



Quickscan

Waarom heb je eigenlijk een boek over *angstcultuur* in je handen? Gewoon, uit interesse? Omdat je geacht wordt er iets van af te weten? Moet je iemand erover adviseren? Geef je een training? Of werk je misschien zelf in een organisatie waar angst heerst? Het kan ook zijn dat je een leidinggevende bent die juist wil voorkomen dat angst zich in de organisatie vestigt.

Wat je reden ook is, lees nog niet verder, maar doe eerst de Quickscan hierna. Deze is bedoeld om een eerste indruk te krijgen van de rol die angst speelt in de organisatie waarin of waarmee je werkt. Angst is net als blijdschap, woede, verdriet en trots een emotie die je in elke organisatie tegenkomt. Bovendien is angst niet altijd een belemmerende emotie; angst kan ook activerend, motiverend en productief zijn. Zonder angst is er ook geen uitdaging. Er komt echter een moment dat mensen zich niet langer uitgedaagd, maar geïntimideerd voelen. Angst werkt dan belemmerend, beperkend en gaat ten koste van productiviteit, motivatie en creativiteit. De Quickscan laat je zien hoe de vlag er in jouw geval bij hangt. Vul hem zo onbevangen mogelijk in, zonder eerst de definitie van angstcultuur te lezen, of de rest van het boek door te bladeren.

Met de Quickscan trek je een eerste, voorzichtige conclusie over de organisatiecultuur waar jij mee te maken hebt. De rest van het boek is bedoeld om telkens de vraag te stellen: *klopt mijn eerste conclusie nog?*

Externe adviseurs opgelet!

De vragen in de Quickscan zijn niet voor iedereen even makkelijk te beantwoorden. De vragen zijn gericht op het herkennen van angst in de cultuur waarin je zelf werkzaam bent. Ben je extern adviseur, of heb je een leidinggevende functie waarin je niet zelf deel bent van de cultuur die je probeert te toetsen, dan kunnen de vragen behoorlijk lastig te beantwoorden zijn. Mijn advies is om de vragen uit de Quickscan goed door te lezen, en mogelijk te bespreken met een leidinggevende die wél onderdeel is van de getoetste cultuur. Neem daarnaast de kenmerken door in hoofdstuk 11. Voor iemand met meer afstand van de cultuur en/

of groepsdynamiek is het waarschijnlijk makkelijker om aan de hand van de in hoofdstuk 11 beschreven kenmerken een beeld te vormen dan voor iemand die zelf een belangrijk onderdeel is van de cultuur in kwestie. De Quickscan is op een andere manier ook een handig hulpmiddel voor externe adviseurs: door medewerkers van de organisatie die je ondersteunt te vragen om de Quickscan in te vullen, krijg je snel een beeld van de stand van zaken.

De Quickscan bestaat uit vier onderdelen, die elk worden getoetst met herkenbare vragen, stellingen en voorbeelden uit de praktijk. Laat de test door verschillende mensen invullen voor het beste resultaat.

Deel 1: De drie bronnen van angst – de voedingsbodem van angst

Deel 2: De vier angsten – datgene wat mensen vrezen

Deel 3: De twee bliksemafleiders – manieren om angst te verminderen

Deel 4: De culturele kenmerken – hoe angst cultuuroed wordt

Wat ga je meten?

Voordat je de Quickscan invult, is het belangrijk om te kiezen wat je precies wil meten. Locaties, afdelingen en teams kunnen elk een eigen cultuur hebben. Er kan op één afdeling een angstcultuur heersen, terwijl het elders in de organisatie prettig werken is. Bedenk dus eerst op welk organisatieonderdeel je jouw antwoorden baseert. Twijfel je hierover, begin dan op de plek waar je het vaakste werkt. Je kan de Quickscan altijd nog een tweede keer invullen, met een ander organisatieonderdeel in het achterhoofd.

Hoe werkt de score?

Je krijgt stellingen, voorbeelden en vragen voorgeschoteld waar je op vijf manieren op kunt reageren. Er wordt gevraagd om aan te geven hoe regelmatig iets voorkomt in de organisatie die je toetst. Bij de termen 'nooit' en 'altijd' mag je een beetje speelruimte nemen, ook als iets 'bijna nooit' voorkomt, of 'bijna altijd' dan kun je die score toekennen.

