

Wat als je werkgever onder vuur ligt?

In het maatschappelijk debat krijgen organisaties al snel een draai om de oren als er fouten zijn gemaakt of het beleid volgens sommigen niet deugt. Bij medewerkers kan dat hard aankomen. Hoe kunnen zij het beste omgaan met publieke kritiek op hun werkgever?

Door Susan Sjouwerman

Laura* werkte tot een paar jaar geleden in de vluchtelingenopvang. Ze spreekt nog steeds bevlogen over het werk, al herinnert ze zich ook de alom aanwezige kritiek op haar werkgever en de vluchtelingenopvang in het algemeen. 'Ik had het idee dat ik in de frontlinie stond. Ik moest me vaak verantwoorden op feestjes: waarom ik mijn werk met passie deed en waarom ik ervoor had gekozen. Ik merkte dat iedereen een mening had over de opvang van vluchtelingen in ons land, maar bijna niemand wist er echt iets vanaf.'

Het zijn allang niet meer alleen de NS en de Belastingdienst die commentaar krijgen van het grote publiek. Na maatschappelijke verontwaardiging besloot ING in 2018 de salarisverhoging van toenmalig topman Ralph Hamers in te trekken. Booking.com kreeg lelijke verwijten nadat het bedrijf €28 miljoen aan bonussen had uitgekeerd, terwijl het kort daarvoor miljoenen aan NOW-steun had ontvangen. Soms staat de kritiek niet alleen gedrukt: boeren blokkeren distributiecentra van supermarkten, klimaatactivisten protesteren bij Shell en op Schiphol.

Persoonlijkheid

Ernst* is steward bij een luchtvaartmaatschappij en heeft het

Wie achter de werkgever staat legt kritiek vrij makkelijk naast zich neer.



publieke debat over luchtvaart en duurzaamheid zien verhard. 'Ik trek mij de kritiek best aan. Ik heb een overtuigde liefde voor lucht- en ruimtevaart, maar in mijn persoonlijk leven neemt duurzaamheid een belangrijke plaats in en maak ik een politieke keuze voor groene innovatie. Die combinatie moet ik regelmatig verdedigen, want uit beide hoeken krijg ik niet zelden op mijn kop.'

Niet iedere werknemer zit met maatschappelijke kritiek op de werkgever in zijn maag. De een trekt het zich meer aan dan de ander, is de ervaring van arbeidspsycholoog Marina Wakker. 'Het heeft met onder meer de eigen persoonlijkheid te maken. De ene mens laat kritiek nu eenmaal makkelijker van zich afglijden dan de andere. Ook de mate waarin een medewerker zich persoonlijk betrokken en verantwoordelijk voelt speelt mee.'

Verbinding en solidariteit

Belangrijk is of een medewerker de kritiek op zijn organisatie terecht vindt. Wie vierkant achter de werkgever staat legt negatieve commentaren vrij gemakkelijk naast zich neer, zegt Wakker. Voor wie het geheel of gedeeltelijk eens is met kritiek van buiten is dat lastiger. 'Die werknemer heeft dan ook te maken met teleurstelling in de eigen organisatie. Ingewikkeld, want een individuele medewerker kan er vaak weinig aan doen.'

Het gemoed van medewerkers kan lijden onder de slechte reputatie van de werkgever. Arie Pieter Veldhoen doet namens Monitor-Groep onderzoek naar werkgelegenheid bij diverse grote organisaties. Er

blijken drie gevallen te zijn waarin reputatie effect kan hebben op werkgelegenheid. Het meest voor de hand liggende, een misstand die naar buiten komt, met alle negatieve publiciteit van dien, heeft geen of niet veel effect op hoe het personeel zich voelt.

'Bij medewerkersonderzoeken in organisaties met een reputatieprobleem, waar soms mensen met spandoeken voor de poort stonden om te protesteren, zie je niet dat het werkgelegenheid lager ligt dan gemiddeld. Er gaat namelijk een aantal processen werken als er sprake is van negatieve publiciteit.'

Volgens Veldhoen ontstaat er soms juist een versterkt gevoel van verbinding en solidariteit onder werknemers. Er is immers sprake van een gemeenschappelijke 'vijand'. Medewerkers zijn bovendien geneigd om een fout of misstand van de eigen organisatie te vergelijken. En in sommige gevallen wordt het personeel door de organisatie gecompenseerd met een hogere beloning of privileges. 'Zeker als mensen het werk leuk vinden en de sfeer goed is kan het werkgelegenheid stabiel blijven', stelt Veldhoen. 'Grootschalige negatieve publiciteit is vaak ook maar tijdelijk.'

