd	
	Leiders dreigen met ontslag en/of andere repercussies als medewerkers niet gehoorzamen	
	Medewerkers werken bewust om bepaalde leiders heen en/of mijden hen	
	TOTAALSCORE	

DEEL 2	Situationele bron
	Over veranderingen in de organisatie wordt niet/te laat gecommuniceerd met mensen die het raakt
	Er heerst onrust/bezorgdheid over de koers/toekomst van de organisatie
	De werkzekerheid van medewerkers en/of leiders staat onder druk
	In de sector/bedrijfstak van de organisatie is er sprake van onrust/onzekerheid/bezuiniging e.d.
	In de organisatie zijn er effecten van financiële moeilijkheden merkbaar
	Leiders zijn niet bij machte om onrust en wantrouwen weg te nemen
	SUBTOTAALSCORE
	Angst om afgestraft te worden
	Datgene wat in targets/doelstellingen is beschreven wordt als eerste gedaan, ook als dat de bedrijfsvoering/omzet schaadt
Medewerkers/leiders worden alleen beoordeeld op gehaalde doelen, niet ook op de manier waarop ze die doelen bereiken	
Er is geen plaats voor creatief denkvermogen van medewerkers, omdat zij 'gewoon hun werk moeten doen'	
Als iemand ondermaats functioneert/de leiding niet gehoorzaamt, dan heeft dat zichtbare en/of onzichtbare gevolgen	
Er gaan verhalen rond over hoe andere medewerkers zijn aangesproken/ bestraft door leidinggevenden	
Medewerkers werken 'volgens instructie', ook wanneer dat niet bevorderlijk is voor het resultaat	
TOTAALSCORE	
Angst om uitgeschakeld te worden	
Leiders verdelen mensen (onbewust) in een rijtje winnaars en een rijtje verliezers, waarna de winnaars meer kansen krijgen	
Er is (een perceptie van) onderlinge concurrentie tussen medewerkers en/of leidinggevenden	
Medewerkers/afdelingen werken elkaar tegen om er zelf beter van te worden	
Voor nieuwe/andersdenkende medewerkers is het moeilijker om aan de gestelde eisen te voldoen dan voor mensen die er al langer werken	
Medewerkers werken structureel langer door/werken in het weekend/zijn altijd bereikbaar zodat ze 'niet worden ingehaald'	
Leiders en/of medewerkers hebben er moeite mee om werk te delegeren aan/ afhankelijk te zijn van een collega	
TOTAALSCORE	

DEEL 3	Angst om bestaanszekerheid te verliezen	
	Medewerkers geven veilige en politiek correcte antwoorden als hen om hun mening wordt gevraagd	
	Leiders gebruiken het beëindigen/niet voorzetten van een dienstverband als dreigmiddel	
	Of een arbeidscontract wordt verlengd wordt pas tegen de aanzegtermijn duidelijk	
	Het is onduidelijk op basis waarvan wordt bepaald of iemand naar tevredenheid functioneert	
	Medewerkers die zich kritisch en onafhankelijk opstellen, gaan snel weg bij de organisatie/worden ontslagen	
	Medewerkers die ondermaats presteren/een fout maken, krijgen geen eerlijke kans om zichzelf te verbeteren	
	TOTAALSCORE	
	Angst om doelwit te worden	
	Ondanks eerder positieve berichten blijken projecten toch ineens te mislukken of worden doelen niet gehaald	
	Als er om inbreng of eigen initiatief wordt gevraagd, komt er weinig respons van de medewerkers	
	Medewerkers vragen hun leidinggevenden 'hoe ze het precies willen hebben' bij aanvang van een taak of project	
	Het gedrag van leiders dwingt gehoorzaamheid en volgzaamheid af bij medewerkers/andere leiders	
	Managers worden door de directie niet aangesproken op kwetsend/grensoverschrijdend gedrag	
	Wanneer iemand een ander kwetst, wordt dit niet gecorrigeerd/worden geen excuses aangeboden	
	TOTAALSCORE	
	Controlegevoel	
	Medewerkers krijgen naast verantwoordelijkheden ook voldoende bevoegdheden/beslissingsruimte om hun doelen te halen	
	Als eerder gestelde doelen onhaalbaar/onrealistisch blijken, staan leiders ervoor open om deze eventueel aan te passen	
	Medewerkers krijgen voldoende middelen (budget, tijd, faciliteiten) om de gestelde doelen te halen	
	Het is duidelijk welk gedrag/welke handelingen leiden tot een positief resultaat	
	Targets/doelstellingen meten het resultaat van juist handelen (en níét of een bepaalde handeling is uitgevoerd)	
	Medewerkers hebben de ruimte om zelf hun werkproces vorm te geven en mogelijke pijnpunten aan te kaarten	
	TOTAALSCORE	

