

Waardeer boze werknemers

Daan van Riet, ROC Midden Nederland

Mei 2020

Inleiding

Laatst zei een manager tegen me dat boze medewerkers niet in staat zijn tot kritisch denken en daardoor niet waardevol zijn. Dat eerste is op het eerste oog mogelijk, het kritische denken kan vertroebeld raken door boosheid. Dat men daardoor niet waardevol is leek me onwaarschijnlijk. Elke werknemer heeft emoties. Boosheid is er één van. Wanneer een werknemer boos is, wordt het - op het eerste gezicht - niet als iets positiefs gezien. Wanneer je op het web zoekt naar 'angry employees' krijg je meer dan 59.000.000 hits, waarbij de eerste pagina's met artikelen, meningen en blogs gaan over het vermijden van boosheid bij werknemers, of hoe je als manager je mensen 'tot rust kunt brengen'. Blijkbaar is het tegengaan van boosheid een belangrijk thema. Srinivasan stelt dat werknemers worden geadviseerd om niet boos te zijn. Leaders, managers en dergelijke houden niet van boze mensen, omdat het de vernieuwing of hervorming van de gevestigde orde zou kunnen uitdagen. In haar artikel weegt ze de voor- en nadelen van boosheid af en daarbij legt ze de focus op boosheid door een gevoel van onrechtvaardigheid. Op basis van haar werk zal ik beargumenteren dat werkgevers de boosheid van hun werknemers eigenlijk zouden moeten waarderen.

In deel één zal ik het werk van Srinivasan analyseren. Ze is een Engels politiek filosoof en komt in haar werk tot de conclusie dat het aannemelijk is dat gepaste boosheid waardevol is. Het geeft erkenning aan onrechtvaardigheid. In deel twee zal ik mijn claim uitwerken. Ik richt me op de moraal van het accepteren van boosheid en de voordelen vanuit een werkgeversperspectief. Daarna geef ik in hoofdstuk drie mogelijke bezwaren tegen mijn aanpak en bespreek deze.

In dit essay spreek ik van gepaste boosheid. Het is belangrijk om dat nu alvast even aan te stippen voor het begrip van dit essay. Natuurlijk is het zo dat wanneer er fysiek geweld bij boosheid komt kijken, of dat iemand voor geen enkele rede meer vatbaar is het niet gepast is. Gepaste boosheid kent dus een afwezigheid van geweld en een aanwezigheid van kunnen luisteren en kunnen verwoorden. Redeneren gaat nog te ver, want dit zal kunnen plaatsvinden in het dialoog.

Gepaste boosheid

In dit deel wijs ik op de trefzekerheid van de boosheid, uitgewerkt door Srinivasan¹. Ik gebruik dit om een theoretische basis te creëren waarop ik mijn eigen argumentatie in deel twee ontwikkel. Srinivasan werkt uit dat machthebbers (geldt ook voor managers) stellen dat boosheid onder bijvoorbeeld minderheden geen zin heeft. Het is beter om niet boos te zijn, omdat het contraproductief is. Het werkt alleen maar tegen je als je boos bent. Dit is ook wat we kinderen leren. Uitpraten is het alternatief. Toch is het waardevol om de emotie van boosheid serieuzer te nemen dan het wegzetten als 'emotioneel reageren' en dat boze mensen maar terug moeten komen als ze afgekoeld zijn. Het argument van mensen met macht is dat mensen zich afzetten tegen een traditie van intellect, 'ze hebben alleen zichzelf met hun eigen boosheid'. Aristoteles stelde dat gematigde boosheid (het juiste midden) een vorm van omgangsvormen en deugdzaamheid was. De stoïcijnen zouden echter liever zien dat de boosheid volledig wordt geëlimineerd, omdat die uiteindelijk meer kwaad dan goed doet. Dat laatste lijkt veel steun te krijgen. Zo suggereert Pettigrove dat we boosheid moeten vermijden omdat het uiteindelijk ons vermogen tot rationaliteit

