

# Over de risico's van een angstcultuur en het belang te investeren in goede werkrelaties

## Bang voor de baas

Als er sprake is van een collectieve angst voor een leidinggevende, wordt dat een angstcultuur genoemd. Binnen een angstcultuur is sprake van emotionele chantage. De afhankelijkheidsrelatie tussen een werknemer en diens werkgever maakt dit mogelijk. Wie googelt op het fenomeen angstcultuur, stuit al snel op Peter Fijbes. Judith Stoop sprak hem telefonisch. Ook sprak ze met Gyuri Vergouw, een van de eersten die aandacht aan angstculturen besteedde. Angstculturen zijn een taboe, vertelt hij, en er écht iets aan doen vraagt om lef en daadkracht. In een organisatie waarin de wederzijdse afhankelijkheidsbalans op orde is, en er vertrouwen in elkaar is, maakt een angstcultuur geen kans.

Meer dan de helft van de werknemers zegt soms of (heel) vaak aanvaringen met zijn baas of leidinggevende te hebben, aldus het jaarlijkse onderzoek van Intermediair onder 641 hoogopgeleiden.<sup>1</sup> Een slechte relatie met een leidinggevende beïnvloedt zowel het werk- als het privéleven. Uit het onderzoek van Intermediair blijkt verder dat twintig procent van de ondervraagden de band met diens leidinggevende slecht of heel slecht noemt. Ze vinden hun manager niet behulpzaam, niet te vertrouwen of incompetent. Maar het meest genoemde verwijt is dat de manager niet goed luistert. Achttien procent van de ondervraagden durft niet vrijuit te praten met hun leidinggevende. En zeventien procent van de door Intermediair ondervraagden zegt wel eens bang te zijn voor hun manager.

In Vrij Nederland van mei dit jaar opperde journalist Ronit Palache de introductie van de *hashtag* *#bangvoordebaas*, in navolging van het inmiddels omarmde *#metoo*.<sup>2</sup> Voorbeelden van seksueel

machtsmisbruik worden sinds *#metoo* massaal gedeeld en afgekeurd, maar voor 'seksloos machtsmisbruik' lijkt weinig aandacht. Bazen die hun macht misbruiken hoeven zich nauwelijks te verantwoorden. Niet voor de rechter, en niet voor de publieke opinie. Seksuele intimidatie is strafbaar, emotionele intimidatie vooralsnog niet. Ondanks de overvloed aan voorbeelden, is er nog geen grootscheeps maatschappelijk debat op gang gekomen. Een kleine check op Twitter leert dat de *hashtag* vooralsnog uitsluitend gebruikt wordt om te verwijzen naar dit artikel van Palache.

### Onveiligheid en onzekerheid

Binnen een angstcultuur heerst een 'belemmerende angst' die 'prominent' aanwezig is en 'stelselmatig' wordt gebruikt om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen, aldus Fijbes. Angst is een zogeheten extrinsieke motivator die wordt ingezet om gehoorzaamheid af te dwingen. Een sterk hiërarchische organisatie is vaak vatbaarder voor het ontwikkelen van een angstcultuur.

### interview

Door Judith Stoop



Peter Fijbes (l) is organisatieadviseur en auteur van het boek *Angstcultuur. Krijg grip op angst in organisaties*.<sup>3</sup> Ook Gyuri Vergouw (r) is organisatieadviseur en auteur van managementboeken.<sup>4</sup>

‘Een angstcultuur is een gevoel van onveiligheid en onzekerheid binnen organisaties dat door een groot deel van de mensen of door specifieke groepen wordt gevoeld. Onzekerheid over de baan, over de beoordeling, over de wijze van aanspreken, de macht van bepaalde partijen. Niet weten of de pet van de directeur die dag goed of slecht staat’, zo omschrijft Vergouw het fenomeen. ‘Ik heb een mooi voorbeeld uit de praktijk. Over de doden niets dan goeds. Maar over Ferdinand Piëch, de onlangs overleden directeur van Volkswagen, werd gezegd dat je aan de kleur van zijn stropdas kon zien of hij de hele dag positief of negatief zou zijn. Zijn leiderschap werd vergeleken met dat in Noord-Korea, ‘maar dan zonder de werkkampen’. Dan zie je dus dat in zo’n organisatie dingen gaan gebeuren, zoals bij Volkswagen het dieselschandaal, die niet door de beugel kunnen. Mensen durven niet meer te zeggen dat bepaalde dingen gewoon niet kunnen.’

