

Moet onze organisatie aan de slag met angstcultuur?



Wekelijks verschijnen er artikelen over vermeende angstculturen bij allerlei organisaties. Bij de overheid, in de culturele sector en in de financiële dienstverlening; overal lijken de angstculturen massaal aan het licht te komen. Maar daarbij past een dosis gezonde scepsis: is het niet eigenlijk een modeterm? Of is het voor veel mensen een bittere realiteit? Het antwoord ligt ergens in het midden.

De term ‘angstcultuur’ is pakkend, alarmerend en roept op tot actie. Het woord zet de ernst van een situatie neer en geeft aan dat veel mensen ergens last van hebben. Helaas is het ook een containerbegrip: dan gebruiken mensen de term ook als die niet past bij de situatie.

Dat is begrijpelijk: iemand die bijvoorbeeld gepest of uitgesloten wordt en elke dag met buikpijn naar kantoor gaat, zal niet eerst de definitie van een angstcultuur opzoeken om te zien of de term wel past. Het is dan een uiting van vrees en soms ook een schreeuw om aandacht.

Angstcultuur draait om het afdwingen van gedrag bij mensen door ze bang te maken

Individueel onbehagen of bij hele afdeling of organisatie?

Dat maakt het lastig voor professionals die zich op [psychosociale arbeidsbelasting](#) richten. Wanneer gaat de term ‘angstcultuur’ over individueel onbehagen en wanneer is het een alarmsignaal voor de arbeidsomstandigheden bij een hele afdeling of organisatie? In beide situaties is er iets nodig, maar de passende aanpak verschilt enorm.

Direct groot alarm slaan is meestal onverstandig – net zo onverstandig als het direct wegwuiven. Je kunt pas van een angstcultuur spreken bij een voldoende collectieve dynamiek in een organisatie, team of afdeling. Een angstcultuur is een [organisatiedisfunctie \(video\)](#) die draait om het afdwingen van gedrag bij mensen door ze bang te maken. Uit vrees voor de gevolgen passen mensen zich zó aan, dat zij buiten schot blijven. Door zich te schikken, proberen ze een veilige ‘bubbel’ voor zichzelf te maken.

Langdurige constante spanning, stress en vrees zijn niet vol te houden en mensen zoeken daarom bescherming. In verzet komen of vertrekken zijn twee manieren om dat te doen. Maar niet iedereen kan zomaar jobhoppen en je uitspreken tegen een angstcultuur kost je vaak juist de kop, in plaats van dat het iets verandert. Dan blijft over om je gedrag dan maar zo aan te passen dat je niet het mikpunt wordt. En daarmee sluit de cirkel zich.

Diegenen die intimiderend gedrag inzetten, hebben ‘succes’: men past zich aan hen aan. Zo ontstaat er een collectief gedragspatroon dat draait om het inboezemen van angst en het proberen buiten schot te blijven. Op korte termijn lijkt dit te werken. Het is daarmee een perverse prikkel. Want tot duurzame gedragsverandering of een echt leereffect leidt het niet. Wel tot een hoger ziekteverzuim en een groter verloop. Voor organisaties die moeten krimpen is dat dus een extra ‘succes’; zij die zelf weggaan, hoeven niet ontslagen te worden.

Blijf weg van mensen die eenvoudige oplossingen beloven en succes garanderen

Stop gedrag dat leidt tot angst

Helaas is voor passende interventies bij een angstcultuur vrijwel geen algemeen advies te geven, omdat de kenmerken van de situatie de aanpak bepalen. De kern in elke situatie is het stoppen van het gedrag dat leidt tot angst. Dit geldt niet alleen voor de bron van de angst (de persoon, het beleid, de omstandigheden), maar ook voor degenen die zelf structureel bang zijn.

Eerst moet 'de angel' eruit, maar daarna zullen ook de mensen die in de angstcultuur hebben gewerkt hun gedragspatroon moeten aanpassen. Dit heeft veel raakvlakken met het verwerken van een trauma. Het voorval is achter de rug, maar de emotionele reactie op de gebeurtenissen is nog altijd aanwezig.

In teams en op afdelingen waar een lange tijd een angstcultuur heerste, zijn vaak grote veranderingen nodig in bedrijfsvoering, aansturing en personeel om het onderliggende gedragspatroon te kunnen aanpassen. Dit zijn complexe, langdurige trajecten waarvan het succes allerminst gegarandeerd is. Blijf daarom weg van mensen die eenvoudige oplossingen beloven en succes garanderen.

Een nuchtere en realistische kijk is het verstandigst. Angst groeit in duisternis en stilte. De belangrijkste preventieve maatregelen bestrijden die voedingsbodem. Denk aan het organiseren van toezicht en een manier om periodiek inzicht te krijgen in de sociale kant van de samenwerking in teams en afdelingen.

Mensen komen namelijk vast te zitten in een angstcultuur als het doorbreken van het zwijgen gevolgen heeft en als de [direct leidinggevende](#) een informatiemonopolie heeft. Die bepaalt dan zelf welke informatie hij doorgeeft naar boven en kan de beeldvorming over zijn eigen team zo naar hartenlust beïnvloeden. Het is niet nodig om de bevoegdheden van leidinggevenden in te perken of om ze te micromanagen. De kern is het organiseren van toezicht en het vergroten van de 'pakkans' van mensen die zich van intimiderend gedrag bedienen.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Peter Fijbes, schrijver van 'Angstcultuur, krijg grip op angst in organisaties'

Dit is een artikel van de redactie van Arbo Rendement

Arbo Rendement is dé informatiebron voor arboprofessionals, preventiemedewerkers en ondernemingsraden. Als in- of externe arboprofessional kun je een bijdrage leveren aan een gezonde en veilige werkplek voor alle medewerkers in de organisatie. Je moet dan wel op de hoogte zijn van alle relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving rond arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, ziekteverzuim en re-integratie.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Arbo Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt jou als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. Arbo Rendement is daarnaast multimediaal. De voor jouw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Arbo Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl