



# Boosheid van werknemers

Emoties hebben, is mijn ervaring, bij het grote publiek een slechte reputatie. Niet zelden worden ze gezien als de oorzaak van conflicten en allerlei andere ellende. En als iemand wordt aangeduid als emotioneel dan is dat meestal meteen ook een diskwalificatie van die persoon. Alles wat hij of zij dan nog doet of zegt, wordt niet serieus genomen. En laatst hoorde ik ook nog dat iemand emoties als denkfouten aanmerkte.

**Auteur:** *Ad Vingerhoets*

Mijn visie op emoties staat daar haaks op. Emoties zijn voor ons juist heel belangrijk om door het leven te navigeren en het is niet zozeer dat ze problemen veroorzaken, maar veeleer dat ze allerlei problemen voorkomen. Daarnaast helpen ze om ons leven aangenaam en betekenisvol te maken. En zeker ook boosheid speelt daarbij een cruciale rol. Maar eerst even meer algemeen iets over emoties.

Hoewel niemand het als een emotie zal zien, maar eerder als een lichamenlijk gevoel, begin ik mijn uitleg over het belang van emoties met een zeer vertrouwd lichamenlijk gevoel: honger. Wat doet honger met ons? Is het nuttig? Zo ja waarom? Weinigen zullen moeite hebben met het beant-

woorden van deze vragen: honger zorgt ervoor dat we gaan eten. Anders gezegd, het prioriteert een bepaald gedrag, namelijk voedsel tot je nemen. Als we dit gevoel hebben, weten we wat ons te doen staat. Ophouden waar we mee bezig zijn en een hapje eten. Dat is heel handig en bespaart ons een hoop denkwerk. We hoeven niet de hele dag bezig te zijn met hoeveel calorieën we de laatste keer ingenomen hebben en hoeveel we verbruikt hebben. Niet anders dan het rode lampje in de auto, geeft ook honger (en dorst) het signaal dat we prioriteit moeten geven aan een bepaald gedrag: tanken. Stel dat we niet op tijd zouden eten (of drinken), dan zouden we niet goed lichamenlijk kunnen blijven functioneren. Hetzelfde verhaal kun je houden voor andere lichamenlijke gevoelens

zoals vermoeidheid, warmte, koude en pijn. Allemaal gevoelens die van groot belang zijn voor ons lichamelijk welbevinden. Ze maken er ons op attent dat we prioriteit moeten geven aan een bepaald gedrag: rusten, drinken, koelte opzoeken, je warm kleden, of de pijnlijke plek ontzien en controleren of er een duidelijke oorzaak is (bijv. een splinter).

Eenzelfde redenering kun je opzetten over hoe emoties functioneren, maar dan gaat het niet zozeer om je lichamelijk welbevinden maar om je psychische en sociale welbevinden en je moreel functioneren, allerlei andere belangrijke zaken, zoals, bijvoorbeeld, de verschillende niveaus van Maslow's piramide van menselijke behoeften. Concreet betreft het dan zaken als veiligheid, erbij mogen horen, respect krijgen van anderen, je kunnen ontplooiën en iets voor anderen of de wereld kunnen betekenen. Emoties zijn ons daar uiterst behulpzaam bij. Angst en fysieke walging prioriteren beide vermijdingsreacties, als situaties onveilig zijn (gevaarlijke dieren of personen, etc.) of indien er sprake is van onhygiënische toestanden en andere zaken (lichamelijke uitscheidingsproducten, bedorven vlees, etc.), kortom allerlei situaties waar de kans op blootstelling aan allerlei ziekteverwekkers groot is). Andere situaties, zoals natuur, strand of muziek en feest trekken ons juist aan vanwege positieve emoties en gevoelens, zoals rust, ontspanning en plezier. Spijt benadrukt dat we in het verleden een verkeerde keuze hebben gemaakt en zorgt dat we dat geen tweede keer doen. Goed voor je welbevinden dus. Schuldgevoel prioriteert allerlei vormen van gedrag, waarmee je iets kunt goed maken bij anderen. Met als gevolg dat je er weer bij mag horen. Schaamte wekt zodanig gedrag op (je klein, bescheiden maken, eventueel blozen) dat anderen mild gestemd en vergevingsgezind worden. In geval van trots, in veel opzichten de tegenhanger van schaamte, willen we ons juist aan anderen manifesteren zodat de kans groot is dat we respect en bewondering oogsten. Verdriet wekt vaak huilen op, een sterk signaal naar anderen om ons troost te bieden of te helpen. Kortom, door de koppeling van gevoel met gedrag wordt het nut en belang van emoties meteen duidelijk. En die koppelingen betekenen dat het ons geen denkvermogen kost; zo houden we onze hersenen vrij voor andere belangrijke zaken.