¹ Srinivasan, A. 2018. *The aptness of Anger*. The Journal of Political Philosophy: Volume 26, Number 2, 2018, pp. 123-144

vernietigt². Nussbaum stelt dat boosheid uit het politieke veld moet worden verbannen, omdat het vooringenomenheid kan veroorzaken (ik wil je boosheid vermijden, dus ik sta aan jouw kant) en boosheid hoeft niet per se goede resultaten op te leveren³. Nussbaum beweert daarnaast dat boosheid een verlangen naar wraak in zich heeft. Het zal nooit het gedane onrecht ongedaan maken, noch zal het voldoen aan het verlangen om de degene waar je boos op bent te straffen. Het heeft dus geen zin om boosheid te uiten. Dit is vooral kritiek die te maken heeft met de contraproductiviteit van boosheid. Srinivasan noemt in dit licht de vrouwenbewegingen als voorbeeld.

Vrouwen krijgen al lang te horen dat de feministische beweging meer vooruitgang zou boeken als ze minder kil en emotioneel zijn. Het alternatief zou rationaliteit zijn. De contraproductiviteit van de boosheid wordt vaak gezien als een reden om niet boos te worden. Het komt voor dat dit advies ook wordt gegeven in bijvoorbeeld bedrijven door werkgevers aan werknemers. Er is nog een ander probleem: aanhangers van de contraproductieve argumenten stellen dat ze de boze mensen willen beschermen zodat ze het niet 'erger' maken voor zichzelf. Mensen die het contraproductieve argument steunen, impliceren hiermee dat de onrechtvaardigheid waardoor boosheid ontstaat niet zo erg is als wat de gevolgen van boosheid kunnen zijn.

Een voorbeeld: Het is heel redelijk om bij gelijke beroepen een ongelijk salaris onrechtvaardig te vinden. Vaak is de minder betaalde een vrouw – dit neemt niet weg dat de man ook boos kan worden hierover, zou terecht zijn – en het is heel redelijk wanneer ze hierover boos is. Echter impliceert het contraproductieve argument dat de boosheid op zelf erger, onhandiger of vervelender is dan de onrechtvaardigheid van de ongelijkheid. Dus, de vrouw moet schikken en meewerken aan het oplossen van het échte probleem: de boosheid. Dat is het meest vervelende.

Dit maakt het een praktisch probleem. Het suggereert dat de primaire focus ligt op de verantwoordelijkheid om een probleem op te lossen, die komt bij de boze persoon te liggen. Dit geeft aan dat het argument van contraproductiviteit eerder lijkt op een poging tot sociale controle door de status quo dan op een uiting van bezorgdheid. Het zorgt ervoor dat de status quo kan worden gehandhaafd. "*Aangezien het onderdrukte mensen zijn die de meeste reden hebben om boos te zijn, is het uitsluiten van boosheid uit de publieke sfeer een efficiënte rationalisatie voor het uitsluiten van degenen die de heersende sociale orde het meest bedreigen*"⁴. Iemand boos noemen is een manier van controle. Iemand boos noemen wordt door de status-quo gebruikt om te zeggen dat diegene onbeschaafd is, omdat hij wordt geregeerd door emotie in plaats van door rede. Echter, volgens Srinivasan is boosheid vaak een redelijk antwoord op een onredelijke wereld. En het is mogelijk dat boosheid niet zal helpen om een probleem op te lossen, maar het contraproductieve argument rechtvaardigt niet waarom iemand niet boos zou moeten zijn.

Srinivasan werkt uit dat de omstandigheden of reacties niet bepalen of boosheid gepast is of niet. Passende boosheid kan inderdaad contraproductief zijn: het kan een situatie voor de boze persoon erger maken, of de gehele situatie verergeren. Waarschijnlijk is dit zeker het geval bij slachtoffers van langdurig onrecht, waarbij geweld kan volgen uit gepaste boosheid. Bijvoorbeeld de opstand en rellen in Beijing in 2019⁵ of de rellen vanwege de apartheid in Zuid-Afrika⁶. Als dit het geval is, staan de slachtoffers vaak voor een dilemma: het uiten van boosheid, of het niet verergeren van hun situatie. Als dat laatste een plicht is van iemand - of de plicht van de mens om van zijn leven een goed leven te maken, dan kan het een morele reden zijn om niet boos te worden.

Er zijn echter ook voorstanders van het uiten van gepaste boosheid. Ten eerste wordt gesteld dat boosheid het beste wapen voor zelfbehoud kan zijn. Lorde⁷ schrijft dat vrouwelijke boosheid niet alleen een bron van energie is, maar ook een bron van verlichting voor politieke doeleinden. Het zou goede

² Pettigrove, G. 2012. *Meekness and 'moral' anger*. *Ethics*, 122, 341-70

³ Nussbaum, M. 2013. *Political emotions*. Cambridge: Harvard University Press

⁴ Srinivasan, A. 2018. *The Aptness of Anger*. *The Journal of Political Philosophy*: Volume 26, Number 2, 2018, pp. 123-144

⁵ Voor meer info: Bradsher, K. 2019. *Beijing's Hong Kong Strategy: More Arrests, No Concessions*. *New York Times*

⁶ Voor meer info: Joanna, 2015. *The brutal reality of apartheid in South Africa*. *The Guardian*, geraadpleegd via <https://www.theguardian.com/world/2015/dec/07/apartheid-south-africa-cape-town-police-protests> op 2 februari 2020

⁷ Lorde, A. 1981/1984. *The uses of anger: women responding to racism*. Pp. 124-33 in *Sister Outsider*. Trumansburg, NY: Crossing Press

resultaten kunnen opleveren in een consequentialistische visie, omdat het de bloei van anderen kan bevorderen. Bijvoorbeeld door anderen aan te moedigen om ook hun mening te geven. Op die manier worden ze een moedig rolmodel. In die zin is boosheid een middel. Ten tweede geeft boosheid ook waarde aan het onrecht in de wereld. Het toont ons vermogen om gepast boos te zijn. Dit is waardevol omdat het ons leert om mooi van lelijk en goed van kwaad te onderscheiden. Het geeft richting aan morele waarden en plichten. Ten derde is boosheid een vorm van communicatie. Een manier om over goed en kwaad te spreken. Het biedt een stem aan onrechtvaardigheid in publieke zin.

Srinivasan beschrijft dat na afweging van deze voors en tegens een dilemma ontstaat. Ze noemt dit affectieve onrechtvaardigheid. Het betekent dat er moet worden genavigeerd tussen enerzijds boosheid voor het onrecht, bijvoorbeeld om het een stem te geven, en anderzijds het verlangen naar een goed leven - of in ieder geval niet erger, vanwege de contraproductieve kijk op boosheid. Dit zorgt voor een morele afweging voor elk individu. Srinivasan stelt twee opties voor om hiermee om te gaan: 1) Geen onrechtvaardigheid meer in de wereld, zodat gepaste boosheid niet meer nodig is. Maar ze erkent dat dit voorlopig weinig kans maakt. Dus, 2) wat is er nodig om de contraproductieve boosheid te verminderen? De rede kan een oplossing zijn. Boosheid en rede worden gezien als tegenpolen. Maar boosheid kan ook een bron van moreel bewustzijn en kennis zijn. In deze overweging en zoektocht komt Srinivasan tot de volgende conclusie: het is aannemelijk dat gepaste boosheid intrinsiek waardevol is en erkenning geeft aan onrechtvaardigheid. Politici moeten boosheid dus niet willen uitsluiten. Dat geldt logischerwijs ook voor managers, docenten en ouders. Ook voor hen kan het een bron van kennis en bewustzijn. Het lijkt er echter op dat in de organisatiescultuur boosheid wordt gezien als iets om tegen te gaan.

De waarde van het uiten van boosheid is cultureel bepaald⁸. Veel hedendaagse opleidingen, trainingsbureaus en onderwijs richten zich op het onderdrukken van boosheid (zoals eerder genoemd bij het zoeken op het web), in plaats van op de rechtvaardigheid van boosheid. Managers worden ook getraind om de boosheid onder werknemers te onderdrukken of in ieder geval te verminderen. Srinivasan analyseert dat iemand vrij is om zich boos te voelen, maar het is niet toegestaan om dit uit te drukken. Maar we zagen dat dit discutabel is, omdat het uiten van boosheid ook kan betekenen dat er een communicatieve waarde van expressie is. Praten over gevoelens van onrechtvaardigheid kan relaties versterken⁹. Een goede relatie tussen werkgever en werknemer is een solide basis om samen te werken. Praten over bijvoorbeeld onrechtvaardigheid heeft waarde voor een organisatie, dit zal ik in het volgende paragraaf uiteenzetten.

