

————— ‘Niets is complexer dan organisaties die gegrepen zijn door angst, wantrouwen en woede’, schrijft teamtrainer en organisatieadviseur Peter Fijbes in zijn boek ‘Angstcultuur’. Razend actueel, want een economische crisis vergroot de kans erop.

ANGSTCULTUUR OP DE WERKVLOER

MANAGEMENT BY TERROR

WAT IS EEN ANGSTCULTUUR?

De formele definitie voor angstcultuur die Fijbes en bijvoorbeeld Berenschot hanteren, is: een organisatiedisfunctie waarbij collectieve, belemmerende angst prominent aanwezig is en stelselmatig wordt ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen.

Er is ook een informele definitie, aldus Fijbes: een disfunctie in de organisatie, waardoor je mensen niet motiveert of inspireert, maar beangstigt om iets te doen. ‘Je legt een medewerker drie opties voor. Je kunt ze motiveren voor optie A of bang maken voor opties B en C. In een angstcultuur maak je medewerkers bang voor de consequenties.’ In zijn boek noemt hij angst een zeer sterke emotie ‘die ons onbewust tot actie aanzet’. Angst is dus een zeer effectieve managementtool, want ook uit onderzoek blijkt dat angst werkt: bange medewerkers werken harder, maken meer uren en hebben minder (openlijk) commentaar op de leiding. ‘Tegenspreken is onderdeel van het systeem zelf’, legt Fijbes uit. ‘Er is geen angstcultuur als mensen er zich openlijk kunnen uitspreken en daar op wordt gehandeld. Er moet een censuur ontstaan: je zegt het één, maar denkt het ander.’

‘Een angstcultuur kent veel uitingsvormen onder de paraplu van sociale (on)veiligheid’, stellen Monique van der Meer en Tineke Beemster, psychologen en consultants bij Berenschot. Uit hun cultuuronderzoek bij (overheids)organisaties blijkt *organisational silence* een ‘angstcultuurbepaler’: medewerkers durven zich niet te uiten als ze onveiligheid ervaren. ‘Ze reageren

‘Oude managementstijlen zie je sneller bij gemeenten terug’



niet meer, durven zich niet meer kwetsbaar op te stellen', zegt Beemster. Grensoverschrijdend gedrag, pesten en (seksuele) intimidatie vallen er ook onder. 'Vaak is het gedrag heel subtiel, zoals iemand steeds buitensluiten, een promotie niet laten doorgaan of contracten niet verlengen. Meestal zijn het langlopende situaties, waar mensen niet meer uitkomen. Ze zien verbanden niet en ervaren die angstcultuur geïsoleerd.'

HOE KOMT HET TOT STAND?

Angst inboezemen is de weg van de minste weerstand, want door een angstcultuur te vestigen kun je een gebrek aan sociale competentie compenseren, schrijft Fijbes. 'Het is een socialisatieproces. Het enthousiasmeren en motiveren van mensen vergt leiderschapskwaliteiten, maar voor intimidatie, uitsluiten en het gebruiken van de machts- en afhankelijkheidsrelatie heb je geen specifieke skills nodig. Je doet iets, waardoor mensen bang worden voor 'niet werken'. Angst is gemakkelijker dan positieve impulsen geven. Angst is een emotie, een veilige en gezonde, maar wel manipuleerbaar.' Een tweede element is het afbreken van *checks and balances* in een organisatie, het afbreken van kritiek. En het derde element is dat niet wordt gehandhaafd op sociale veiligheid. 'Mensen komen niet in de problemen. De organisatie vraagt niet naar hoe die goede cijfers tot stand zijn gekomen, maar kijkt alleen naar het resultaat.'

Dat is een blinde vlek: zolang de directeur het maar goed vindt.'

Vaak is het een samengesteld probleem dat niet terug te voeren is naar één leidinggevende, aldus Beemster. 'Die leidinggevende heeft de ruimte ervoor gekregen die bijdraagt aan angstgevoelens. Er zijn onvoldoende checks and balances om het gedrag te corrigeren en de mensen op sleutelposities werken sociale onveiligheid in de hand. Het gaat heel subtiel.'

HOE VAAK EN WAAR KOMT HET VOORAL VOOR?