Vrijheid om te spreken	
Klachten van medewerkers over de organisatie/leidinggevenden worden serieus genomen	
Leiders staan open voor inbreng, waarschuwingen en/of kritische bijdragen van medewerkers	
Bij het maken van beleid wordt experts/afdelingen/medewerkers om inbreng gevraagd wanneer dat nodig is	
Er wordt onbevangen gediscussieerd over werkgerelateerde thema's	
Wanneer leiders inspraak/tegenspraak onmogelijk maken, worden zij daarop aangesproken	
In de dagelijkse omgang voelen mensen zich vrij om het productief oneens te zijn met elkaar	
TOTAALSCORE	

Culturele kenmerken - in hoeverre...	
DEEL 4	zijn angst/ongerustheid/nervositeit/emoties aanwezig?
	zijn angst/ongerustheid/nervositeit van invloed op de keuzes en/of het gedrag van mensen in de organisatie?
	is de directie onbewust/niet ontvankelijk voor het wegnemen van angstgevoelens?
	zijn angstgevoelens aanwezig bij alle medewerkers in de organisatie/locatie/afdeling?
	blijft de angst bestaan als bepaalde leidinggevenden afwezig zijn, of de organisatie verlaten?
	neemt de mate van angst/ongerustheid/nervositeit toe in de afgelopen zes maanden?
	zijn beleidsmaatregelen die angst veroorzaken een structureel onderdeel van de organisatie?
	gebeurt het dat personen die kritiek hebben op de cultuur ontslagen worden en opgevolgd door volgzamere personen?
	ervaren veel/alle medewerkers angstgevoelens op de werkvloer?
	is er sprake van structurele woede/ergernis onder medewerkers in de organisatie?
TOTAALSCORE	

Definitie



Mocht je deze woorden lezen zonder dat je de Quickscan hebt gedaan, dan raad ik je ten eerste aan om die eerst alsnog te doen. Alles wat je hieronder leest, kan je beeld van de organisatiecultuur beïnvloeden. Het kan pijnpunten aanwijzen waar je je eerder nog niet van bewust was. Je kunt meer uit dit boek halen door eerst onbevangen de Quickscan te doen, om daarna te ontdekken dat je eerste conclusie niet helemaal klopte. Zo leer je namelijk ook je blinde vlekken kennen.

Wantrouwen, verdeel-en-heerstactieken, intimidatie, controle en de mond snoeren: dat zijn steevast de thema's die genoemd worden wanneer in het nieuws berichten verschijnen over angstcultuur. Vaak volgt er een onderzoek, en blijft een reactie van bestuurders beperkt tot enkele krachtige zinnen zoals: 'We zijn een onderzoek gestart naar de misstanden', of: 'Er is een dialoog gestart met de betrokkenen.' Organisaties die beticht worden van een angstcultuur bevinden zich op glad ijs. Het geeft blijk van slecht werkgeverschap, en vaak volgt zelfs het verwijt dat bestuurders de angstcultuur bewust hebben gecreëerd, of te weinig doen om hem te bestrijden. Mensen beangstigen, intimideren en manipuleren is bovendien onethisch; het geeft blijk van een gebrek aan respect.

Het is dan ook niet gek dat organisaties huiverig zijn om toe te geven dat er sprake is van een angstcultuur. Dat zou immers ook betekenen dat je als directeur of bestuurder toegeeft dat je niet in staat bent om een gezonde werksfeer te verzorgen, of dat je welbewust immorele tactieken inzet om mensen in het gareel te krijgen. Een onderzoek biedt uitkomst: dat schept rust, toont aan dat er direct wordt ingegrepen en belooft dat de getroffen medewerkers serieus genomen worden.