Fijbes gebruikt de term angststilteparadox: hoe banger mensen zijn, hoe minder snel ze zich durven

te uiten. Wanneer je je kwetsbaar opstelt, kan dat voor je baas een stok zijn om mee te slaan. Een angstcultuur wordt overigens niet alleen veroorzaakt door die boze baas. Ook de mensen die zich er niet tegen verzetten, laten het voortbestaan.

‘Hoe mensen reageren op dit onderwerp, is vaak ook heel angstig’, vertelt Vergouw. ‘Het is voor veel mensen bedreigend om over een mogelijke angstcultuur te praten. Men praat liever over *tribes* of over geluk op het werk. Je kunt je voorstellen dat als je manager bent in een organisatie en een adviseur begint over ‘angstcultuur’, dat dat het allergenste is dat je als manager kan overkomen. Daar heeft iedere manager angst voor. Dat wil je niet, want het maakt interne incompetentie, van de manager en/of diens medewerkers, erg zichtbaar.’

#### **Het nut van een angstcultuur**

Niets bestaat zonder reden. En ook een angstcultuur heeft een functie. Angstculturen bestaan omdat het soms gewoon werkt, vertelt Fijbes. ‘Maar alleen op korte termijn. Het blijkt dat als

mensen zich achter hun broek aan gezeten voelen, of geïntimideerd voelen, ze op korte termijn harder gaan werken. De veronderstelling is wellicht dat mensen in verzet komen en zullen stoppen met werken, maar op korte termijn gaan mensen juist langere uren werken, spelen ze loyaal te zijn, doen de taken die van bovenaf worden opgedragen, gaan in het weekend werken, lopen zichzelf voorbij, en stoppen dus al die extra energie in het bedrijf in plaats van in hun persoonlijke leven. Op korte termijn lijkt het voor de cijfers dan te werken. Voor de personen zélf is dat op middellange en langere termijn natuurlijk niet houdbaar.’

Fijbes geeft een concreet voorbeeld: ‘Bij een organisatie kwam een jonge manager binnen. Hij had de nieuwste managementideeën, hij wilde een plattere organisatie, zag zichzelf als meewerkend voorman, maar hij kreeg van zijn team helemaal niets gedaan. Ervoor had er jarenlang een manager gezeten die weliswaar niet een angstcultuur had gecreëerd, maar wel leidde met ferme sturing. Autoritair, hiërarchisch, micro-managend, maar hij wist nog net genoeg contact te leggen met de medewerkers om te voorkomen dat die zich echt onveilig voelden. Die leiderschapstijl was niet functioneel, maar ook niet disfunctioneel. En nu was er dus een manager met meer oog voor de mensen. Maar wat bleek, de resultaten die onder de vorige manager werden behaald, stortten helemaal in. Die jonge, nieuwe manager deed in theorie alles goed, maar zijn medewerkers presteerden dus niet. Hij kreeg ook slechte beoordelingen als leidinggevende. Toen zeiden zijn collega’s hem: ‘Je moet gewoon een keer goed boos worden, met je vuist op tafel slaan, met een paar deuren slaan, en zeggen dat er mensen uit vliegen als het zo doorgaat.’ Dat deed hij en dat werkte. Mensen gingen weer harder werken en doelstellingen werden gehaald. De nieuwe manager werd dus in hetzelfde oude systeem getrokken.

Wat hij had moeten doen, en waar hij het vertrouwen in had moeten hebben, was geloven dat wat hij deed en geleerd had, wél juist is. Dit team zat echter in wat ik noem een ‘afhankelijkheidsfantasie’. Dat betekent dat ze helemaal afhankelijk waren geraakt van hun leidinggevende. Dit team liep vast toen de sturende leidinggevende wegviel. Die nieuwe leidinggevende had eigenlijk te weinig managementervaring om dat te doorzien en de juiste interventie te doen. Na de situatie waarin hij boos was geworden, had hij het team de vraag moeten stellen: ‘Waarom gebeurt er nu wel iets, terwijl ik iets doe waar ik eigenlijk niet achter sta? En wat is er nodig om dit te veranderen?’