Tot nu toe heb ik het standpunt van Srinivasan en haar analyse van de boosheid beschreven. In het volgende deel voeg ik mijn argumenten toe aan de voors en tegens van een gepaste boosheid. In de redenering van Srinivasan hebben we gezien dat het hebben van boze werknemers ook voordelen kan hebben. In het volgende deel van dit essay zal ik mijn redenering hierover uiteenzetten en werken aan mijn stelling: werkgevers moeten boze werknemers waarderen.

Het omarmen van gepaste boosheid

In de rest van dit essay staat het affectieve onrecht dat Srinivasan beschrijft centraal. Dit dilemma ontstaat wanneer iemand die boos is moet kiezen tussen 1) boosheid uiten vanwege het onrecht, en 2) niet

⁸ Adam, H. & Maddux, W. 2010. *Cultural variance in the interpersonal effects on anger in negotiations*. Psychological Science

⁹ Graham, S. et al. 2008. *The positive of negative emotions: willingness of express negative emotions promotes relationships*. Personality and social psychology bulletin: Volume 34, No3, Page 394-406

slechter af zijn vanwege het contraproductieve kenmerk van boosheid. Tot nu toe is dit niet tegelijkertijd mogelijk. Het wordt geïntroduceerd als een tegenstrijdigheid. Ik wil beargumenteren dat het mogelijk is om beiden te hebben, bijvoorbeeld binnen de relatie tussen werknemer en werkgever.

Hier is voor nodig dat de werkgever, manager, docent, etc. de boosheid van hun werknemers moet accepteren en niet direct moet afwijzen als contraproductief of als 'kom maar terug als je bedaard bent'. De boosheid moet serieus genomen worden, gezien de relationele waarde en ook de kennelijke noodzaak voor een boos iemand om een situatie te willen verbeteren. Hiermee kan het affectieve onrecht worden tegengegaan door waardering en erkenning van de boosheid door een leidinggevende: dan heeft de werknemer 1) een passende uiting van boosheid en 2) geen contraproductieve gevolgen. Ze staan niet meer tegenover elkaar en zijn gezamenlijk mogelijk. Mijn volgende stap is om uit te leggen hoe een organisatie met deze analyse om kan gaan en wat er nodig is voor deze aanpak. Het omarmen van boosheid kan gunstig zijn voor zowel de werkgever als de werknemer. Mede omdat de werknemer met meer vertrouwen naar zijn werk gaat, weet ze dat haar mening serieus wordt genomen en ze daardoor meer gewaardeerd zal worden. Deze werknemers zullen zich meer verbonden voelen met de organisatie waarvoor ze werken en dus ook meer verbonden met het beleid (omdat er mogelijke zorgen worden gewaardeerd, beleid wordt immers samen ontworpen, uitgetroefd en geëvalueerd als het goed is), wat kan leiden tot een succesvoller beleid. De werkgever profiteert hier dus ook van. Daarnaast is een sfeer van openheid, vertrouwen en democratie op zichzelf heel waardevol. Boze werknemers hoeven dus geen probleem te zijn, als de werkgevers dit serieus nemen.

De manier waarop ik het begrip boosheid in de redenering zal gebruiken is wanneer iemand boos is op werkgevers vanwege beslissingen, beleid of in een andere politiek-zakelijke context. Ik neem aan dat deze boosheid verbaal en treffend is, niet fysiek en woedend. Boosheid kan ook ontstaan wanneer iemand bijvoorbeeld heel slecht met feedback kan omgaan en boos wordt uit frustratie of onzekerheid. Een ander voorbeeld is dat iemand een emotioneel moeilijke tijd heeft, bijvoorbeeld wanneer haar moeder is overleden en de persoon gestrest en erg moe is. De werkgever kan hier communicatieve vaardigheden gebruiken, het is mogelijk dat de werknemer uit frustratie of wanhoop op de werkgever reageert. De laatste twee voorbeelden zijn waardevol voor een werkgever omdat ze de relatie tussen werkgever en werknemer kunnen versterken en de werkgever de mogelijkheid bieden om een medemens in moeilijke tijden te ondersteunen. Maar dit is niet het soort boosheid waar ik in dit essay naar verwijst. Het soort boosheid dat ik in mijn essay bespreek, sluit aan bij die van Srinivasan, namelijk op het gebied van politiek en beleid. Wanneer een werknemer boos is over beslissingen, zal dit om verschillende redenen omarmd moeten worden.