'Gemeenten zijn de oudste organisaties die we hebben', merkt Fijbes op. 'Dat is een veel oudere traditie van management dan bij een startup. Oude stijlen van management zie je daar sneller terug: de baas bepaalt alles, het jaren-vijftig-idee, silo-structuren, centraliseren van macht en zeggenschap. Je maakt mensen afhankelijk en potentieel manipuleerbaar.' Micro-management doet dan opgeld. 'Je ziet in de ambtenarij vaak een situatie van het ontnemen van controle van anderen: hij

schrijft voor wat jij precies moet doen, zoomt in op fouten die jij maakt en zegt precies wat wel en niet mag.' Dat is niet per se de gemeentesecretaris. 'In kleine gemeenten waar de gemeentesecretaris een centrale rol speelt, kan dat, maar in (middel)grote gemeenten speelt het meer op afdelingsniveau, zoals bij burgerzaken of in de buitendienst.'

Onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen staat het onderwerp wel eerder op de agenda, merkt Beemster. Zeker na #metoo wordt van organisaties vaker verwacht dat ze een infrastructuur hebben voor meldingen over integriteitsvraagstukken. 'Het is slecht voor de pr van een gemeente als je met een overtreding in de publiciteit komt. Je kunt dan niet om onderzoek heen', aldus Van der Meer. Of angstculturen vaker voorkomen in de publieke dan in de private sector durft ze niet te zeggen. 'We worden sneller door de overheid gevonden, maar dat wil niet zeggen dat het vaker of meer voorkomt. Er zit altijd een zekere mate van gedwongenheid achter. Niet omdat overheden het belangrijker vinden hoe mensen 'in de wedstrijd zitten', want daar heb je employer-benadering en tevredenheidsonderzoeken voor. Een cultuuronderzoek heeft vaak een negatieve connotatie, een gedwongen aanleiding. Het eindstation van de ellende.'

WIE HOUDEN DE ANGSTCULTUUR IN STAND? EEN BEPAALD TYPE?

'Vaak is het een directeur met een ego, meestal een 'hij', die niet wordt gecontroleerd door de raad van bestuur of een controleorgaan', aldus Van der Meer. 'Hij heeft dat lang kunnen volhouden, is weggebleven bij de controlemacht en heeft een sluier over incidenten gelegd. De ruimte die hij pakt, krijgt hij ook.' Het zit in de persoonlijkheid: iemand is niet bereid samen te werken, geeft niet graag de ▶

QUICKSCAN

Fijbes wijst in zijn boek op de economische crisis van 2008. De hoogste prioriteit voor bedrijven was voortbestaan. De werkloosheid nam enorm toe en een nieuwe baan vinden 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.' Economische crises zijn dus vruchtbare grond voor een angstcultuur. En laat er nu net eentje op stapel staan. Op www.angstcultuur.org biedt Fijbes een online quickscan aan waar je een eerste indruk kunt krijgen van de rol die angst speelt in de organisatie waarin of waarmee je werkt.





touwtjes uit handen. ‘Anderen in het MT accepteren dat ook.’ Derde patroon is geen eenduidig hr-beleid. ‘Heel vaak zien we dat een sociaal onveilige omgeving ontstaat doordat er willekeur is, er zijn geen duidelijke regels. Er is wel beleid op loonsverhogingen of een loopbaanstap, maar voor jou is dat anders dan voor een collega. Er is een regel, je kunt er een beroep op doen, maar in de praktijk wordt die toch anders geïnterpreteerd.’ Een ander patroon is communicatie: veel aandacht gaat naar mensen die op de voorgrond treden, daarmee wordt ‘de massa’ vergeten. ‘Die patronen maken de olievlek.’

Beemster wijst op perverse prikkels in doelstellingen. ‘Individuele bonussen, terwijl je samenwerking wilt stimuleren. Eigenbelang gaat dan boven het afdelingsbelang. Die prikkels zijn niet zo bedoeld, maar andere belangen prevaleren dan boven een veilige cultuur.’ De cultuur kan blijven bestaan, omdat diezelfde mensen er mensen bij zoeken die erbij passen. En dit gebeurt onbewust, benadrukt Van der Meer. Een belangrijke lering uit hun onderzoek is dat de angstcultuur heel subtiel en sluimerend ontstaat. ‘Het is geen duidelijke cultuur met een duidelijk profiel. De meest gehoorde opmerking van geïnterviewden is: hoe heeft dit zo lang kunnen duren?’ Daarom is diversiteit en kritisch zijn op profielen zo belangrijk, aldus Beemster. Mensen die voor het aannamebeleid verantwoordelijk zijn, moeten in werving en selectie kritische tegensprekers zoeken.’

WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR AMBTENAREN EN DE UITVOERING VAN BELEID?

Een angstcultuur is traumatisch: ze leidt tot ziekte, stressverschijnselen en gaat ‘in je systeem’ zitten. ‘Je hebt er geen vertrouwen meer in dat iets goed komt’, vertelt Van der Meer. ‘Een fundamentele waarde van veiligheid is daarmee weg. Daar moet je opnieuw aan bouwen.’ De effectiviteit van de angst geldt alleen voor de korte termijn, weet Fijbes. ‘Angst en stress leiden op lange termijn tot hoog ziekteverzuim, burn-outs, groot personeelsverloop en meer fouten.’

Uit onderzoek onder Fortune 500 bedrijven blijkt een disfunctionele cultuur 20 tot 35 procent van de arbeidsproductiviteit te kosten. ‘Je bent om elkaar heen aan het werken, stuurt mails of doet werk dat niet van waarde is voor je organisatie. Dat levert meer kostendruk op.’



Angst leidt op termijn tot hoog ziekteverzuim

HOE KOM JE VAN EEN ANGSTCULTUUR AF?

Dat hangt volgens Fijbes af van de situatie. ‘Of je gaat door met de bestaande mensen of het is al te erg om er iets positiefs van te maken met de bestaande mensen. Die moeten dan weg. Wantrouwen is super disfunctioneel.’ Een organisatie moet niet alleen controle inbouwen op regels naleven, maar ook een vangnet als je niet goed wordt behandeld, zoals vertrouwenspersonen, aldus Van der Meer. ‘Ook een hr-afdeling zou verantwoordelijk moeten zijn en ervoor moeten zorgen dat regels uniform worden uitgevoerd.’

‘Stop met druk zetten en bouw vertrouwen op door op een andere manier samen te werken’, vult Fijbes aan. ‘Als mensen hun gedrag niet wijzigen, kan het niet stoppen. Die mensen moeten dan weg. Als ze het wel kunnen, is de vraag of ze het vertrouwen kunnen herstellen. Zo nee, dan moeten er andere mensen komen en een interventieprogramma: hoe ga je macht en tegenmacht organiseren?’

Wat gebeurt hier en hoe gaat het beter? Hoe ga je dat meten? En menselijk: hoe krijgen collega’s die elkaar eerder naar het leven stonden weer vertrouwen in elkaar? De directeur is weg, maar de staf blijft over. Neem weg wat angstig is, in het beleid of persoon, en vraag je af hoe je het vertrouwen weer kunt herstellen.’

Van der Meer stipt aan dat medewerkers

het als een opening ervaren als organisaties zichzelf onder de microscoop leggen. ‘Met werkgroepjes de cultuur uitdiepen heeft een positieve werking. Bij een rechtbank kwamen we tot de conclusie dat in iedere mail naar andere collega’s een verwijt stond. Dat patroon had niemand door, maar iedereen had er last van. Die *habitu* moet je eerst zien om er iets aan te kunnen doen.’

Een organisatie gaat door bepaalde fases heen. ‘Of je verantwoordelijk of het MT dwingt om verantwoordelijkheid te nemen en te vertrekken, hangt ook af van in hoeverre de organisatie zich bewust was van de angstcultuur. Iedereen heeft eerst een schrikreactie en een besef. Dan komen de vragen: wat kunnen we repareren? Kunnen we achter een oplossing staan? Er zijn mensen onterecht ontslagen, kunnen we dat repareren en genoegdoening bieden?’

Het feit dat de cultuur open wordt besproken is een belangrijke stap vooruit, maar cultuurverandering vergt een lange adem. Van der Meer: ‘De valkuil is dat je vervalt in oud gedrag. Je moet een stappenplan maken om gedisciplineerd te blijven volgen hoe het in de organisatie gaat: komen we onze afspraken na? Als de angstcultuur onderhuids blijft bestaan, kan die zo weer terug te komen. Dat is hard werken. Het is als bij de vorm van een voetbalelftal: als het lek boven is, wil dat nog niet zeggen dat je wint.’ ●