Hoe zou een leven zonder emoties en gevoelens er uit zien? Het spreekt voor zich dat we helemaal onverschillig en vlak worden. Er is niets of niemand waaraan, aan wie we gehecht zijn, niets dat emotionele waarde heeft, niets dat we leuk of vervelend vinden, dat ons kan enthousiasmeren. Maar ook: mede als gevolg daarvan moet alles beredeneerd worden. Of we met iemand willen omgaan, moet beredeneerd worden, of we een bepaalde activiteit willen gaan doen moet ook gecalculeerd worden: doodvermoeiend, dat kunnen onze hersenen niet aan!

Voor de volledigheid moet nog wel opgemerkt worden dat het natuurlijk ook fout kan gaan. We kunnen teveel of te weinig van een bepaalde emotie hebben. Net als we teveel of te weinig honger kunnen hebben, kunnen we teveel of te weinig pijn hebben, of teveel of te weinig angst of schaamte ervaren. In veel gevallen hebben we het dan over psychopathologisch toestanden en in sommige gevallen, met name ook voor ongecontroleerde woede, gepaard gaande met geweld, over mensen met hersenbeschadigingen of die zijn getraumatiseerd.

## Boosheid

Samen met vreugde is boosheid de emotie die we het vaakst ervaren. We zijn er dus zeer vertrouwd mee en dat nog afgezien van het aantal malen dat we zelf het object van boosheid van anderen zijn of dat we in het echte leven of in films, theater of boeken getuige zijn geweest van de boosheid van anderen, gericht tegen derden.

Boosheid is van groot belang voor ons omdat we het inzetten als we op de een of andere manier belemmerd worden in onze doelen (van de meest nobele tot de meest misdadige en immorele), hoe wij ons leven willen inrichten, maar ook als we een situatie als ongunstig, oneerlijk of onrechtvaardig beoordelen. En dat hoeft dan niet per se op onszelf betrekking te hebben, maar het kan ook om anderen gaan. We zijn verontwaardigd als we zien dat anderen slecht behandeld worden, we spreken dan wel van empathische boosheid. Nog een stapje verder kan het gaan om de toestand in de wereld, maar ook hoe het er in een organisatie aan toe gaat.

