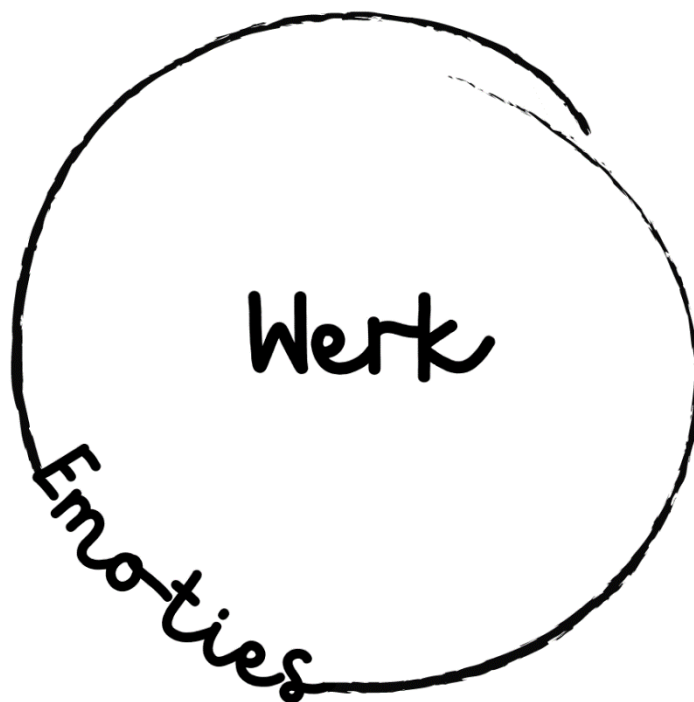


“Ik neem mezelf mee naar het werk”

Een verkenning van de betekenisgevingsprocessen achter emotionele arbeid bij medewerkers van de provincie Gelderland



“Ik neem mezelf mee naar het werk”

Een verkenning van de betekenisgevingsprocessen achter emotionele arbeid bij medewerkers van de provincie Gelderland

Door Lise van der Meer

6982247

Begeleid door Maikel Waardenburg

Tweede beoordelaar: Noortje van Amsterdam

Scriptie MSc Organisaties, Verandering en Management

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Universiteit Utrecht

Juni 2022

Utrecht

Voorwoord

Rationeel, inhoudelijk en rustig. Dat was mijn beeld van hoe een professional zich hoort te uiten. Maar medewerkers zijn niet alleen professionals, het zijn vooral ook mensen. En mensen hebben emoties.

De schijnbare tegenstelling tussen de rationele, beheerste professional en de emotionele mens fascineert me. Daarom besloot ik om mijn afstudeeronderzoek te doen naar emoties op het werk. Waar ik me in mijn onderzoek richtte op de gevoelens van de medewerkers van de provincie Gelderland, heb ik zelf ook een breed scala aan emoties ervaren. Ik begon vol goede moed en met lichte zenuwen. Ik voelde me geraakt door de openheid van respondenten, enthousiast over de dataverzameling en dankbaar voor de steun van begeleiders, studiegenoten en dierbaren. Maar er kwamen ook minder prettige emoties voorbij. Soms voelde ik me kwetsbaar en onzeker. Op andere momenten hadden frustratie en wanhoop over de duur van mijn schrijfproces de overhand. Af en toe betrapte ik mezelf erop dat ik deze emoties liever niet uitte, vooral niet naar de organisatie. Zo heeft dit onderzoek me misschien wel net zoveel geleerd over mijn eigen omgang met emoties als over die van de medewerkers van de provincie Gelderland.

Nu ik op het punt sta om deze scriptie in te leveren ben ik vervuld met twee laatste emoties: trots en dankbaarheid. Ik ben trots op het onderzoek dat voor u ligt en op de bijdrage die mijn werk bij de provincie Gelderland heeft geleverd aan het bewustzijn van het belang van emoties. Ik ben dankbaar voor alle steun die ik op de lange weg naar dit moment heb mogen ontvangen. Ik heb deze scriptie niet alleen geschreven.

Er zijn een paar mensen die ik graag wil bedanken voor hun onmisbare steun. Yousra, omdat je me geweldig op weg hebt geholpen. Alle open en behulpzame medewerkers van de provincie die ik tijdens mijn zoektocht ben tegengekomen, maar in het bijzonder Alida, voor je vertrouwen, je steun en je enthousiasme over dit onderzoek. Winnie, Roxane, Antien en Timothy, omdat we dit proces met elkaar konden delen. Frieda, omdat ik met al mijn emoties bij jou terecht kan. Maikel, omdat je me (in het Nederlands!) inspireerde om meer uit dit onderzoek te halen dan ik toen voor mogelijk hield. Papa en mama, Hugo en Fenneke, voor jullie niet-aflatende interesse en liefdevolle steun. Joyce, voor je ijzersterke inhoudelijke inzichten en voor de herhaaldelijke herinnering dat er een leven buiten scriptie bestaat. Ben, omdat het leven zoveel leuker en lichter is doordat wij samen zijn en omdat we altijd zijn blijven dansen in de keuken.

Samenvatting

Emotionele arbeid is schadelijk voor organisaties en hun medewerkers. Toch komt het voor in verschillende sectoren. Dit onderzoek geeft inzicht in de totstandkoming van emotionele arbeid door de onderliggende betekenisgeving in kaart te brengen. Het is een kwalitatieve case study naar de provincie Gelderland met een kritisch-interpretatieve benadering. Aan de hand van interviews, observaties en documentanalyse wordt onderzocht hoe medewerkers van de organisatie betekenis geven aan het uiten van emoties op het werk.

Uit de resultaten blijkt dat de waarde om goed voor anderen te zorgen een centrale rol speelt in het denken over emotionele uitingen. Er bestaan binnen de organisatie drie verschillende overtuigingen over hoe het uiten van emoties zich verhoudt tot deze waarde: de signaalfunctie van emoties uiten, het effect op de omgeving en de verbindende en verlichtende werking van het delen van emoties. Hoewel deze waarde en overtuigingen breed gedeeld worden binnen de organisatie, zijn er belangrijke verschillen tussen de individuele betekenisgevingsprocessen. In situaties waarin de verschillende overtuigingen met elkaar botsen ontstaat ambiguïteit. Welke overtuiging dan de boventoon voert hangt af van de interpretaties van de medewerker. Voor medewerkers met een kwetsbare positie binnen de organisatie en medewerkers die in niet-dominante sociale categorieën vallen spelen daarnaast overwegingen over veiligheid en professionaliteit een rol in de betekenisgeving.

De verschillen in betekenisgevingsprocessen leiden tot een variëteit aan manieren om met emoties om te gaan. Er is daarbij een verschil tussen 'positieve' emoties, die vaak geuit worden, en 'negatieve' emoties, die vaker worden bijgestuurd of binnengehouden. Dit zijn vormen van *deep acting* en *surface acting*. Ook reacties op uitingen van anderen zijn relevant voor de betekenisgeving omdat ze een rol spelen in de veiligheid die anderen ervaren om hun emoties te uiten. De reacties op 'negatieve' emoties die voorkomen bij de provincie Gelderland variëren van pogingen om de oorzaak op te lossen tot het bespreken van een uiting met derden en van het proberen om een emotie om te buigen tot luisteren en doorvragen.

Machtsongelijkheid leidt tot verschillen in betekenisgeving tussen medewerkers. Deze verschillen houden vervolgens de machtsongelijkheid in stand. Medewerkers die door hun kwetsbare positie onvoldoende veiligheid ervaren om emoties te uiten zullen ze vaker binnenhouden of bijsturen, wat gepaard gaat met emotionele arbeid. Omdat problemen vaak gepaard gaan met 'negatieve' emoties kunnen kwetsbare medewerkers moeilijker opkomen voor hun belangen. Bovendien zijn er aanwijzingen dat het verrichten van emotionele arbeid belastender voor hen is omdat ze dit doen vanuit minder autonome vormen van motivatie. Daarom helpt inzicht in onderliggende machtsstructuren om individuele betekenisgevingsprocessen te doorgronden en in context te plaatsen.

Inhoud

1 Inleiding.....	6
1.1 Probleemstelling.....	6
1.2 Onderzoeksvraag.....	7
1.3 Onderzoekscontext	7
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.5 Maatschappelijke relevantie	9
2 Theoretisch kader.....	11
2.1 Emotionele arbeid: een korte introductie.....	11
2.2 Hoe komt emotionele arbeid tot stand?.....	11
2.3 Soorten emoties	14
2.4 Macht en intersectionaliteit.....	14
2.5 Conclusie	15
3 Methode.....	16
3.1 Onderzoekopzet.....	16
3.2 Dataverzameling.....	16
3.3 Sociale categorieën en intersectionaliteit.....	19
3.4 Mijn positionaliteit	19
3.5 Kwaliteitswaarborgen.....	20
4 Resultaten.....	22
4.1 Waarden, overtuigingen en overwegingen.....	22
4.2 Omgaan met de eigen emoties	28
4.3 Omgaan met emotionele uitingen van anderen	37
4.4 Conclusie	44
5 Discussie en conclusie	45
5.1 Het individuele betekenisgevingsproces.....	45
5.2 Motivaties voor emotionele arbeid.....	48
5.3 De rol van macht in betekenisgevingsprocessen	49
5.4 Beantwoording hoofdvraag.....	52
5.5 Consequenties en aanbevelingen	53
5.6 Beperkingen.....	54
5.7 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	55
Bronnen.....	56
Bijlage I: Tekeningen van respondenten	60
Bijlage II: Topiclijst.....	62
Bijlage III: Vignetten	64

1 Inleiding

“Als mens gaat er toch een knopje om als je het gebouw binnengaat. Je hebt toch een, niet in de negatieve zin, masker.” (Medewerker van de provincie Gelderland)

Je collega's zijn zo bevroegen over een nieuw project dat je je eigen enthousiasme wat aandikt. Of je verbergt je irritatie als je baas voor de zoveelste keer te laat komt bij een vergadering. Dit zijn zomaar wat voorbeelden van emotionele arbeid: het reguleren van emoties als onderdeel van de professionele rol (Grandey & Gabriel, 2015, p. 323). Uit onderzoek (zie bijvoorbeeld Fouquereau et al., 2019; Grandey, 2015) blijkt dat emotionele arbeid schadelijke gevolgen heeft voor medewerkers en organisaties. Dit roept de vraag op waarom medewerkers emotionele arbeid verrichten als dit zowel hun eigen welzijn als de organisatie waarvoor ze werken schaadt.

Om te begrijpen waarom medewerkers emotionele arbeid verrichten is inzicht nodig in de betekenis die het voor ze heeft om emoties te uiten op het werk en in hoe deze betekenis tot stand komt. In deze kwalitatieve scriptie onderzoek ik vanuit een kritisch-interpretatieve benadering hoe medewerkers van de provincie Gelderland betekenis geven aan het uiten van emoties op hun werk. In deze inleiding verken ik eerst het probleem. Daarna bespreek ik de onderzoeksvraag, de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie en de onderzoekscontext. Na de inleiding volgen hoofdstukken over het theoretisch kader, de methode, de resultaten en de discussie en conclusie.

1.1 Probleemstelling

Emotionele arbeid komt voor in uiteenlopende sectoren (Cosette & Hess, 2015; Diefendorff, Erickson, Grandey & Dahling, 2011; Fouquereau et al., 2019; Rayner & Lawton, 2017), zowel bij contact met externen (Lee et al., 2016) als bij contact tussen leden van een organisatie (O'Brien & Linehan, 2018). Emotionele arbeid bestaat in de context van een toegenomen interesse in het emotionele leven van werknemers. Waar emoties lange tijd werden veronachtzaamd door organisatiewetenschappers worden ze inmiddels gezien als een centraal onderdeel van het organisationele leven (Ashkanasy, Humphrey & Huy, 2017). Veel publicaties over het onderwerp zijn gericht op manieren om de emoties van medewerkers in te zetten om organisatiedoelen te bereiken (zie bijvoorbeeld Ashkanasy & Humphrey, 2011; Barsade & Gibson, 2007; Hodges, 2016; Huy, 2002; Parke & Seo, 2017). Daarmee hebben organisaties een domein betreden dat voorheen als privé werd beschouwd (Turnbull, 1999). Turnbull waarschuwt voor de keerzijde van deze ontwikkeling: toegenomen aandacht voor de rol van emoties kan aanleiding geven tot emotionele arbeid (2002).

Onderzoek heeft aangetoond dat het langdurig verrichten van emotionele arbeid negatieve gevolgen heeft voor het welzijn van medewerkers en voor het functioneren van organisaties (Fouquereau et al., 2019; Grandey & Gabriel, 2015; Rubin, Staebler Tardino, Daus & Munz, 2005). Medewerkers die gedurende langere tijd emotionele arbeid verrichten riskeren vervreemding van hun eigen emoties (Bryant & Wolfram Cox, 2006). Bovendien wordt emotionele arbeid in verband gebracht met lagere werktevredenheid (Bono & Vey, 2005; Rubin et al., 2005), emotionele uitputting (Ozcelik, 2013; Rubin et al., 2005) en gebrek aan emotionele balans (Liu & Perrewé, 2005). Bovendien werkt de belasting van emotionele arbeid negatief door in het privéleven (Grandey, 2015). Ook voor organisaties heeft het negatieve gevolgen: het kan leiden tot burn-out of geweld op de werkvloer (Rubin et al., 2005) en tot slechtere prestaties (Grandey & Gabriel, 2015) en vermindert de baantevredenheid (Bono & Vey, 2005).

Emotionele arbeid wordt in de literatuur vaak gezien als een reactie op een verschil tussen de emoties die een medewerker voelt en de normen omtrent het uiten van emoties op het werk (Jarvis, 2017). Deze normen zijn vaak onuitgesproken en onzichtbaar (Diefendorff et al., 2011). Hoe vertalen

onzichtbare, onuitgesproken normen zich naar het verrichten van emotionele arbeid door medewerkers? Om dit te begrijpen is inzicht nodig in het proces waarmee medewerkers betekenis geven aan het uiten van emoties op het werk. In deze scriptie onderzoek ik dit betekenisgevingsproces.

1.2 Onderzoeksvraag

Mijn onderzoek is een *case study* van de provincie Gelderland. Om meer inzicht te krijgen in de totstandkoming van emotionele arbeid richtte ik me op betekenis die het uiten van emoties heeft voor medewerkers van deze organisatie. De hoofdvraag van deze scriptie luidt dan ook als volgt: *Hoe geven medewerkers van de provincie Gelderland betekenis aan het uiten van emoties op het werk?* Om deze vraag te beantwoorden is allereerst inzicht nodig in de manier waarop medewerkers denken over het uiten van emoties in een zakelijke context. Daarom is de eerste deelvraag die ik stel: *Welke normen, afwegingen en overtuigingen spelen een rol in het denken van medewerkers over het uiten van emoties op het werk?* Door deze vraag te beantwoorden vorm ik een beeld van de gedachtegangen van medewerkers. Daarbij kijk ik welke standpunten en ideeën ze hebben over het uiten van emoties op het werk en hoe ze deze onderbouwen. Ook kijk ik naar hun beleving: ervaren ze extern opgelegde normen of regels of redeneren ze vanuit hun eigen (geïnternaliseerde) waarden? Vervolgens kijk ik hoe deze gedachtegangen zich vertalen naar gedrag. Dit gaat om de manier waarop medewerkers omgaan met emoties. Daarbij kijk ik naar hoe ze al dan niet uiting geven aan hun eigen emoties, maar ook naar hun reacties op de emotionele uitingen van anderen. Middels hun reacties op uitingen van anderen hebben medewerkers namelijk invloed op de normen binnen de organisatie (Geddes, Roberts Callister & Gibson, 2020). De tweede en derde deelvraag luiden daarom: *Hoe geven medewerkers al dan niet uiting aan hun eigen emoties?* En *Hoe reageren medewerkers op de emotionele uitingen van anderen?* Bij het beantwoorden van deze vragen schenk ik aandacht aan de rol die machtsstructuren spelen in de betekenisgevingsprocessen van medewerkers. Daarbij kijk ik onder andere door een intersectionele lens naar sociale categorieën (Wekker, 2018). De vierde en laatste deelvraag luidt dan ook: *Welke rol spelen machtsstructuren in de betekenisgevingsprocessen omtrent het uiten van emoties op het werk?*

1.3 Onderzoekscontext

De context van mijn onderzoek is de organisatie van de provincie Gelderland. In deze paragraaf licht ik eerst mijn keuze voor deze organisatie toe. Vervolgens geef ik wat algemene informatie over de organisatie en ga ik in op de specifieke omstandigheden die een rol speelden tijdens mijn onderzoek. Ik heb bewust gekozen voor een lokale overheidsorganisatie omdat er slechts beperkt onderzoek gedaan is naar emotionele arbeid in dit type organisatie (bijvoorbeeld Rayner & Lawton, 2017). Zo helpt mijn onderzoek om een beeld te vormen van het voorkomen van emotionele arbeid in deze sector. Bovendien hebben de medewerkers van de provincie relatief weinig contact met burgers (A. Frankena, persoonlijke communicatie, 4 juni 2021). Dat betekent dat ze relatief veel contact hebben met andere leden van de organisatie. Veel onderzoek over emotionele arbeid is gericht op contact met mensen die geen medewerker zijn van de organisatie (zie Bono & Vey, 2005; Gandrey & Gabriel, 2015; Liu & Perrewé, 2005; Rubin et al., 2005). In de publieke en semipublieke sector gaat het dan bijvoorbeeld om patiënten (Diefendorff et al., 2011), leerlingen (Lee et al., 2016) en burgers (Rayner & Lawton, 2017). Door mijn onderzoek te doen bij de provincie Gelderland hoop ik meer te weten te komen over emotionele arbeid bij contacten *tussen* medewerkers in de publieke sector.

Ook de opstelling van de organisatie was een reden om voor de provincie Gelderland te kiezen. In een vroeg stadium was ik ook in gesprek met een andere organisatie. Mijn contactpersoon verzocht me om ervoor te waken dat ik bepaalde onuitgesproken emoties op zou rakelen. Ze vreesde dat ik bestaande onvrede aan zou wakkeren als ik kritische vragen zou stellen tijdens interviews. Dit gaf me

onvoldoende vertrouwen dat ik op open wijze de ervaringen van medewerkers zou kunnen bespreken. Bovendien botste het vermijden van bepaalde emoties met mijn streven om normen zichtbaar te maken en uit te dagen. Het contrast met de provincie Gelderland was groot. Daar ervoer ik grote openheid en vertrouwen. Mijn contactpersoon en begeleider, Alida Frankena, deelde mijn enthousiasme voor het onderwerp en mijn nieuwsgierigheid naar de beleving van medewerkers.

1.3.1 Algemene informatie

De organisatie houdt zich bezig met het regionale bestuur van de provincie Gelderland. Gelderland is gelegen in het Oosten van Nederland en heeft ongeveer twee miljoen inwoners, verdeeld over 51 gemeenten (Provincie Gelderland, z.d.-b). De organisatie houdt zich bezig met de uitvoering van het beleid van de Gedeputeerde Staten (Provincie Gelderland, z.d.-c). De circa 1500 medewerkers (Provincie Gelderland, z.d.-c) zijn verdeeld over verschillende afdelingen die zich bezighouden met de bedrijfsvorming, programmering, bestuur en uitvoering (Provincie Gelderland, z.d.-e). Het werkveld is divers en omvat onder andere het vestigingsklimaat, bereikbaarheid en klimaatadaptatie (Provincie Gelderland, z.d.-d). Vanwege de diversiteit en de veranderlijkheid van onderwerpen zet de organisatie in op brede inzetbaarheid van haar medewerkers (Provincie Gelderland, z.d.-a). Het hoofdkantoor bevindt zich in provinciehoofdstad Arnhem.

1.3.2 Specifieke omstandigheden

Twee specifieke omstandigheden zijn relevant voor de context van mijn onderzoek: het thuiswerken naar aanleiding van Covid-19 en een hack waarbij de personeelsdossiers van medewerkers lekten.

Covid-19

In maart 2020 brak Covid-19 uit in Nederland. Toen ik in augustus en september 2021 data verzamelde hadden de meeste medewerkers van de provincie bijna anderhalf jaar voornamelijk thuisgewerkt. Door versoepelingen konden medewerkers weer af en toe in teamverband naar kantoor. Enkele teams werkten vanwege de aard van hun werkzaamheden al langer weer op locatie. Ik heb respondenten vooral gevraagd naar de 'reguliere' situatie van voor de maatregelen. Het vele thuiswerken heeft echter een grote stempel gedrukt op mijn observaties en de recente ervaringen van medewerkers. Mijn documentanalyse richtte zich op de nieuwsbrieven die de organisatie haar medewerkers stuurde over de ontwikkelingen omtrent Covid-19. De situatie had ook in praktische zin invloed op de manier waarop ik data verzamelde. De organisatie gebruikte voor digitale samenwerking het intranet en het programma Microsoft Teams. Een groot deel van mijn dataverzameling vond plaats via deze digitale omgevingen.

Datalek personeelsdossiers

Eind augustus 2021 werd bekend dat de personeelsdossiers van medewerkers van de provincie Gelderland in handen waren gevallen van hackers (Bosch, 2021). De organisatie had een extern bedrijf ingeschakeld voor de actualisering van de dossiers. Dit bedrijf werd vervolgens gehackt. De hack leidde tot onrust binnen de organisatie. In reactie op het datalek werd een *Incident Response Team* (IRT) opgericht (Interne mail, 30 augustus 2021). Daarnaast was er een digitale uitzending waarin onder andere de directrice en leden van het IRT het datalek bespraken en hield de Ondernemingsraad (OR) een vergadering waarvan de opnames gedeeld werden via het intranet. De gebeurtenissen riepen heftige emoties op bij een deel van de medewerkers. Daarom besloot ik om de bovengenoemde opnames mee te nemen in mijn onderzoek.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan het wetenschappelijke begrip van de totstandkoming van emotionele arbeid. In de wetenschappelijke literatuur wordt emotionele arbeid vaak gepresenteerd als het resultaat van emotionele baanvereisten (zie bijvoorbeeld Grandey, 2015, p. 54 en Grandey & Gabriel, 2015, p. 325) of *display rules*: de regels over het tonen van emoties (Jarvis, 2017 en Diefendorff et al., 2011). In sommige gevallen gaat dit om concrete, expliciete voorschriften. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de leus *service with a smile* (Cosette & Hess, 2015). In veel andere gevallen blijven de regels echter onuitgesproken (Diefendorff et al., 2011). Dan spelen de interpretaties van medewerkers een rol. Medewerkers moeten immers op basis van impliciete signalen een beeld vormen van de onuitgesproken regels. Door het proces te onderzoeken waarmee medewerkers betekenis geven aan het uiten van emoties op het werk geef ik inzicht in de manier waarop onuitgesproken regels zich vertalen naar gedrag. Zo levert deze scriptie een bijdrage aan inzicht in de totstandkoming van emotionele arbeid. Ik onderzoek hoe medewerkers hierover nadenken en hoe dat zich vertaalt naar de manier waarop ze omgaan met hun eigen emoties en de emotionele uitingen van anderen. Op deze manier geef ik inzicht in de processen die leiden tot emotionele arbeid en in hoe medewerkers deze processen beleven.