Tbs-klinieken

Problematischer wordt het als het imago langdurig slecht is. 'Dan is een organisatie niet dagelijks in het nieuws, maar wel met enige regelmaat en meestal is de toon kritisch. Denk aan de jeugdzorg, met de lange wachtlijsten, of de tbs-klinieken, waar soms een cliënt ontsnapt.'

'De mate waarin een medewerker zich verantwoordelijk voelt speelt mee'



Bij tererechte kritiek van buiten moet de directie leiderschap durven tonen.

stemde ik af op de omgeving en het publiek. Want er waren heus ook mensen die heel positief reageerden op mijn werk.'

Openheid naar personeel

Bij organisaties met een slechte reputatie intern – als er bijvoorbeeld sprake is van een angstcultuur of ongewenst gedrag – zijn werknemers doorgaans het minst gelukkig, weet Veldhoen. 'Als zoiets over een organisatie naar buiten komt, is het probleem vaak al veel langer aan de gang. Medewerkers moeten de mogelijkheid hebben om dat soort zaken in een vroeg stadium bespreekbaar te maken. Psychologische veiligheid is een van de belangrijkste voorwaarden voor werkgelegenheid.'

Er is organisaties veel aan gelegen om hun medewerkers tevreden te houden. Daar hoort ook bij dat ze worden gesteund als

KRITIEK EN JIJ

Wat te doen als je last hebt van de maatschappelijke kritiek op je werkgever? Tips van arbeidspsycholoog Marina Wakker.

1. Bekijk de kritiek aan de hand van je eigen waarden. Wat vind je er zelf van?

A) Als je achter je werkgever staat, concentreer je dan op het uitvoeren van je werkzaamheden en trek je de kritiek niet persoonlijk aan.

B) Als je de kritiek terecht vindt, ga dan na of jij zelf nog steeds een positieve bijdrage kunt leveren aan de organisatie. Zo niet, bedenk dan of je bij de organisatie wilt blijven.

2. Het heeft weinig zin om je met argumenten te verdedigen in verhitte discussies op borrels of verjaardagen. Benoem hoe je de kritiek eventueel herkent en vertel hoe jij het ziet, zonder de ander te willen overtuigen.

3. Praat over de kritiek van buiten met je collega's en leidinggevenden. Als je je gesteund voelt, kun je de kritiek en de emoties die daarmee gepaard gaan beter verdragen.

'Medewerkers zijn het voornaamste communicatiekanaal naar de buitenwereld'

de werkgever onder vuur komt te liggen. 'Medewerkers zijn de reputatie van een organisatie. Als het goed gaat met het bedrijf horen ze positieve geluiden om zich heen, maar als er iets misgaat worden zij er door hun omgeving op aangesproken', zegt reputatiedeskundige Frank Peters. 'Daarmee zijn ze ook het voornaamste communicatiekanaal van de organisatie naar de buitenwereld. Zeker in het geval van een crisis moeten zij te horen krijgen hoe de vork in de steel zit en wat de organisatie eraan gaat doen om de situatie te verbeteren. Dan zijn ze in staat om het aan klanten, vrienden en bekenden uit te leggen.'

Publieke excuses

Informatie kan dus als een steuntje in de rug van werknemers fungeren. Net als een directie die leiderschap toont op het moment dat er tererechte kritiek van buiten komt. 'Als er van bovenaf niets gebeurt, raken medewerkers teleurgesteld en tast het hun loyaliteit aan. Publieke excuses vanuit de organisatie worden door medewerkers meestal enorm gewaardeerd', aldus Peters.

Hoewel Ernst zich regelmatig stoort aan het maatschappelijke commentaar op zijn werkgever, tast het zijn werkgelegenheid niet aan. 'Daar ben ik te autonoom voor. Mijn werk bepaalt niet mijn mens-zijn. Uit het grote geheel aan kritische ruis pik ik elementen die ik zinnig vind om over na te denken.' Ook Laura heeft zich niet laten leiden door de kritiek van buiten. 'Het heeft mij nooit van mijn werkplezier beroofd. Als je bent aangehaakt vanuit een passie, maakt het minder uit wat anderen zeggen.' □

*De namen Ernst en Laura zijn gefingeerd. Hun echte namen zijn bekend bij de redactie.