Ten eerste heeft Nussbaum het mis als het gaat om ethisch ondernemen. Zoals eerder beschreven stelt Nussbaum dat er behoefte is aan wraak als er boosheid is. Degene die boos is, wil dat degene die zich vergist heeft, lijdt. In de context van een organisatie zou dit betekenen dat de werknemer wil dat de manager lijdt vanwege een verkeerd beleid. Dat hoeft niet. Een werknemer wil dat het beleid juist is, in plaats van onrechtvaardig. Het is aannemelijk dat werkgevers ook het juiste beleid willen hebben en dat werknemer en werkgever daarom kunnen samenwerken. De boosheid van de werknemer geeft aan dat hij/zij zich bekommert om de manier waarop het beleid wordt gevoerd. Het duidt op betrokkenheid. Dit is iets wat omarmd zal moeten worden, want het zorgt ervoor dat een organisatie door het hele personeel wordt ondersteund. Er is een verlangen naar verbetering aan de kant van de medewerker. Het is onwaarschijnlijk dat een werkgever geen wens tot verbetering zal hebben, dus de boosheid is waardevol voor de werkgever. Het geeft een kans op samenwerking. Dit geeft ruimte voor een morele bedrijfsvoering, zowel wat betreft de mogelijke output van een organisatie als wat betreft het proces van een organisatie. Globalisering en digitalisering hebben ethiek steeds belangrijker en vooral zichtbaarder gemaakt voor bedrijven. Immorele bedrijven krijgen veel kritiek en de roep om sociaal ondernemerschap is groot. Globalisering brengt snel onethisch gedrag aan het licht. Hierdoor lijken bedrijven een grotere verantwoordelijkheid te dragen voor de eerlijkheid in hun bedrijfsvoering. Het tegengaan van onrechtvaardigheid is soms zelfs een marketingstrategie. Denk aan Shell, die beweert dat ze de natuur proberen te redden door duizenden bomen te planten, of KLM, die reclame maakt voor duurzaamheid

door extra betalingen aan te bieden om je vlucht CO2-neutraal te maken. Naast het marketinggebruik van ethiek is er een beweging waarbij de publieke opinie bedrijven dwingt tot ethisch handelen. Onethisch handelen wordt publiekelijk bestraft. Dit geeft aan dat de boosheid van de medewerkers bij het aan de kaak stellen van onrechtvaardigheid op prijs gesteld moet worden om ethisch verantwoord te ondernemen. Een werkgever heeft de ogen en oren van zijn werknemers nodig om dit te laten gebeuren. Hoewel dit een enigszins neoliberaal argument lijkt te zijn, heeft het wel degelijk zin. Dit geldt ook andersom, bijvoorbeeld wanneer werknemers het gevoel hebben dat de organisatie beleid voert dat de werknemers niet ondersteunen op het gebied van duurzaamheid of een reorganisatie omdat het te radicaal of ondoordacht is. Dit is ethisch gezien een minder voor de hand liggend argument, maar het gesprek tussen werknemer en werkgever op basis van boosheid of andere emoties is ook op zichzelf waardevol. Zoals ik in mijn volgende argument duidelijk zal maken.