De tweede bijdrage van deze scriptie aan het wetenschappelijke debat over emotionele arbeid zit in het kritische aspect van de kritisch-interpretatieve benadering. Eerder onderzoek toonde aan dat macht een rol speelt in de totstandkoming van emotionele arbeid. Bryant en Wolfram Cox beschreven hoe managers hun formele macht gebruiken om bepaalde emotionele uitingen af te dwingen (2006). Knights en Thanem gingen in op de (onbewuste) overtuigingen en associaties die een rol spelen in het denken over het uiten van emoties op het werk (2005). Ik bouw hierop voort door de ervaringen van medewerkers binnen bredere machtsstructuren te plaatsen. Daarbij kijk ik onder andere naar sociale categorieën (Wekker, 2018). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat er verschillen zijn op basis van gender (Fouquereau et al., 2019; Geddes et al., 2020; Knights & Thanem, 2005; Smollan, 2006) en etniciteit (Geddes et al., 2020; Grandey, 2015) in de hoeveelheid emotionele arbeid die een medewerker moet verrichten. Door in dit onderzoek oog te hebben voor de onderliggende (intersecties van) sociale categorieën in betekenisgevingsprocessen voeg ik inzicht toe in het ontstaan van deze verschillen. Zo analyseer ik de machtsstructuren die een rol spelen in de totstandkoming van emotionele arbeid.

Ook de context van dit onderzoek is wetenschappelijk relevant. Het gaat om de interne contacten binnen een lokale overheidsorganisatie. Op een enkele studie na (Rayner & Lawton, 2017) is er weinig onderzoek gedaan naar emotionele arbeid bij lokale overheden. Bovendien is het meeste onderzoek naar emotionele arbeid gericht op situaties waarin medewerkers veel contact hebben met mensen van buiten de organisatie (bijvoorbeeld Bono & Vey, 2005; Grandey & Gabriel, 2015; Liu & Perrewé, 2005; Rubin et al., 2005., Diefendorff et al., 2011 en Lee et al., 2016). Dit zijn bijvoorbeeld klanten of patiënten. Toch blijkt emotionele arbeid ook voor te komen in contacten tussen leden van organisaties (zie Turnbull, 2002; Bryant & Wolfram Cox, 2006, Ozcelik, 2013 en O'Brien & Linehan, 2018). Dit onderzoek verkent hoe emotionele arbeid in intern contact tot stand komt en geeft een beeld van hoe medewerkers van dit type organisatie dit beleven.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Zoals beschreven in de paragraaf 1.1 *Probleemstelling* heeft emotionele arbeid nadelige gevolgen voor organisaties en medewerkers (zie bijvoorbeeld Fouquereau et al., 2019). Om het tegen te gaan is het belangrijk om te begrijpen hoe en waarom het tot stand komt. Daarbij is het essentieel om de onuitgesproken normen omtrent het uiten van emoties (Diefendorff et al., 2011) zichtbaar te maken. Alleen zichtbare normen kunnen namelijk worden bevraagd (Knights & Thanem, 2005). Dit onderzoek draagt daar op twee manieren aan bij. Ten eerste geeft het inzicht in de normen en overtuigingen die bestaan binnen de provincie Gelderland. Deze inzichten deel ik met de medewerkers van de organisatie middels een uitgebreid onderzoeksrapport, een toegankelijke

samenvatting en een presentatie voor geïnteresseerden van de afdeling Personeel en Organisatie. Ik hoop hiermee een interne discussie over de heersende normen op gang te brengen, en op die manier bij te dragen aan het vergroten van de acceptatie voor het uiten van emoties. Ook doe ik praktische aanbevelingen om emotionele arbeid te verminderen binnen de organisatie. Bovendien merkte ik tijdens de interviews dat het gesprek over omgaan met emoties respondenten hielp om zich bewust te worden van hun onbewuste ideeën en overtuigingen. Meerdere respondenten gaven aan dat ze het leuk en interessant vonden om dit onderwerp samen te verkennen. Zo draagt mijn onderzoek bij aan de bewustwording binnen de organisatie.

De tweede manier waarop dit onderzoek bijdraagt is door inzicht te geven in de totstandkoming van emotionele arbeid. Beter begrip van de manier waarop medewerkers signalen uit de omgeving vertalen naar gedrag is nuttig voor organisaties die willen zorgen dat hun medewerkers minder emotionele arbeid verrichten. Door te begrijpen hoe medewerkers onuitgesproken regels interpreteren kunnen organisaties beter inspelen op hun betekenisgeving. Ik hoop met deze scriptie aanknopingspunten te geven voor het reduceren van de hoeveelheid emotionele arbeid.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk verken ik de bestaande literatuur over de manier waarop medewerkers betekenis geven aan het uiten van emoties op hun werk. Het hoofdstuk begint met een korte introductie van het concept emotionele arbeid. Vervolgens bespreek ik literatuur over de betekenisgevingsprocessen achter emotionele arbeid. Hieronder versta ik het proces waarmee medewerkers betekenis geven aan het uiten van emoties op het werk: hoe ze op basis van signalen uit de omgeving ideeën vormen over emotionele uitingen en deze vervolgens vertalen naar gedrag in concrete situaties. Meerdere bronnen besteden aandacht aan de verschillende soorten signalen die medewerkers krijgen over het uiten van hun emoties (Diefendorff et al., 2011; Parke & Seo, 2017). Andere bronnen gaan in op de manier waarop deze signalen tot stand komen (Jarvis, 2017; Smollan, 2006). Er is echter weinig aandacht voor het proces waarin medewerkers deze signalen interpreteren en vertalen naar het al dan niet reguleren van hun emoties in concrete situaties. Twee bronnen kunnen hier inzicht in geven: Parke en Seo (2017) geven een model van betekenisgeving op organisatieniveau en Sisley en Smollan (2012) brengen aan de hand van het zelfdeterminatiemodel in kaart welke vormen de motivatie om emoties te reguleren aan kan nemen. Aan de hand van deze bronnen verken ik hoe het betekenisgevingsproces eruit kan zien. Vervolgens bespreek ik drie andere zaken waarvan het op basis van de literatuur aannemelijk is dat ze een rol spelen: de sociale context, het type emotie en macht en intersectionaliteit.

2.1 Emotionele arbeid: een korte introductie

Emotionele arbeid is het reguleren van emoties als onderdeel van de professionele rol (Grandey & Gabriel, 2015, p. 323). In sommige literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen emoties (kortstondige gevoelservaringen die vaak een concrete aanleiding hebben) en stemmingen (langdurige gevoelservaringen die vaak minder concreet en intens zijn; Barsade & Gibson, 2007; Geddes et al., 2020). Wetenschappers onderscheiden twee vormen van emotionele arbeid: *surface acting* en *deep acting* (Grandey, 2015). Bij *surface acting* laat een medewerker andere emoties zien dan ze voelt. Ze verbergt gevoelde emoties of veinst emoties die ze niet werkelijk voelt. *Deep acting* daarentegen is het aanpassen van de eigen emotionele staat om de emoties te voelen die passen bij de emotionele verwachtingen. Waar *deep acting* enkele positieve gevolgen heeft blijkt uit onderzoek dat *surface acting* op de lange termijn schadelijk is voor het welzijn van medewerkers en voor organisaties (Fouquereau et al., 2019; Grandey, 2015).

2.2 Hoe komt emotionele arbeid tot stand?

In de wetenschappelijke literatuur wordt emotionele arbeid vaak beschreven als reactie op externe vereisten. Het gaat dan vaak over zogenoemde *display rules*, de geschreven en ongeschreven regels over hoe medewerkers hun emoties tonen (Diefendorff et al., 2011; Jarvis, 2017). Auteurs suggereren daarbij dat emotionele arbeid eenvoudigweg voortvloeit uit externe vereisten (Grandey & Gabriel, 2015; Grandey, 2015). Auteurs die dieper ingaan op de totstandkoming van emotionele arbeid richten zich vaak op de vorming en verspreiding van *display rules* (zie bijvoorbeeld Smollan, 2006; Jarvis, 2017; Diefendorff et al., 2011). Ook richten bronnen zich op de manier waarop medewerkers signalen krijgen over deze regels. De percepties over deze regels worden gevormd op twee niveaus: informele cultuur en formele praktijken (Diefendorff et al., 2011). Op formeel niveau gaat het bijvoorbeeld over wie wordt aangenomen en welk gedrag beloond wordt binnen een organisatie (Diefendorff et al., 2011; Parke & Seo, 2017). Ook training kan een rol spelen. Zo onderzocht Turnbull een veranderprogramma waarbij tijdens workshops bepaalde manieren van emoties uiten werden aangeleerd (2002). Bryant en Wolfram Cox kwamen tijdens hun onderzoek situaties tegen waarbij managers hun macht over de carrière van ondergeschikten aanwendden om ongewenste emotionele uitingen te ontmoedigen en af te straffen (2006). Op informeel niveau gaat

het om de organisatiecultuur omtrent het uiten van emoties (Diefendorff et al., 2011; Parke & Seo, 2017). Deze komt bijvoorbeeld tot uiting in taal, symbolen en verhalen (Diefendorff et al., 2011) en het gedrag van leiders (Parke & Seo, 2017). Daarnaast vormen medewerkers een beeld van de gepastheid van emotionele uitingen tijdens herhaalde interacties en op basis van de reacties op emotionele gebeurtenissen (Parke & Seo, 2017).

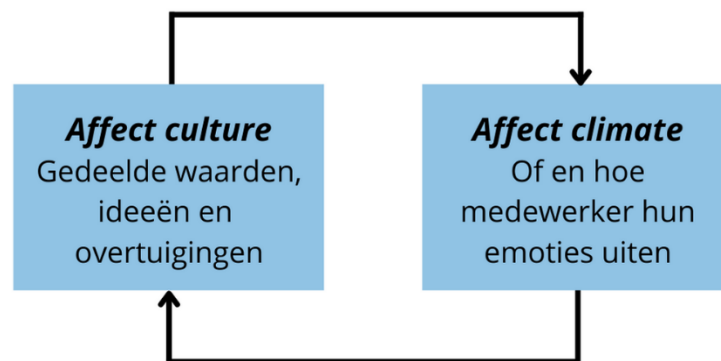
Hoewel er dus veel bekend is over de verschillende soorten signalen die medewerkers krijgen over welke emotionele uitingen wel en niet gepast zijn, is er weinig geschreven over de manier waarop deze signalen zich vertalen naar

het al dan niet reguleren van emoties. Parke en Seo (2017) vormen hierop een uitzondering. Zij leggen een verband tussen het gedrag van medewerkers en de onderliggende waarden, overtuigingen en ideeën. Ze maken hierbij gebruik van de begrippen *affect climate* en *affect culture*. Het woord 'affect' slaat op zowel emoties als langduriger stemmingen. *Affect climate* heeft betrekking op wat medewerkers

doen: op welke manier ze al dan niet uiting geven aan wat ze voelen. *Affect culture* heeft betrekking op *waarom* medewerkers dingen doen: de onderliggende waarden, overtuigingen en ideeën. Volgens Parke & Seo beïnvloeden *affect culture* en *affect climate* elkaar (2017). De waarden en overtuigingen die bestaan binnen een organisatie hebben invloed op de manieren waarop medewerkers omgaan met hun emoties, en andersom beïnvloedt de manier waarop medewerkers al dan niet uiting geven aan wat ze voelen de waarden en overtuigingen. Vanwege de onderlinge verbondenheid van de manier waarop medewerkers emoties uiten en de onderliggende waarden, overtuigingen en ideeën is ook het gedrag van medewerkers relevant voor de betekenisgeving binnen een organisatie. Het gaat daarbij om of en hoe ze hun emoties uiten en om de manier waarop ze reageren op de emotionele uitingen van anderen (Geddes et al., 2020).

Parke en Seo maken onderscheid tussen *affect climates* die gericht zijn op de emoties die medewerkers tonen en *affect climates* die gericht zijn op de emoties die medewerkers ervaren (2017). In het eerste geval sturen organisaties aan op bepaalde emotionele uitingen. In het tweede geval worden emotionele uitingen geaccepteerd zolang ze niet 'verstorend' zijn. In plaats van de uitingen beïnvloeden organisaties met een ervaringsgericht *affect climate* de gevoelens van medewerkers. Volgens Parke en Seo streven sommige organisaties naar 'positieve' gevoelens en andere organisaties naar 'negatieve' gevoelens (2017). Een derde optie is dat een organisatie streeft naar 'neutrale' uitingen of geen voorkeur heeft voor een bepaald type gevoelens. Organisaties die streven naar 'positieve' gevoelens helpen medewerkers bijvoorbeeld om effectief om te gaan met 'negatieve' emoties door trainingen te organiseren, of ze organiseren juist activiteiten die 'positieve' gevoelens oproepen.

De theorie van Parke en Seo geeft inzicht in betekenisgevingsprocessen op organisatieniveau (2017). Hoe verhoudt dit zich tot de betekenisgeving van individuele medewerkers? Een verkenning van mogelijke motivaties voor emotionele arbeid door Sisley en Smollan (2012) kan hier inzicht in geven. Zij doen dit aan de hand van de zelfdeterminatietheorie, een theorie die onderscheid maakt tussen



Figuur 1: De interactie tussen *affect culture* en *affect climate* (Parke & Seo, 2017)

types motivatie op basis van de mate van autonomie van de medewerkers. Deze theorie zoomt in op diverse vormen van extrinsieke motivatie. In tegenstelling tot intrinsieke motivatie, waarbij plezier in de taak de drijfveer vormt, richt extrinsieke motivatie zich op de doelen die een taak helpt verwezenlijken. De zelfdeterminatietheorie onderscheidt vier categorieën extrinsieke motivatie die van elkaar verschillen in het type emotieregulatie en de mate van autonomie. De mate van autonomie is het laagst als er sprake is van externe regulatie op basis van straf en beloning. De tweede categorie wordt gekenmerkt door geïntrojecteerde regulatie. Dit betekent dat de medewerker externe ideeën onbewust heeft overgenomen, waardoor diens eigenwaarde ervan afhankelijk is geworden. De medewerker vindt bijvoorbeeld dat een bepaalde manier van handelen nodig is om een goed persoon of een goede professional te zijn. Dit type motivatie is nog steeds redelijk gecontroleerd. Bij de derde categorie is er sprake van een zekere mate van autonomie. Dit is geïdentificeerde regulatie. De medewerkers identificeert zich met de doelen en waarden achter de emotieregulatie. De hoogste mate van autonomie wordt bereikt bij geïntegreerde regulatie. Dan bestaat er samenhang tussen de doelen en waarden achter de specifieke regulatie en de fundamentele doelen en waarden van een persoon. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende types motivatie.

	Extrinsieke motivatie				Intrinsieke motivatie
Type regulatie	Externe regulatie	Geïntrojecteerde regulatie	Geïdentificeerde regulatie	Geïntegreerde regulatie	
Bron van motivatie	Straf en beloning	Eigenwaarde is ervan afhankelijk	Belang van waarden en doelen voor het individu	Samenhang van waarden en doelen binnen het individu	Genieten van de taak zelf
Type motivatie	Gecontroleerde motivatie	Redelijk gecontroleerde motivatie	Redelijk autonome motivatie	Autonome motivatie	Autonome motivatie

Tabel 2: Types motivatie volgens de zelfdeterminatietheorie, aangepast van Sisley & Smollan (2012, p. 47)

Waarden en overtuigingen hebben niet alleen invloed op de medewerkers die zich ermee identificeren. Ze kunnen ook andere medewerkers motiveren om hun uitingen aan te passen doordat ze invloed hebben op overtuigingen over wat iemand een goede professional maakt en op welk gedrag bestraft en beloond wordt. Vaak spelen collega's een rol in het op informele wijze afstraffen van emotionele uitingen die zij als ongepast zien (Geddes et al., 2020). Volgens Geddes, Roberts Callister en Gibson, gaat het bij het uiten van emoties op het werk dan ook zowel over of en hoe de medewerker zich uit als over of de omgeving dit accepteert (2020). De heersende waarden en overtuigingen beïnvloeden het oordeel van collega's en leidinggevenden. Daarom hebben ze ook invloed op medewerkers die ze niet overnemen. Zo kunnen dezelfde waarden en overtuigingen via heel verschillende betekenisgevingsprocessen tot hetzelfde gedrag leiden. Uit de verschillende types motivatie (Sisley & Smollan, 2012) blijkt dat medewerkers zich op verschillende manieren kunnen verhouden tot de *affect culture* en het *affect climate* van hun organisatie (Parke & Seo, 2017).

Externe regulatie (Sisley & Smollan, 2012) sluit aan bij het beeld dat emotionele arbeid simpelweg een reactie is op externe regels. Medewerkers vormen op basis van signalen uit de organisatie een beeld van de consequenties van emotionele uitingen en reguleren hun emoties om negatieve gevolgen te voorkomen en positieve gevolgen te bewerkstelligen. Dit kan eerder gezien worden als een reactie op de manier waarop men in de organisatie omgaat met emoties (het *affect climate*) dan als een reactie op de onderliggende waarden, overtuigingen en ideeën (de *affect culture*; Parke &

Seo, 2017). Bij geïntrojecteerde regulatie verrichten medewerkers emotionele arbeid omdat de door hen waargenomen *display rules* invloed hebben op wat ze zien als vereist of gebruikelijk gedrag (Uzun & Aydemir, 2020). Mogelijk zien ze het reguleren van hun emoties dan, zoals Grandey en Gabriel schrijven, als een vereiste van hun baan (2015). Het gedrag van anderen kan hun beeld van hoe iemand met hun functie zich zou moeten gedragen beïnvloeden. Daarom vermoed ik dat ook hier vooral het *affect climate* een rol speelt. Bij geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie spelen de onderliggende waarden juist een belangrijke rol, en kan emotionele regulatie dus gelinkt worden aan de *affect culture*.

Sisley en Smollan veronderstellen dat gecontroleerde motivatie verband houdt met *surface acting* en dat meer autonome motivatie verband houdt met *deep acting* (2012). Sisley en Smollan redeneren dat de negatieve gevolgen van *surface acting* mogelijk verband houden met deze lagere mate van autonomie (2012). Dit zou betekenen dat emotionele arbeid minder schadelijk is als medewerkers zich kunnen vinden in de onderliggende doelen en waarden. Daarom is het relevant om meer inzicht te krijgen in de betekenisgevingsprocessen waarmee individuele medewerkers signalen over emotionele vereisten vertalen naar het al dan niet uiten van hun emoties.

2.3 Soorten emoties

Uit eerder onderzoek blijkt dat er bij bepaalde typen emoties meer emotionele arbeid verricht wordt dan bij anderen (Smollan, 2006; Lee et al., 2016; Grandey, Tam & Brauburger, 2002). Grofweg valt er een onderscheid te maken tussen ‘positieve’ emoties als vreugde, enthousiasme en trots en ‘negatieve’ emoties als woede, angst en irritatie.¹ Sommige bronnen spreken over aangename (*pleasant*) en onaangename (*unpleasant*) emoties (Barsade & Gibson, 2007, p. 37). Vooral het tweede type gaat vaak gepaard met emotionele arbeid. Lee et al. vonden een positief verband tussen *surface acting* en ‘negatieve’ emoties als angst (*anxiety*), frustratie en woede (2016). Uit hun onderzoek bleek juist een negatief verband tussen *surface acting* en genot (*enjoyment*) (Lee et al., 2016). Grandey, Tam en Brauburger vonden een soortgelijk resultaat: een negatief verband tussen *surface acting* en trots en een positief verband tussen *surface acting* en woede (2002). Parke & Seo (2017) stellen echter dat er ook organisaties bestaan waar men een voorkeur heeft voor emotionele neutraliteit of voor ‘negatieve’ emoties. Het gaat er dus niet zozeer om of een emotie ‘positief’ of ‘negatief’ is, maar om of hij past binnen het ‘*affect climate*’ van de organisatie.

2.4 Macht en intersectionaliteit

Bij het onderzoeken van deze betekenisgevingsprocessen is het tot slot belangrijk om oog te hebben voor machtsstructuren. In hun artikel over woede op het werk spreken Geddes et al. van macht als voorwaarde voor het uiten daarvan (2020). Meerdere auteurs schrijven dat managers meer vrijheid hebben om hun emoties te uiten naar ondergeschikten dan vice versa (Geddes et al., 2020; Smollan, 2006; Grandey, 2015). Naast formele machtsverschillen spelen ook sociale categorieën een rol. Het gaat dan bijvoorbeeld om ras, gender, seksualiteit en fysieke en mentale vermogens (Kendall, 2013). Voor elke categorie geldt dat er een onderliggende binaire tegenstelling is, zoals wit en zwart, man en vrouw en heteroseksueel en homoseksueel (Wekker, 2018). De dominante kant van de tegenstelling verwordt vaak tot onzichtbare norm (Wekker, 2018). Hierdoor kan de neiging ontstaan om de ervaring van mensen met een dominante machtspositie als universeel te zien, waardoor de ervaringen van mensen met een kwetsbare positie onbelicht blijven. Bovendien blijven de

¹ Ik zet bewust aanhalingstekens om de woorden positief en negatief als ik het heb over emoties. ‘Negatieve’ emoties blijken namelijk ook positieve gevolgen te kunnen hebben (zie Geddes et al., 2020). Bovendien vermoed ik dat het labelen van emoties als negatief zorgt dat een hogere drempel is om ze te uiten. Door aanhalingstekens te gebruiken maak ik duidelijk dat deze termen een bepaalde, discutabele visie op emoties representeren.

machtsstructuren die hun ervaringen vormen onzichtbaar en onaangetaast. Sociale categorieën zijn echter wel degelijk relevant voor de emotionele vereisten waar medewerkers mee te maken krijgen (Fouquereau et al., 2019; Geddes et al., 2020; Grandey, 2015; Knights & Thanem, 2005; Smollan, 2006). Volgens Geddes et al. spelen stereotypen hierbij een rol (2020). Medewerkers willen voorkomen dat hun gedrag stereotypen bevestigt. Een voorbeeld hiervan op het gebied van gender is dat emotionaliteit traditioneel wordt gezien als een vrouwelijke eigenschap (Knights & Thanem, 2005). Daardoor ervaren vrouwelijke medewerkers meer emotionele vereisten en minder emotionele vrijheid (Fouquereau et al., 2019; Geddes et al., 2020; Knights & Thanem, 2005; Smollan, 2006). Hoewel er minder onderzoek naar is gedaan, lijkt ook etniciteit invloed te hebben op de mate waarin medewerkers genoodzaakt zijn om emotionele arbeid te verrichten (Grandey, 2015).

Om de invloed van sociale categorieën te begrijpen is het belangrijk om ze niet als losstaand te zien maar als een samenhangend geheel. De verschillende categorieën beïnvloeden elkaars effect. Dit samenspel staat bekend als intersectionaliteit (Hill Collins & Bilge, 2020). De ervaring van het individu wordt dus gevormd door de specifieke combinatie van sociale categorieën waar diegene in valt. Zo blijkt bijvoorbeeld het uiten van woede op het werk meer negatieve consequenties heeft voor zwarte vrouwen dan voor andere vrouwen (Geddes et al., 2020). De rol van machtsstructuren in het betekenisgevingsproces van een medewerker is dus afhankelijk van de specifieke combinatie van categorieën.

2.5 Conclusie

Hoewel in de meeste literatuur over emotionele arbeid niet wordt ingegaan op de betekenisprocessen waarmee medewerkers signalen over emotionele eisen vertalen naar emotioneel gedrag, blijkt uit mijn analyse van de beschikbare bronnen dat de betekenisgeving verschillende vormen aan kan nemen. Volgens Parke en Seo (2017) wordt de manier waarop medewerkers uiting geven aan hun emoties gevormd door de onderliggende gedeelde waarden, overtuigingen en ideeën. Uit de toepassing van de zelfdetermineringstheorie door Sisy en Smollan (2012) blijkt echter dat emotieregulatie ook ingegeven kan worden door ideeën over wat iemand 'een goede professional' maakt of door straf en beloning. Aangezien de laatstgenoemde bronnen van motivatie minder autonoom zijn, heeft emotionele arbeid in die gevallen mogelijk meer negatieve gevolgen. Omdat hetzelfde gedrag voort kan komen uit verschillende motivaties, is het relevant om de betekenisgevingsprocessen van medewerkers nader te bestuderen. Daarbij is het belangrijk om oog te hebben voor de invloed van sociale categorieën. De emotionele vereisten waar medewerkers mee te maken krijgen verschillen op basis van categorieën als gender en ras. Een intersectionele lens is noodzakelijk om te onderzoeken hoe het samenspel van categorieën de betekenisgeving van een medewerker beïnvloedt. Ook het type emotie en de sociale context spelen vermoedelijk een rol in de betekenisgevingsprocessen.