0	1	2	3	4
Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Altijd

De optelsom

De uitkomsten van deel 1 en 2 worden bij elkaar opgeteld, de score van deel 3, de bliksemafleiders, wordt daar vervolgens van afgetrokken. Deel 4, de culturele kenmerken, is bedoeld om bijvoorbeeld te concluderen dat er wel angst is op de werkvloer, maar er nog geen sprake is van een angstcultuur. De score van deel 4 wordt bij de rest opgeteld, en op die manier kom je uit op een eindtotaal.

Naast de totale score krijg je ook een subtotaal voor elk van de bronnen, angsten en bliksemafleiders. Als je op één of meerdere van de delen hoog scoort, betekent dit dat de overeenkomende delen in dit boek voor jou van extra belang zijn.

Nu volgt de vragenlijst. Je kan ze in het boek beantwoorden, maar er is ook een online Quickscan beschikbaar op www.angstcultuur.org.

DEEL 1	Systemische bron	
	Leiders hebben de neiging om projecten/afdelingen te micromanagen	
	Doelen/targets worden op een oneerlijke, onjuiste en/of vage manier gemeten	
	De aansturing van leidinggevenden wordt met argwaan en/of nervositeit ontvangen	
	Gestelde doelen/targets werken demotiverend voor medewerkers	
	De meetsystemen in de organisatie worden als oneerlijk en/of onrechtvaardig ervaren	
	Medewerkers proberen fouten/nalatigheden onder het tapijt te vegen	
	TOTAALSCORE	
	Sociale bron	
	Als een medewerker een fout maakt, wordt hij daar niét, of juist op een ruwe wijze op gewezen	
	Wat mensen in de organisatie écht voelen of denken, houden ze voor zichzelf	
	Het is onduidelijk welk gedrag als grensoverschrijdend wordt gezien	
	Als iemand zich onprettig/grensoverschrijdend gedraagt, dan wordt dit door hemzelf of een ander gecorrigeerd	
	Leiders dreigen met ontslag en/of andere repercussies als medewerkers niet gehoorzamen	
Medewerkers werken bewust om bepaalde leiders heen en/of mijden hen		
TOTAALSCORE		

DEEL 2	Situationele bron
	Over veranderingen in de organisatie wordt niet/te laat gecommuniceerd met mensen die het raakt
	Er heerst onrust/bezorgdheid over de koers/toekomst van de organisatie
	De werkzekerheid van medewerkers en/of leiders staat onder druk
	In de sector/bedrijfstak van de organisatie is er sprake van onrust/onduidelijkheid/bezuiniging e.d.
	In de organisatie zijn er effecten van financiële moeilijkheden merkbaar
	Leiders zijn niet bij machte om onrust en wantrouwen weg te nemen
	SUBTOTAALSCORE
	Angst om afgestraft te worden
	Datgene wat in targets/doelstellingen is beschreven wordt als eerste gedaan, ook als dat de bedrijfsvoering/omzet schaadt
Medewerkers/leiders worden alleen beoordeeld op gehaalde doelen, niet ook op de manier waarop ze die doelen bereiken	
Er is geen plaats voor creatief denkvermogen van medewerkers, omdat zij 'gewoon hun werk moeten doen'	
Als iemand ondermaats functioneert/de leiding niet gehoorzaamt, dan heeft dat zichtbare en/of onzichtbare gevolgen	
Er gaan verhalen rond over hoe andere medewerkers zijn aangesproken/bestraft door leidinggevend	
Medewerkers werken 'volgens instructie', ook wanneer dat niet bevorderlijk is voor het resultaat	
TOTAALSCORE	
Angst om uitgeschakeld te worden	
Leiders verdelen mensen (onbewust) in een rijtje winnaars en een rijtje verliezers, waarna de winnaars meer kansen krijgen	
Er is (een perceptie van) onderlinge concurrentie tussen medewerkers en/of leidinggevend	
Medewerkers/afdelingen werken elkaar tegen om er zelf beter van te worden	
Voor nieuwe/andersdenkende medewerkers is het moeilijker om aan de gestelde eisen te voldoen dan voor mensen die er al langer werken	
Medewerkers werken structureel langer door/werken in het weekend/zijn altijd bereikbaar zodat ze 'niet worden ingehaald'	
Leiders en/of medewerkers hebben er moeite mee om werk te delegeren aan/afhankelijk te zijn van een collega	
TOTAALSCORE	

Angst om bestaanszekerheid te verliezen

Medewerkers geven veilige en politiek correcte antwoorden als hen om hun mening wordt gevraagd

Leiders gebruiken het beëindigen/niet voorzetten van een dienstverband als dreigmiddel