### Een cultuur die zich verstevigt

Angstculturen ontstaan omdat het op korte termijn iets oplevert. Op langere termijn raken mensen gewend aan angstculturen, gaan ze hun

situatie normaal vinden, en houden organisaties andersdenkenden buiten de deur, vertelt Fijbes. ‘Als je de cijfers op korte termijn wilt opvijzelen, dan kun je dat doen door angst te zaaien en te intimideren. Dat is een perverse prikkel. Hoe lang dat werkt is contextafhankelijk, maar niet langer dan drie tot zes maanden. Dan zul je gaan merken dat wat je zogenaamd op korte termijn wint aan meer inzet, teniet wordt gedaan door fouten die gemaakt worden en onder het tapijt worden geveegd, of doordat mensen burn-out raken, of zich langdurig ziek melden, en ook niet meer willen re-integreren op de werkplek omdat ze zich daar niet veilig voelen. Uiteindelijk maakt dat die hele winst ongedaan. Maar de langetermijnvisie helder hebben is voor sommige organisaties lastig. Als organisaties structureel met hun cultuur aan de slag gaan, dringt dit langetermijnbesef wel door. Maar vaak ontbreekt dit inzicht. En dan kom je in langdurige angstculturen terecht. Dan ontstaat er ook selectie: mensen die wel accepteren om onder een bepaald bewind te werken, blijven binnen. En mensen die denken ‘dit ga ik niet doen’, vertrekken. Zo verstevigt zo’n cultuur zich en wordt het voor de mensen die er werken steeds normaler. En mensen die dat niet normaal vinden, voelen zich in de minderheid. Mensen zijn bovendien heel creatief – en dat is waar veel organisaties zich niet van bewust zijn – in het om leiders heen werken die angst veroorzaken. Is er bijvoorbeeld in een organisatie veel druk om ook buiten kantooruren te werken, dan programmeren mensen hun Outlook om mailtjes ’s avonds en in het weekend te versturen. En zelfs op hun verjaardag. Dit is echt een voorbeeld uit de praktijk! Mensen dóén dat.’

Culturen zijn in het algemeen erg branche-afhankelijk, vertelt Fijbes. ‘In culturen die hiërarchisch van aard zijn, en waar ook een historie is van ongelijkheid op de werkvloer, accepteren de mensen die daar werken meer. Neem de advocatuur. Daarbinnen worden hoge eisen gesteld, wordt veel geld verdiend, is veel concurrentie. Wie daarbinnen werkt, accepteert meer. Die zegt: ‘Zo is de juristenwereld, hier werkt het zo. Als je daar niet tegen kunt, moet je wat anders gaan doen.’ Voor



de wereld van artsen geldt dat ook. En als je werkt in een wereld waar hoge eisen gesteld worden, dan zegt dat ook iets over jou. Hoe meer er zo'n heldenverhaal is, hoe meer de mensen die daar werken ook profiteren van die reputatie – het is ook stoer. De mensen die dat volhouden, zetten zo'n cultuur voort. En de mensen die daar toch niet goed mee kunnen omgaan, haken af of gaan iets anders doen. Dat selecteert zich. En dat is uiteindelijk heel kostbaar voor zo'n branche. Er zit veel verlies op te smal kijken naar wat succesvol gedrag is. Want dat is geen natuurwet, dat is afhankelijk van wat de cultuur daar aan waarden aan koppelt.'

Ook Vergouw herkent dat cultuur leidt tot vaak onbedoelde selectie van potentiële werknemers: 'Sommige bedrijven geven nu aan dat ze op basis van hun bedrijfscultuur moeite hebben om Nederlandse werknemers aan te trekken. Mensen uit Azië of Oost-Europa willen wel. Dat is interessant. Daarom zijn er ook zoveel expats in Amsterdam.'

Culturen kunnen wel veranderen, maar dat gaat langzaam, vervolgt Fijbes. 'Kijk naar de man/vrouw-verhouding en de wens om meer vrouwen in de top te krijgen. Er komen nu meer vrouwen in de top terecht, maar hun succes wordt vaak gemeten door meer naar masculiene dan naar feminiene aspecten te kijken. Je maakt alleen carrière als je als succesvol gezien wordt. En bij succesvol zijn hoort voorkeursgedrag. De cultuur bepaalt welk gedrag dat is. Dat is klassiek voor hoe een cultuur waarden in stand houdt. En of dat strookt met bedrijfsdoelen doet er niet altijd toe. Dan kun je een situatie krijgen waarin een cultuur, en dus ook iets als een angstcultuur, in stand wordt gehouden, terwijl het voor iedereen beschadigend is. Voor de mensen die daarbij als dader gezien worden, is het ook een beschadigend systeem. Iedereen verliest.

Maar ze hebben elkaar ervan overtuigd dat dat is hoe het hoort. Bedrijven gaan daaraan kapot.'