3 Methode

In dit hoofdstuk bespreek ik mijn methode en methodologie. Het hoofdstuk begint met mijn onderzoeksopzet. Vervolgens behandel ik de methoden waarmee ik data verzamelde, namelijk interviews, documentanalyse en observaties. Daarna bespreek ik mijn overwegingen over het toepassen van een intersectionele lens bij het beschrijven van de resultaten en mijn eigen positionaliteit. Tot slot besteed ik aandacht aan de kwaliteitswaarborgen geloofwaardigheid, deugdelijkheid en overdraagbaarheid.

3.1 Onderzoeksopzet

Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat dit geschikt is voor het verkennen van ervaringen en interpretaties (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Bovendien sluit het aan bij het onderwerp emoties uiten op het werk. Omdat dit thema gevoelig kan liggen is er een mate van vertrouwen nodig om het te bespreken. Omdat kwalitatief een lager aantal respondenten vereist stelt het me in staat om met iedere respondent een zekere verstandshouding op te bouwen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Dit onderzoek omvat een enkele *case study*. Ik heb ervoor gekozen om me te richten op één organisatie omdat ik op basis van de literatuur verwacht dat de organisatiecultuur (Parke & Seo, 2017) een belangrijke rol speelt in de betekenisgeving van medewerkers. Door me te focussen op de provincie Gelderland kan ik een diepgaand beeld vormen van de cultuur van deze organisatie. Bovendien stelt het me in staat om de diversiteit aan ervaringen binnen deze cultuur te verkennen en zo een beeld te vormen van de rol die sociale categorieën spelen binnen de betekenisgeving.

Een rigide afbakening van wetenschappelijke benaderingen kan het ontwikkelen van kennis in de weg staan (Deetz, 2001). In plaats daarvan heb ik ervoor gekozen om twee paradigma's met elkaar te combineren: kritisch en interpretatief. Dit betekent dat ik vanuit een interpretatie van de betekenisgeving van medewerkers de onderliggende aannames blootleg en mijn bevindingen in verband breng met bredere maatschappelijke machtsstructuren (Doolin & McLeod, 2005, p. 248).

3.2 Dataverzameling

In het kader van triangulatie maakte ik voor dit onderzoek gebruik van drie bronnen van data: interviews met medewerkers, e-mails die de organisatie haar medewerkers stuurde over de uitbraak van Covid-19 en observaties. Interviews vormden de basis van mijn onderzoek omdat ze inzicht geven in de ervaringen, beleving en ideeën van individuele medewerkers. Daarmee zijn ze geschikt voor het onderzoeken van de manier waarop medewerkers betekenis geven aan het uiten van emoties op het werk. De analyse van documenten en observaties gaf daarnaast een beeld van de organisatiecultuur omtrent het uiten van emoties en de signalen die medewerkers krijgen over dit onderwerp. Daarnaast gaf het inzicht in de manieren waarop medewerkers emoties uiten en omgaan met de uitingen van anderen. In deze paragraaf bespreek ik de drie vormen van data die ik verzamelde.

3.2.1 Interviews

Interviews vormen de voornaamste bron van data. In deze paragraaf vertel ik hoe ik te werk ging bij het selecteren en benaderen van respondenten. Daarna bespreek ik de opzet van de interviews, de middelen die ik gebruikte om het gesprek te bevorderen en de verwerking van de data.

Respondenten

Ik interviewde voor dit onderzoek dertien medewerkers van de provincie Gelderland. Ik kwam met hen in contact via contactpersonen binnen de organisatie. Dit waren mijn begeleider en twee van haar collega's, de interne diversiteitsdeskundige en een respondent. Zij gaven mij de namen van medewerkers die mogelijk geïnteresseerd zouden zijn in deelname aan mijn onderzoek. Vervolgens

benaderde ik potentiële respondenten individueel via het e-mailsysteem van de organisatie met een korte introductie van het onderzoek, een verzoek tot deelname en een voorstel voor een mogelijk moment. Alle dertien benaderde medewerkers stemden in met deelname.

Bij het selecteren van mogelijke respondenten gebruikte ik twee criteria: een medewerker moest voornamelijk interne contacten hebben en geen leidinggevende functie vervullen. Daarnaast probeerde ik de diversiteit die bestaat binnen de organisatie terug te laten komen in mijn steekproef (Boeije & Bleijenberg, 2019). Daarvoor streefde ik naar variatie op het gebied van gender, culturele achtergrond, leeftijd, seksualiteit en mentale en fysieke vermogens. Ook wilde ik graag medewerkers van verschillende afdelingen en met verschillende functies spreken. Het resultaat was een diverse steekproef die bestond uit zes mannen en zeven vrouwen. Hun werkervaring verschilde van enkele jaren tot meerdere decennia. Sommigen waren vanaf het begin van hun carrière werkzaam voor de provincie, anderen hadden in het verleden gewerkt in andere sectoren. Er waren vier respondenten van kleur en negen witte respondenten. Om de veiligheid te bevorderen tijdens de interviews heb ik respondenten niet direct gevraagd naar hun eigen seksualiteit, afkomst en mogelijke beperkingen. Ik wilde hen ook niet reduceren tot vertegenwoordigers van sociale categorieën. Tijdens het gesprek begonnen respondenten soms zelf over hun geaardheid, afkomst of beperking als het relevant was voor hun betekenisgevingsproces. De respondenten van kleur gaven alle vier aan een migratieachtergrond te hebben. Twee respondenten vertelden homoseksueel te zijn, twee anderen benoemden dat ze een autisme spectrumstoornis hadden. Hierdoor heb ik een beeld van de sociale categorieën waar medewerkers in vallen waar ze dat zelf relevant achtten. In het hoofdstuk 4 *Resultaten* besteed ik hier aandacht aan.

Hoewel ik de lezer graag in staat wil stellen om een beeld te vormen van de respondenten mag dit nooit ten koste gaan van de anonimiteit. Om te voorkomen dat de identiteit van respondenten achterhaald kan worden ben ik terughoudend met kenmerken die betrekking hebben op een klein aantal medewerkers. Ook heb ik de tabel met een overzicht van respondenten verwijderd uit deze publiek toegankelijke versie van mijn scriptie. In de paragraaf 3.3 *Sociale categorieën en intersectionaliteit* ga ik dieper in op deze afwegingen.

Opzet interviews

De interviews vonden tussen 5 augustus en 3 september 2021 plaats via Microsoft Teams. Afhankelijk van de spraakzaamheid en de beschikbaarheid van de respondent duurde een interview ongeveer een uur tot anderhalf uur. Na dertien interviews was verzadiging bereikt (Boeije & Bleijenberg, 2019). Ik koos voor semigestructureerde interviews om de gedachteprocessen van respondenten te kunnen volgen en verkennen. Dankzij een topiclijst (zie *Bijlage II: Topiclijst*) kwamen de belangrijkste onderwerpen bij iedere respondent aan bod.

Emoties zijn een gevoelig onderwerp en de normen omtrent het uiten ervan zijn vaak onuitgesproken (Diefendorff et al., 2011). Ik gebruikte daarom twee hulpmiddelen om het gesprek te bevorderen en inzicht te krijgen in onbewuste ideeën: tekeningen en vignetten (Kandemir & Budd, 2018). Allereerst vroeg ik respondenten aan het begin van ieder interview om een tekening te maken die de rol van emoties in hun werk verbeeldde. Kunst kan namelijk dienen als een projectieve techniek om onuitgesproken kennis tot uiting te brengen (Taylor & Ladkin, 2009). Bovendien helpt het om toegang te krijgen tot kennis die ligt opgeslagen in het lichaam (Taylor & Ladkin, 2009). Daarmee sluit dit hulpmiddel aan bij het bij het fysieke karakter van emoties (Knights & Thanem, 2005). Twee respondenten wilden geen tekening maken. Een van hen gaf wel een beschrijving van een mogelijke tekening. De overige elf maakten een tekening op papier die ze vervolgens deelden door hem voor de camera te houden. De tekeningen boden een aanknopingspunt om de ervaringen en zienswijzen van respondenten te verkennen. Daarnaast hadden ze veel zeggingskracht en ik wilde

ze graag opnemen in de data. De kwaliteit van de beeldopname liet echter te wensen over, waardoor ze slecht zichtbaar waren. Bovendien bevatte een deel van de tekeningen herkenbare handschriften. Om toegang te geven tot de tekeningen en tegelijk de anonimiteit van de respondenten te beschermen maakte ik van iedere tekening een digitale bewerking met het programma Canva. Waar passend heb ik in de resultatensectie de tekening van een respondent toegevoegd aan een van diens citaten. De overige tekeningen staan in een overzicht in *Bijlage I: Tekeningen van respondenten*.

Het tweede middel dat ik gebruikte om respondenten makkelijker te laten praten over dit gevoelige onderwerp is vignetten (Kandemir & Budd, 2018). Dit zijn fictieve scenario's die ik de respondenten voorlegde. De vignetten, die te vinden zijn in *Bijlage III: Vignetten*, beschreven situaties waarbij verzonnen medewerkers hun emoties uitten of juist verborgen. Ik vroeg medewerkers bijvoorbeeld wat ze ervan vonden, hoe ze zouden reageren als het een collega betrof en welk advies ze de fictieve medewerker zouden geven. Zo kreeg ik inzicht in de heersende emotionele expressienormen en in de ervaringen en gedachtes van medewerkers. De vignetten stelden medewerkers in staat om zich uit te spreken zonder dat ze daarbij in hoefden te gaan op hun eigen ervaringen (Kandemir & Budd, 2018). Op die manier droegen ze bij aan de veiligheid bij het bespreekbaar maken van dit gevoelige onderwerp. Ik legde respondenten vignetten voor aan het einde van het interview mits daar voldoende tijd voor was. In sommige gevallen kwamen respondenten zelf al met veel concrete voorbeelden van ervaringen en spraken ze hier vrijelijk over. In die gevallen verkoos ik het om de beschikbare tijd te gebruiken om hier dieper op in te gaan en schraptte ik de vignetten.

Verwerking

Met toestemming van de respondenten heb ik opnames gemaakt van de interviews. Deze heb ik getranscribeerd en vervolgens open en axiaal gecodeerd met behulp van het programma Nvivo. Voor de selectieve codering heb ik de axiale codes van de verschillende databronnen gecombineerd.

3.2.2 Documentanalyse

De tweede vorm van data die ik verzamelde waren de nieuwsbrieven die de provincie Gelderland haar medewerkers stuurde om ze op de hoogte te houden van de ontwikkelingen omtrent Covid-19. In de nieuwsbrieven werd aandacht besteed aan de praktische en emotionele gevolgen van (de maatregelen tegen) het virus. De nieuwsbrieven werden verstuurd naar de medewerkers via het e-mailsysteem van de organisatie en daarnaast opgeslagen in een database. Via het intranet van de organisatie had ik toegang tot deze database. De eerste drie nieuwsbrieven ontbraken hieruit. Daarom analyseerde ik nieuwsbrief 4 tot en met 125. Deze werden verstuurd tussen 20 maart 2020 en 3 november 2021. De nieuwsbrieven werden de eerste tijd dagelijks verstuurd, later alleen naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen. Ik heb de nieuwsbrieven open en axiaal gecodeerd in Nvivo. Hierbij besteedde ik specifiek aandacht aan de manier waarop er geschreven werd over emoties.

3.2.3 Observaties

Ik gebruikte observaties om meer inzicht te krijgen in de dagelijkse praktijk omtrent het uiten van emoties. In de maanden juli, augustus en september 2021 observeerde ik bij verschillende gelegenheden. Deze vonden vanwege de Covid-19situatie voornamelijk digitaal plaats via de vergaderfunctie van Microsoft Teams. Ik bezocht op die manier de wekelijkse afdelingsbijeenkomst van Personeel en Organisatie. Ook woonde ik een kleinschalig inhoudelijk overleg bij en voerde ik gesprekken met mijn begeleider, enkele contactpersonen met wie zij me in contact bracht en een manager van de afdeling. Bovendien bekeek ik de opnames van enkele bijeenkomsten die toegankelijk waren voor alle medewerkers. Dit ging om enkele uitzendingen van de interne talkshow *Gld live!*, het managementoverleg ter gelegenheid van de eerste honderd dagen van de nieuwe directeur en de vergadering van de Ondernemingsraad naar aanleiding van het lekken van de personeelsdossiers. Daarnaast kreeg ik de kans om fysiek te observeren tijdens een bezoek aan het

Huis der Provincie. Mijn begeleider gaf mee een rondleiding langs de verschillende kantoorruimtes om een beeld te vormen van de werkomgeving. Bovendien bood dit de gelegenheid om de gesprekken tijdens de lunchpauze en bij de koffieautomaat te observeren.

Tijdens het observeren lette ik op de manieren waarop medewerkers al dan niet uiting gaven aan hun emoties en op de reacties van de omgeving op emotionele uitingen. Ik maakte aantekeningen die ik achteraf uitwerkte tot ingesproken of geschreven memo's. Hierin deelde ik zowel mijn observaties als theoretische inzichten. De ingesproken memo's transcribeerde ik. Vervolgens gebruikte ik Nvivo om de memo's open en axiaal te coderen.

3.3 Sociale categorieën en intersectionaliteit

Bij het analyseren van de data besteed ik aandacht aan de rol van sociale categorisaties in de betekenisgevingsprocessen van medewerkers. Ik laat sociale categorieën bij twee aanleidingen terugkomen in de resultaten. De eerste aanleiding is als respondenten zelf aangeven dat ze denken dat het relevant is voor hun betekenisgeving. De tweede aanleiding is als ik duidelijke patronen zie in de data, bijvoorbeeld als bepaalde overwegingen alleen terugkomen bij mensen die in een bepaalde sociale categorie vallen.

Zoals omschreven in het hoofdstuk 2 *Theoretisch kader* worden ervaringen niet gevormd door losstaande sociale categorieën maar door hun combinaties (Hill Collins & Bilge, 2020). Daarom begon ik aan dit onderzoek met het voornemen om door een intersectionele lens naar de data te kijken. In de praktijk bleek het echter niet haalbaar om dit toe te passen bij het schrijven van het resultatenhoofdstuk. Om respondenten de vertrouwelijkheid te bieden die nodig is om veilig hun verhaal te doen beloofde ik namelijk dat ik zou zorgen dat uitspraken niet tot hen te herleiden zijn. Dit maakt het echter onmogelijk om in detail in te gaan op de verschillende categorieën waar iemand in valt. Hoe meer informatie ik immers geef over een respondent, hoe makkelijker uitspraken tot die persoon herleid kunnen worden. Dit geldt in het bijzonder voor respondenten van kleur, aangezien de provincie Gelderland een behoorlijk homogene, merendeels witte organisatie is. Daarom bespreek ik in het resultatenhoofdstuk vooral de rol van losse categorieën in plaats van combinaties. Bovendien noem ik als het om specifieke categorieën gaat geen respondentnummer om te voorkomen dat deze gelinkt worden aan de andere uitspraken van een respondent. Dit heeft nadelen: het past niet goed bij het uitgangspunt van intersectionaliteit en zorgt dat lezer minder goed verbanden kunnen leggen tussen citaten. Ik heb echter prioriteit gegeven aan het beschermen van de anonimiteit van de respondenten. Alleen waar ik inschatte dat het relevant was voor de analyse en weinig risico op herkenning met zich meebracht heb ik combinaties van categorieën benoemd.

3.4 Mijn positionaliteit

Omdat mijn subjectiviteit vormend is voor mijn onderzoek is het belangrijk om open en expliciet te zijn over mijn positionaliteit (Maxwell, 2013). Daarom vertel ik in deze paragraaf over mijn eigen sociale categorisatie en over mijn opvattingen over emoties op het werk.

De combinatie van sociale categorieën waar iemand in valt heeft invloed op hoe diegene wordt gezien, en daarmee op ervaringen (Kendall, 2013). Mijn eigen sociale categorisatie heeft daarom invloed op de manier waarop medewerkers van de provincie Gelderland mij zien. Zij kunnen bijvoorbeeld verwantschap ervaren als we in dezelfde categorieën vallen en daardoor opener zijn, of juist geslotener zijn als het tegendeel het geval is. Het is ook mogelijk dat respondenten op basis van overlappende categorisaties inschatten dat bepaalde kennis of ervaringen voor mij vanzelfsprekend zijn en zaken daarom niet benoemen. Hoe dan ook spelen sociale categorieën een rol. Daarom is het voor het in kaart brengen voor mijn positionaliteit belangrijk om de belangrijkste te benoemen. Ik

word sociaal gecategoriseerd als witte vrouw en ik heb een Nederlandse achtergrond. Ten tijde van mijn onderzoek was ik 27 jaar oud. Ik heb geen zichtbare handicaps maar wel een onzichtbare chronische ziekte. Ik ben zelf hoogopgeleid en ik ben opgevoed door universitair geschoolde ouders. Deze categorisaties hebben mijn ervaringen gevormd. Daarmee hebben ze invloed op de manier waarop ik reageer op medewerkers en de manier waarop ik gegevens interpreteer. Zo kunnen mijn ervaringen en culturele vorming me gevoelig maken voor het oppikken van bepaalde signalen terwijl andere aan me voorbij gaan.

Ook mijn opvattingen over emoties op het werk hebben gevolgen voor mijn interpretaties. Ik begon aan mijn onderzoek met een groot bewustzijn van de schadelijke gevolgen van emotionele arbeid. Ik zag normen die emotionele uitingen als ongepast aanduiden vooral als belemmerend. Mijn doel was om de ruimte voor het uiten van alle soorten emoties zo groot mogelijk te maken. In de loop van het onderzoek verschoof mijn perspectief. Ik werd me steeds meer bewust van de gevolgen van emotionele uitingen op anderen en op sociale verhoudingen. Dit nuanceerde mijn beeld. Waar ik het uiten van emoties in de eerste instantie alleen als een verlichting beschouwde groeide het besef dat het ook een verschuiving van de belasting kan betekenen. De omgeving moet omgaan met een uiting en heeft niet altijd de mogelijkheid om aan te geven welke emoties dit bij hen oproept zonder dat de situatie escaleert. Bij het afronden van dit onderzoek ben ik nog steeds van mening dat medewerkers hun emoties kwijt moeten kunnen. Het is zaak dat organisaties omstandigheden creëren waarin dit mogelijk is op een manier die veilig voelt voor alle betrokkenen en die geen extra belasting oplevert voor andere medewerkers.

3.5 Kwaliteitswaarborgen

Ik heb me ingespannen om te zorgen dat mijn onderzoek voldoet aan de kwaliteitsvereisten geloofwaardigheid, deugdelijkheid en overdraagbaarheid. Dit zijn de kwalitatieve tegenhangers van de kwantitatieve kwaliteitscriteria validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid (Symon & Cassell, 2012).

3.5.1 Geloofwaardigheid

Ik heb verschillende stappen gezet om de geloofwaardigheid van mijn onderzoek te waarborgen (Symon & Cassell, 2012). Ik heb mijn proces op regelmatige basis voorgelegd aan studiegenoten, begeleiders en enkele dierbaren met een achtergrond in de sociale wetenschap. Zij dachten mee en stuurden mijn ideeën en conceptualisaties waar nodig bij. Ook heb ik mijn resultaten voorgelegd aan mijn begeleider binnen de organisatie en aan medewerkers van de afdeling Personeel en Organisatie. Zij herkenden mijn bevindingen over de organisatie. In de verwerking en beschrijving van mijn resultaten besteed ik bewuste aandacht aan afwijkende gevallen. Tot slot heb ik gebruik gemaakt van triangulatie, het combineren van meerdere onderzoeksmethoden. Al deze stappen komen de geloofwaardigheid van mijn onderzoek ten goede. Een kleine kanttekening is dat ik voor het in kaart brengen van de manier waarop medewerkers denken over het uiten van emoties voornamelijk gebruik heb gemaakt van interviews. Hoewel ik mijn bevindingen waar mogelijk ook heb gebaseerd op de andere twee bronnen van data, is er daardoor minder sprake was van triangulatie bij het beantwoorden van de eerste deelvraag (*Welke normen, afwegingen en overtuigingen spelen een rol in het denken van medewerkers over het uiten van emoties op het werk?*).

3.5.2 Deugdelijkheid

De deugdelijkheid van een onderzoek wordt versterkt door inzichtelijkheid van de progressie van concepten (Symon & Cassell, 2012). Tijdens de dataverzameling en verwerking heb ik deze bijgehouden via memo's. De belangrijkste ontwikkeling die ik doormaakte was in mijn conceptualisatie van de normen die leiden tot emotionele arbeid. Lange tijd zag ik deze als extern

opgelegd, restrictief en dwingend. Dit blijkt ook uit mijn onderzoeksopzet en mijn oorspronkelijke vraagstelling. (“*How do employees of provincie Gelderland give meaning to their organisation’s emotional expression norms?*”) Mijn initiële insteek was dat medewerkers grotendeels tegen hun zin in emotionele arbeid verrichten omdat externe eisen ze daartoe dwingen. Dit beeld begon te verschuiven toen ik medewerkers sprak die zelf overtuigd waren van de waarde van emotionele arbeid. Langzaam rees het besef dat mijn beeld niet overeenkwam met de beleving van medewerkers. Dit inzicht viel pas echt op zijn plek toen ik tijdens het selectieve coderen het artikel van Sisley en Smollan ontdekte waarin ze ervoor pleiten om ook meer autonome motivaties voor het verrichten van emotionele arbeid te erkennen (2012). De overige ontwikkelingen van concepten komen aan bod in het resultatenhoofdstuk en (vooral) de discussie en conclusie.

3.5.3 Overdraagbaarheid

Het derde kwaliteitscriterium is overdraagbaarheid (Symon & Cassell, 2012). Mijn bevindingen hebben betrekking op de specifieke context waarin ik mijn onderzoek deed. Door de context van mijn onderzoek uitgebreid te omschrijven geef ik toekomstige onderzoekers een goed beeld van de organisatie. Zo kunnen zij bepalen in hoeverre mijn bevindingen overdraagbaar zijn naar de context die zij onderzoeken. De inleiding van deze scriptie bevat een meer algemene beschrijving van de onderzoekscontext en enkele specifieke omstandigheden die een rol speelden in de periode waarin ik mijn onderzoek deed. Daarnaast geef ik in de resultaten en in de discussie en conclusie meer informatie over de organisatiecultuur op het gebied van emoties. Ik categoriseer onder andere de *affect culture* (Parke & Seo, 2017) en geef aan hoe deze tot uiting komt. Deze omschrijvingen helpen anderen om een goed beeld te vormen van de context waarin ik mijn onderzoek en dragen zo bij aan de overdraagbaarheid van mijn onderzoek.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk deel ik mijn bevindingen over de betekenisgeving omtrent het uiten van emoties op het werk van medewerkers van de provincie Gelderland. Het hoofdstuk begint met de gedeelde waarden, overtuigingen en ideeën over dit onderwerp die ik tegenkwam tijdens mijn onderzoek. Uit de analyse van de data blijkt dat een gedeelde waarde en drie verschillende overtuigingen een centrale rol spelen betekenisgevingsproces van medewerkers van de provincie Gelderland als het gaat om het uiten van emoties op het werk. Daarnaast spelen twee andere overwegingen een rol: professionaliteit en veiligheid. Vervolgens verken ik hoe deze waarde, overtuigingen en overwegingen zich vertalen naar gedrag. Ik bespreek de manieren waarop medewerkers omgaan met hun eigen emoties en die van anderen. Daarbij besteed ik per manier aandacht aan de rol die de verschillende overwegingen en overtuigingen en de onderliggende waarde spelen.