Of een arbeidscontract wordt verlengd wordt pas tegen de aanzegtermijn duidelijk

Het is onduidelijk op basis waarvan wordt bepaald of iemand naar tevredenheid functioneert

Medewerkers die zich kritisch en onafhankelijk opstellen, gaan snel weg bij de organisatie/worden ontslagen

Medewerkers die ondermaats presteren/een fout maken, krijgen geen eerlijke kans om zichzelf te verbeteren

TOTAALSCORE

Angst om doelwit te worden

Ondanks eerder positieve berichten blijken projecten toch ineens te mislukken of worden doelen niet gehaald

Als er om inbreng of eigen initiatief wordt gevraagd, komt er weinig respons van de medewerkers

Medewerkers vragen hun leidinggevenden 'hoe ze het precies willen hebben' bij aanvang van een taak of project

Het gedrag van leiders dwingt gehoorzaamheid en volgzaamheid af bij medewerkers/andere leiders

Managers worden door de directie niet aangesproken op kwetsend/grensoverschrijdend gedrag

Wanneer iemand een ander kwetst, wordt dit niet gecorrigeerd/worden geen excuses aangeboden

TOTAALSCORE

Controlegevoel

Medewerkers krijgen naast verantwoordelijkheden ook voldoende bevoegdheden/beslissingsruimte om hun doelen te halen

Als eerder gestelde doelen onhaalbaar/onrealistisch blijken, staan leiders ervoor open om deze eventueel aan te passen

DEEL 3

Medewerkers krijgen voldoende middelen (budget, tijd, faciliteiten) om de gestelde doelen te halen

Het is duidelijk welk gedrag/welke handelingen leiden tot een positief resultaat

Targets/doelstellingen meten het resultaat van juist handelen (en níét of een bepaalde handeling is uitgevoerd)

Medewerkers hebben de ruimte om zelf hun werkproces vorm te geven en mogelijke pijnpunten aan te kaarten

TOTAALSCORE

Vrijheid om te spreken

Klachten van medewerkers over de organisatie/leidinggevenden worden serieus genomen

Leiders staan open voor inbreng, waarschuwingen en/of kritische bijdragen van medewerkers

Bij het maken van beleid wordt experts/afdelingen/medewerkers om inbreng gevraagd wanneer dat nodig is

Er wordt onbevangen gediscussieerd over werkgerelateerde thema's

Wanneer leiders inspraak/tegenspraak onmogelijk maken, worden zij daarop aangesproken

In de dagelijkse omgang voelen mensen zich vrij om het productief oneens te zijn met elkaar

TOTAALSCORE

Culturele kenmerken - in hoeverre...

zijn angst/ongerustheid/nervositeit/emoties aanwezig?

zijn angst/ongerustheid/nervositeit van invloed op de keuzes en/of het gedrag van mensen in de organisatie?

is de directie onbewust/niet ontvankelijk voor het wegnemen van angstgevoelens?

zijn angstgevoelens aanwezig bij alle medewerkers in de organisatie/locatie/afdeling?

blijft de angst bestaan als bepaalde leidinggevenden afwezig zijn, of de organisatie verlaten?

DEEL 4

neemt de mate van angst/ongerustheid/nervositeit toe in de afgelopen zes maanden?

zijn beleidsmaatregelen die angst veroorzaken een structureel onderdeel van de organisatie?

gebeurt het dat personen die kritiek hebben op de cultuur ontslagen worden en opgevolgd door volgzamere personen?

ervaren veel/alle medewerkers angstgevoelens op de werkvloer?

is er sprake van structurele woede/ergernis onder medewerkers in de organisatie?

worden angstgevoelens besproken/opgelost?

wordt angst welbewust ingezet om medewerkers tot gehoorzaamheid te dwingen?

TOTAALSCORE

Deel 1	Systemische bron	
	Sociale bron	
	Situationele bron	
Deel 2	Angst voor ontslag	
	Angst voor slachtofferschap	
	Angst om afgerekend te worden	
	Angst om te verliezen	
Deel 3	Controlegevoel	Min
	Vrijheid om te spreken	Min
Deel 4	Prominentie	
	Alomtegenwoordigheid	
	Progressiviteit	
	Collectiviteit	
Totaal		

Vul hier nog een willekeurig cijfer in:

De uitslag

Als je de Quickscan hebt ingevuld en de verschillende delen bij elkaar hebt opgeteld en afgetrokken, ben je uitgekomen op een eindtotaal. Nu is het tijd om te bekijken wat dat betekent!