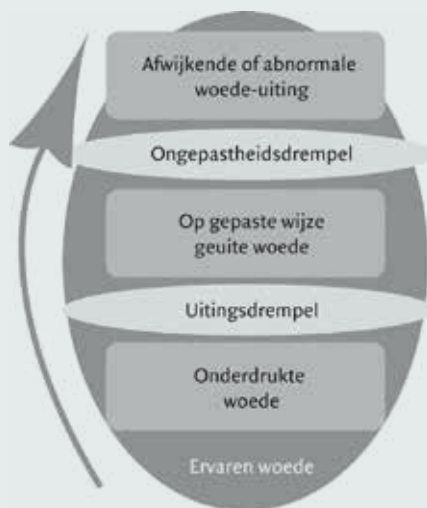
Boosheid is eigenlijk altijd gericht op andere mensen of een bepaalde organisatie. Incidenteel mogen we wel eens boos worden op een tafel waar we onze teen flink aan stoten, of misschien een huisdier, of ons eigen lichaam, in geval van ziekte, maar dat zijn relatieve uitzonderingen. Boosheid richt zich in de regel op andere personen en wel die personen die we verantwoordelijk achten voor een bepaalde, in onze ogen ongewenste of onrechtvaardige situatie. De boodschap die we met boosheid vrijwel altijd willen communiceren is dan ook: stop waar je mee bezig bent! Het moet anders, beter, eerlijker, rechtvaardiger, etc. Daarbij gaat het veel vaker om erkenning en respect dan om vergelding! De koppeling tussen boosheid en agressie en geweld is veel minder sterk dan algemeen wordt aangenomen. Geweld wordt vrijwel uitsluitend vertoond in geval van "nothing to lose" situaties, men is wanhopig en ten einde raad; dan bestaat er een reële kans dat men zijn toevlucht zoekt tot (buitensporig) geweld. Of het moet, zoals eerder al gezegd, gaan om mensen met traumatische ervaringen of hersenbeschadigingen, of met een heel beperkte emotionele intelligentie.

Hoe anderen vervolgens op onze boosheid reageren, hangt van allerlei factoren af, o.a. van de aard en intensiteit van de reactie. Hoe wordt de boosheid geuit, en dan met name hoe gepast de boosheid en de uiting worden beschouwd.

### Boosheid in organisaties

Op basis van het model van boosheid (van werknemers) in organisaties van de psychologen Deanna Geddes and Ronda Roberts Callister (zie figuur 1), kun je dan tot een aantal heldere conclusies komen.

Aangenomen dat er, voor een werknemer, een gerechtvaardigde reden is om boos te worden, dan zijn er in eerste instanties drie opties voor hem<sup>1</sup>. Ten eerste kan hij ervoor kiezen om zijn woede in te slikken en er mee proberen te leven. Hij praat er met niemand over, maar het blijft inwendig wel borrelen en voortwoekeren. Een tweede optie is dat hij er wel over praat met zijn gezinsleden, met zijn maten in het café, en op de sportclub, maar



Figuur 1. Het tweedrempel model van boosheid in organisaties (Geddes, & Callister, 2007).

niet met iemand van de organisatie, die mogelijk iets aan het probleem waar hij mee worstelt zou kunnen doen. En ten derde kan hij wel met zijn ongenoegen naar een afdelingshoofd of wie dan ook stappen om het probleem aan te kaarten. Daarbij zijn er weer twee mogelijkheden: hij doet dat op een gepaste manier, door het gesprek aan te gaan of op een volkomen ongepast wijze, eventueel zelfs met gevloek en fysieke agressie.

Wat zijn nu de gevolgen van of en de wijze waarop de boosheid geuit wordt, zowel voor de werknemer zelf, als voor de organisatie? In het eerste geval, waar de werknemer zijn woede verbijt, zal dat mogelijk een sterk negatief effect hebben op zijn welbevinden en werkprestaties. Bovendien blijft het probleem voortetteren, want de organisatie heeft geen weet van wat er gaande is en kan dus niet in actie komen. In geval de werknemer kiest voor de tweede optie, dan zal dat mogelijk een gunstig effect hebben op het welbevinden van de werknemer – hij kan wellicht rekenen op steun en begrip van anderen, maar in de organisatie verandert er niets en ze kunnen mogelijk zelfs te maken krijgen met reputatieschade. De derde optie is voor zowel de werknemer als voor de organisatie het beste alternatief. De werknemer kan stoom

<sup>1</sup>Hoewel ik hier het mannelijk hem en hij gebruik, moet daar steeds het vrouwelijk haar en zij aan toegevoegd worden.

afblazen en de organisatie kan gepaste maatregelen nemen en met een oplossing komen.

