

Afgelopen week waren zowel de krijgsmacht, het Openbaar Ministerie, als het studentencorps Minerva in Leiden in het nieuws vanwege de angstcultuur die er heerst. Het maatschappelijk debat hierover laaide de afgelopen jaren vaker op, maar na #MeToo en diverse integriteitskwesties liggen deze organisaties meer dan ooit onder een vergrootglas.

FOTO RONALD VAN DEN HEERIK/HOLLANDESE HOOGTE / BEWERKING NRC



## Vragenlijsten Angstig of bezorgd?

Enkele vragen die worden gebruikt om te onderzoeken of er een angstcultuur heerst in een organisatie. De werknemer antwoordt – op een schaal van 1 tot 5 of 7 – in hoeverre zij het ermee eens is:

- Ik voel me angstig of bezorgd als ik aan het werk ben
- Ik ben bang voor repercussies op mijn werk, omdat die onvoorspelbaar zijn
- Ik ben zo angstig als ik een fout maak, dat ik die [fout] verberg of erover lieg tegen mijn leidinggevenden
- Ik voel me vrij om suggesties te doen – die worden niet beschouwd als kritiek

Bij angstcultuur gaat het om individueel gedrag dat te veranderen is.

## MAATSCHAPPELIJK DEBAT

# Angstcultuur? Het gaat juist om die ene beroerde chef

Het begrip 'angstcultuur' duikt vooral op bij organisaties met een sterk hiërarchische structuur.

Door onze redacteur  
**Karel Berkhout**

**AMSTERDAM.** Wat is de overeenkomst tussen de soldaat die wordt aangerand in een kazerne, de eerstejaarsstudent die op een onhygiënische manier sterke drank moet drinken en de officier van justitie die anoniem een briefje met klachten in een bus stopt? Alle drie zeggen ze niet openlijk wat er mis is – uit angst.

Afgelopen week rapporteerde de commissie-Giebels over het verrotte werkklimaat in de krijgsmacht, greep het Openbaar Ministerie hardhandig in bij het parket in Breda en verschenen delen van een vertrouwelijk rapport over misstanden bij het Leidse studentencorps Minerva in NRC. De gemene deler is dat steeds het begrip 'angstcultuur' opduikt: (extreem) ongewenst gedrag blijft voortbestaan doordat betrokkenen zwijgen uit angst voor ontslag of uitsluiting.

Het maatschappelijk debat over angstcultuur is de afgelopen jaren wel vaker opgelaaid. Nieuw is wel de heftigheid van de discussie, zegt organisatieadviseur Peter Fijbes, die vorig jaar het boek *Angstcultuur* publiceerde. Fijbes zelf heeft het drukker dan ooit met de aanpak van angstculturen bij organisaties. „Dat gaat van een be-

drijf dat al zijn vertrouwenspersonen preventief een cursus laat doen tot een interventie bij een bedrijf waar het al helemaal is misgegaan.”

Deskundigen zien parallellen met de maatschappelijke discussies over integriteit – zoals zelfverrijking door bankbestuurders – en vooral die over #MeToo en seksuele intimidatie. „De samenleving tolereert de persoon met macht die zijn zakken vult of zijn wil oplegt aan een ander niet meer”, zegt Fijbes. „De eerste organisaties die daarvan last krijgen, zijn de organisaties die een gesloten en hiërarchische cultuur hebben, zoals de krijgsmacht, de brandweer, ziekenhuizen of studentencorpora.”

### Bangalijstjes

In het geval van de studentencorpora zijn niet alleen excessen aan het licht gekomen in Leiden, maar ook in Amsterdam en Delft, terwijl Vindicat in Groningen een zware straf kreeg van de universiteit. „We leven in een tijd dat het niet meer wordt geaccepteerd als er 'bangalijstjes' met studentes circuleren”, zegt socioloog en pestexpert René Veenstra, hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen. „Organisaties als de corpora liggen onder het vergrootglas, mede doordat via sociale media alles tegenwoordig naar

buiten komt en wordt besproken.” En net als bij #MeToo gaan die gesprekken volgens Veenstra in essentie over de vraag: hoe gaan we met elkaar om?