4.1 Waarden, overtuigingen en overwegingen

Er bestaan binnen de provincie Gelderland een gedeelde kernwaarde en drie overtuigingen die samen de kern vormen van het denken over emoties op de werkvloer. De waarde die centraal staat is zorgen voor het welzijn van medewerkers. Er bestaan drie verschillende overtuigingen over hoe het uiten van emoties zich verhoudt tot dit doel: de signaalfunctie van emoties, het effect op de omgeving en het verlichtende en verbindende effect van delen. Veel van de redeneringen van respondenten over het uiten van emoties zijn terug te voeren op deze overtuigingen. Daarnaast spelen twee andere overwegingen een rol: professionaliteit en veiligheid. In deze paragraaf ga ik dieper in op deze waarde, overtuigingen en overige overwegingen. Tot slot bespreek ik hoe ze zich tot elkaar verhouden.

4.1.1 Zorg dragen voor het welzijn van medewerkers

Zorg dragen voor het welzijn van collega's vormt een overkoepelend thema in het denken over het delen van emoties op de werkvloer. Het is dan ook een fundamenteel onderdeel van de organisatiecultuur. Dit blijkt onder andere uit de nieuwsbrieven. De organisatie onderneemt diverse acties, zoals het organiseren van trainingen en themaweken. Ook benoemt de auteur expliciet dat de organisatie het belangrijk vindt om voor medewerkers te zorgen:

“Als werkgever vinden wij het belangrijk onze medewerkers te ondersteunen bij hun fysieke, mentale én financiële gezondheid.” (Nieuwsbrief 118)

In andere nieuwsbrieven moedigt de organisatie haar medewerkers aan om voor zichzelf en elkaar te zorgen.

“Let op elkaar en zorg (ook) voor jezelf

In zijn toespraak had Mark Rutte nadrukkelijk aandacht voor iedereen die in deze tijd toch al worstelt met eenzaamheid of depressieve gevoelens en voor mensen met een kwetsbare gezondheid die extra streng aan zelfisolatie doen. Voor deze mensen wordt het leven de komende 2 weken nog wat ingewikkelder. Daarom ook zijn oproep om de komende tijd nog wat meer op elkaar te letten. Want een beetje aandacht en interesse kan veel voor een ander betekenen.

Wij sluiten ons daar graag bij aan en vragen aan jullie allemaal om hier extra alert op te zijn. Vooral bij jouw directe collega's.” (Nieuwsbrief 79)

Veel respondenten delen deze waarde. Ze hechten veel belang aan het welzijn van medewerkers. Het ligt aan de basis van veel van de gedachten en associaties die voorbijkomen in mijn onderzoek en wordt door veel respondenten als een belangrijk doel gezien. Zoals een respondent het verwoordt:

“We zijn een dienstverlenende organisatie, ook naar elkaar toe.” (Respondent 3)

4.1.2 Signaalfunctie

De eerste overtuiging over de manier waarop het uiten van emoties zich verhoudt tot zorgen voor het welzijn van medewerkers betreft de signaalfunctie van emoties. Het uiten van emoties helpt volgens deze overtuiging om problemen te signaleren en op te lossen. Hierdoor hebben medewerkers minder lang last van vervelende situaties. Als ik een scenario voorleg over een medewerker die worstelt met te hoge werkdruk reageert respondent 3 bijvoorbeeld pragmatisch:

“Als je dat niet tegen iemand zegt dan heb je alleen jezelf ermee. Terwijl je lekker dingen kan doorschuiven.” (Respondent 3)

Het uiten van emoties helpt volgens respondenten om problemen te signaleren, begrip te scheppen en oplossingen te vinden. Als iemand bijvoorbeeld kampt met een moeilijke thuissituatie kunnen collega's begrijpen waarom diegene tijdelijk minder goed functioneert.

“Als je niet lekker in je vel zit dan werk je anders. Dus je kan fouten maken, je kan emotioneel reageren, je kan uitvallen op een collega terwijl je dat niet persoonlijk bedoelt, dat soort dingen.” (Respondent 4)

Als iemand in zulke situaties emoties uit en aangeeft wat er speelt is er volgens respondenten meer begrip voor afwijkend gedrag. Bovendien kan het team een moeilijke periode beter opvangen. Op deze manier draagt emotionele openheid volgens de respondenten bij aan de samenwerking. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat het uiten van emoties als irritatie en frustratie helpt om grenzen aan te geven. Dit schept duidelijkheid, wat de samenwerking ten goede komt.

“Je moet ook opletten dat je niet alles bij je houdt, want je frustratie tonen zegt ook iets over: Hier bereik je een grens.” (Respondent 12)

Emoties delen met collega's geeft bovendien de mogelijkheid om samen te reflecteren, wat ook kan helpen om oplossingen te vinden voor problemen:

“Er zijn ook altijd wel mensen waar ik dat mee kan bespreken, hoe ik dat dan kan aanpakken. Dat is altijd ook wel weer fijn. En die integer genoeg zijn om daar niet zelf mee aan de haal te gaan, maar waar ik wel advies zou kunnen vragen, van: ‘goh, hoe kan ik dat aanpakken?’” (Respondent 6)

Enkele respondenten benoemen dat de signalen uit emoties de organisatie bijdragen aan het functioneren van de organisatie.

“Want als jij teleurgesteld bent in bepaalde dingen en dat aangeeft, daar kan de organisatie toch alleen maar beter van worden?” (Respondent 2)

Respondent 12 ziet het als een kans voor de organisatie om adequaat in te spelen op de behoeften van medewerkers.

“Emoties in de organisatie [... kunnen] je enorm helpen om te benoemen: Waar moeten we iets aanpassen? Of wat moeten we vasthouden? Want als mensen ontspannen zijn en blij dan denk ik: Nou, probeer dat dan vast te houden. Want anders rent iedereen volgens mij weg naar een andere baan. Je hebt er ook belang bij dat mensen het leuk blijven vinden om bij ons te werken. Daar moet je de ruimte voor bieden.” (Respondent 12)

Respondent 12 heeft het in dit citaat over ‘positieve’ emoties (ontspannen en blij). Dit is uitzonderlijk. In de meeste gevallen verbinden respondenten de signaalfunctie aan ‘negatieve’ emoties.

Overtuiging I: Het uiten van emoties helpt om problemen te signaleren en op te lossen

4.1.3 Verlichtend en verbindend

De tweede overtuiging is dat het verlichtend en verbindend werkt om emoties te (kunnen) uiten. Een deel van de respondenten vindt dat emoties er nou eenmaal bij horen en dat het daarom goed is als medewerkers ze ook op het werk kunnen uiten.

“Ik neem mezelf mee naar het werk. Dus emoties zijn daar ook ja. Dat lijkt mij gewoon heel menselijk en normaal.” (Respondent 5)

Als iemand hevige emoties voelt werkt het volgens respondenten verlichtend om die te uiten.

“Als je ergens mee zit dan kan het opluchten om dat in ieder geval te laten zien en er soms ook iets mee te doen.” (Respondent 12)

Respondenten omschrijven het uiten van emoties bijvoorbeeld als *“heel gezond”* of geven aan dat er in hun ideale organisatie ruimte is voor alle emoties.

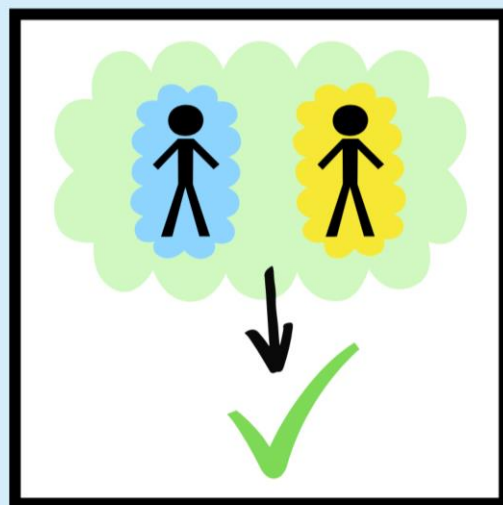
“Je moet het ook niet wegstoppen. Ik bedoel: je zit ergens mee en dan mag je ook wel laten weten dat het je bezighoudt, dat het je iets doet. Dat is belangrijk, anders zit je alleen maar te binnenvetten en mag je op je werk de boel niet benoemen. En dan zit je thuis en dan zit je daar tegen je beeldscherm aan te fulmineren. Dat is ook natuurlijk niet de bedoeling.” (Respondent 8)

Ze vinden het prettig om hun eigen emoties te kunnen delen met anderen. Een respondent die bij een eerdere werkgever weinig ruimte ervoer om emoties te uiten zegt hierover:

“Als je anders gewend bent kom je in een soort warm bad terecht. [Dat] mensen elkaar gewoon respecteren. En dat er inderdaad ruimte is voor emoties, zonder dat je daarvoor afgefikt wordt.” (Respondent 9)

Deze respondent ervaart het bovendien als verrijkend als anderen hun emoties uiten.

“Ik vind het zelf heel prettig als ik bij anderen in het algemeen, dus ook bij collega’s, de ruimte ervaar om jezelf te kunnen zijn, hoe dat dan ook is. En ik vind het aan de andere kant ook heel erg belangrijk dat anderen dat gevoel ook bij mij hebben: Dat ze ook zichzelf kunnen zijn en het ook even kunnen aangeven als ze iets lastig vinden, of het ergens niet mee eens zijn, of ergens niet zo’n goed gevoel bij hebben.” (Respondent 1)



Figuur 3: Tekening van respondent 1

“Mensen vertellen soms wel hele persoonlijke dingen. En dan komt er toch wel een mooi gesprek op gang dat veel dieper gaat dan in een andere situatie. Dus dat vind ik dan wel heel bijzonder.” (Respondent 9)

Respondent 9 is niet de enige die dit zo ervaart. Ook anderen zien het wederzijds uiten van emoties als prettig en verbindend.

Vrouwen zijn vaker dan mannen geneigd om het uiten van emoties als verbindend en verrijkend te beschrijven. Mannen leggen daarentegen meer nadruk op de functionele kant van het uiten van emoties, zoals het signaleren en oplossen van problemen. Sommige respondenten hechten bovendien waarde aan openheid. Ze stellen het op prijs als collega's openlijk delen wat er in ze omgaat. Het verhullen van emoties of het veinzen van emoties die iemand niet voelt zien zij als 'nep' en 'onoprecht'.

Overtuiging II: Het uiten van emoties werkt verbindend en verlichtend

4.1.4 Effect op de omgeving

De derde overtuiging betreft het effect van emotionele uitingen op de omgeving. Respondenten maken daarbij een onderscheid tussen verschillende typen uitingen. De meerderheid van de respondenten ziet het uiten van 'positieve' emoties als positief voor de omgeving. Het gaat dan bijvoorbeeld om een vrolijke uitstraling, humor en het uitspreken van waardering. In de ervaring van de respondenten creëert dit een aangename sfeer.

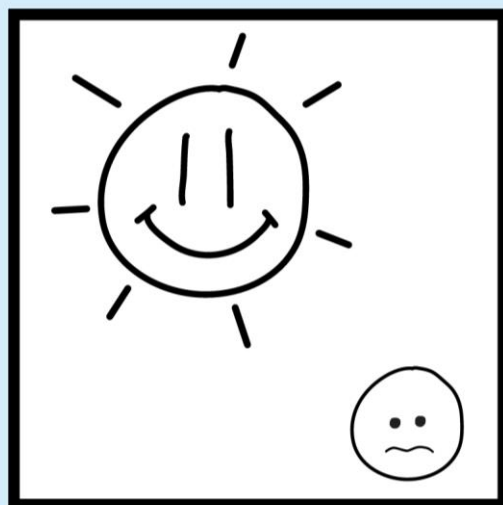
Voor 'negatieve' emoties geldt het omgekeerde. Respondenten geven aan dat deze belastend kunnen zijn voor de omgeving. Dit is een veelgenoemde reden om grenzen te stellen aan de ruimte voor emotionele uitingen.

“Dus ik vind wel dat iedereen zijn emoties zou moeten kunnen uiten, ook op een manier die bij hem past, maar wel [zo] dat het ook bij anderen kan passen. [...] Dus dat iedereen wel de ruimte heeft om de emoties ook te tonen, zonder dat het meteen negatief effect heeft op andere collega's.” (Respondent 1)

Vooral bij woede en irritatie maakt het voorkomen van schade aan anderen deel uit van de overwegingen van respondenten.

“Dat moet natuurlijk wel binnen bepaalde kaders blijven omdat je daar ook mensen mee kan schaden. Dus dat vind ik dan wel wat anders (dan andere emoties). Maar ook woede moet er ook kunnen zijn zolang je een ander er niet mee schaadt.” (Respondent 6)

“Het fijnst zou ik vinden als mensen plezier uitstralen. [...] Niet om nare dingen onder het tapijt te vegen, maar meer omdat ik merk: dat geeft energie. Dan gaat het bruisen.” (Respondent 12)



Figuur 4: Tekening van respondent 12

Veel respondenten geven hetzelfde aan: uitingen van emoties mogen anderen niet schaden. Het verschilt per respondent waar ze de grens leggen. Voor sommigen ligt die bij fysieke schade, anderen willen ook emotioneel ongemak voorkomen. Zo wil respondent 1 voorkomen dat medewerkers zich geremd voelen doordat anderen zich in hun reacties ‘negatief’ uiten.

“Soms mag het gewoon wat minder direct, of bot, of, dat je daarmee een deur gelijk dichtgooit. Want voor hun werkt dat misschien wel zo, en als iemand anders dat bij hun zou doen zouden ze daar misschien wel weer overheen gaan. Maar voor heel veel mensen werkt dat ook juist wat remmend.” (Respondent 1)

Respondenten zien frequente en intense uitingen van emoties als verstorend voor anderen. Als medewerkers hun emoties uiten op een manier die de aandacht trekt raken anderen in de omgeving afgeleid van hun werkzaamheden. Veel respondenten vinden dit niet de bedoeling.

“Het is toch een werkomgeving, daar moet je zeker anderen niet lastigvallen als ze aan het werk zijn.” (Respondent 11)

Overtuiging III: Het uiten van emoties heeft effect op het welzijn van anderen

- **‘Positieve’ emoties zijn prettig voor anderen**
- **‘Negatieve’ emoties en intense uitingen zijn belastend en verstorend**

4.1.5 Professionaliteit

Een deel van de respondenten verbindt het uiten van emoties aan onprofessionaliteit. Het is opvallend dat deze overweging alleen terugkomt bij respondenten van kleur en respondenten met een dienstverlenende functie die eerder in de dienstensector werkten. Vooral woede en irritatie worden als onprofessioneel bestempeld. Een respondent zegt daarover:

“Professionaliteit is dat denk ik, om dat soort emoties in bedwang te houden of ze op een andere manier te uiten.”

Een andere respondent van kleur heeft het over een masker dat nodig is om professioneel te functioneren:

“Als mens gaat er toch een knopje om als je het gebouw binnengaat. Je hebt toch een, niet in de negatieve zin, masker. [Dat] klinkt net alsof je speelt, maar je speelt het niet, je leert gewoon dat je op je werk toch anders moet reageren dan privé. Privé kun je emoties wat makkelijker [laten zien]. De negatieve emoties dan.”

Ook een bij een andere respondent gaat er een knop om, waardoor er zelfs helemaal geen ruimte meer is om emoties te uiten:

“Emoties uit, professionaliteit aan.”

Omdat deze respondenten het uiten van (bepaalde) emoties niet als professioneel zien vinden ze het niet gepast om dit op het werk te doen. Voor een enkele respondent is het uiten van emoties juist deel van het werk. Dit gaat om ‘positieve’ emoties als blijdschap.

“Mensen zijn graag, denk ik, in de buurt van leuke dingen en gezellige dingen. Dat doet natuurlijk iets met de sociale verbinding met mensen. Dus natuurlijk zet je dat in ook. Soms bewust en soms ook helemaal niet zo bewust. [...] Dat is deel van het werk.”

Zo verhoudt professionaliteit zich op verschillende manieren tot het uiten van emoties op het werken. Net als bij de overweging *effect op de omgeving* bestaat er een onderscheid tussen ‘positieve’ en ‘negatieve’ emoties. Voor de een betekent professionaliteit het bedwingen van ‘negatieve’ emoties, voor de ander het functioneel inzetten van ‘positieve’ emoties.

4.1.6 Veiligheid

Veel respondenten zien veiligheid als een voorwaarde om emoties te kunnen uiten. Daarmee vormt het een belangrijke overweging.

“Het belangrijkste is dat je je veilig voelt in een werkomgeving. Pas dan kun je je emoties tonen. Dus eigenlijk gaat het om de veiligheid, voel je je veilig om je emoties te kunnen tonen?” (Respondent 4)

Deze veiligheid is grotendeels gevoelsmatig. Wat het precies betekent voor respondenten blijkt vooral uit voorbeelden waarbij de veiligheid ontbrak. Dan gaat het vaak over ongelijke behandeling, uitsluiting en niet gesteund worden door managers en collega’s. Mensen die op een manier afwijken van de norm of in een kwetsbare positie verkeren verbinden dit vaak aan veiligheid. Zo verwezen enkele respondenten in dit verband naar hun homoseksualiteit of afkomst. Ook ongelijke machtsposities en ongelijke behandeling door managers komen aan bod.

Voor respondent 13 is een veilige organisatie een organisatie zonder vooroordelen:

“Ik denk dat jij die emoties het beste kan uiten als jij ervan overtuigd bent dat jij in een veilige organisatie zit, die zeker geen vooroordelen heeft. Ik denk dat dat één van de meest belangrijke elementen is.” (Respondent 13)

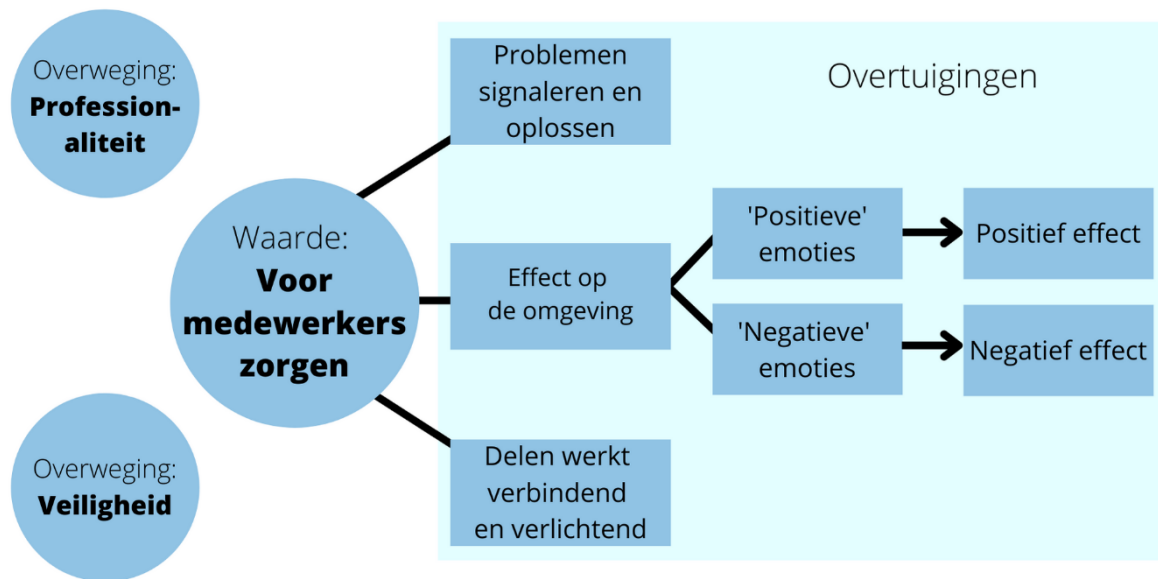
Enkele respondenten associëren hun emoties met zwakte. Dit geldt vooral voor ‘negatieve’ emoties als woede, irritatie en angst. Daardoor is er een hoge mate van veiligheid nodig om deze emoties te uiten naar de omgeving.

“Je wilt je zwakke kanten niet laten zien, je wilt je minpunten niet laten zien, je wilt je groot en sterk houden.” (Respondent 4)

Zoals naar voren komt in de paragraaf 4.1.4 *Effect op de omgeving* speelt ook de veiligheid van anderen een rol in het denken over emoties. Respondenten vinden dat een emotionele uiting te ver gaat als de fysieke of emotionele veiligheid van anderen in het geding komt.

4.1.7 Onderlinge verhouding

Hoe verhouden de verschillende overtuigingen en overwegingen zich tot elkaar? Het denken van veel respondenten is gelaagd. Meerdere overtuigingen en overwegingen spelen gelijktijdig een rol. In sommige gevallen leiden ze tot dezelfde conclusie, in andere gevallen botsen ze met elkaar. Het hangt dan af van de context, de aanleiding, het type emotie en de persoonlijkheid van de medewerker welke overtuiging dan de doorslag geeft. Hoewel de overtuigingen en de onderliggende waarden breed gedeeld zijn, verschilt daarmee de rol die ze elk spelen in de betekenisgeving van medewerkers. Het komt ook voor dat overtuigingen en overwegingen als het ware stapelen. Dit komt het duidelijkst naar voren in het idee dat escalaties vermeden moeten worden. Vanuit die gedachte uiten medewerkers soms in een vroeg stadium emoties om problemen op te lossen (signaalfunctie) om te voorkomen dat ze zo hoog oplopen dat anderen er last van krijgen (effect op de omgeving). In de volgende paragraaf verken ik de manier waarop de waarde, overtuigingen en andere afwegingen terugkomen in de manier waarop medewerkers omgaan met hun eigen emoties en die van anderen.



Figuur 5: De overwegingen, waarde en overtuigingen die een rol spelen in de betekenisgeving van medewerkers

4.2 Omgaan met de eigen emoties

In deze paragraaf beschrijf ik de verschillende manieren waarop medewerkers van de provincie Gelderland omgaan met hun emoties. Daarbij bestaat een verschil tussen ‘positieve’ en ‘negatieve’ emoties. Waar ‘positieve’ emoties over het algemeen vrijelijk geuit worden, gebeurt dit zelden bij ‘negatieve’ emoties. In plaats daarvan houden medewerkers ze binnen, sturen ze ze bij of uiten ze bij vertrouwelingen. Voordat ik hier dieper op inga bespreek ik eerst de neiging om emotionele uitingen aan te passen aan de heersende normen.

4.2.1 Aanpassen aan normen

Het gedrag van de mensen om hen heen speelt een rol in de manier waarop medewerkers omgaan met hun emoties. Ze passen zich bewust en onbewust aan aan wat anderen doen. Het gaat daarbij zowel om specifieke groepsnormen als om algemenere culturele normen.

Groepsnormen

Volgens respondent 13 past iemand die in een nieuwe omgeving gaat werken zich automatisch aan.

“Vervolgen pas jij je, automatisch denk ik, een beetje aan aan hoe er daar gedaan en gewerkt wordt.” (Respondent 13)

Tijdens een afdelingsbijeenkomst ben ik getuige van dit proces.