### Vruchtbare bodems voor angstculturen

Voorbeelden van organisaties waarin sprake zou zijn van een angstcultuur, ofwel: *management by fear*, worden bijna wekelijks in het nieuws aangeleverd. Achter de schermen bij soap *Goede tijden, slechte tijden* zou sprake zijn van *feedbackterreur*, meldde *Nieuwe Revu* afgelopen augustus.<sup>5</sup> Bij Commissariaat voor de Media heerst chaos en onveilige cultuur, kopte NOS afgelopen juli. Medewerkers voelen zich er onveilig, en het personeelsverloop van gemiddeld twintig procent per jaar is opvallend hoog.<sup>6</sup> Eerder hoorden we over angstculturen bij de Universiteit Leiden, waar drie hoogleraren er tirannieke methodes op nahielden, en bij bijvoorbeeld het COA, waar een schrikbewind werd gevoerd.

Met name (semi-)overheidsorganisaties lijken gevoelig voor het ontwikkelen van een angstcultuur. 'Het gebeurt steeds weer in dezelfde soort organisaties', vertelt Vergouw. 'Altijd bij de politie, de brandweer, kazernes, de Belastingdienst, en andere overheidsinstanties. Hiërarchische instanties dus, en instellingen zonder marktwerking. Je kunt het lang volhouden als je een monopolie hebt. Er is geen druk van de markt die maakt dat je als werknemer zegt 'ik ga wel bij politie 2 werken'. Binnen dergelijke organisaties kunnen dit soort culturen worden vastgehouden. Het leidt ook niet tot faillissement, ze overleven toch wel. En dat maakt dan juist dat men de koe ook niet bij de horens vat. Dan zeggen ze: 'Ja, het is een heel groot probleem, laten we er een groot onderzoek op loslaten.' Dat is natuurlijk de dood in de pot. Zo'n onderzoek levert echt niets op. Men heeft het gevoel dat men er wat aan doet, maar er gebeurt dus niets. Ondertussen woekert de ellende gewoon door in zo'n organisatie. Dan komt er negen maanden later een rapport waar alle scherpe kantjes vanaf zijn gehaald. En dan? Dan moet er iets gebeuren, en dat gebeurt niet. Ik lees elke vijf jaar dezelfde berichten in de krant over zulke organisaties. Ik hoor wéér over problemen in de top, ik hoor wéér over gekke

---

## Hoe herken je een angstcultuur?

Een angstcultuur is voor een buitenstaander niet direct zichtbaar. Volgens Peter Fijbes zijn er drie (subtiële) signalen richting werknemer die erop kunnen wijzen:

1. De stille veroordeling. Er wordt niet openlijk gesproken over wat er fout gaat, maar indirect is het wel merkbaar. Je krijgt de rotklussen of wordt weggestopt in een achterafkamer.
2. *Big brother is watching you*. Alles wordt gemeten, gecontroleerd of anderszins gevolgd. Targets, prikklokken of beoordelingsgesprekken kunnen je angstig maken, zelfs als je geweldig werk levert.
3. 'Doe gewoon je werk.' Je hebt het gevoel dat jouw persoonlijke aanwezigheid en inzet niet zo van belang zijn, je bent vervangbaar. De onderliggende boodschap is: lever geen kritiek, maar doe gewoon je werk.

feestjes voor bepaalde dienaren, en ik hoor wéér over culturen waarin angst heerst. Dat komt dus doordat men nooit de koe bij de horens vat.'

### Een angstcultuur aanpakken

Een angstcultuur is dodelijk voor organisaties, aldus Vergouw: 'Het leidt tot lagere effectiviteit en efficiency, meer ongelukken, weinig innovatie, dalende omzetten, maar vooral vaak traumatische ervaringen voor medewerkers.'<sup>7</sup> Helaas wordt een angstcultuur vaak pas laat onderkend, zegt Vergouw. 'In eerste instantie komt dat doordat mensen het niet herkennen. Bijna elke persoon die bij een organisatie werkt, denkt dat die organisatie centraal staat in de wereld. Dat is hún wereld. Je raakt gewend aan je dagelijkse wereld. Dan beschouw je dat als normaal. Het ontstaat, groeit door en woekert. Dat het niet wordt aangepakt, is ook een belangrijk kenmerk van een angstcultuur. Er wordt niets gedaan met signalen. Men is slecht in aanspreken, we geven mensen een tweede, derde, en een vierde kans, en zo wordt het een cultuur die geaccepteerd wordt. Het bestaat in de onderstroom. Een situatie die onzichtbaar is, maar wel bestaat.'