Het heeft een communicatieve functie en daarmee een relationele waarde. Wanneer iemand zijn boosheid uit, is het een kans voor de werkgever om het gesprek met de werknemer te beginnen. Het geeft de mogelijkheid om een band op te bouwen, te onderhouden en te verbeteren. Dit heeft een aantal instrumentele functies: de organisatie laten zien dat je om mensen geeft, dat werknemers iets kunnen uiten aan de werkgever - dat ze zich veilig kunnen voelen en open kunnen zijn - en dit kan een betere sfeer in de organisatie creëren zodat werknemers zich betrokken voelen en dus betere kwaliteit willen leveren. Dit is in het voordeel van de organisatie. Nog belangrijker is dat de werkgever daadwerkelijk en intrinsiek om de werknemer geeft. Dat is belangrijk, want een goede werkgever zijn betekent ook voor je mensen zorgen. Dit is een breed gedragen doel van het zijn van een werkgever. Tot slot, maar niet in de laatste plaats, toonde onderzoek aan dat verbale boosheid de positieve resultaten van de organisatie verhoogt. Mondelinge uitingen kunnen de aandacht vestigen op het oplossen van problemen, omdat de bron van de boosheid wordt besproken. Communicatie over de bron van de boosheid leidt vaker tot een win-win situatie dan tot een win-verlies situatie.¹⁰

Ten derde lijkt de contraproductieve aanpak van de boosheid een sociale barrière te zijn. De bewering dat de persoon die boos is zichzelf ermee heeft, is niet vanwege de boosheid zelf. Het is geen direct gevolg van de emotie, maar van de manier waarop er op een sociale of culturele manier mee wordt omgegaan. Het wordt tegen de rede in gezet door de status-quo. Dit is niet vanzelfsprekend, het geeft vooral aan dat de status-quo zich niet openstelt voor de emotie van de boosheid. Het is vijandig in plaats van ontvankelijk. Naar mijn mening is de boosheid van een werknemer een kans om via de status quo iets vanuit een ander perspectief te bekijken. Dit kan ook het geval zijn voor een manager. Door boosheid in een ander perspectief te plaatsen - niet tegenover rationaliteit, maar als een kans op verbetering - geeft het mogelijkheden tot dialoog. Deze benadering geeft ruimte voor een productief argument ten gunste van de passende boosheid. Het contraproductieve argument wordt geïntroduceerd als een verantwoordelijkheid voor de werknemer, maar het is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever én werknemer. Zodra de boosheid het toneel van communicatie betreedt, zijn beide partijen betrokken en dus is er een medeverantwoordelijkheid.

Daarentegen zou men kunnen stellen dat boosheid onnodige spanning, commotie en eigenbelang veroorzaakt. Want andere medewerkers zouden bijvoorbeeld kunnen zien dat boos zijn helpt om je zin te krijgen, maar dit zal niet het geval zijn als managers weten hoe ze moeten luisteren en voortdurend rekening houden met de kern en bron van de boosheid. Ik bedoel niet dat managers¹¹ blindelings moeten meegaan met de boosheid van een werknemer. Boosheid laat zien dat mensen zich zorgen maken, het is aan de manager en soms met de werknemer samen om te filteren wat er mee te doen. Er moet dialoog gevoerd worden en onderzocht worden waarom iemand boos is en waar dit vandaan komt. Werkgevers kunnen altijd zelf kiezen wat ze doen met de bron van boosheid, het belangrijkste is om deze wel te waarderen. Het gaat dus niet om het opvolgen van de boze werknemer.

¹⁰ Gibson, D. et al. 2009. *The influence of anger expressions on outcomes in organizations*. International association for conflict management and Wiley periodicals, Volume 2, Number 3, Pages 236-262

¹¹ Dit kan dus ook heel goed gelden voor docenten → studenten, ouders → kinderen

Conclusie

De discussie over het waarderen van boosheid in een organisatie is door dit essay nog niet voorbij. Er is meer te onderzoeken wat het betekent om gepast boos te zijn. Het is ook waardevol om gepaste boosheid van de werkgever naar de werknemer te bespreken. Deze eerste verkenning richtte zich op de vraag of boosheid überhaupt wel gewaardeerd moet worden in een organisatie. Ik heb duidelijk gemaakt wat de functie van boosheid van een werknemer naar een werkgever kan zijn en wat voor voordelen er kunnen zijn. Dit manifesteert zich in de moraal van het procesmanagement, maar ook in de output van een organisatie. De waarde van boosheid zit vooral in de relatie en de waardering van emoties op zich. Een gepaste boosheid van de werknemer hoeft niet contraproductief te zijn. Het moet worden omarmd door de werkgever, zodat ze het samen productief kunnen maken.