De manager die de bijeenkomst leidt kondigt aan dat een van de aanwezigen vertrekt naar een andere organisatie. De betreffende collega straalt weinig enthousiasme uit. Al snel wordt duidelijk waarom: ze geeft aan dat ze er tegenop ziet om haar veilige, vertrouwde kring van collega’s achter te laten. De reactie vanuit de manager is kort en opgewekt. Met een positieve opmerking in de strekking van: ‘Nou, dat ga je daar ook wel weer voor elkaar krijgen!’ wordt de bezorgdheid omgebogen naar vertrouwen en het onderwerp afgerond. Tijdens dezelfde bijeenkomst wordt even later een nieuw teamlid voorgesteld. Hoewel ook dit nieuwe teamlid in de eerste instantie aangeeft dat ze het moeilijk vindt om haar vertrouwde omgeving achter

te laten, buigt ze deze emotie zelf al na enkele zinnen om: De nieuwe baan is toch ook wel een hele mooie uitdaging.

Als onderzoeker heb ik het idee dat het nieuwe teamlid de norm heeft opgepikt die tot uiting kwam in de reactie van de leidinggevende: op deze afdeling buigen we negatieve emoties om naar positieve en gaan we er niet te diep op in. Ook tijdens de interviews komen voorbeelden van situaties voorbij waarin respondenten zich bewust of onbewust conformeren aan de norm die heerst in een bepaalde groep. Zo vertelt respondent 1 terughoudend te zijn met het delen van emoties in een specifieke setting.

“Daar zal ik dat wat minder doen omdat we dat überhaupt minder doen, waardoor je nog niet zo goed gewend bent en niet zo goed weet wat er wel of niet bij iemand kan.”

(Respondent 1)

Doordat het in deze setting niet gebruikelijk is om emoties te uiten heeft respondent 1 geen duidelijk beeld van wat wel en niet geaccepteerd wordt. Dit leidt tot terughoudendheid, waardoor de norm om geen emoties te uiten in stand blijft. In andere situaties concluderen respondenten uit het feit dat bepaalde emoties niet gedeeld worden dat er ‘dus’ weinig ruimte voor is. Respondenten interpreteren de norm dan als teken dat emotionele uitingen een **verstorend of belastend** effect zouden kunnen hebben. Als een medewerker dan toch emoties uit kan dit ten koste gaan van de (sociale) **veiligheid**. Het komt ook voor dat de norm juist is om bepaalde emoties wel te delen. Een respondent heeft de ervaring dat op sommige plekken binnen de organisatie de norm heerst dat er gemopperd wordt over trage processen. Op andere plekken worden juist ‘positieve’ emoties als blijdschap en enthousiasme min of meer verwacht. Het aanpassen aan dit soort normen werkt dan **verbindend**. Ik leg de respondenten een scenario voor waarin iemand zich bezorgd voelt over een projectvoorstel waar de rest van het team enthousiast op reageert. Ik vraag ze hoe die persoon het beste kan reageren. Respondent 4 ziet een groepsnorm als aanleiding om de eigen emoties te evalueren:

“Want als iedereen enthousiast is, kijk ik er misschien niet goed naar. Dus [je moet] je perspectief openen. Ik zal wel zeggen: ‘Ik zie het anders, maar dat is puur mijn mening.’ En voor de rest zou ik dan gewoon openstaan en [hopen] dat ik dan toch enthousiast raak als ik meega met de club.” (Respondent 4)

Deze respondent ziet de uitingen van anderen als **signaal** dat het nieuwe project mogelijk positiever uit zal pakken dan gevreesd.

Culturele normen

Volgens respondenten worden emoties in verschillende culturen verschillend geuit. Hierdoor hebben medewerkers met een migratieachtergrond van huis uit een andere manier meegekregen om emoties te uiten dan medewerkers met een Nederlandse achtergrond. De manier waarop medewerkers met een migratieachtergrond culturele verschillen beleven varieert. Eén respondent heeft veel moeite met de ervaren noodzaak om emotionele uitingen aan te passen aan de Nederlandse culturele normen:

“Ik kom vanuit een andere cultuur, dus ik heb ook een andere manier van emotie tonen. Juist wat meer informeel dan formeel. En ik merkte in het begin dat sommige mensen dat heel lastig vinden. De Nederlandse cultuur is toch redelijk formeel als het om werk gaat. En ik merk dat ik daardoor ook met mezelf in de knoop kwam. [...] Aan de ene kant: je bent iemand die heel informeel [is], dat is jouw sterke punt, aan de andere kant vraagt de organisatie toch iets anders van jou.”

Deze respondent past zich aan de culturele normen aan om het **negatieve effect op de omgeving** te verminderen uit behoefte aan acceptatie, **verbinding en veiligheid**. Enkele andere respondenten met een migratieachtergrond zien het aanpassen aan de culturele normen echter als positief.

“In de positieve zin noem ik dat aanpassen. En voor mij heeft dat echt niks met cultuur of geloof te maken. Het is gewoon het zakelijke aanpassen, want als ik zeg van: ‘In Afrika rijden ze door rood. Dat is cultuur.’ Moet ik dat hier ook doen?”

Deze respondent associeert het aanpassen aan de culturele norm met **professionaliteit** en wil daarnaast ook **negatieve gevolgen op de omgeving** voorkomen. Vrouwen met een migratieachtergrond beschouwen het aanpassen van hun emotionele uitingen aan de ‘Nederlandse’ norm vaker als positief dan hun mannelijke collega’s.

4.2.2 ‘Positieve’ emoties uiten

Medewerkers uiten hun positieve emoties vaak vrijelijk. Tijdens mijn observaties laten medewerkers regelmatig enthousiasme en blijdschap blijken, zowel over hun privéleven als over projecten en ontwikkelingen op het werk. In de uitzendingen van Gld.live! worden ‘positieve’ emoties getoond en benoemd. Ook tijdens de bespreking van de eerste honderd dagen van de nieuwe directeur komen meerdere positieve emoties voorbij:

“Ik ben ontzettend blij dat ik bijna honderd dagen geleden op deze functie mocht starten en ik ben trots dat ik leiding mag geven aan deze mooie organisatie.” (Directeur Miriam Nienhuis, MT-breed)

Uit de nieuwsbrieven komt hetzelfde beeld naar voren. Als de auteur zijn eigen emoties benoemt gaat het vaak om vertrouwen, dankbaarheid en blijdschap. Zo staat er over een muzikale uitzending:

“Jullie vroegen allemaal een plaatje aan – met motivatie - nogmaals dank daarvoor ☺.”
(Nieuwsbrief 78)

De auteur bespreekt ook emoties die (zouden kunnen) leven in de organisatie. ‘Positieve’ emoties die voorbijkomen zijn onder andere vertrouwen, trots, dankbaarheid, ontspanning, enthousiasme, blijdschap, hoop en geluk.

“Het is goed om te zien dat veel collega's aangeven (zeer) blij te zijn met hun werk.”
(Nieuwsbrief 61)

Medewerkers uiten hun ‘positieve’ emoties ook in contexten waarin ze met andere emoties terughoudender zijn. Respondent 2 vertelt bijvoorbeeld:

“Dan is het vaak toch wel een praatje bij de koffieautomaat. En dan is het toch vaak wel de leukere dingen, of de dingen in het nieuws, dan ga je niet een heel levensverhaal ophangen.”
(Respondent 2)

Ook in oppervlakkiger contact met minder bekende collega’s worden “de leukere dingen” besproken en de bijbehorende ‘positieve’ emoties geuit. Het uiten van ‘positieve’ emoties strookt met alle drie de overtuigingen. Respondenten hebben het idee dat ‘positieve’ emoties **een positief effect hebben op anderen**. Ook vervullen ze een **signaalfunctie** door inzicht te geven in wat goed gaat binnen de organisatie. Bovendien heeft het delen van ‘positieve’ emoties volgens respondenten een **verbindend** effect.

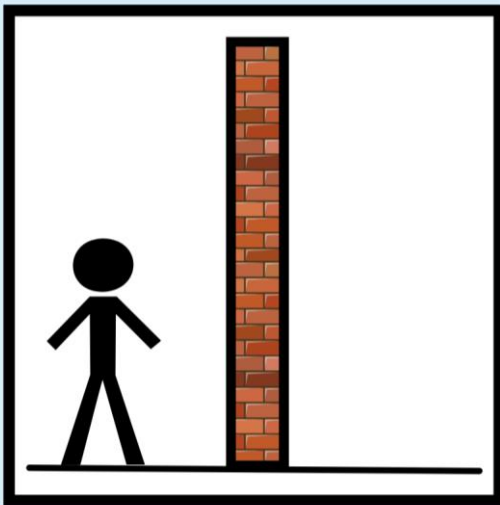
4.2.3 Negatieve emoties binnenhouden

Veel respondenten kiezen er bewust voor om terughoudend te zijn in het delen van hun 'negatieve' emoties. In sommige gevallen uiten medewerkers deze emoties helemaal niet. Sommige respondenten hebben hier zelf geen behoefte aan. Ze vinden het überhaupt niet prettig om deze gevoelens te uiten of ze doen dit liever bij mensen die ze goed kennen dan bij collega's.

"Ik laat niet graag mijn emoties zien op het werk. En dan loop je wel eens met opgekropte gevoelens rond." (Respondent 4)

De beslissing om iets niet te delen komt niet altijd voort uit de behoefte van de medewerker. In sommige gevallen wil een respondent iets wel delen maar maakt diegene de inschatting dat een uiting niet goed zou vallen.

"Dus heb ik toen eigenlijk besloten: Ik moet wel onderscheid maken tussen de persoon [die ik ben] en de rol die ik vervul. Dus voor mijn eigen bescherming is het: oké, emoties uit."
(Respondent 7)



Figuur 6: Tekening van respondent 7

"Voorzichtigheid, terughoudendheid. Ik denk dat we allemaal wel eens denken van: 'Oké, deze opmerking kan ik misschien beter niet in dit gezelschap maken.' Of: 'Deze opmerking voel ik me toch niet vrij om te maken', of: 'Daar schiet ik niks mee op.' Ja, het is niet zo dat ik alleen maar continu berekend bezig ben, van: 'Oh ja, nu moet ik deze opmerking niet [maken].' Nee, af en toe flap ik er ook wat uit. Maar soms is het handig om even tot tien te tellen. En even te zeggen van: 'Oké, dat moet ik hier even niet doen.'" (Respondent 8)

Een andere respondent kreeg te maken met negatieve reacties op het uiten van emoties en besloot uit zelfbescherming om emoties voortaan binnen te houden.

Veiligheid vormt een belangrijke overweging waardoor medewerkers ervoor kiezen om bepaalde emoties binnen te houden. Sommige respondenten zijn terughoudend met het uiten van 'negatieve' emoties omdat ze bezorgd zijn dat het hun imago schaadt.

"Maar goed, op een gegeven moment hoop je maar dat mensen jou niet gaan beschouwen als 'daar heb je hem weer met zijn opmerkingen'. Dat moet je ook voorkomen. Een zekere zuringheid moet er niet in zitten, of bij je gaan horen. Dat is niet fijn." (Respondent 8)

Elkaar niet aanspreken

Als 'negatieve' emoties gericht zijn op een persoon is het niet gebruikelijk om ze te uiten naar diegene.

"Omdat dat ook wel vaak persoonlijk wordt. Bijvoorbeeld als dingen niet goed lopen, of iemand had andere verwachtingen, dat soort dingen, dan ligt dat vaak aan iemand."
(Respondent 1)

Volgens sommige respondenten ligt de nadruk vaak bij het goed houden van de sfeer, waardoor er weinig ruimte is voor (inhoudelijke) kritiek. Zo vertelt respondent 12 over afdelingen die dagelijks gezamenlijk koffie drinken:

“Als je elke dag in zo'n setting met elkaar optrekt wordt het op een gegeven moment lastig om kritisch te zijn op de kwaliteit die wel of niet geleverd wordt, want dan wordt het gezien als een soort persoonlijke aanval.” (Respondent 12)

Een andere respondent herkent dit beeld.

“Ik denk dat ik zonder overdrijven kan stellen dat 90% van de personen die jij durft aan te spreken dat persoonlijk opvatten.” (Respondent 13)

Als strubbelingen überhaupt niet besproken worden, is er ook weinig gelegenheid om de bijbehorende emoties te uiten. Andersom is het niet willen uiten van ‘negatieve’ emoties soms reden om niet een inhoudelijk gesprek aan te gaan:

“Ik wist, als ik daar op dat moment over zou beginnen dan zou ik misschien niet zulke aardige dingen zeggen, of dingen waar ik misschien spijt van zou krijgen. Of ik zou moeten huilen, en dat wilde ik ook niet.” (Respondent 1)

Veel respondenten zijn terughoudend met het uiten van ‘negatieve’ emoties omdat ze de omgeving er niet mee willen ‘belasten’ of omdat ze een negatieve reactie vrezen. Het **effect op de omgeving** speelt dus een rol in de betekenis die ze geven aan het uiten van deze emoties. Doordat medewerkers inschatten dat anderen last zouden hebben van hun uiting zijn ze minder geneigd om die als **verbindend** of **verrijkend** te zien. Dit geldt des te meer voor ‘negatieve’ emoties die betrekking hebben op de ander. Als de ander deze persoonlijk opvat zijn ze extra belastend en gaan ze ten koste van de onderlinge verbinding. Bovendien gaat dan de **signaalfunctie** verloren en komt een oplossing meestal niet dichterbij. Enkele respondenten zijn bovendien terughoudend om imagoschade en eventuele (sociale) gevolgen te voorkomen. In die gevallen speelt ook **veiligheid** een rol.

Voor medewerkers van kleur spelen nog andere overwegingen mee. Voor hen past het uiten van ‘negatieve’ emoties vaak niet binnen hun beeld van **professionaliteit**. Bovendien hebben culturele verschillen invloed op de sociale gevolgen van het uiten van emoties. Vaak hebben medewerkers met een migratieachtergrond van huis uit andere manieren meegekregen om hun emoties te tonen dan medewerkers met een Nederlandse achtergrond. Een respondent met een migratieachtergrond geeft aan de ervaring te hebben als ‘anders’ gezien te worden door collega’s. Een andere manier van emoties uiten versterkt dit. Daarmee valt het **verbindende** effect van emoties weg. Deze ervaring ondermijnt bovendien de **veiligheid** die nodig is om emoties te uiten, het uiten van emoties leidt juist tot minder acceptatie en daarmee onveiligheid. Zo heeft etniciteit invloed op de manier waarop respondenten denken en handelen.

“Je ziet nog steeds dat vrouwen en mensen met een andere achtergrond echt heel erg goed moeten nadenken over op welke manier [ze] het uiten. Terwijl een ander, een witte man, die hoeft dat veel minder. Die kan gewoon zeggen: ‘Boem, dit voel ik, en dit is wat ik denk.’ Dat wordt dan ervaren als normaal. Maar als ik het dan zou doen [krijg ik] te horen van: ‘Hee, ben jij niet een beetje emotioneel?’ [...] Wij kunnen niet die rauwere emotie uiten zoals een oudere collega, man vooral, oudere collega-man kan.”

4.2.4 Negatieve emoties bijsturen

Wanneer respondenten hun 'negatieve' emoties wel uiten doen ze dat vaak op zorgvuldige wijze. Ze verzachten ze bijvoorbeeld en proberen om ze op een opbouwende manier te verwoorden. De **signaalfunctie** speelt hierin een belangrijke rol. De potentie om problemen te signaleren en op te lossen vereist volgens veel respondenten een beheerste, constructieve aanpak. Enkele respondenten vertellen bijvoorbeeld dat ze bewust niet primair reageren als ze bijvoorbeeld woede of teleurstelling voelen. Ze willen voorkomen dat een situatie escaleert en vrezen dat het uiten van 'negatieve' emoties een constructieve oplossing in de weg staat. Een van hen beschrijft dit proces als volgt:

“Als ik gekwetst word zal ik in mijn schulp kruipen. Ik zal nooit terug botsen door een harde clash met elkaar aan te gaan. Dan trek ik me echt terug in een schulpje, slaap er een nacht over. Dan slaap ik slecht. Dan denk je erover na en pas later ga je het gesprek aan met elkaar. Maar ik zal nooit meteen reageren, omdat ik ook uit ervaring - niet alleen met mezelf maar ook met anderen, alles wat je meemaakt – [weet]: reactie op reactie, dat geeft vaak een harde clash. En een harde clash maakt dat je eerder geneigd bent dingen te uiten die je helemaal niet zo bedoelt of helemaal niet wilt. En dan denk ik: neem dat even dat rustmoment, even er goed over nadenken: ik ben nu gekwetst. Waarom, door wie, wat is er aan de hand? Wat kan ik eraan doen? En zo ga je dan een dag later het gesprek aan.”

(Respondent 13)

Dit kost inspanning. De medewerker doet eerst moeite om de emotie die hij voelt te verbergen en probeert vervolgens zijn emotionele staat te veranderen. Het komt vaker voor dat medewerkers hun emoties om proberen te buigen van 'negatief' naar 'positief'. Dit doen ze bijvoorbeeld door te proberen om de humor in te zien van een vervelende situatie of door de zoeken naar positieve aspecten.

Ook als respondenten collega's aanspreken op dingen die niet goed sturen ze vaak zorgvuldig hun emoties bij. Ze stellen zich zo constructief mogelijk op. Zo vertelt respondent 1:

“Als je daarvan baalt of er misschien ook wel een beetje geïrriteerd of boos over bent, [... moet] je het op zo'n manier weten te brengen en weten te bespreken dat iemand zich niet alleen maar aangevallen voelt maar dat er ook wordt gekeken van: Hoe kan je dat nou samen beter doen de volgende keer? Dus als je teleurgesteld bent in iemand is de eerste reactie al snel dat je iemand iets heel erg kwalijk kan nemen. En dan wordt het al snel zo persoonlijk.”

“Ik vind van mezelf dat ik over het algemeen positief ben ingesteld. Ook probeer ik altijd het negatieve, mocht dat een keer aan de orde zijn, om te buigen naar het positieve. Zie dat niet als een misser of een fout, maar stop dat in je rugzak, want dat is ook een wetenschap, dat je iets niet leuk vindt. Of: hoe kun je iets minder leuks nou juist wel wat leuker maken?”

(Respondent 13)



Figuur 7: Tekening van respondent 13

Terwijl: je kan ook gewoon samen kijken van hoe is dit zo gekomen en hoe kunnen we dat volgende keer beter doen?" (Respondent 1)

Het bijsturen van 'negatieve' emoties komt ook terug in woordkeuze. Tijdens het observeren valt me op dat medewerkers soms mildere, 'positievere' emoties benoemen dan ik verwacht op basis van hun non-verbale communicatie. Waar ik bijvoorbeeld inschat dat iemand verontwaardigd of boos is noemt diegene zelf vaak een 'neutrale' emotie als 'benieuwd,' 'verrast' of 'geraakt'.

Tijdens een afdelingsoverleg komt een bericht van een ander organisatieonderdeel ter sprake dat niet goed valt. Ik bespeur duidelijk verontwaardiging en woede in de non-verbale uitingen en de verbale reactie. De spreker zegt dat ze het heftig vindt en dat dit "uiteraard niet helpt". Deze woorden gaan meermaals vergezeld door de krachtterm 'Tjonge jonge'. De emotie die expliciet benoemd wordt is echter niet 'boos' of 'verontwaardigd' maar 'geraakt'.

In de zeldzame gevallen dat er woede of irritatie geuit wordt tijdens de onlinebijeenkomsten die ik bijwoon is dat meestal met lage intensiteit. De non-verbale communicatie blijft ingetogen, het stemgebruik gelijkmatig. Ik krijg de indruk dat medewerkers hun emoties bijsturen om de intensiteit te verlagen.

Hoewel de **signaalfunctie** door respondenten wordt aangedragen als reden om emoties wel te uiten, blijkt dat dit vaak gaat om zeer specifieke vormen van uiten. Medewerkers sturen hun 'negatieve' emoties en hun uitingen zorgvuldig bij om te zorgen dat de signalen goed aankomen. Respondenten denken dat de kans op het vinden van een oplossing voor problemen op die manier groter is. Ze willen voorkomen dat de ander hun boodschap persoonlijk opvat. Daarom proberen ze om het **negatieve effect** op de ander te verkleinen door de boodschap zorgvuldig te verwoorden en emoties af te zwakken. Op die manier zorgt de medewerker dat iets voor de ander minder moeilijk is om te horen. Zo wordt bovendien de **verbinding** in stand gehouden. Het verzachten van de boodschap kan gezien worden als een vorm van **voor elkaar zorgen**. Deze betekenisgeving zorgt dat medewerkers hun 'negatieve' emoties vaak niet primair uiten maar inspanning verrichten om ze bij te sturen en zorgvuldig te verwoorden.

4.2.5 Negatieve emoties uiten bij vertrouwelingen

Alle respondenten geven aan dat er binnen de organisatie mensen zijn met wie ze hun 'negatieve' emoties kunnen delen. Bij vertrouwde personen uiten medewerkers vaak ook de emoties die ze in andere contexten binnenhouden. Ze bespreken bijvoorbeeld de irritatie en woede die ze voelen over (het gedrag van) andere medewerkers. Daarbij speelt het **negatieve effect op de omgeving** een minder grote rol omdat de emoties betrekking hebben op andere collega's in plaats van op de vertrouwelingen zelf. Het verschilt per respondent bij wie ze hun emoties op deze manier uiten. Meerdere respondenten vertellen over situaties waarbij ze hun emoties kwijt konden bij hun manager. Op sommige afdelingen wordt onderscheid gemaakt tussen human resource managers (HR-managers) en inhoudelijke managers. Meerdere respondenten vertellen over situaties waarin ze hun emoties kwijt konden bij hun HR-manager. Zoals respondent 10 het samenvat:

"Bij de provincie ben je altijd welkom om je mening te uiten bij je HR-manager." (Respondent 10)

Andere respondenten kunnen terecht bij hun inhoudelijke of algemene manager.

"...dat ik mijn manager gewoon een afspraak stuur: ik wil even spuien. Of in overleggen die er al zijn, of dat ik gewoon mail van: ik wil dit even kwijt." (Respondent 3)

Als respondenten vertellen over het uiten van emoties naar vertrouwde managers speelt de **signaalfunctie** vaak een grote rol. Doordat respondenten hun emoties uiten kunnen managers helpen om oplossingen te vinden voor problemen en krijgen ze begrip voor verminderde productiviteit door (emotioneel) belastende privéomstandigheden. Ook de **verlichtende** werking van het uiten van emoties komt voorbij. Hoewel medewerkers het niet expliciet benoemen, speelt mogelijk ook een rol dat het aanhoren van emoties onder de taken van managers valt, waardoor opvattingen over **professionaliteit** minder een belemmering vormen.

De respondenten met een autisme spectrumstoornis (ASS) vertellen dat ze emoties vooral uiten bij hun (HR-)manager. Ze noemen ook hun buddy-collega. Bij de provincie is namelijk een buddysysteem waarbij een medewerker met behoefte aan extra begeleiding wordt gekoppeld aan een behulpzame collega. Mogelijk zijn formele structuren om emoties te delen extra belangrijk voor medewerkers met ASS.

Veel respondenten uiten hun 'negatieve' emoties vooral bij vertrouwde collega's. Soms gaat dit om teamgenoten waar mensen nauw mee samenwerken, in andere gevallen zijn het minder directe collega's.

"Ik heb collega's waarvan ik gewoon echt weet: daar kan ik alles mee delen. Dat doen we ook onderling en we weten dat dat veilig is. Het is echt meer een vertrouwensband en meer een vriendschappelijke band dan puur collegiaal. Dus daarbij weet ik wel, daar is die ruimte (om emoties te delen) heel erg groot." (Respondent 1)

Meer respondenten beschrijven hun banden met vertrouwde collega's als vriendschappelijk. Mogelijk spelen ideeën over **professionaliteit** daardoor minder een rol bij het uiten van emoties naar deze specifieke collega's.

Vaak gaat het uiten van 'negatieve' emoties bij vertrouwde personen gepaard met gezamenlijke reflectie.

