

Giftige werkomgeving

Mijn bankrekening ging door een lage-drukgebied en daarom liep ik orders in een regionaal distributiecentrum voor een kleine supermarktketen. Goed voor de armspieren, alles ging nog met de hand. Maar het was een ongezonde werkomgeving.



Slecht management, ongemotiveerde medewerkers, negatieve sociale druk, veel verzuim... Het heette toen nog niet zo, maar alle indicatoren wezen op wat we nu een giftige werkomgeving zouden noemen. Nieuw management besloot tot een 'cultuuromslag' door 'meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers te leggen', die daar echter feestelijk voor bedankten.

Een giftige werkomgeving – de kranten staan er tegenwoordig vol van. Organisaties waar de baas zijn tengels niet thuishoudt, die medewerkers als vuil behandelt, hen onder druk zet om een loopje met de regels te nemen. Waar medewerkers worden gepest en mensen zich niet veilig genoeg voelen om melding te durven maken van misstanden. Komt er toch wat naar buiten dan wordt iemand op non-actief gesteld of ontslagen. Een onderzoek volgt en de conclusie is meestal: een cultuuromslag is nodig.

Dat is een moeizaam beeld. Een bladzijde sla je om, en dan begin je met een schone lei. Maar met een cultuuromslag willen we een duurzame verandering – bijvoorbeeld een veilige en voorspelbare werkomgeving waarin mensen elkaar met respect behandelen. Dat gaat niet per decreet. Een cultuur kantelt als genoeg mensen daar concreet naar handelen. Maar hoe krijg je het zover?

Voor zo'n kanteling heb je een beetje mazzel nodig en een neus om die te benutten. Een aanleiding bijvoorbeeld die zo duidelijk is dat niemand ervan kan weggijken. Mensen met een groot netwerk, gezag en samenbindend vermogen die zich voor de kanteling inzetten. Collega's die daardoor geïnspireerd raken om hun steentje bij te dragen. En vooral ook een verhaal over nut en noodzaak dat je bijblijft.

Hoe we naar werk en organisaties kijken, is onderdeel van dat verhaal. Nog altijd is het idee populair dat je in je werk je talenten tot bloei laat komen en jezelf ontplooit. Dat succes in je werk een resultante is van je eigen keuzes en inspanningen. Die individualistische invalshoek maakt de medewerker kwetsbaar: tegenslag is je eigen schuld en je had toch ook nee kunnen zeggen tegen een opdringerige baas?!

Om een cultuuromslag een begin van een kans te geven is een ander verhaal over werk en organisaties nodig. De meesten van ons moeten hun kennis en kunde ruilen voor geld om de rekeningen te betalen. Werken is dan: je schikken naar de disciplinerende en sanctionerende organisatie. Dat brengt medewerkers in een afhankelijke en daarmee kwetsbare positie. Een cultuuromslag begint bij het erkennen van die basale ongelijkheid. Bijvoorbeeld door managers te selecteren op hart voor hun mensen en een goed afgesteld moreel kompas. En door niet de medewerkers, maar bazen en hun toezichthouders verantwoordelijk te houden voor het voorkomen en bestrijden van misstanden. «

Gert van der Kolk | vennoot OIO (bureau voor Organisaties in Ontwikkeling), traint, adviseert en schrijft over samenwerkingsvragen.