

Repareer de werksfeer

Veel professionals maken het in hun loopbaan een keer mee: werken in een organisatie waar de cultuur ronduit slecht is. Wantrouwende leidinggevenden, ellebogende collega's of hele afdelingen die door frustratie en angst niet functioneren. Wat is eraan te doen?

Door Susan Sjouwerman

Alles leek in orde toen Robin* een paar jaar geleden bij een IT-bedrijf ging werken. Er werden mooie projecten en doorgroeimogelijkheden beloofd. Ze kreeg een lap-top van de zaak, er was iedere dag een uitgebreide lunch en er stonden PlayStations en pingpong-tafels klaar ter ontspanning. Maar al snel merkte Robin dat de sfeer op de werkvloer om te snijden was. 'Medewerkers werden geclaimd; er werd verwacht dat we bij iedere borrel aanwezig waren. Het was alsof ik er naast een nieuwe baan nog een nieuw leven bij kreeg. Het voelde een beetje sektarisch, maar mijn manager zei dat ik dat maar niet hardop moest zeggen.'

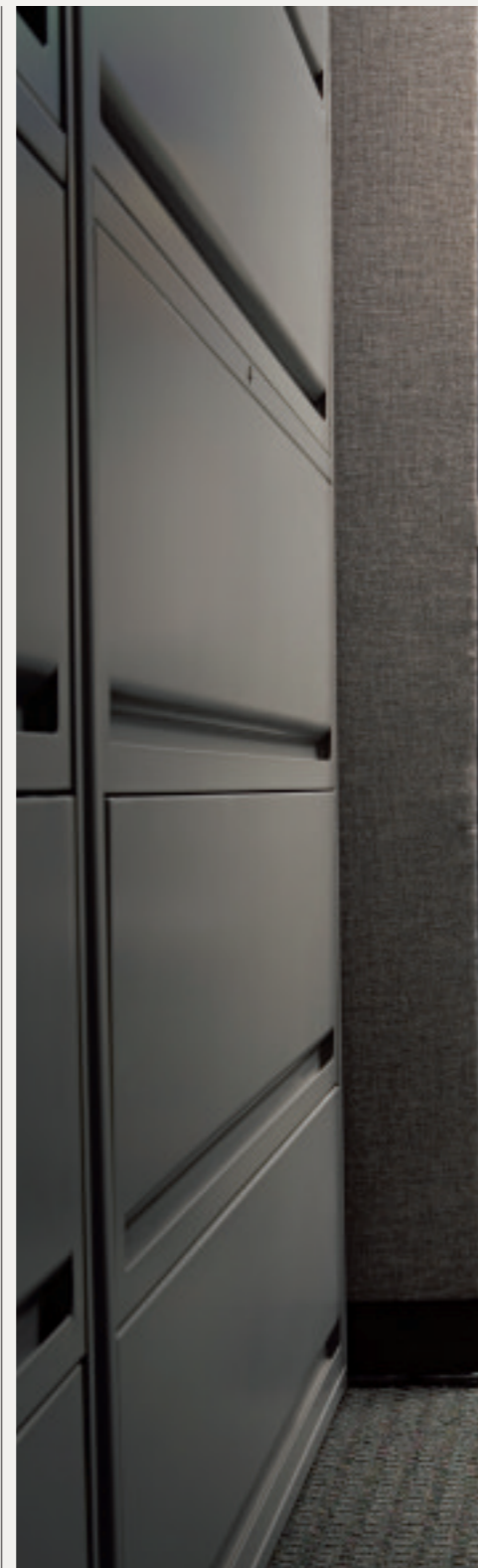
Na een rommelige inwerkperiode, waarin ze de taken van een uitgevallen collega moest overnemen, volgde een 'raar gesprek' met de directie over haar voortgang. Verder merkte ze dat medewerkers onzeker waren over wat er van ze verwacht werd. 'De directie gebruikte die chaos om grip te houden.' Ook het wantrouwen van directieleden tegenover medewerkers was groot, ervaarde ze. Robin stond eens met een nieuwe manager te praten, toen leden van de directie het gebouw binnenliepen. Ze wilde niet dat de directieleden hen samen zouden zien, vanwege haar angst dat ze

dan zouden denken 'dat wij aan het samenspannen waren'. Om de manager niet in een kwaad daglicht te zetten klom ze samen met een collega uit het raam; het was op de begane grond. 'Ik kon zo snel geen andere oplossing bedenken. Gelukkig heeft de directie ons niet gezien.'

Bloemen bij de receptie

Op de vlucht moeten slaan voor de directie is een overduidelijk teken dat er iets niet goed zit in de organisatie. Vaak zijn de signalen die wijzen op een ongezonde werksfeer of een angstcultuur subtieler, weet zelfstandig ver-andermanager en -consultant Vanessa Gevers. Bedrijven en overheidsorganisaties huren haar in om de werkcultuur te verbeteren. 'Als ik ergens voor het eerst kom, krijg ik meteen een indruk van de sfeer. Staan er wel of niet bloemen bij de receptie? Word ik vrolijk aangesproken door de secretaresse? Staan er deuren open of is alles dicht? Ook op Zoom is te zien of mensen ongelukkig uit hun ogen kijken of dat er slingers op de achtergrond hangen. Dat zijn allemaal aanwijzingen voor de cultuur van een organisatie.'

Een versierd bureau vertelt verandermanager Gevers veel over de bedrijfscultuur.