Als het woord 'angstcultuur' eenmaal is gevallen, kan niemand er meer onderuit, vooral als de media, vakbonden of politieke partijen zich erin mengen. Als de klacht terecht is, dan is de schade die een organisatie lijdt ook terecht: elke werkgever is het zijn medewerkers verplicht om

een gezonde en veilige werkplek te bieden. Maar tegelijk is angstcultuur een woord dat soms té makkelijk in de mond wordt genomen. Uit de hand gelopen arbeidsconflicten, pestgedrag op de werkvloer en aangekondigde reorganisaties kunnen ertoe leiden dat mensen zich angstig en bedreigd voelen op het werk, maar als maar één of enkele mensen hier last van hebben, is er dan ook direct sprake van een angstcultuur?

Een van de hoofddoelen van dit boek is een duidelijke definitie te geven van de term 'angstcultuur'. In eerdere literatuur is gek genoeg geen duidelijke, onderbouwde definitie te vinden. Maar ook met een duidelijke definitie is het een complexe klus om onderzoek te doen naar angstcultuur. Verstoorde arbeidsrelaties, wantrouwen en grote verschillen in belangen kunnen onderzoekers parten spelen bij het achterhalen van de waarheid. Een angstcultuur onderzoeken is niet alleen lastig voor consultants; probeer als journalist of jurist maar eens in te schatten of er nu werkelijk sprake is van een angstcultuur, of slechts van een verongelijkte eenling die wraak wil nemen op zijn (toekomstige) ex-werkgever.

Voor ik mijn definitie van het begrip angstcultuur geef, wil ik graag een paar belangrijke kanttekeningen maken. Ten eerste is het voor slachtoffers van intimidatie op de werkvloer maar *ten dele* relevant of er werkelijk sprake is van een angstcultuur. Zij hebben hoe dan ook te lijden onder het gebrek aan sociale veiligheid en willen dat het zo snel mogelijk stopt. Bepalen of er sprake is van een individueel geval of van een *cultuur* is belangrijk, maar het moet niet uitlopen op een welles-nietesspelletje. Het is in ieders belang om tunnelvisie te voorkomen: als uit onderzoek blijkt dat in een organisatie géén angstcultuur heerst, sluit dat nog niet uit dat er individuele misstanden zijn.

Ten tweede is angstcultuur, net als andere organisatiedisfuncties, het terrein van de irrationaliteit. Het geven van een definitie suggereert wellicht het tegenovergestelde: alsof het makkelijk te vangen is in meetbare, rationele termen waar even rationele conclusies en cijfers aan te verbinden zijn. In dit boek wordt een poging gedaan om angstcultuur op de meest herkenbare en meetbare wijze te beschrijven, maar bedenk daarbij altijd dat angst dikwijls onlogisch, ongefundeerd en irrationeel is. Ten slotte: naast angstcultuur zijn er nog verschillende andere disfuncties in organisaties te herkennen. De conclusie dat er geen angstcultuur heerst, betekent niet dat er geen andere disfuncties een rol spelen in de organisatie, bijvoorbeeld een paranoïde organisatiedisfunctie.

Dat gezegd hebbende volgt nu de definitie. In één zin vat ik samen wat de kern is van een angstcultuur, het motief waarom angst soms moedwillig wordt ingezet en aan welke kenmerken voldaan moet worden om werkelijk van een *cultuur* te kunnen spreken. In hoofdstuk 11 wordt de definitie opgesplitst in verschillende kenmerken om het stellen van een diagnose te vergemakkelijken.



DEFINITIE

Een angstcultuur is een organisatiedisfunctie waarbij collectieve, belemmerende angst prominent aanwezig is en stelselmatig wordt ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen.

Waarom is een angstcultuur slecht?