"Er zijn ook altijd wel mensen waar ik dat mee kan bespreken, hoe ik dat dan kan aanpakken. Dat is altijd ook wel weer fijn. En die integer genoeg zijn om daar niet zelf mee aan de haal te gaan, maar waar ik wel advies zou kunnen vragen, van: 'goh, hoe kan ik dat aanpakken?'" (Respondent 6)

Doordat vertrouwde collega's meedenken helpt het uiten van emoties bij het vinden van een oplossing voor problemen. De **verlichtende en verbindende functie** van delen vormt echter de voornaamste reden dat medewerkers hun emoties uiten naar collega's. Respondenten hechten waarde aan het uitwisselen van emoties met hun vertrouwde collega's en zijn van mening dat het de onderlinge banden versterkt. Respondenten hebben het niet over het **negatieve effect** van het aanhoren van 'negatieve' emoties maar over prettige wederzijdse verbondenheid.

4.2.6 Negatieve emoties uiten

In sommige situaties uiten medewerkers hun 'negatieve' emoties ook buiten hun veilige kring van vertrouwelingen. Respondenten maken een onderscheid tussen 'negatieve' emoties naar aanleiding van (het gedrag van) personen en 'negatieve' emoties naar aanleiding van bijvoorbeeld systemen en technische problemen. In het tweede geval uiten medewerkers vaak hun woede en frustratie.

"Ja, er zijn echt wel mensen die heel boos zijn. Om het zoveelste ICT-project, en omdat ze drie handleidingen door moeten. En dat het dan nog niet lukt. En nee, je hebt dus echt wel hele boze mensen." (Respondent 9)

“Boosheid en geïrriteerd kan over apparatuur, systemen en programma's, noem maar op, gaan. Dat uiten ze gelijk.” (Respondent 13)

Ook tijdens discussies over inhoudelijke onderwerpen tonen medewerkers soms hun irritatie.

“Zakelijk kun je dat laten zien. Dat je gewoon geïrriteerd bent, discussie voert, dat gebeurt vaak op het werk.” (Respondent 4)

Een respondent geeft aan dat het in sommige teams de norm is om te mopperen op dingen die niet goed gaan binnen de organisatie. Daar heeft het een **verbindend en verlichtend** effect. Ook in andere contexten hebben medewerkers het over de **verlichtende** werking van het uiten van ‘negatieve’ emoties. Daarnaast zien ze het als een **signaal** dat processen en systemen verbeterd kunnen worden.

De duidelijkste uitingen van ‘negatieve’ emoties die ik observeer vinden plaats tijdens een vergadering van de Ondernemingsraad (OR). De OR vergadert naar aanleiding van het data-lek waarbij personeelsdossiers in handen van hackers vielen. Tijdens de vergadering uiten de meeste OR-leden zowel verbaal als non-verbaal hun woede en verontwaardiging. Zo zegt een OR-lid dat hij woest is. Een ander *“ontplofte bijna”* toen hij hoorde over het datalek. Ook geschrokken, onrustig, bezorgd, gefrustreerd, bang en paniekerig komen voorbij. Ook in het bericht dat de OR na de vergadering op het intranet plaatst spelen emoties een belangrijke rol.

“Reactie OR op datalek: boos, zeer ongerust en werkgever echt in de fout.

Wij hebben veel emoties en reacties op het hacken van onze personeelsdossiers van jullie ontvangen. Jullie reacties en onze eigen bespiegelingen hebben wij vandaag in de Ondernemingsraad besproken. Wij zijn echt boos over dat dit kon gebeuren. En dat merken we ook bij jullie. We horen veel ongerustheid die volkomen terecht is.” (Nieuwsbericht Ondernemingsraad, 8 september 2021)

De sprekers zijn bezorgd over de negatieve gevolgen die de hack mogelijk heeft voor de medewerkers en vinden dat de organisatie zorgvuldiger om had moeten gaan met de personeelsdossiers. Het is opmerkelijk dat ze dit zo duidelijk uitspreken tijdens een vergadering waarvan de opnames gedeeld zullen worden met de gehele organisatie. Daarmee bestaat de kans dat de mensen die ze verantwoordelijk houden deze uitspraken zullen horen.

Het uiten van ‘negatieve’ emoties valt mogelijk binnen de **professionele rol** die de leden voor zichzelf zien. Na de eerste rondgang, waarbij er nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan emoties, zegt de voorzitter dat ze hoopt dat de medewerkers hun eigen gevoelens vertegenwoordigd zien door de OR. Ook is duidelijk dat de OR-leden **zorg willen dragen** voor het welzijn van de medewerkers. Het uiten van hun emoties kan helpen om de urgentie van het probleem te benadrukken, waarmee het aansluit bij de **signaalfunctie**. Daarnaast is er tijdens de vergadering sprake van een groepsnorm: vrijwel alle leden van de OR uiten hun woede en verontwaardiging.

Escalaties voorkomen

Soms uiten medewerkers hun negatieve emoties juist om een erger **negatief effect op** anderen te voorkomen. Meerdere respondenten vinden het belangrijk om ‘negatieve’ emoties in een vroeg stadium te uiten om te voorkomen dat ze verder opbouwen. Het langdurig wegstoppen van emoties zorgt er volgens hen voor dat ze steeds hoger oplopen.

“Dan stapelt het op, dan stapelt het op, dan stapelt het op, tot een keer het emmertje overloopt.” (Respondent 2)

Respondenten denken dat het binnenhouden van emoties uiteindelijk leidt tot ontploffingen die de onderlinge band beschadigen.

“Want anders wordt [de emotie] zo groot en voor je het weet wordt het een soort heftige explosie. En juist als ie heftig is heb je meer kans dat je het respect eraf knikkert, dus dat er iets kapotgaat.” (Respondent 12)

Dit geldt in het bijzonder voor woede. Volgens verschillende respondenten is woede een teken dat iemand een emotie te lang laat oplopen en te laat bespreekbaar maakt:

“Ja, ik denk dat je het dan te ver laat gaan. Dat het [in ons team] op dat niveau niet komt omdat er al wel eerder aan de bel getrokken wordt. [Je] hebt heel veel mogelijkheden, heel veel momenten op de dag dat je even kunt sparren. [...] En het is ook niet fijn ook, in het team, als je daar echt een woede-uitbarsting hebt. Ja, dat is gewoon niet prettig als je dat in het team hebt. Dus ik denk dat de collega's dat ook wel proberen te vermijden.” (Respondent 9)

Respondenten zijn dus van mening dat het snel uiten van ‘negatieve’ emoties helpt om onderlinge spanningen op te lossen. In dat opzicht passen deze gedachten binnen de overweging **signaalfunctie**. Toch is het oplossen van problemen hier niet het voornaamste doel, maar vooral het middel om te voorkomen dat ‘negatieve’ emoties uiteindelijk schadelijk zijn voor (de band met) anderen. In de basis gaat het dus om het **effect op de omgeving**.

Uitzondering

In de meeste gevallen zijn uitingen van ‘negatieve’ emoties te verbinden aan de overtuigingen die binnen de organisatie bestaan over het uiten van emoties. Er is echter een uitzondering. Eén respondent uitte op verbale en non-verbale wijze woede tijdens een conflict met een collega en vormt daarmee een uitzondering op dit beeld. Deze respondent sprak op boze toon tegen een collega wiens gedrag irritatie opriep. Tijdens het bespreken van dit voorval haalt de respondent geen van de heersende overtuigingen aan om de eigen uiting te verantwoorden. In plaats daarvan bestempelt de respondent die als onvolwassen en dom.

4.3 Omgaan met emotionele uitingen van anderen

Er zijn verschillende manieren te onderscheiden waarop medewerkers reageren op het uiten van emoties door collega's. Respondenten vertellen vooral over hun reacties op ‘negatieve’ emoties. In sommige gevallen proberen medewerkers deze op te lossen of om te buigen. In andere gevallen luisteren ze en vragen ze actief door. Als een emotionele uiting niet goed valt, reageren ze door expliciet of impliciet hun grens aan te geven of door de uiting te bespreken met anderen. In deze paragraaf ga ik dieper in op deze reacties op emotionele uitingen van anderen. Eerst vertel ik echter kort over de invloed die gender heeft op de manier waarop medewerkers reageren op huilende collega's.

4.3.1 Mannen serieuzer nemen

Gender blijkt enige invloed te hebben op de manier waarop medewerkers reageren op huilende collega's. Meerdere respondenten geven aan dat dit serieuzer wordt genomen als de huilende collega een man is omdat men het idee heeft dat mannen minder snel huilen. Zo zegt respondent 2 over diens reactie op een huilende collega:

Respondent 2: *“Vooral als het onverwacht is, dan denk ik: ‘Nou, dat moet wel heel heftig zijn.’”*

Interviewer: *“Ja. En zou je dat bij een man dan nog meer hebben dan bij een vrouw?”*

Respondent 2: *"Ehm, goede vraag." (Stilte) "Misschien toch wel, en dat is even heel gechargeerd, omdat mannen gewoon minder snel huilen. Dat is gewoon zo."*

Anderen herkennen dit idee. Hierdoor zijn sommige medewerkers geneigd huilende mannen serieuzer te nemen dan huilende vrouwen en bij een man meer gewicht toe te kennen aan de aanleiding.

"Ik denk dat bij [een vrouw] heel snel het werkteam emoties, ongesteld, zwanger, die heeft gister niet goed geslapen of de baby [als oorzaak ziet]. Bij [een man] wordt dat niet gedacht, dat kan ik je wel vertellen." (Respondent 7)

Respondenten geven aan dat gender in andere gevallen geen of nauwelijks invloed heeft op reacties op uitingen van emoties.

4.3.2 Oplossen

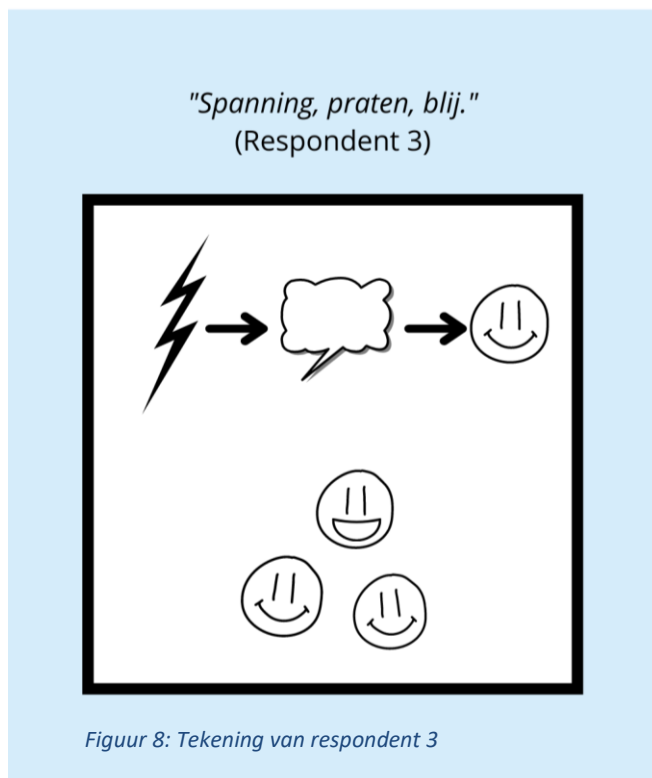
Sommige medewerkers reageren op de 'negatieve' emoties van collega's door te proberen de aanleiding op te lossen. Veel respondenten geven aan op zoek te gaan naar een oplossing als iemand 'negatieve' emoties uit. Ik leg de respondenten een paar fictieve scenario's voor. Een van de scenario's gaat over hun fictieve collega Henk die in tranen uitbarst door te hoge werkdruk. Veel reacties zijn gericht op het oplossen van de aanleiding.

"Ik zou advies hebben voor Henk: 'Nou, kom daar gewoon eerder mee. Dan gaan we een oplossing bedenken.' Ja, dan gaan we kijken hoe we dat op kunnen lossen. Met z'n allen, als team." (Respondent 9)

Het vinden van een oplossing sluit aan bij de overtuiging over de **signaalfunctie**. Het komt ook voort uit het verlangen om **voor elkaar te zorgen**. Veel medewerkers zoeken een oplossing omdat ze graag willen helpen als een collega van slag is. Een andere reden om een oplossing te zoeken is om de eigen spanning te verminderen. Als iemand een 'negatieve' emotie uit krijgen anderen soms een gespannen gevoel. Zoals een respondent beschrijft:

"In de eerste instantie voel ik het altijd wel in mijn lichaam. Zo van: oh ja, oeps. En dan voel ik het ook wel als een soort persoonlijke aanval ofzo. Maar vaak kan ik het ook wel weer snel omkeren, zo van: dat heeft niets met mij persoonlijk te maken. [...] En wat mij dan ook wel helpt is dat ik iets voor die persoon kan doen door het zo snel mogelijk op te lossen. Dat vind ik dan ook wel heel prettig. Dat ik wat voor ze kan betekenen op dat moment." (Respondent 6)

Meerdere respondenten geven aan dat ze 'negatieve' emoties van anderen, vooral woede, als onprettig ervaren. Het oplossen van de aanleiding kan de 'onprettige' emotie verzachten en daarmee



ongemak wegnemen. Het is een manier om met de situatie om te gaan. Op die manier speelt ook **het effect op anderen** een rol. Hierdoor kan het zijn dat emoties die niet goed op te lossen zijn minder geaccepteerd worden. Ik vraag een respondent naar de acceptatie van verschillende emoties. Uit het antwoord blijkt dat deze respondent een verband legt tussen oplosbaarheid en acceptatie:

Respondent 3: *“Woedend wordt lastiger, want ik denk dat heel veel mensen, ook managers, er niks mee kunnen.”*

Interviewer: *“Ah, dus dat kan je wel woedend worden maar dan weten mensen niet hoe ze daarop moeten reageren?”*

Respondent 3: *“Ja, ze weten in ieder geval niet hoe ze moeten reageren, er is niet meteen een oplossing.”*

Oplossingsgerichtheid wordt aangemoedigd in de communicatie vanuit de organisatie. De auteur van de nieuwsbrieven presenteert het uitwisselen van emoties als een manier om problemen op te lossen.

“Door het hebben van een luisterend oor, met elkaar te praten en te delen, kunnen we veel problemen samen oplossen.” (Nieuwsbrieven 76, 77, 82 en 86)

Medewerkers krijgen daarnaast vaardigheden aangeleerd om ‘negatieve’ emoties te voorkomen. In nieuwsbrieven 28 en 29 wordt een training tegen piekeren gepromoot. Medewerkers leren om minder te piekeren, waarmee een oorzaak van spanning en bezorgdheid wordt ‘opgelost.’

“Online workshop 'Parkeer je piekerverstand'”

“Ondanks het goede bericht over de reiskosten, maakt jouw piekerverstand in deze tijd wellicht nogal wat overuren. Zeker in deze crisistijd kan ons brein een overdaad aan gedachtes loslaten die vaak eindigen in piekeren. De ‘wat als’ gedachtes blijven zich opvolgen. Herkenbaar? In deze workshop leer je door soms wat gekke oefeningen hoe je de lading van negatieve gedachtes af kan halen. Dit gaat volgens 'Defuseren', een krachtig instrument uit ACT: Acceptance and Commitment Therapy. Wil je defusietechnieken leren toepassen? Meld je aan voor de workshop 'Parkeer je Piekerverstand' op donderdag 23 april van 9.30 tot 11.30 via lerenenontwikkelen@gelderland.nl of lees het volledige bericht op de Sharepointsite 'Gelderland Fit'.” (Nieuwsbrieven 28 en 29)

Dergelijke activiteiten kunnen gezien worden als een poging van de organisatie om ‘negatieve’ emoties op te lossen. Deze neiging is, kortom, wijdverbreid binnen de organisatie.

4.3.3 Ombuigen

Een tweede manier om te reageren op ‘negatieve’ emoties is door ze ‘om te buigen.’ Waar oplossen zich richt op de aanleiding is ombuigen gericht op het veranderen van de emotionele staat. Als iemand tegen problemen aanloopt probeert een medewerker bijvoorbeeld om diens aandacht te richten op wat wél mogelijk is:

“Nou, wat kan dan wel? Wat is dan wel mogelijk? En soms is het ook een kwestie van nee verkopen. En soms van benoemen: ‘Goh, ik hoor dat je geïrriteerd bent, wat kan ik doen?’ Gewoon vragen aan een persoon: ‘Wat wil je van mij? Wat wil je dat ik voor je doe?’ En samen buig je dat (de negatieve emotie) dan vaak om.” (Respondent 2)

In de nieuwsbrieven wordt ook regelmatig een positieve draai gegeven aan situaties die negatieve emoties op (kunnen) roepen. In nieuwsbrief 61 vinden we hier een voorbeeld van. In veel andere

nieuwsbrieven komt naar voren dat veel medewerkers moeite hebben met het verplichte thuiswerken. In nieuwsbrief 61 wordt het echter gepresenteerd als kans om een nieuwe manier van werken te ontwikkelen:

“Hoe gaaf zou het zijn als we er op deze manier in slagen een Gelderse manier van werken te vinden, die we ook na afschaffing van de beperkende maatregelen op hoofdlijnen willen blijven doorzetten?” (Nieuwsbrief 61)

Een respondent herinnert zich dat een leidinggevende de frustratie over problemen met de techniek verzachtte:

“Met van die Break-out rooms, en dat was een heel gedoe, dan kwam iemand er weer niet in... Aan het einde zei de leidinggevende: ‘Voor een eerste keer ging dat best goed!’ Ik was zelf aan het balen dat het niet goed ging, maar dan weet zij dat toch wel weer positief te brengen. We gaan gewoon door en de volgende keer weet je weer iets meer en dan gaat het weer beter.” (Respondent 5)

De leidinggevende deelde een positieve interpretatie en hielp op die manier om de ‘negatieve’ emotie van de respondent om te buigen.

Als respondenten de emoties van collega’s ombuigen doen ze dit vaak omdat ze willen dat de ander zich beter voelt. Het hangt dus samen met de behoefte om **voor elkaar te zorgen**. Ze hopen bovendien dat het **verlichtend** voor de ander als ze die helpen om in een ‘positievere’ emotionele staat te komen.

4.3.4 Luisteren en doorvragen

Soms reageren medewerkers op de emoties van anderen door te luisteren en door te vragen. Als een collega uit zichzelf emoties uit bieden de meeste respondenten een luisterend oor.

“Nou, vertel maar. Wat is er aan de hand?’ ‘Oh, vervelend voor je.’ Ik probeer dan mensen altijd maar te laten praten. [...D]at kan heel verlichtend werken voor iemand. Dat je even gehoord wordt, even uit die lastige omstandigheid los kan komen.” (Respondent 9)

De nieuwsbrieven moedigen medewerkers aan om aandacht te hebben voor het welzijn van hun collega’s en interesse te tonen:

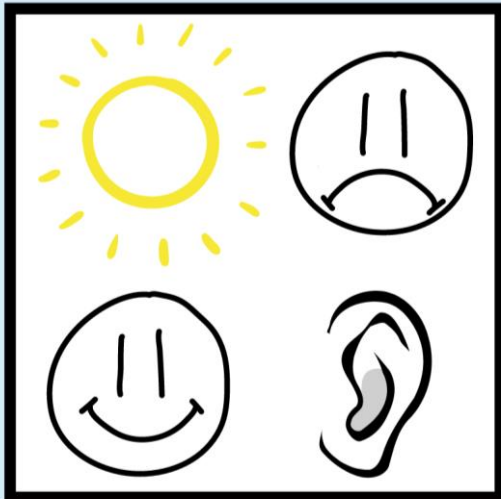
“Aandacht voor elkaar

Tijdens zijn persconferentie had Mark Rutte nadrukkelijk aandacht voor iedereen die in deze tijd toch al worstelt met eenzaamheid en voor mensen met een kwetsbare gezondheid. Voor deze mensen wordt het leven steeds ingewikkelder. Daarom ook zijn oproep om de komende tijd extra aandacht voor elkaar te hebben. Want een beetje aandacht en interesse kan veel voor een ander betekenen.

Wij sluiten ons daar graag bij aan en vragen aan jullie allemaal om hier alert op te zijn. Vooral bij jouw directe collega's.” (Nieuwsbrief 86)

Ook als iemand emoties niet uitspreekt hebben collega’s soms een vermoeden dat er iets leeft. Ze merken het bijvoorbeeld aan non-verbale signalen of ze zijn op de hoogte van moeilijke

“Dan kwamen ze even kletsen, of ze kwamen wat vragen en dan had ik wat in de gaten. Dan zei ik, noem maar iets, je hebt wel eens mensen met zieke kinderen. En [ik] zei: ‘Goh, hoe is het thuis?’ Nou, dan komt er dus een heel verhaal.”
(Respondent 5)



Figuur 9: Tekening van respondent 5

privéomstandigheden. In zulke situaties verschillen de reacties. Enkele respondenten geven aan dat ze in zulke gevallen actief vragen hoe het gaat.

Dit geldt zeker niet voor alle respondenten. Sommigen kiezen ervoor om de beslissing om iets te delen bij hun collega te laten voor het geval diegene het liever privé houdt. Een enkeling vindt dat het bespreekbaar maken van emoties de verantwoordelijkheid is van degene die ze voelt. Het actief vragen naar emoties gebeurt dus lang niet in alle gevallen. Als medewerkers wel vragen naar de emoties van een collega doen ze dit meestal in een besloten setting om diegene niet in verlegenheid te brengen. Het komt dan ook niet terug in mijn observaties.

Respondenten geven vaak aan dat ze hopen dat het collega's die emoties uiten **verlichting** geeft als ze een luisterend oor bieden. Medewerkers die actief vragen naar de emoties van anderen zien het bovendien vaak als een verrijking om op die manier de **verbinding** met collega's te versterken.

4.3.5 Grenzen aangeven

Soms valt een emotionele uiting van een ander niet goed bij een medewerker. Respondenten vinden het vooral vervelend als een collega vaak of langdurig 'negatieve' emoties uit. Na verloop van tijd nemen ze die dan ook minder serieus.

“Bij sommige collega's weet je gewoon: die zijn misschien snel een beetje geprikkeld, of snel negatief, of uiten dat gewoon wat meer. Dus dan kan je misschien wat sneller denken van: ‘Heb je hem weer!’ of zoiets. Terwijl je, als het iemand is van wie je het niet verwacht of die zich normaal gewoon netjes gedraagt, wel gewoon denkt: ‘Oh, wat is er aan de hand en gaat dat wel goed?’” (Respondent 1)

Een andere respondent zegt over teleurstelling:

“Maar teleurgesteld, ik merk wel dat ik daarop reageer als mensen teleurgesteld zijn en daarin blijven hangen. Want dat komt dan steeds terug. En dan denk ik: oké, nou weten we het wel.” (Respondent 12)

In zulke gevallen geven medewerkers soms hun grenzen aan. Dit doen ze op verschillende manieren. Die variëren van desinteresse, afstandelijke lichaamstaal en het aansnijden van een ander onderwerp tot het expliciet bespreken van bepaalde uitingen. Een respondent vertelde in gesprek te zijn gegaan met een collega die bozig overkwam om spanningen uit te praten. Hierbij speelde de **signaalfunctie** een rol: de respondent wilde weten of het bozige gedrag op een probleem wees en in dat geval samen een oplossing vinden. Dit had tot doel om de onderlinge **verbinding** te herstellen. In andere

gevallen bespreekt de manager met een medewerker dat een emotionele uiting niet gepast was. Zo vertelt een respondent over een collega die irritatie had geuit: *“daar is ze later ook wel op aangesproken door de leidinggevende.”*

Vaak geven medewerkers hun grenzen minder duidelijk aan. Ik observeerde een paar keer dat een gesprekspartner nauwelijks reageerde op een emotionele uiting en niet doorvroeg. Daarna viel het gesprek stil of werd er een ander onderwerp aangesneden.