Daarnaast zijn er op papier tekenen te vinden van een verstoorde werkcultuur. Denk aan verminderde bedrijfsresultaten, een hoog ziekteverzuim of een toenemend aantal meldingen bij vertrouwenspersonen. 'Een andere goede aanwijzing is als ideeën vanaf de werkvloer de boardroom niet bereiken. In een gezonde organisatie willen medewerkers meebouwen. Maar het komt veel voor dat medewerkers niet aan hun leidinggevende durven te pitchen, of dat managers ideeën niet doorgeven aan de directie.'

Bij de tv-omroep waar Liesbeth* werkte was er een groot gebrek aan communicatie en open verstandhoudingen met leidinggevenden, herinnert ze zich. Een vacature maakte dat pijnlijk duidelijk. 'Ik solliciteerde intern op een nieuw project waar ik enthousiast over was. Collega's vonden het echt iets voor mij. Na twee weken kreeg ik een uitnodiging voor een gesprek. Ik had me goed voorbereid en de netjes aangekleed, zoals je doet bij een sollicitatie. Maar zodra ik was gaan zitten, kreeg ik te horen dat het een afwijzingsgesprek was. Zonder enige waarschuwing vooraf. Het voelde alsof de grond onder mijn voeten werd weggeslagen.'

Vriendjespolitiek

Een verziekte werksfeer is universeel. In de media verschenen afgelopen jaar berichten over 'een totaal verziekte sfeer' bij de informatiedienst van de politie 'door vriendjespolitiek en discriminatie'. Ook in de directiekamer van de Volksbank was het volgens

DILEMMA MOET JE JE UITSPREKEN TEGEN KWALIJK GEDRAG OP DE WERKVLOER?

BETER VAN NIET

Volgens organisatiepsycholoog Kilian Wawoe is het voor medewerkers doorgaans geen goed idee een verziekte werkcultuur aan te kaarten bij directie of leidinggevenden, of de vuile was buiten te hangen.

'Je bent onderdeel van een systeem en gaat dan zeggen dat het systeem niet deugt. Dat vindt het systeem meestal niet leuk. Kenmerken van een cultuur zijn gemeenschappelijke waarden en een daarvan is dat je daar niet tegenin gaat. Als je dat toch doet, word je ineens niet meer uitgenodigd voor de borrel.'

BETER VAN WEL

Zelfstandig ver-andermanager en -consultant Vanessa Gevers ziet dat anders en moedigt medewerkers aan zich positief kritisch over misstanden uit te spreken.

'Merk je dat daar niets mee gedaan wordt en dat de cultuur in strijd blijft met jouw kernwaarden, ga dan op zoek naar een organisatie waar de cultuur beter bij jou aansluit.'



'Het komt veel voor dat managers ideeën niet doorgeven aan de directie'



toezichthouder ECB en berichtgeving in het FD goed mis door onderlinge spanningen. En in het productieteam van de Amerikaanse talkshowhost Ellen Degeneres was sprake van pestgedrag, racisme en intimidatie. Hoe kun je zo'n verziekte cultuur repareren?

Top is vaak het probleem

'Een cultuur wijzig je niet zomaar', zegt organisatiepsycholoog en voormalig hr-directeur Kilian Wawoe. 'Van onderop proberen de cultuur te veranderen werkt meestal niet. Als de cultuur verandert, gebeurt dat over het algemeen vanaf de top. Maar dan moet je nog zien wat ervan komt, want de top is vaak zelf het probleem.' Gevers ziet dat in de praktijk. 'Het lastigste in verandertrajecten is dat de leidinggevenden moeten erkennen dat het anders moet. Dat betekent ook erkennen dat wat ze tot nu toe gedaan hebben niet helemaal goed was.'

Als de top de moed heeft problemen in het bedrijf toe te geven, wordt volgens Gevers vaak vanzelf duidelijk hoe de situatie kan verbeteren. 'De eerste stap is om uit de ivoren toren te komen en te luisteren naar mensen.' Gedragsprotocollen, anonieme medewerkersenquêtes en vertrouwenspersonen kunnen belangrijke hulpmiddelen zijn om de slechte sfeer op de werkvloer aan te pakken. Maar alleen als die middelen serieus worden genomen door directie en management. Zo durfden col-

lega's bij het IT-bedrijf waar Robin werkte niet mee te doen aan de medewerkersenquête, omdat de vragen het mogelijk maakten uit de antwoorden af te leiden wie de enquête had ingevuld.

Rotte appel

Wat nu als de hoogste bazen niet willen veranderen? Is het dan niet beter als ze het veld ruimen? Mensen afgesturen is juridisch gezien moeilijk, zeggen Gevers en Wawoe. Wil je van een rotte appel af, dan moet er vanaf het begin van iemands dienstverband een dossier zijn bijgehouden waaruit blijkt dat iemand stelselmatig buiten zijn boekje gaat en daarmee de cultuur verziekt. De vraag is ook of het voldoende helpt. 'Als mensen merken dat ze ergens mee weggelaten, is dat slechte gedrag zichtbaar de norm in de organisatie. Heeft het dan zin die ene persoon weg te sturen?' zegt Wawoe. 'Het is meestal effectiever het gesprek met iemand aan te gaan. Een leidinggevende moet de kans krijgen zijn leven te verbeteren. Als iemand dat echt niet wil of kan, raad ik aan in overleg een andere plek voor die persoon te zoeken. Binnen of buiten de organisatie. Daar wordt iedereen beter van', zegt Gevers.

Robin en Liesbeth hebben niet gewacht op een betere sfeer op de werkvloer. Robin is bij een andere organisatie aan de slag gegaan, Liesbeth is nu zelfstandige. □

** De namen Robin en Liesbeth zijn gefingeerd. De echte namen zijn bekend bij de redactie.*

Collega's durfden de anonieme enquête niet in te vullen