Dan de laatste mogelijkheid. In principe zou dan hetzelfde kunnen gelden als bij voorgaande optie, maar dat is in de regel niet zo. Een ongepaste, deviante woedeuiting roept vaak heel andere reacties op. En het risico is heel groot dat de gewenste verandering niet bewerkstelligd wordt. Twee zaken die daarbij spelen zijn dat de kans groot is dat de woede niet zozeer wordt toegeschreven aan een bepaald probleem, maar eerder aan negatieve eigenschappen van de persoon. Kenmerkende reacties zijn dan, bijvoorbeeld, "die spoot niet", of "daar heb je hem of haar weer met het korte lontje". En een heel belangrijk tweede aspect is dat het management zich emotioneel gechanteerd voelt en geen zin heeft om te zwichten voor geweld, met als resultaat dat het allemaal weinig of helemaal niet effectief is.

Dit laatste aspect is ook door te trekken naar brede maatschappelijke problemen. De geschiedenis leert dat juist mensen zijn die gewelddoosheid voorstaan (Ghandi, Marten Luther King, Nelson Mandela) het meest bereiken. Allerlei organisaties die excessief geweld gebruikten (bijv. ETA, IRA, RAF), daarentegen, hebben uiteindelijk niets bereikt met hun dood en verderf. Blijkbaar realiseren de aanhangers van dergelijke organisaties zich niet dat autoriteiten nooit mogen en zullen zwichten voor geweld, omdat dan het hek van de dam is en iedereen zal denken met geweld iets te kunnen afdwingen.

In deze bijdrage gaat het heel specifiek om de boosheid van de werknemer, de ondergeschikte. Uiteraard kan ook een leidinggevende boosheid uiten om zaken voor elkaar te krijgen. Hoe verleidelijk het soms is om dat te doen met zelfs ongepaste uitingen vanwege het vaak belonende directe korte-termijn resultaat, de recente geschiedenis met de nodige voorbeelden uit de wereld van de media toont aan dat de gevolgen op de langere termijn desastreus kunnen zijn voor de persoon zelf en de organisatie. De dynamiek die dan in werking komt vraagt om een eigen, aanvullend artikel.

## Conclusie

Emoties hebben een slecht reputatie en dat geldt zeker voor boosheid ("negatieve energie", "zonde van de tijd", "destructief", etc.). In bovenstaande heb ik willen aantonen dat zo'n opvatting wel heel kort door de bocht, om niet te zeggen, ronduit onjuist is. Boosheid is een enorme motivator en het geeft mensen inderdaad energie, maar lang niet altijd moet die als negatief gelabeld worden. Op allerlei niveaus heeft boosheid tot belangrijke en ingrijpende, onder andere sociale, veranderingen en hervormingen geleid. Kern is wel dat de emotie en de uiting beide als gepast moeten worden gezien. Werknemers moeten de ruimte krijgen om hun ongenoegen en boosheid op een gepaste manier te uiten. Dat kan in de organisatie meestal vooral positieve gevolgen teweegbrengen. Als de reden van de boosheid futiel zijn, of als de boosheid op ongepaste wijze wordt geuit (met schreeuwen, vloeken, slaande deuren, of agressie en geweld), dan keert het zich in de regel tegen de persoon in kwestie en is het inderdaad zonde van de energie. Kortom, boos zijn en boosheid uiten moet je ook een beetje leren. Dit gedachtig het citaat van Aristoteles: "Iedereen kan boos worden; dat is makkelijk. Maar om boos te zijn op de juiste persoon, in de juiste mate, op het juiste moment, om de juiste reden en op de juiste manier, dat is niet makkelijk."

## Literatuur

- Geddes, D., & Callister, R.R. (2007). Crossing the line(s): A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32: 721-746.
- Gibson, D.E., & Callister, R.R. (2010). Anger in Organizations: Review and Integration. *Journal of Management*, 36(1),
- Silva, L. (2021). The Efficacy of Anger: Recognition and Retribution. In: A. Falcató & S. Silva (Eds.). *The Politics of Emotional Shockwaves*. London: Palgrave Macmillan.
- Vingerhoets, A.J.J.M. (2021) *De emotionele mens*. Amsterdam: Ambo-Anthos.