Het **effect op anderen** speelt op twee manieren een rol in het aangeven van grenzen. Aan de ene kant geven medewerkers aan dat de uiting van de ander een **negatief effect** heeft op henzelf en anderen. Dit roept soms irritatie op. Aan de andere kant zou het laten blijken van die irritatie juist een negatief effect op de ander kunnen hebben. Soms kiezen medewerkers ervoor om hun irritatie te uiten om het ‘probleem’ van de onprettige uiting van de ander op te lossen. Dan maakt ook de **signaalfunctie** deel uit van de overweging.

4.3.6 Bespreken met anderen

Vaak reageren medewerkers op ‘ongepaste’ uitingen van collega’s door ze te bespreken met anderen. Meerdere respondenten vertelden me over situaties die ze niet zelf hadden meegemaakt. Ze hadden erover gehoord van anderen. Ze vertelden ook over ergernissen die ze niet hadden besproken met degene aan wiens uiting ze zich stoorden, maar wel met andere collega’s. Zo vertelt een respondent dat collega’s zich ergerden aan een teamgenoot die lange tijd verdrietig was.

“Dat is natuurlijk ook wel een gevoelig iets om iemand rechtstreek op aan te spreken, dat het maar een keer over moet zijn. Onder elkaar wordt het wel eens [besproken]: ‘Nou, ze had het vanmorgen weer.’ ‘Jeetje, zit ze daar nog steeds in, wanneer eindigt het nou een keer?’”
(Respondent 13)

Zo kan een uiting van emoties die niet goed valt effect hebben op de manier waarop anderen een medewerker behandelen.

“[In] het overgrote deel [van de gevallen] zal daar via een bocht over geklept worden. Dus degene die dat doet krijgt dat vaak als een boemerang wel weer terug in het gedrag van anderen.” (Respondent 12)

Dit heeft gevolgen voor het imago van degene die emoties uitte en daarmee voor diens carrièrekansen.

“Als je echt in de negatieve hoek zit dan kan het natuurlijk ook iets doen met ontwikkelkansen van collega's. Want op een gegeven moment krijg je gewoon, je naam is besmeurd. [...] Dat mensen gewoon denken: die hoef ik niet in het team te hebben.” (Respondent 12)

Respondent 7 is het ermee eens dat een slecht imago grote gevolgen kan hebben voor wat medewerkers kunnen bereiken.

“Mensen plakken heel snel een label. En dat heeft helemaal niks te maken, dat heb ik gemerkt, met de kwaliteiten van een persoon. Het is heel vaak ons kent ons, elkaar [dingen] gunnen, dus dat zijn wel dingen die belangrijk zijn.” (Respondent 7)

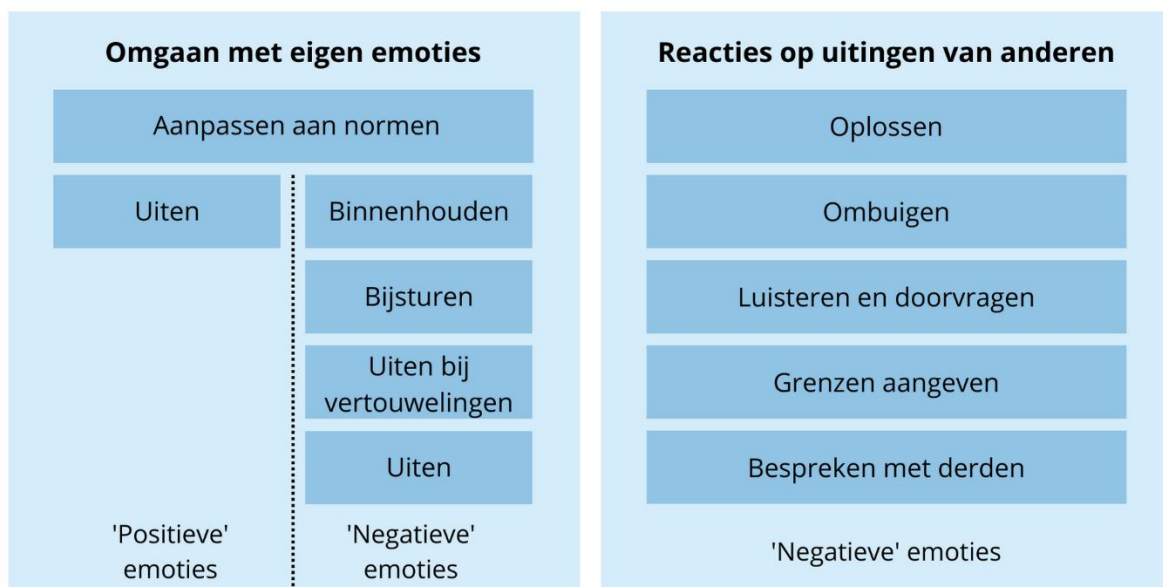
Respondent 6 en respondent 11 vertellen me allebei over voorvallen waaruit blijkt dat een emotionele uiting die ongepast wordt gevonden verstrekkende gevolgen kan hebben voor een carrière.

“Dan heb ik het wel echt over een exces, van iemand, die is ook ontslagen daarom, omdat die man ook best wel agressief was. [...] Dat is ook wel één van de redenen volgens mij dat hij toen is ontslagen, omdat dat voor meerdere mensen onveilig werd.” (Respondent 6)

“We hadden daarvoor op de afdeling een andere collega [...] Die had wel eens woedeaanvallen en dat soort dingen. Dat heb ik wel eens gezien. Maar blijkbaar vonden ze dat niet op een gepaste manier want die persoon werkt er nu niet meer.” (Respondent 11)

Het is opvallend dat deze respondenten grensoverschrijdende emotionele uitingen van oud-collega's aanvoeren als reden voor hun ontslag. In beide gevallen blijkt uit de citaten dat de respondenten niet zeker weten dat het dienstverband om deze reden beëindigd is. Daarmee zegt dit minder over de daadwerkelijke invloed van grensoverschrijdende emotionele uitingen op carrièrekansen dan over de ervaren invloed. De respondenten zien het als een reële mogelijkheid dat iemand ontslagen wordt op basis van een uiting van emoties die niet binnen de grenzen valt.

Het bespreken van 'ongepaste' uitingen zorgt dat medewerkers een beeld vormen van wat wel en niet geaccepteerd wordt binnen de organisatie. Het **effect van 'negatieve' emoties op anderen** vormt de belangrijkste overtuiging. Medewerkers hebben last van de uitingen van anderen en bespreken dit met anderen. Die willen vervolgens voorkomen dat ze ook last krijgen van de uitingen en willen minder graag met de betreffende medewerker samenwerking. Als medewerkers last hebben van de uiting van een ander kan het bovendien **verlichtend en verbindend** werken om hier met collega's over te praten. Ze kunnen zo hun verhaal kwijt en stellen ondertussen een gezamenlijke norm vast met degene aan wie ze het vertellen. Door het te bespreken met anderen kunnen medewerkers hun ei kwijt zonder degene die de uiting deed direct aan te hoeven spreken. Vaak zit hier een ondertoon van **zorgen** bij: medewerkers denken dat het niet prettig is om te horen dat een uiting niet goed valt. In de praktijk kan het bespreken van en uiting met anderen echter ook negatieve consequenties voor diegene hebben.



Figuur 10: Overzicht van manieren van omgaan met de eigen emoties en met emotionele uitingen van anderen

4.4 Conclusie

Het zorgen voor andere medewerkers is een breed gedeelde waarde binnen de organisatie. Via drie overtuigingen geven medewerkers betekenis aan het uiten van emoties: het uiten van emoties helpt problemen te signaleren en op te lossen, het werkt verbindend en verlichtend en het heeft een effect op anderen. De aard van dit effect hangt af van het type uiting. Intense uitingen werken verstorend, 'negatieve' emoties kunnen belastend zijn en 'positieve' emoties zijn juist prettig voor de omgeving. Naast deze drie overtuigingen zijn er nog twee overwegingen die een rol spelen in de manier waarop medewerkers omgaan met hun emoties: professionaliteit en veiligheid. In verschillende situaties voeren verschillende overwegingen en overtuigingen de boventoon. Omdat ze soms bovendien tot verschillende conclusies leiden ontstaat er vaak een spanningsveld tussen meerdere overtuigingen en overwegingen. Dit leidt tot ambiguïteit en geeft ruimte aan de interpretaties van individuele medewerkers.

Als het gaat om de eigen emoties zien we dat medewerkers zich vaak aanpassen aan normen. Ze uiten vooral 'positieve' emoties. 'Negatieve' emoties houden ze binnen, sturen ze bij over uiten ze bij vertrouwde personen. In sommige gevallen uiten ze hun 'negatieve' emoties echter ook in bredere kring, bijvoorbeeld om escalatie te voorkomen of problemen aan te kaarten. Medewerkers reageren op diverse manieren op emotionele uitingen van anderen. Ze proberen de aanleiding op te lossen of de emotionele staat van de ander om te buigen. Soms luisteren ze en vragen ze actief door, in andere gevallen geven ze hun grenzen aan of bespreken ze een uiting met anderen. In vrijwel alle gevallen zijn de manieren waarop men omgaat met emoties te herleiden naar één of meer van de drie overtuigingen en twee overwegingen die ik aan het begin van dit hoofdstuk introduceerde. Deze spelen daarmee een centrale rol in de betekenisgeving van medewerkers.

De betekenisgeving omtrent het uiten van emoties op het werk verschilt tussen medewerkers. Uit de data komen enkele verschillen op basis van gender naar voren. Zo zijn vrouwen meer gericht op de verbindende rol van emoties uiten waar mannen meer nadruk leggen op het functionele aspect. Ook macht speelt een rol. Voor medewerkers in een kwetsbare positie speelt veiligheid een grotere rol in het denken. Dit geldt bijvoorbeeld voor medewerkers die laag in formele en informele hiërarchieën staan en voor medewerkers die te maken hebben met racisme. Medewerkers met een migratieachtergrond leggen bovendien vaker een verband tussen het uiten van 'negatieve' emoties en onprofessionaliteit. Ze moeten daarnaast meer moeite doen om zich aan te passen aan de heersende culturele normen. Dit heeft weerslag op de manier waarop ze omgaan met hun emoties. Medewerkers met een migratieachtergrond uiten hun 'negatieve' emoties soms niet of slechts met "een klein, select groepje" vertrouwelingen. De (machts)positie van medewerkers vormt dus op verschillende manieren hun betekenisgeving en de manier waarop ze omgaan met emoties.

5 Discussie en conclusie

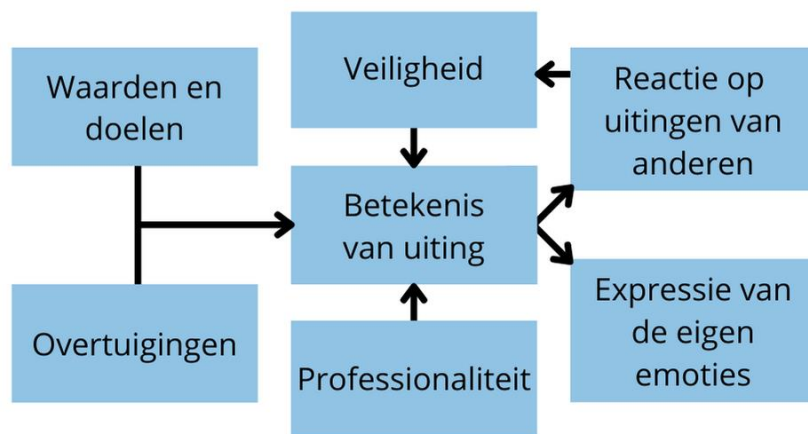
In dit hoofdstuk verbind ik mijn bevindingen met de bestaande literatuur om antwoord te geven op de vraag hoe medewerkers van de provincie Gelderland betekenis geven aan het uiten van emoties op het werk. Ik begin het hoofdstuk met het bespreken van het individuele betekenisgevingsproces. Vervolgens integreer ik het individuele betekenisgevingsproces in de theorie van Parke en Seo (2017) over betekenisgevingsprocessen op organisatieniveau. Dan ga ik in op de verschillende motivaties die medewerkers hebben voor het verrichten van emotionele arbeid en op de rol die macht speelt in hun betekenisgeving. Daarna geef ik antwoord op de hoofdvraag. Ik vervolg het hoofdstuk met een verkenning van de consequenties die deze bevindingen hebben voor de bestrijding van emotionele arbeid door organisaties en praktischere aanbevelingen. Tot slot bespreek ik de beperkingen van mijn onderzoek en doe ik enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

5.1 Het individuele betekenisgevingsproces

In dit subhoofdstuk ga ik in op de betekenisgevingsprocessen van medewerkers. Dit relateert aan de eerste drie deelvragen: *Welke normen, afwegingen en overtuigingen spelen een rol in het denken van medewerkers over het uiten van emoties op het werk? Hoe geven medewerkers al dan niet uiting aan hun eigen emoties? En Hoe reageren medewerkers op de emotionele uitingen van anderen?*

Allereerst de eerste deelvraag. Vier elementen blijken gezamenlijk vorm te geven aan de betekenis die medewerkers geven aan emotionele uitingen: waarden en doelen, overtuigingen, overwegingen omtrent veiligheid en ideeën over professionaliteit. Daarbij blijken de belangrijkste overtuigingen van medewerkers betrekking te hebben op een gedeelde waarde: goed zorgen voor medewerkers. De overtuigingen hebben betrekking op de manier waarop uitingen van emoties zich verhouden tot deze waarde. Dragen uitingen bij aan het welzijn van medewerkers of juist niet? Bij 'positieve' emoties leiden de drie overtuigingen allemaal tot dezelfde, positieve conclusie. Daarom worden deze emoties veelal vrijelijk geuit en geaccepteerd. Bij 'negatieve' emoties botsen de verschillende overtuigingen echter met elkaar. De overtuigingen bestaan naast elkaar binnen de organisatie, en in sommige gevallen binnen het denken van een medewerker. Daardoor ontstaat een ambiguïteit die ruimte biedt aan verschillende manieren van omgaan met 'negatieve' emoties. Afhankelijk van welke overtuigingen de boventoon voeren in een situatie kan dezelfde waarde aanleiding geven tot heel verschillende manieren van omgaan met emoties. Het gaat voor de betekenisgeving daarom niet om losstaande waarden en overtuigingen, maar om de combinatie van waarde en overtuiging.

De betekenis van een emotionele uiting komt dus tot stand door een samenspel van veiligheidsoverwegingen, ideeën over professionaliteit en de combinatie van overtuigingen en de onderliggende waarde. Deze betekenis vormt vervolgens zowel hun eigen emotionele expressie als hun reactie op emotionele uitingen van anderen. De emotionele expressie heeft betrekking op de manier waarop medewerkers al dan niet uiting geven aan hun emoties. Dit is het onderwerp van deelvraag twee. Zoals omschreven in het hoofdstuk 4 *Resultaten* komen binnen de organisatie verschillende manieren van omgaan met emoties voor.



Figuur 11: Schematische weergave van het betekenisgevingsproces

Bij sommige daarvan is er sprake van emotionele arbeid in de vorm van *deep acting* of *surface acting* (Grandey, 2015). Ook bestaan er verschillende manieren waarop medewerkers reageren op de emoties van anderen. Dit relateert aan deelvraag drie. Deze reacties blijken effect te hebben op de veiligheid die medewerkers ervaren en op die manier invloed te hebben op hun betekenisgeving. Figuur 10 geeft het betekenisgevingsproces schematisch weer.

De waarde om goed voor medewerkers te zorgen wordt breed gedeeld binnen de organisatie. Ook de drie overtuigingen komen terug bij meerdere medewerkers. Daarmee vormen ze onderdeel van de *affect culture* van de organisatie (Parke & Seo, 2017). Dit geeft inzicht in de manier waarop de verschillende onderdelen van de *affect culture* met elkaar samenhangen: ideeën en overtuigingen hebben betrekking op de verwezenlijking van de doelen en waarden. De reactie van medewerkers op uitingen van anderen en de wijze waarop ze al dan niet expressie geven aan hun eigen emoties zijn onderdeel van het *affect climate* (Parke & Seo, 2017). Parke en Seo beschrijven in hun artikel de betekenisgevingsprocessen omtrent emoties die plaatsvinden op organisatieniveau (2017). Zij presenteren dit als bijdrage in het debat over de totstandkoming van emotionele arbeid omdat ze inzicht geven in de rol van organisatieprocessen, waar analyses tot dan toe veelal bleven hangen op het individuele niveau (Parke & Seo, 2017).

5.1.1 *Affect culture* en emotionele arbeid

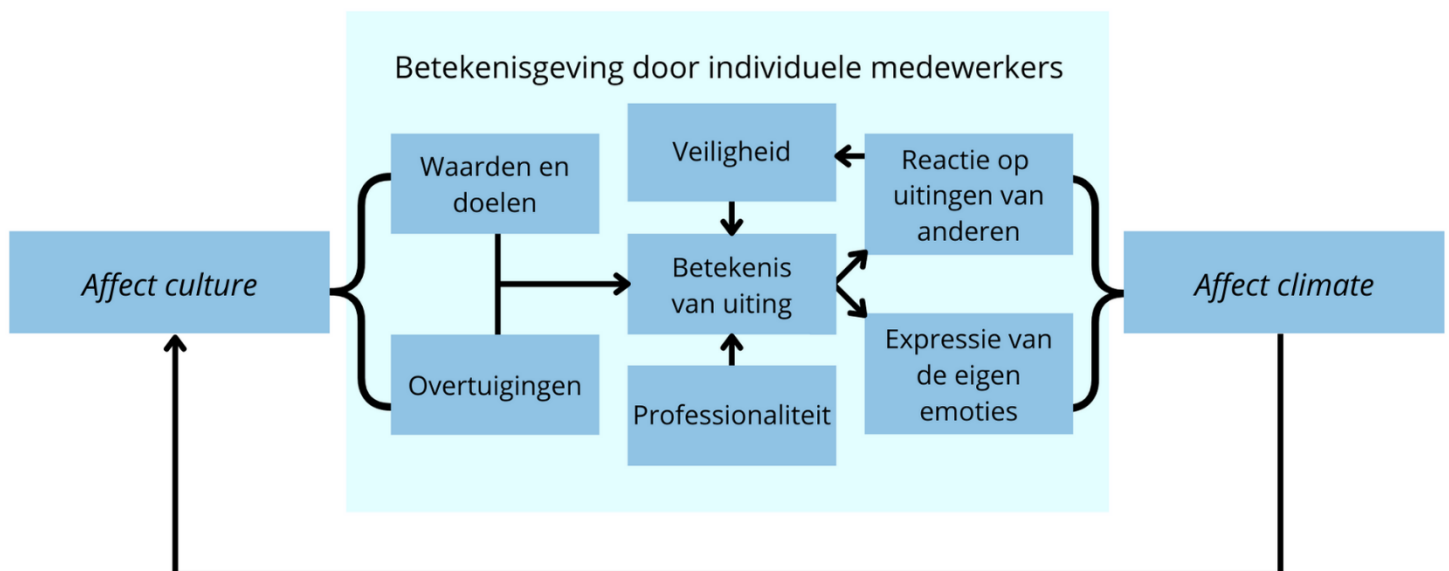
De centrale rol van een gedeelde waarde en drie gedeelde overtuigingen bevestigt het belang van de *affect culture* van de organisatie in de betekenisgeving van het individu. Parke en Seo (2017) maken in hun artikel niet concreet hoe processen op organisatieniveau leiden tot emotionele arbeid door individuele medewerkers. Het model in figuur 10 geeft inzicht in de manier waarop de *affect culture* van de organisatie via de betekenisgeving door individuele medewerkers invloed heeft op de manier waarop zij omgaan met hun emoties. Als zij op basis van de betekenis die ze toekennen aan een emotionele uiting besluiten om hun emoties te verbergen of bij te sturen is er sprake van emotionele arbeid. Zo bouwt dit onderzoek voort op de theorie en geeft het verder invulling aan het verband tussen *affect culture* en emotionele arbeid.

De uitkomsten van dit onderzoek geven bovendien concretere invulling aan de rol die een ervaringsgerichte *affect culture* speelt in de totstandkoming van emotionele arbeid. De *affect culture* van de provincie Gelderland kan geclassificeerd worden als positief ervaringsgericht (Parke & Seo, 2017). Men streeft naar 'positieve' emoties, bijvoorbeeld door trainingen aan te bieden die medewerkers helpen om te gaan met 'negatieve' emoties en activiteiten te organiseren die gepaard gaan met 'positieve' emoties. Ook de medewerkers vinden het belangrijk dat hun collega's zich goed voelen. De organisatie is ervaringsgericht omdat het streven naar 'positieve' emoties gericht is op de ervaring van medewerkers in plaats van op hun uitingen. Daarnaast is er ook ruimte voor 'negatieve' emoties zolang die niet belastend of verstorend zijn voor anderen. Daarmee voldoet de organisatie aan de kenmerken van een ervaringsgerichte *affect culture* zoals omschreven door Parke en Seo (2017).

Desondanks komt in de organisatie emotionele arbeid voor. Medewerkers houden 'negatieve' emoties binnen of sturen ze bij. Het verbergen van emoties en het veinzelen van emoties zijn vormen van *surface acting*, en het veranderen van de eigen emotionele staat is *deep acting* (Jarvis, 2017). In sommige gevallen komt deze emotionele arbeid voort uit een perceptie van externe 'regels' of normen, vooral als veiligheid en professionaliteit onderdeel uitmaken van het betekenisgevingsproces. In andere gevallen passen medewerkers echter hun emotionele uitingen aan vanuit het streven om zorg te dragen voor het welzijn van collega's dat een centraal onderdeel vormt van de positieve, ervaringsgerichte *affect culture* (Parke & Seo, 2017). Ze willen anderen niet belasten met hun 'negatieve' emoties of denken dat een uiting die niet wordt bijgestuurd

constructieve oplossingen in de weg staat. Hieruit blijkt dat ervaringsgerichte *affect cultures* niet gevrijwaard zijn van emotionele arbeid. Hoewel de grotere acceptatie voor verschillende types emoties er mogelijk toe leidt dat er *minder* emotionele arbeid verricht wordt, komt het nog steeds voor. Het type *affect culture* bepaalt dus niet *of* er emotionele arbeid verricht wordt binnen een organisatie, maar speelt wel een rol in *hoe* het tot stand komt, en mogelijk ook in *hoeveel* het voorkomt binnen een organisatie.

Parke en Seo schrijven dat de *affect culture* en het *affect climate* van een organisatie elkaar wederzijds beïnvloeden (2017). Het bovenstaande model laat zien hoe de waarden, doelen en overtuigingen uit de *affect culture* zich via de betekenisgevingsprocessen van individuele medewerkers vertalen naar de manier waarop medewerkers omgaan met hun eigen emoties en die van anderen, en daarmee naar het *affect climate* van de organisatie. In figuur 11 integreer ik de betekenisgevingsprocessen die plaatsvinden op individueel niveau met de betekenisgevingsprocessen op organisatieniveau. De accolades geven aan dat ‘waarden en doelen’ en ‘overtuigingen’ aspecten zijn van de ‘*affect culture*’, en ‘reactie op uitingen van anderen’ en ‘expressie van de eigen emoties’ deel uitmaken van het ‘*affect climate*’.