'Een angstcultuur is niet iets wat je aan of uit kunt zetten', vertelt Fijbes. 'Het vergt een geleidelijk proces om dit te veranderen. Een angstcultuur heeft vaak te maken met de hiërarchische verhoudingen. Het gaat veelal om de afhankelijkheid van de medewerkers en de direct-leidinggevende. En daar zit vaak de eerste stap van de oplossing. Je kunt praktische zaken veranderen. Je kunt het beleid aanpassen, stoppen met in- en uitklokken, of andere concrete zaken wegnemen die spanning opleveren. Dat zijn de kortetermijningrepen. Maar het lastige is dat er vaak veel vertrouwensverlies bij komt kijken. In de ergste gevallen zijn er voor- en tegenkampen en is men op zoek naar de verzetshaarden. Dan is het een soort oorlog geworden. Dat gebrek aan vertrouwen herstel je niet zomaar.' Mensen staan ook niet altijd open voor verandering, zegt Fijbes: 'Het nadeel van een angstcultuur is dat het ook betrekkelijke veiligheid biedt. Je weet waar je aan toe bent. Als je maar in de pas loopt, je mond houdt, meeklapt, ben je in principe veilig. Als het onduidelijk is wat je moet doen zal een angstcultuur niet lang bestaan.'

### Investeren in een goede relatie

De band met je leidinggevende is de belangrijkste band die een werknemer heeft. Als die niet goed is, is de kans groot dat een werknemer zich ook niet prettig voelt bij de organisatie, meent Fijbes. Investeren in een goede relatie tussen werknemers en hun leidinggevende, lijkt dus een slimme zet. Zeker in een tijd waarin de arbeidsmarkt krap is, is het behouden van (gemotiveerde) medewerkers steeds belangrijker is.

Een angstcultuur doorbreken is niet eenvoudig. Leidinggevend zijn veelal op hun positie gekomen door hun inhoudelijke kwaliteiten, maar vaak is er niet gekeken of ze ook goede managers zijn. Managers moeten dus gecoacht worden, liefst al vanaf het begin. Want als een angstcultuur eenmaal is ontstaan, is het vertrouwen in de manager zo minimaal geworden, dat het veelal onherstelbaar is.<sup>8</sup>

Het kernwoord om een angstcultuur te voorkomen is gelijkwaardigheid, aldus columnist Bongers op de site van *MT*.<sup>9</sup> Een goede manager omarmt de gedachte dat een team vanuit gelijkwaardigheid een eenheid vormt, waarbij mensen complementair zijn, en teamleden vanuit hun individuele competenties elkaar versterken. Een goed functionerend team voert gesprekken over veiligheid en integriteit en geeft onderling feedback om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken.

Dat zegt ook Vergouw: 'Bij een angstcultuur kijk ik naar twee dingen. Ik kijk naar de balans van wederzijdse afhankelijkheid. Hoe kun je gezamenlijk zorgen dat er iets tot stand komt? Je moet zorgen dat groepen die met elkaar door één deur moeten, beseffen dat het niet gaat om wie de macht heeft, maar dat ze afhankelijk zijn van elkaar. Verder ga ik altijd uit van de vraag: welk werk moet nu eigenlijk gedaan worden? De mensen op de werkvloer weten het beste wat daar in het dagelijks leven moet gebeuren. Dáár moet goed naar worden geluisterd. Daar begint het. Het heeft ook te maken met een bepaalde mate van vertrouwen. Dat is bij uitstek wat er ontbreekt in een angstcultuur.' ●

### Noten

1. Siebe Schootstra, 'Ruim helpt werknemers botst met manager', *Intermediair.nl* 2019. Te vinden op [www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl) > topics > collega's en bazen > werkvloer.
2. Ronit Polache, '#BangVoorDeBaas: waarom seksloos machtsmisbruik zo moeilijk te bestrijden is', *Vrij Nederland*, vn.nl, 27 mei 2019.
3. Peter Fijbes, *Angstcultuur. Krijg grip op angst in organisaties*, Amsterdam: Boom Uitgevers 2017.
4. Gyuri Vergouw, *Het dodo effect, over gedragsverandering in organisaties*, Amsterdam: Boom Uitgevers 2015.
5. Ralph Schippers, 'De tijd van onbezorgdheid is voorbij', *Nieuwe Revu*, revu.nl, 29 augustus 2019.
6. NOS, 'Chaos en onveilige cultuur bij Commissariaat voor de Media', 17 juli 2019.
7. Vergouw 2015.
8. Laura Walburg, 'Wat als iedereen bang is voor de baas?' *Management Team*, mt.nl, 1 juli 2017.
9. Manon Bongers, 'Angstcultuur in organisaties', *Management Team*, mt.nl, 6 november 2018.



**Judith Stoop** is MfN-mediator in arbeidszaken bij Geschikt Mediation. Ze zit in het bestuur van de beroepsvereniging voor arbeidsmediators (VAN) en is redactielid van dit tijdschrift.