Angst is weliswaar een normale en gezonde emotie, het vestigen van een cultuur waar mensen constant moeten vrezen voor represailles of vernedering is bijzonder ongezond. Bange mensen werken harder, ze lijken meer gehoorzaam en ze houden zich over het algemeen stil en bemoeien zich niet met de leiding. Dat is wellicht prettig voor leidinggevenden die geen tegenspraak dulden, maar het heeft grote nadelen voor de organisatie. De negatieve effecten van angstcultuur komen op veel plekken in dit boek terug en worden waar nodig extra toegelicht, maar hier beschrijf ik alvast puntsgewijs de belangrijkste nadelige effecten van een angstcultuur voor organisaties

- Onzekerheid en spanning van medewerkers
- Toename van onderling wantrouwen
- Verhoogd ziekteverzuim
- Hoger verloop
- Hogere foutgevoeligheid
- Toename fysieke veiligheidsrisico's
- Verminderd commitment
- Verminderde creativiteit
- Toename in antipathie tegen organisatie
- Verminderde loyaliteit – kans op klokkenluiden
- Fouten blijven onbesproken
- Verminderde flexibiliteit/meer bureaucratie

- Verminderde motivatie/passie van medewerkers
- Minder innovatief vermogen
- Hogere kosten door verloop en verzuim

Alle bovenstaande punten hebben direct te maken met de bedrijfsvoering van een organisatie. Daarnaast heeft angstcultuur ook een *persoonlijk* effect op mensen: het kan burn-out, overspannenheid en andere psychische schade veroorzaken. Daar bovenop is het een moreel probleem: kun je jezelf 's ochtends in de spiegel kijken als je weet dat je een organisatie runt die structureel (en moedwillig) de grenzen van rechtvaardigheid en menswaardigheid overtreedt? Een volgroeide angstcultuur is in dat opzicht in zichzelf een misstand, waardig om direct aangepakt te worden. Bovendien opent het de deur voor meer misstanden, die uiteindelijk de organisatie zijn kop kunnen kosten.

Hoe ontstaat een angstcultuur?

Eigenlijk zou je niet verwachten dat er zoveel organisaties zijn met een angstcultuur. In wiens belang is het om personeel zo aan te sturen dat dit negatieve effecten heeft op de organisatie? Het is behoorlijk *irrationeel* om een cultuur te creëren of in stand te houden waardoor de winst van de organisatie niet groeit, maar juist afneemt! En toch gebeurt het.

Het vergroten van de omzet en het drukken van de kosten zijn waardevolle doelen voor ondernemers, directeurs, investeerders en aandeelhouders. Voor een medewerker die in een winkel werkt, is de winstgevendheid van de onderneming maar gedeeltelijk van belang. Natuurlijk heeft hij er baat bij – zijn baan blijft erdoor bestaan –, maar de werkelijke waarde van het maken van winst is voor mensen onderaan de ladder gering. Belangrijker voor hen is het krijgen van erkenning, steun, acceptatie en goedkeuring van directe collega's en leidinggevend. Uit onderzoek blijkt ook dat de relatie tussen medewerkers en hun direct leidinggevende de toon zet. De onderneming als geheel kan nog zó gezond en veilig zijn, als de relatie met de chef verziekt is, dan kan dat al voldoende reden zijn om angstig te worden.

Angst is dé manier om mensen tot gehoorzaamheid te dwingen, maar het is funest voor het commitment, of met nog zo'n mooie Engelse term, *engagement*. En hierin schuilt een lastige balans die menig leidinggevende hoofdpijn bezorgt. Een leider moet wel een *beetje* bedreigend

zijn; het is immers zijn taak om zijn mensen scherp te houden en zich bewust te zijn van hoe ze hun werk uitvoeren. Het wordt ook van hem verwacht; een leider die dit nalaat, zal minder serieus genomen worden.

Maar hoewel het ook de rol van de leidinggevende is om als autoriteit op te treden, is het wel van belang om gezag niet te laten omslaan in intimidatie. Een leider die angst inboezemt, oogst misschien wel gehoorzaamheid en dwingt daarmee respect af, maar zijn ondergeschikten zullen zich daardoor nog maar met één doel bezighouden: de bron van de angst manipuleren, om zo de dreiging te verminderen. Het lijkt dan wellicht alsof medewerkers gecommitteerd zijn aan de bedrijfsdoelen, de hiërarchie en de geldende targets, maar zij doen dit alleen omdat ze daarmee de bron van hun angst, de leidinggevende, onder controle kunnen houden. In werkelijkheid zullen ze vooral gecommitteerd zijn aan zichzelf en het buiten de deur houden van angst. Door dat te doen hoeft je als medewerker niet bang te zijn, hoeft je niet met lood in je schoenen naar je werk en kun je gewoon je rekeningen blijven betalen. Bovendien heeft je leidinggevende de eindverantwoordelijkheid. Als het misgaat, kloppen ze bij hem aan, niet bij jou.