Het begrip angstcultuur duikt al vroeg op in de wetenschappelijk literatuur, zegt organisatiepsycholoog Arnold Bakker, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. „In de jaren vijftig van de vorige eeuw al, maar pas in de jaren tachtig begonnen veel meer onderzoekers zich bezig te houden met angstcultuur. Dat was de tijd dat bedrijven begonnen met grote afslankoperaties en mensen bang werden hun baan te verliezen.” Sindsdien zijn tal van studies gedaan naar angstcultuur.

Een van de meest invloedrijke komt uit Australië, waar een restaurant-keten werd vergeleken met een fastfoodketen (Ashkanasy, 2003) door werknemers vragenlijsten te laten invullen over hun ervaringen op de werkvloer (zie inzet). De angst bleek beperkt bij de restaurantketen, die strak en centraal vanuit het hoofdkantoor werd geleid. De angst kwam veel meer voor bij de fastfoodketen, die werkte met een omvangrijke gids vol formele regels maar de uitvoering van het beleid overliet aan de filiaalmanagers. Waar in het ene filiaal werknemers zich vrij voelden, waren

die in het andere filiaal vaak angstig.

Dat doet denken aan de krijgsmacht, die ook strakke regels hanteert maar heel veel verantwoordelijkheid legt bij de commandanten. „Sociaal ongewenst gedrag is bij sommige commandanten wel bespreekbaar, maar bij anderen niet”, schrijft de commissie-Giebels in haar rapport over de krijgsmacht.

### Old boys network

Angstcultuur zit zelden in de hele organisatie, zegt Fijbes, maar vrijwel altijd op afdelingen. „Die ontstaat als de top doelen formuleert zonder te bepalen hoe die gehaald moeten worden, zo van: zoveel vrachtwagens per week, zoveel dozen per dag. De ene filiaalmanager zal zeggen: dit leg ik mijn mensen niet zomaar op. De andere dwingt zijn mensen om 20 uur te werken en maar 10 uur te schrijven.”

In organisaties met een angstcultuur zijn er ook verschillen tussen bevoorrechten en mensen die buiten de boot vallen. Bij het OM zou 'de Brabantse maffia' veel in de melk te brokkelen hebben, bij de krijgsmacht heerst een old boys network van jaargenoten die met elkaar de banen verdelen en bij studentencorpora ligt veel ongecontroleerde macht bij het 'verticaal verband', een groep jaar-

clubs uit verschillende jaren.

Het is nadelig voor mensen die er niet bij horen en ook voor de organisatie. Bakker maakt een vergelijking met het Engelse voetbal. „Bij Manchester City heeft trainer Pep Guardiola een eenheid gesmeed, waarbij alle spelers in het elftal weten wat de bedoeling is. Bij Manchester United zijn er groepjes spelers, die niet dezelfde mores delen. City is daardoor veel succesvoller dan United.”

Veel organisaties pakken angstcultuur dan ook aan. Geen kansloze missie, zegt organisatiepsycholoog Aukje Nauta, tevens hoogleraar aan de Universiteit Leiden, zolang we niet steeds praten over een angstcultuur. „Het gebruik van deze term wekt de indruk dat angst collectief en ongrijpbaar is. In werkelijkheid gaat het om gedrag van individuen dat te veranderen is.”

Hoe? „Door het gedrag te signaleren en door gesprekken te organiseren met betrokkenen – daders en slachtoffers. Door groepsgesprekken te organiseren over sociale veiligheid en integriteit.” Ze noemt als voorbeeld de theatervoorstelling *Rauw*, waarin ervaringen van politiemensen zijn verwerkt en die de Nationale Politie veelvuldig bezoekt. „Daarmee kun je gedragspatronen illustreren en in een gesprek doorbreken.”

In essentie gaat het net als bij #MeToo om de vraag: hoe gaan we met elkaar om?