

## Column: 'Angstcultuur: een erfenis die je kunt weigeren'.

Wilt u op uw werk floreren of creperen? Het antwoord op die vraag ligt voor de hand: niemand heeft zin in een werkplek waar pesten, intimidatie, isolatie en angst aan de orde van de dag zijn. Toch komen in de media steeds meer voorbeelden voorbij van organisaties waar een angstcultuur zou heersen: ziekenhuizen, universiteiten, gemeenten, winkelketens, ministeries en bedrijven.

Geen enkele sector of bedrijfstak lijkt er immuun voor te zijn. Het is helaas nog onduidelijk in hoeveel organisaties een echte angstcultuur heerst. Daar is meer onderzoek voor nodig. Tegelijkertijd is het ook geen *buzzword*: de signalen roepen tot alertheid. Leest u maar mee.

In het Jaarverslag 2015 van het voormalige Adviespunt Klokkenluiders zien we dat een flink deel van de klokkenluiders aangeeft dat in hun organisatie een angstcultuur heerst. Melders voelen zich niet veilig om zich uit te spreken tegen de werkgever. Angstcultuur staat daarmee op plaats twee van de top vijf meest gemelde misstanden.

Ook uit het jaarverslag van het Huis voor Klokkenluiders blijkt dat potentiële melders zich vaak niet veilig voelen om een misstand intern aan de orde te stellen. Driekwart van de melders geeft zelfs aan dat zij serieus werden benadeeld vanwege hun melding. Dat zij zich vaak terecht onveilig voelden, is dus duidelijk. Maar wanneer is die angst nu een teken van angstcultuur?

Peter Fijbes geeft in zijn leeswaardige boek *Angstcultuur: krijg grip op de angst in organisaties* een nuttige omschrijving. In zijn woorden is het een organisatieprobleem waarbij angst collectief, belemmerend en prominent aanwezig is. Bovendien wordt die angst stelselmatig ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen. Dat is een stevige definitie.

De angst moet diep geworteld zijn in de organisatie en door veel collega's tegelijkertijd worden ervaren. En die angst moet bovendien belemmerend werken. Niet alle angstprikkels zijn immers slecht, zo betoogt Fijbes. Wie bang is voor een standje van de baas, zal extra hard werken om een *target* te halen. Krijgt de angst echter de overhand, dan creperen mensen, met allerlei psychische klachten zoals stress, burn-out en onzekerheid.

Dat leidt weer tot verhoogd ziekteverzuim, minder creativiteit, wantrouwen en uiteindelijk een disfunctionerende organisatie. Bovendien is een angstcultuur een voedingsbodem voor meer problemen. Het kan ertoe leiden dat medewerkers integriteitsschendingen en misstanden niet durven te melden. Waardoor deze blijven voortduren en zelfs verergeren.

Of het leidt ertoe dat mensen anoniem lekken naar de media, met alle reputatieschade van dien. Benadeling van medewerkers die toch nog de moed opbrengen om misstanden te melden, versterkt het signaal nog eens: wee je gebeente als je iets durft te zeggen, zwijg en hou de *omertà* in stand!

Als mogelijke verklaring voor het ontstaan van een angstcultuur wijst Fijbes de economische crisis aan. In tijden van reorganisaties, bezuinigingen en hoge targets is de ruimte voor interne kritiek doorgaans ver te zoeken. Omdat de arbeidsmarkt destijds vrijwel op slot zat, konden medewerkers moeilijk hun heil elders zoeken.

Ziehier de giftige cocktail die leidt tot een angstcultuur. Een eenmaal ingeslopen is het tij moeilijk te keren. Sociale patronen zijn ingesleten en diepgeworteld in de organisatie, volgende generaties van nieuwe collega's nemen die patronen over. Zo werkt iedereen door in de paradoxale situatie dat de oorzaak allang verdwenen is, maar het gevolg blijft voortwoekeren: de angstcultuur als ongewenste erfenis van de economische crisis.

Met het economisch herstel draait de arbeidsmarkt ondertussen weer op volle toeren. En ironisch genoeg willen veel organisaties zich op die arbeidsmarkt onderscheiden met een aantrekkelijke bedrijfscultuur, zo blijkt uit het onderzoek HR Trends 2017-2018 van Peforma.

Cultuurverbetering moet dus wel hoog op de agenda van menig organisatie staan. Alleen, iedereen kent de Fokke & Sukke over de cultuuromslag (die gepland staat op donderdag de 17de om half vier). Kun je een cultuur wel veranderen? Is het mogelijk om de erfenis van de crisis te weigeren?

Wij denken van wel. Het is niet gemakkelijk, het vergt veel tijd en waarschijnlijk zal het pas de volgende generatie collega's zijn die er echt de vruchten van plukt. Maar het kan wel, mits je

werkt met een brede, integrale aanpak. Dan raak je de hele organisatie: de strategie en het leiderschap, het aannamebeleid, training en opleiding, duidelijke normen en waarden, regels en procedures, maar ook eerlijke sancties en handhaving als iemand over de schreef gaat. Cultuurverandering is met andere woorden niet alleen een feestje van goede bedoelingen, groepsessies en *soft controls*, daar is meer voor nodig.

En werkt u in een organisatie waar de angst (nog) niet heeft toegeslagen? Dan is rentmeesterschap het devies. Uw cultuur is immers de erfenis van de volgende generatie. Wilt u dat uw opvolgers creperen of floreren?

Alain Hoekstra en Jitse Talsma

Beiden werkzaam bij de afdeling Kennis & Preventie van het Huis voor Klokkenluiders.

14 september 2017