STAP 1: 12 of minder punten in deel 4?

Er kan nog wel angst zijn, maar zonder duidelijke culturele kenmerken kan je direct uitsluiten dat er sprake is van een angstcultuur. Is de score in het vierde deel minder dan 12 punten, dan zijn we snel uitgepraat: er heerst (nog) geen angstcultuur in jouw organisatie. De rest van de uitslag kan natuurlijk wel inzicht bieden in de aanwezigheid van angsten in jouw organisatie.



STAP 2: De uitslag van de Quickscan

Als het goed is heb je de punten uit de delen 1, 2 en 4 bij elkaar opgeteld. En daarna de score van deel 3 (de bliksemafleiders) van het totaal afgetrokken. Nu je de totaalscore hebt is het tijd om te bekijken wat dat betekent.

0 – 18 punten in totaal**Geen angstcultuur**

Bij een score van minder dan 18 punten hoef je je geen zorgen te maken: in jouw organisatie is geen sprake van een angstcultuur. Óf er is vrijwel geen angst aanwezig, óf er zijn voldoende bliksemafleiders om ervoor te zorgen dat de ervaren angsten niet belemmerend of demotiverend werken.

19 – 54 punten in totaal**Angstcultuur onwaarschijnlijk**

Bij een totaalscore tussen de 19 en 54 punten zijn in jouw organisatie enkele kenmerken van angst aanwezig, maar is het onwaarschijnlijk dat er een angstcultuur heerst. Let overigens wel extra op de score in deel 4; als die hoger is dan 25 punten, is er mogelijk op dit moment geen duidelijke angstbron, maar is er wel een voedingsbodem voor het ontstaan van een angstcultuur.

55 – 84 punten in totaal**Angstcultuur mogelijk**

Ligt je totaalscore tussen de 55 en 84 punten, dan zijn er onmiskenbaar kenmerken van angst en angstcultuur aanwezig in je organisatie. Dit is de lastigste uitslag van de Quickscan: er kan een angstcultuur zijn, maar het is mogelijk ook vals alarm. Probeer aan de hand van dit boek de situatie verder te analyseren.

85 – 114 punten in totaal**Angstcultuur waarschijnlijk**

Een totaalscore tussen de 85 en 114 punten wijst erop dat in jouw organisatie kenmerken van angst en angstcultuur aanwezig zijn. Met deze score is het waarschijnlijk dat er een angstcultuur heerst, maar het is nog niet zeker. Er is nog extra analyse nodig om vast te stellen of er niet alleen rook is, maar ook vuur. Werk echter vanuit de hypothese dat er een angstcultuur heerst, en probeer bewijs te vinden waarom die hypothese niet klopt.

115 – 150 punten in totaal**Angstcultuur zeer waarschijnlijk**

Een totaalscore tussen de 115 en 150 punten liegt er niet om. Het is niet helemaal zeker te zeggen, maar alles wijst erop dat er sprake is van een angstcultuur in je organisatie. Daarom is het nodig om zo snel mogelijk in actie te komen om de situatie niet te laten verergeren. Agendeer de problematiek direct, met de hoogste prioriteit.

151 – 216 punten in totaal**Angstcultuur zeker**

Een totaalscore tussen de 151 en 216 punten is slecht nieuws: er heerst zeker een angstcultuur in jouw organisatie. Deze hoogst mogelijke score voorspelt weinig goeds over de cultuur die in je organisatie heerst. Er is direct actie nodig om ernstige fouten, omzetverlies, ziekteverzuim of onveilige situaties te voorkomen.

**STAP 3: – Hoe nu verder? – Een leeswijzer**

De eerste conclusie heb je nu getrokken. Waarschijnlijk heb je bij het beantwoorden van de vragen al een eerste beeld gekregen van de verschillende facetten die komen kijken bij het vaststellen van de rol van angst in organisaties. Wat je uitslag ook is, er is werk aan de winkel! De uitslag van de Quickscan dient als leeswijzer: de onderdelen met de hoogste score hebben prioriteit. De onderdelen verwijzen naar specifieke bronnen, angsten en bliksemafleiders en zijn makkelijk op te zoeken. Natuurlijk raad ik je aan om alles door te nemen, maar met de uitslag kun je prioriteiten stellen en je als eerste verdiepen in de thema's die voor jou van belang zijn. Mijn advies is om, ongeacht de uitslag, te beginnen met het eerste deel van het boek. Dat geeft de definitie van angstcultuur en schept een algemeen kader van de manier waarop angst en organisatiecultuur op elkaar inspelen. Wat je daarna doet, is aan jou.