Mensen kunnen elkaar ook gek maken. Angst heeft meestal een feitelijke, aanwijsbare oorzaak. Maar soms gaan verhalen, roddels, aannames een eigen leven leiden. Medewerkers kunnen elkaar waarschuwen voor gevaar dat in werkelijkheid niet aanwezig is. Vaak verdwijnt die angst weer vanzelf, als blijkt dat het gevaar, de afstraffing of de gevreesde uitkomst uitblijft. Hoe minder interactie er plaatsvindt tussen medewerkers op de werkvloer en hoger management, hoe groter de kans dat er indianenverhalen ontstaan. Hoe meer interactie: hoe meer kans dat vooroordelen weggenomen worden. Laat je als leider dus zien, laat je kennen, toon interesse en maak contact. Doe dat en je hebt al een flinke slag gemaakt!

Leiders staan niet op zichzelf. Eén leidinggevende die zich bedient van intimiderend gedrag heeft nog niet direct een angstcultuur tot gevolg. Pas wanneer angst een prominent, structureel, collectief en belemmerend karakter heeft, dat niet beperkt blijft tot incidenten, maar deel wordt van de dagelijkse gang van zaken, kunnen we met recht spreken van een

angstcultuur. Voor het ontstaan van een angstcultuur moet daarom aan de volgende kenmerken worden voldaan:

- Angst is structureel en prominent aanwezig.
- De angst is belemmerend en collectief.
- Het gedrag dat angst veroorzaakt is genormaliseerd.
- Medewerkers nemen geen ontslag.
- Medewerkers komen niet in opstand.

Naast het prominente en structurele karakter speelt ook de houding van medewerkers een voorname rol. Als mensen in verzet komen of ontslag nemen, kan zich geen angstcultuur vestigen. Medewerkers weigeren dan immers om bangmakerij en intimidatie te accepteren. Dat er een angstcultuur ontstaat, betekent dus ook dat de mensen die onder die angst gebukt gaan dit toestaan en in zekere zin dus accepteren. De aanzet voor een cultuur wordt vaak door leidinggevenden gegeven, maar pas wanneer er draagvlak is onder hun volgers kan een cultuur zich werkelijk vestigen. In deel 2 van dit boek wordt besproken welke kenmerken een rol spelen in het ontstaan van angst in een organisatie, hoe de angst uitgroeit tot een angstcultuur, hoe angst normaal wordt, waarom mensen geen ontslag nemen en waarom ze niet in opstand komen.



Peter Fijbes is organisatieadviseur en teamcoach. Zijn focus ligt op het ontdekken en oplossen van samenwerkingsproblemen in organisaties en teams. Met als doel het creëren van een veilige en doelmatige werkcultuur, waarin geen plaats is voor angst en wantrouwen.

boomuitgeversamsterdam.nl
businezz.nl

ISBN: 978 90 2440 5817
NUR: 801



9 789024 405817

Angstcultuur: het begrip duikt met regelmaat op in de media. En stevast rollen er koppen. Maar wanneer kun je eigenlijk met recht spreken van een angstcultuur in een organisatie?

Angstcultuur is het eerste Nederlandstalige boek over dit onderwerp. Eindelijk is er nu een duidelijke definitie van de term 'angstcultuur'.

Hoe ontstaat een angstcultuur? Waar zijn mensen bang voor? En waarom nemen bange mensen niet domweg ontslag? Wat kun je doen om zo'n cultuur te voorkomen? En hoe grijp je in als er eenmaal een angstcultuur is ontstaan?

Dit boek biedt duidelijke en concrete handvatten voor zowel managers, organisatieadviseurs, ondernemingsraden als voor medewerkers, die vaak onbedoeld 'meewerken' aan het ontstaan en voortbestaan van een angstcultuur.

Met de eerste diagnose uit de quickscan heb je direct zicht op de informatie die voor jouw organisatie van toepassing is.

**HOE IS HET MET
JOUW ORGANISATIE
GESTELD?
DOE DE QUICKSCAN!**