

Interview: het verlamme effect van een angstcultuur

Onlangs verscheen het boek 'Angstcultuur, krijg grip op angst in organisaties'. Het boek geeft antwoord op de vraag wat onder angstcultuur kan worden verstaan, maakt dat meetbaar en biedt tevens praktische tips om zoiets tegen te gaan. Een interview met auteur Peter Fijbes.

Waarom een boek over angstcultuur? Heb je daar zelf ervaring mee?

Niet persoonlijk, maar als organisatieadviseur werd ik er wel regelmatig mee geconfronteerd. Je leest er ook vaak over in de media. Toch lijkt niemand precies de vinger te kunnen leggen op wat dat dan is, 'angstcultuur'. Er is nauwelijks over geschreven en er is ook nooit wetenschappelijk onderzoek naar dit specifieke onderwerp gedaan. Dat inspireerde mij tot het schrijven van dit boek.

Hoe heb je dat aangepakt?

Uitgangspunt was de vraag waar nu het meeste behoefte aan lijkt te zijn. Naar mijn idee was dat het formuleren van een praktische en meetbare definitie van het fenomeen 'angstcultuur'. Plus een tool om daar meer inzicht in te krijgen. Aan de hand van een door mij ontwikkelde quickscan op basis van een aantal sociale, systematische en situationele factoren kan je bepalen of er sprake is van een angstcultuur.

Wanneer is er volgens jou sprake van een angstcultuur?

We hebben het dan over een organisatieprobleem waarbij collectieve, belemmerende angst prominent aanwezig is en stelselmatig wordt ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen. Dat begint met de vraag of er sprake is van een structurele, prominent aanwezige, allesomvattende en belemmerende angst. Vervolgens ga je kijken naar het karakter van die angst. Is het collectief, genormaliseerd, progressief en onbetwistbaar? Als je daar als organisatie relatief hoog op scoort, dan is er volgens mijn definitie sprake van een angstcultuur.

Werk angst niet per definitie belemmerend?

Dat hoeft niet zo te zijn. Angst is een emotie die je waarschuwt voor gevaren en die kan helpen bij het 'overleven'. Er kan dus ook een positief effect vanuit gaan, wanneer je daardoor bijvoorbeeld uit je comfort zone moet treden en nieuwe dingen moet leren. Stel jij krijgt een nieuwe baan en ik ben jouw manager. Ik geef je meteen de opdracht om volgende week een presentatie voor tweehonderd mensen te geven. Dat kan (faal)angst opleveren. Maar als ik je help om die presentatie goed voor te bereiden, dan bied ik jou ook de mogelijkheid om het op een goede manier te doen. Wil je het dan alsnog écht niet, dan moet ik jou daar niet toe blijven dwingen. Het type angst binnen een angstcultuur heeft dus vooral een dwangmatig karakter, zonder dat er realistische oplossingen of alternatieven zijn. Ook heeft het niet altijd alleen met prestaties te maken. In tijden van crisis of tijdens fusietrajecten ervaren werknemers ook regelmatig een angstcultuur.

Er is dus niet altijd sprake van kwade opzet?

Niet altijd. Sterker nog, uit de ervaringen die ik als organisatieadviseur heb opgedaan blijkt dat angstcultuur vooral voorkomt uit bestuurlijke onhandigheid. Soms wil een leidinggevende nog wel eens de toevlucht zoeken tot regels, beleid of cijfers, zonder goed in contact te staan met de dynamiek van de werkomgeving. Kan daar vervolgens niet op een productieve manier over gediscussieerd worden en is het systematisch van aard, dan is er meestal sprake van angst.

Het Huis voor Klokkenluiders krijgt relatief vaak meldingen binnen van een angstcultuur. Driekwart van de melders zegt bovendien benadeling te ondervinden. Is er volgens jou een verband tussen angstcultuur en het ontstaan van misstanden op het werk?

Wanneer er sprake is van een angstcultuur, dan kan dat ertoe leiden dat werknemers onder druk de verkeerde dingen doen. En ook dat verkeerde ontwikkelingen minder snel gemeld, opgepikt en aangepakt worden. Er lijkt dus een verband te zijn tussen een angstcultuur en het ontstaan van maatschappelijke misstanden op het werk, al hoeft dat niet in alle gevallen zo te zijn. Een angst

om je uit te spreken, om kritisch te zijn lijkt logischerwijs een voorwaarde voor het ontstaan van misstanden. Een andere vraag is of je een angstcultuur an sich niet ook mee moeten tellen als een misstand. Ik zou graag meer discussie, dialoog en onderzoek naar het onderwerp zien, om onder andere die vraag te kunnen beantwoorden.

Hoe voorkom je dat zoiets ontstaat?

Het heeft vooral te maken met managementstijl. Cruciaal is daarbij de relatie tussen de direct leidinggevende en werknemer(s). Het goed kunnen aanvoelen van individueel functioneren, weten hoe de groepsdynamiek werkt, wederkerigheid en het gevoel van rechtvaardigheid dragen allemaal bij aan een veilige werkomgeving. Sterke sociale competenties zijn dus heel belangrijk bij het creëren van een werkomgeving waarin men zich veilig, gewaardeerd en gehoord voelt.

Kan het invoeren van een meldregeling of het aanwijzen van een vertrouwenspersoon daarbij helpen?

Zowel een meldregeling als een vertrouwenspersoon kunnen helpen om een angstcultuur te voorkomen. Dat is ook een reden waarom ik trainingen geef aan vertrouwenspersonen in het herkennen, bespreekbaar maken en oplossen van angst in organisaties.

Er is ook een keerzijde. Voor organisaties waar al een angstcultuur heerst is het invoeren van een meldregeling of aanstellen van een vertrouwenspersoon vaak niet voldoende. Waar angst is, heerst ook wantrouwen tegenover de organisatie. En als mensen de vertrouwenspersoon en/of de meldregeling wantrouwen, durven ze er dan wel gebruik van te maken? In praktijk blijkt dit niet het geval te zijn.

Komt er nog een vervolg op je boek?

Dat weet ik nog niet. Doordat ik dit boek heb geschreven word ik regelmatig gevraagd voor presentaties. Dat vind ik erg leuk, maar daar gaat ook veel tijd in zitten. Het boek wat ik nu heb geschreven is vooral bedoeld voor leidinggevenden. Als er een vervolg op komt, dan wordt het waarschijnlijk een boek waar werknemers goed mee uit de voeten kunnen.