VAN BEGIN TOT EIND – ‘IK WIL EEN GEDEGEN OVERZICHT EN BEGRIP VAN HET ONDERWERP’

Door het boek van begin tot eind te lezen kom je stap voor stap tot het beste begrip van angstcultuur. De uitslag van de Quickscan geeft natuurlijk wel richting: je weet vanaf het begin welke hoofdstukken voor jou de belangrijkste zijn.

PRIORITEREN – ‘IK WIL HET BELANGRIJKSTE EERST’

Wil je prioriteren, dan kun je de volgende richtingwijzers gebruiken, afhankelijk van de uitkomsten van de Quickscan. Let op: prioriteren is nuttig, maar voorkom tunnelvisie. Denk niet té snel dat je het probleem te pakken hebt en vraag je altijd af: *klopt mijn conclusie nog?*

85 punten of meer

Bij deze score is er waarschijnlijk sprake van een angstcultuur. De belangrijke vragen zijn gesteld, nu is het tijd voor antwoorden! Aan de hand van de uitslag kun je de terreinen herkennen waar de meeste indicatie is voor angst in je organisatie. Elk van deze terreinen is in deel 2 van het boek terug te vinden en wordt daar verder toegelicht. Weersta de verleiding om meteen die terreinen in te duiken en lees eerst de hoofdstukken 2 en 3. Met die inhoudelijke bagage is het eenvoudiger om te begrijpen *waarom* in jouw organisatie angst ontstaat, en het helpt om symptomen en oorzaken van elkaar te onderscheiden. Lees daarna de hoofdstukken die bij de twee hoogst scorende terreinen behoren. Vervolgens adviseer ik je om, bij wijze van contrast, hoofdstuk 12 te lezen. Daarin staan de kenmerken van een *gezonde* cultuur beschreven. Maar let op: mocht de score zeer hoog uitgevallen zijn, dan raad ik je ten zeerste aan om het boek van kaft tot kaft door te lezen. Als de situatie zo verslechterd is, dan is een snelle oplossing vaak een illusie.

55 tot 84 punten

Hoewel de score meevalt zijn er in jouw organisatie risico's aanwezig waardoor angst kan postvatten. De terreinen die het hoogste scoren in de Quickscan hebben dan de meeste prioriteit. Scoor je op één of enkele terreinen hoog en op andere laag, dan adviseer ik om als eerste de hoofdstukken te lezen die corresponderen met de hoog scorende terreinen. Lees daarna hoofdstuk 3: 'waar zijn mensen bang voor?' en loop daarna de rest van de terreinen langs. Besteed extra aandacht aan hoofdstuk 11; door een goede analyse kun je de juiste keuzes maken om de risico's op een angstcultuur te beperken. Hoofdstuk 12 helpt je de basisvoorwaarden voor een gezonde cultuur te herkennen en te bepalen in welke mate die aanwezig zijn in jouw organisatie.

54 punten of minder

Heeft jouw organisatie (waarschijnlijk) geen angstcultuur? Laat je dan desondanks niet verleiden om dit boek weer weg te leggen. Kennelijk doe je iets goed, maar weet je ook precies *wat* je goed doet? Weet je hoe je dat succes kunt herhalen in een andere organisatie, op een andere afdeling of in een ander team? Door het boek toch te lezen, leer je doorgronden waarom datgene wat je doet de weg plaveit voor succes. Het geeft je niet alleen de mogelijkheid om het kunstje te herhalen, maar het maakt je ook waakzaam voor veranderingen in de organisatiecultuur die een negatief effect kunnen hebben.

Mijn advies is om als eerste de twee hoofdstukken te lezen waarop je organisatie het laagste scoort. Natuurlijk is het ook interessant om te weten waar de zwakkere punten zitten, maar ik kan je adviseren om eerst te focussen op de *kracht* van de organisatie. Daarom raad ik je aan om vervolgens hoofdstuk 12 te lezen, over preventie en interventie. Daarin worden de basisvoorwaarden voor een gezonde cultuur beschreven, die aangeven welke elementen van de organisatiecultuur extra aandacht kunnen gebruiken. Door daarna hoofdstuk 3 te lezen, kun je doorgronden waarom angst ontstaat in organisaties en leer je waarom dit in jouw organisatie kennelijk niet of nauwelijks het geval is.