Figuur 12: Individuele betekenisgeving als schakel tussen affect culture en affect climate (Parke & Seo, 2017)

5.1.2 Stemmingen en emoties

Deze paragraaf heeft betrekking op de definitie van emotionele arbeid. Waar sommige auteurs onderscheid maken tussen kortstondige emoties en langdurige stemmingen (Geddes et al., 2020; Barsade & Gibson, 2007) komt dit onderscheid niet terug in de betekenisgeving van medewerkers. Bovendien ervaren medewerkers minder acceptatie voor langdurige en frequente uitingen van ‘negatieve’ emoties. Dit komt overeen met eerdere bevindingen (Smollan, 2006). Daardoor is het mogelijk dat medewerkers inspanning verrichten voor het bijsturen of verbergen van gevoelens die volgens de literatuur officieel in de categorie stemmingen vallen. Om recht te doen aan de beleving van medewerkers pleit ik ervoor om het begrip ‘emotionele’ arbeid te verruimen door ook stemmingen erin op te nemen. Zo kan het onderzoek naar emotionele arbeid zich uitbreiden naar inspanningen die verricht worden om meer langdurige, minder concrete gevoelens te reguleren. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om de gevoelens die deel uitmaken van een rouwproces of een depressie. Op basis van de bevindingen vermoed ik dat dergelijke langdurige gevoelens vaak gepaard gaan met inspanningen om emoties binnen te houden of bij te sturen. De literatuur over emotionele arbeid

kan inzicht geven in de ervaring van medewerkers die te maken krijgen met dergelijke langdurige ‘negatieve’ stemmingen.

5.2 Motivaties voor emotionele arbeid

In de elementen die een rol spelen in de betekenisgeving zijn verschillende motivaties voor het verrichten van emotionele arbeid zichtbaar. Dit subhoofdstuk gaat over de manier waarop de motivaties uit de literatuur terugkomen in het betekenisgevingsproces. Overwegingen omtrent veiligheid en professionaliteit houden verband met externe vereisten. Als medewerkers bezorgd zijn over veiligheid gaat het vaak om negatieve sociale gevolgen. In die gevallen speelt sociale druk (Jarvis, 2017) een rol. Medewerkers die verwijzen naar professionaliteit zien het verrichten van emotionele arbeid als een vereiste van hun baan (Grandey & Gabriel, 2015; Grandey, 2015). Voor zowel veiligheid als professionaliteit geldt dat bepaalde uitingen worden gezien als een schending van geschreven en ongeschreven regels (Jarvis, 2017; Diefendorff et al., 2011). Deze aspecten van het betekenisgevingsproces passen daarmee binnen de veelvoorkomende visie van emotionele arbeid als reactie op externe vereisten. De centrale rol die waarden en doelen spelen in de betekenisgeving van veel medewerkers wijst echter op het bestaan van een meer interne bron van motivatie. Daarmee bevestigt dit onderzoek de stelling van Sisley en Smollan (2012) dat er naast externe ook interne vormen van regulatie bestaan.

Overwegingen omtrent veiligheid hangen samen met externe regulatie uit de zelfdeterminatietheorie (Sisley & Smollan, 2012). Medewerkers worden dan immers gemotiveerd door een verlangen om negatieve consequenties te vermijden. Het gaat hierbij niet om formele straffen maar om sociale gevolgen en verminderde carrièrekansen. Dit betekent dat medewerkers zelf een rol spelen in het vaststellen en bewaken van de grenzen van wat geaccepteerd wordt binnen een organisatie. Volgens de literatuur kunnen medewerkers de ruimte voor het uiten van bepaalde emoties verkleinen door ze informeel te bestraffen (Geddes et al., 2020; Sisley & Smollan, 2012). Uit dit onderzoek komt echter naar voren dat er ook subtielere manieren zijn waarop medewerkers elkaars gedrag bijsturen. Zo geven ze non-verbale signalen of gaan ze het gesprek aan. Ook twee veelvoorkomende manieren om met andermans emoties om te gaan, oplossen en ombuigen, kunnen de indruk geven dat een bepaalde emotie er niet zou moeten zijn. Sommige respondenten gebruikten deze methoden inderdaad om ‘onwenselijke’ emoties weg te nemen. Anderen gaven aan dat emoties waarvoor geen oplossing voor handen is moeilijker geuit kunnen worden. Deze bevindingen demonstreren hoe subtiel en ambigu signalen kunnen zijn, waaruit het belang van individuele interpretaties en betekenisgeving blijkt.

Geïntrojecteerde regulatie komt terug in de vorm van ideeën over professionaliteit. Deze draaien immers om hoe een goede professional zich dient te gedragen, gebaseerd op een idee van wat gebruikelijk of zelfs verplicht is (Uzun & Aydemir, 2020). Wanneer medewerkers emotionele arbeid verrichten vanuit het verlangen om voor andere medewerkers te zorgen geeft dit blijk van geïdentificeerde of geïntegreerde regulatie en daarmee van meer autonome vormen van motivatie (Sisley & Smollan, 2012). Het verlangen om voor collega's te zorgen kan gezien worden als onderdeel van een algemener streven om bij te dragen en voor anderen te zorgen. Medewerkers brengen het in verband met de dienstverlenende aard van de organisatie als geheel. Daarmee raakt het aan *public service motivation*, een concept dat betrekking heeft op de motivatie van medewerkers om het publieke belang te dienen (Vandenabeele, 2008). Hoewel conceptualisaties verschillen spelen altruïsme en het verlangen om anderen te helpen hierin vaak een rol (Bozeman & Su, 2015). Uit de resultaten blijkt dat dit verlangen niet alleen betrekking heeft op inhoudelijke werkzaamheden maar ook op de invulling van interne communicatie. Onderzoek toont aan dat mensen met een hogere mate van *public service motivation* zich vaker aangetrokken voelen tot werken voor publieke

organisaties (Carpenter, Doverspike & Miguel, 2012; Vandenabeele, 2008). Mogelijk speelt deze waarde daarom in de publieke sector vaker een rol in de betekenisgeving omtrent het uiten van emoties.

5.3 De rol van macht in betekenisgevingsprocessen

In dit subhoofdstuk verbind ik mijn bevindingen over de rol van macht in betekenisgevingsprocessen aan de bestaande theorie. Daarmee beantwoord ik deelvraag vier: *Welke rol spelen machtsstructuren in de betekenisgevingsprocessen omtrent het uiten van emoties op het werk?* Eerder onderzoek liet zien dat de emotionele vereisten die gesteld worden aan medewerkers samenhangen met machtspositie binnen de organisatie en sociale categorieën als gender en ras, waardoor medewerkers met een kwetsbare machtspositie meer emotionele arbeid verrichten (Grandey, 2015; Smollan, 2006; Geddes et al., 2020; Fouquereau et al., 2019). Sociale categorieën liggen ten grondslag aan veel machtsverschillen binnen de samenleving, waarbij de dominante kant van een binaire tegenstelling verwordt tot norm (Wekker, 2018). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat verschillen in machtspositie leiden tot verschillen in betekenisgeving. Doordat medewerkers met een kwetsbare positie vaker zorgen hebben over hun veiligheid en professionaliteit zijn ze terughoudender met het uiten van hun 'negatieve' emoties. Het gaat hierbij voornamelijk om medewerkers die laag in de formele en informele hiërarchie staan, vrouwen en mensen van kleur met een migratieachtergrond. Dit zijn niet-dominante kanten van tegenstellingen. Mogelijk speelt het deel uitmaken van een dominante categorie minder bewust een rol omdat dit de onuitgesproken norm is (Wekker, 2018). In deze paragraaf bespreek ik deze categorieën eerst afzonderlijk en verken ik vervolgens de invloed van intersecties. Daarna bespreek ik de consequenties van machtsverschillen en besteed ik aandacht aan de tegenstelling tussen machtsstructuren en het idee van autonomie.

5.3.1 Kwetsbare positie binnen de hiërarchie

Voor medewerkers met die een kwetsbare positie innemen in formele en informele hiërarchieën binnen de organisatie spelen overwegingen omtrent veiligheid vaak een rol in de betekenisgeving. Ze willen voorkomen dat hun emotionele uitingen negatieve consequenties hebben en hebben minder vertrouwen dat ze hun kwetsbare emoties veilig kunnen uiten. Waar Geddes et al. (2020) specifiek over woede schreven dat macht een voorwaarde is om het te kunnen uiten, blijkt dit in bredere zin op te gaan voor emoties die kwetsbaar voelen of minder geaccepteerd zijn binnen de organisatie.

5.3.2 Gender

Vrouwelijke respondenten halen andere overtuigingen aan als ze het hebben over het uiten van emoties op het werk dan hun mannelijke collega's. Waar voor mannen de nadruk ligt op de functionele waarde van emoties in het signaleren en vervolgens oplossen van problemen, verwijzen vrouwen vaker naar de inherente waarde. Ze ervaren het uiten van en luisteren naar emoties als verrijkend, verbindend en verlichtend. Dit verschil heeft mogelijk te maken met het feit dat emotionaliteit traditioneel gezien wordt als vrouwelijk, terwijl rationaliteit wordt gekoppeld aan mannelijkheid (Knights & Thanem, 2005). Het is denkbaar dat vrouwen daardoor meer positieve ervaringen hebben opgedaan met emotionele uitwisselingen, waardoor ze deze als prettiger zijn gaan zien. Dit sluit aan bij het beeld van Smollan (2006) dat bredere maatschappelijke normen doorwerken in de emotieregulatie van medewerkers. Gender blijkt ook enige invloed te hebben op de reactie op emotionele uitingen: mannen worden serieuzer genomen als ze huilen dan vrouwen. Medewerkers relateren dit aan het stereotype beeld dat mannen minder snel huilen dan vrouwen, waardoor er iets ernstigs aan de hand moet zijn als ze dat wel doen.

5.3.3 Etniciteit

Er zijn meerdere verschillen tussen de betekenisgevingsprocessen van witte medewerkers met een Nederlandse achtergrond en medewerkers van kleur met een migratieachtergrond. Voor een enkeling spelen de door Geddes et al. (2020) genoemde stereotypen een rol. Zo hebben medewerkers de ervaring dat zij op basis van afkomst als 'anders' gezien worden, en dat het vrijelijk uiten van emoties dit versterkt. Sommige respondenten van kleur geven aan dat emotionele uitingen van medewerkers die in niet-dominante sociale categorieën vallen minder geaccepteerd worden. Daarom spelen sociale veiligheid en potentiële negatieve carrièregevolgen een grote rol in de betekenisgeving. Dit sluit aan bij het bestaande beeld dat medewerkers van kleur te maken krijgen met strengere emotionele vereisten (Geddes et al., 2020; Grandey, 2015). Dit onderzoek voegt het inzicht toe dat het voor medewerkers met een migratieachtergrond ook bij gelijke acceptatie voor gelijke uitingen meer inspanning kost om te voldoen aan de heersende emotionele vereisten. Die zijn namelijk vaak gebaseerd op de 'Nederlandse' cultuur. Hierdoor is er een verschil tussen de manier van emoties uiten die ze van huis uit hebben meegekregen en de manier van emoties uiten die verwacht wordt op het werk. Niet alle medewerkers van kleur zien dit als negatief, sommigen zien het aanpassen aan de 'Nederlandse' norm als wenselijk. Er bestaan dus grote verschillen tussen medewerkers met een migratieachtergrond in de manier waarop ze de rol van hun afkomst ervaren. Mogelijk komen deze verschillen in beleving voort uit de intersecties met andere sociale categorieën zoals leeftijd en gender.

Medewerkers met een migratieachtergrond hebben dus meer dan medewerkers met een Nederlandse achtergrond de ervaring dat ze hun emotionele uitingen moeten aanpassen op het werk. Mogelijk hebben ze hierdoor een associatie ontwikkeld tussen het reguleren van emoties en professionaliteit. Het is opvallend dat deze associatie alleen voorkomt bij medewerkers van kleur met een migratieachtergrond en medewerkers met een arbeidsverleden in klantcontact.

5.3.4 Intersecties

Door de homogeniteit van de organisatie en het beperkte aantal respondenten was het niet mogelijk om per respondent in te gaan op de combinatie van sociale categorieën zonder de anonimiteit van respondenten in gevaar te brengen. Toch levert dit onderzoek inzichten op over de rol van intersecties in de betekenisgeving van medewerkers. Hierbij gaat het vooral over de intersectie tussen etniciteit en gender. Het eerste inzicht is het belang van stereotypen. Dit sluit aan bij Geddes et al. (2020). Enkele medewerkers met een migratieachtergrond gaven aan dat ze hun gedrag bewust aanpassen om te voorkomen dat ze voldoen aan een bepaald stereotype beeld. Ze hadden de ervaring dat ze door hun collega's als 'anders' gezien werden en dat bepaald gedrag deze perceptie versterkt. Het uiten van emoties vormde daarom een potentiële bedreiging van de sociale veiligheid, waardoor deze medewerkers zich vaak aanpassen aan de culturele normen en minder geneigd zijn hun emoties te uiten. Ook voor de acceptatie van emotionele uitingen spelen stereotypen een rol. Dit kwam expliciet terug in de betekenisgeving over het uiten van emoties door te huilen. Ten grondslag aan het feit dat mannen serieuzer worden genomen als ze huilen ligt immers het stereotype beeld dat mannen minder snel huilen dan vrouwen. Dit sluit aan bij Amerikaans onderzoek waaruit blijkt dat vrouwen worden gezien als sensitiever en meer geneigd om hun emoties te uiten dan mannen (Prentice & Carranza, 2002). Hierdoor is er bij mannelijke tranen meer aandacht voor de aanleiding. Stereotypen hebben dus zowel invloed op de expressie als op de acceptatie van medewerkers. Uit eerder onderzoek blijkt dat stereotypen niet zozeer betrekking hebben op losstaande categorieën, maar veelal op combinaties daarvan (Rosette, Ponce de Leon, Koval & Harrison, 2018; Ghavami & Peplau, 2012). Dit betekent dat de stereotypen die een rol spelen in de betekenisgeving waarschijnlijk afhangen van de specifieke combinatie van sociale categorieën waar de betreffende persoon in valt.

Intersectionaliteit blijkt ook relevant voor de beleving van emotionele arbeid. Zo lijken vrouwelijke medewerkers van kleur het aanpassen aan heersende culturele normen anders te ervaren dan mannelijke medewerkers van kleur. Ze zien aanpassing vaker als iets positiefs, waar hun mannelijke collega's het als een belemmering ervaren. Mogelijk spelen verschillen in socialisatie hierbij een rol. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat het bij vrouwen als wenselijker wordt gezien dan bij mannen om coöperatief, vriendelijk en meegaan te zijn (Prentice & Carranza, 2002). Voor mannen geldt juist dat assertiviteit en het hebben van een sterke persoonlijkheid bij hen meer gewaardeerd wordt dan bij vrouwen (Prentice & Carranza, 2002). Het aanpassen van emotionele uitingen past daarom beter bij de boodschappen die vrouwen in de loop van hun leven meekrijgen. Voor mannen bestaat er juist een tegenstelling tussen de eigenschappen die van hen verwacht worden en het aanpassen aan culturele normen. Ze moeten een manier vinden om met deze conflicterende boodschappen (pas je aan en wees assertief) om te gaan. Mogelijk leidt dit ertoe dat mannen van kleur een groter bewustzijn hebben van de rol van etniciteit in de betekenisgeving omtrent het uiten van emoties. Dit betekent dat onderzoekers die willen begrijpen welke rol etniciteit speelt in de betekenisgeving omtrent het uiten van emoties zich bewust moeten zijn van de invloed van gender op de ervaring van medewerkers. In bredere zin blijkt een intersectionele lens noodzakelijk voor het begrijpen van de rol van machtsstructuren in de vorming van betekenisgeving.

5.3.5 De gevolgen van machtsverschillen

De machtsverschillen tussen personen en de daaruit voortvloeiende verschillen in betekenisgeving zijn niet zonder gevolgen. Ten eerste zorgen ze ervoor dat emotionele arbeid mogelijk belastender is voor medewerkers met een kwetsbare machtspositie. Veiligheid en professionaliteit spelen vaker een rol in hun betekenisgevingsprocessen. Deze overwegingen corresponderen met externe regulatie en geïntrojecteerde regulatie zoals omschreven in de zelfdeterminatietheorie (Sisley & Smollan, 2012). Deze vormen van regulatie gaan volgens de theorie gepaard met minder autonome, meer gecontroleerde vormen van motivatie. Sisley en Smollan redeneren dat gecontroleerde motivatie mogelijk leidt tot sterkere negatieve consequenties van emotionele arbeid omdat er minder sprake is van autonomie (2012). Dit zou betekenen dat juist medewerkers die al een kwetsbare machtspositie hebben extra belast worden wanneer zij emotionele arbeid verrichten.

Ten tweede houden verschillen in betekenisgevingsprocessen machtsverschillen in stand omdat ze het moeilijker maken voor medewerkers in kwetsbare posities om voor zichzelf op te komen. Als medewerkers het niet als veilig of professioneel zien om bepaalde emoties te uiten is het moeilijker voor ze om onderwerpen te bespreken die gepaard gaan met (hevige) emoties. Tijdens mijn onderzoek hoorde ik verhalen van medewerkers die bij onvrede over hoe ze behandeld werden niet het gesprek aangingen omdat ze vreesden dat ze daarbij emoties zouden uiten op een manier die zichzelf of anderen niet acceptabel vonden. Ook sprak ik een medewerker die uit vrees voor sociale onveiligheid besloot om geen kwesties rondom inclusiviteit meer aan te kaarten. Hieruit blijkt dat een kwetsbare machtspositie het moeilijker maakt om problemen aan te kaarten, waardoor de situatie niet verbeterd wordt.

Tot slot zorgen machtsverschillen ervoor dat het minder impact heeft als kwetsbare medewerkers wel hun emoties uiten. Ze hebben invloed op wie gehoord wordt binnen de organisatie en wie niet. In overeenstemming met wat Geddes et al. schrijven gaat de aandacht dan vaak naar (de ongepastheid van) de uiting in plaats van naar de aanleiding (2020). Als medewerkers met een migratieachtergrond emoties uiten op een manier die afwijkt van de 'Nederlandse' norm gaat het om hun 'anders' zijn. Als vrouwelijke medewerkers hun emoties uiten wordt dit in sommige gevallen minder serieus genomen dan als hun mannelijke collega's dit doen. Daardoor is er meer aandacht voor de emoties en minder voor de aanleiding. Als de aanleiding een probleem binnen de organisatie

is verkleint dit de kans dat dit wordt opgelost. Daarnaast houdt het machtsverschillen in stand omdat vrouwelijke medewerkers en personen met een migratieachtergrond meer moeite moeten doen om aandacht te krijgen voor de inhoud van hun boodschap. Het is voor hen noodzakelijker om de intensiteit van hun emoties te reguleren, en dus om emotionele arbeid te verrichten.

5.3.6 Macht en autonomie

Volgens de zelfdeterminatietheorie is er bij geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie sprake van autonome motivatie (Sisley & Smollan, 2012). Dit suggereert dat medewerkers die handelen vanuit de motivatie om bij te dragen aan het welzijn van collega's niet onderhevig zijn aan macht, maar in plaats daarvan autonoom de beslissing maken om emotionele arbeid te verrichten. Sociale normen kunnen echter dusdanig geïnternaliseerd worden dat er geen externe handhaving meer nodig is (Bicchieri, 2014). Dit betekent niet dat er geen sprake is van macht. In het werk van Gramsci wordt instemming gezien als een alternatief voor dwang als mechanisme van sociale macht (Stoddart, 2007). Het is daarom te kort door de bocht om emotionele arbeid die wordt gemotiveerd vanuit bepaalde waarden als autonoom te zien. De vraag is op welke manier die waarden tot stand komen. Hoe komt het dat medewerkers van de provincie Gelderland zoveel belang hechten aan het welzijn van hun collega's?

Hoewel de waarde om goed voor anderen te zorgen niet precies hetzelfde is als *public service motivation* is de overlap groot genoeg om de literatuur over dit onderwerp te raadplegen voor aanwijzingen. Deze biedt verschillende mogelijke verklaringen voor het feit dat de waarde om voor medewerkers te zorgen breed gedeeld wordt binnen de organisatie. Een daarvan is de eerdergenoemde bevinding dat mensen met een hoge mate van *public service motivation* zich meer aangetrokken voelen tot de publieke sector (Carpenter et al., 2012; Vandenabeele, 2008). Ander onderzoek toont echter aan dat ook de *onboarding* (Chen, Hsieh & Chen, 2021) en ervaringen tijdens het werken voor een organisatie (Jacobson, 2011) kunnen bijdragen aan *public service motivation*. In dat geval heeft de organisatiecultuur invloed op de waarden van medewerkers. Dit sluit aan bij de theorie van Parke en Seo, die immers stellen dat de manier waarop men binnen een organisatie omgaat met emoties invloed heeft op de gedeelde waarden, overtuigingen en ideeën (2017). Zelfs als *public service motivation* buiten organisaties om tot stand komt is dit echter niet noodzakelijkerwijs een blijk van autonomie. Charbonneau en van Ryzin toonden aan dat wat iemand meekrijgt tijdens de opvoeding invloed heeft op de mate van *public service motivation* (2017). Als emotionele arbeid voortkomt uit geïnternaliseerde waarden betekent dit daarom niet dat deze waarden autonoom ontwikkeld zijn.

5.4 Beantwoording hoofdvraag

Toen respondent 5 in de paragraaf 4.1.3 *Verlichtend en verbindend* zei dat ze zichzelf meeneemt naar het werk doelde ze op de emoties die ze ervaart. Ook in de betekenisgevingsprocessen blijken medewerkers echter 'zichzelf mee te nemen'. Zoals beschreven in het subhoofdstuk 5.1 *Het individuele betekenisgevingsproces* spelen een waarde, drie verschillende overtuigingen en twee overwegingen een rol. Het samenspel hiertussen bepaalt welke betekenis medewerkers geven aan het uiten van emoties. Hoewel er overeenkomsten bestaan tussen de individuele betekenisgevingsprocessen – voor alle respondenten speelt bijvoorbeeld de waarde om goed voor andere te zorgen een rol – blijken machtsongelijkheid en ambiguïteit te leiden tot verschillen in het denken en het gedrag van medewerkers. Doordat de verschillende overtuigingen en overwegingen soms met elkaar botsen ontstaat ambiguïteit. Dan hangt de betekenisgeving af van individuele interpretaties en persoonlijke voorkeuren. Dit leidt tot heel verschillende manieren van omgaan met de eigen emoties en die van anderen. Eigen emoties worden binnen de organisatie zowel geuit als

bijgestuurd en binnengehouden. De reacties op emoties van anderen variëren van luisteren en doorvragen tot oorzaken oplossen, emoties ombuigen en uitingen bespreken met derden.

Macht en sociale categorisaties spelen een belangrijke rol in dit proces. Ze hebben invloed op ideeën over professionaliteit en inschattingen omtrent veiligheid. Ook in dat opzicht nemen medewerkers 'zichzelf' mee: Hun positie in de organisatie en indeling in sociale categorieën heeft invloed op de manier waarop ze betekenis geven aan het uiten van emoties. Voor kwetsbare medewerkers en medewerkers uit niet-dominante sociale categorieën zijn er aanwijzingen dat ze daardoor meer emotionele arbeid verrichten en dat ze dit vaker doen vanuit extern gecontroleerde motivaties, waardoor het extra belastend is. Verschillen in betekenisgeving houden bovendien machtsongelijkheid in stand omdat ze zorgen dat minder machtige medewerkers moeilijker voor zichzelf op kunnen komen.

5.5 Consequenties en aanbevelingen

In de vorige paragraaf schreef ik dat medewerkers met kwetsbare posities en medewerkers uit niet-dominante sociale categorieën waarschijnlijk meer en belastender emotionele arbeid verrichten. Op basis hiervan kan men bij pogingen om emotionele arbeid tegen te gaan prioriteit geven aan deze medewerkers. De samenhang tussen emotionele arbeid en macht betekent echter dat snelle oplossingen geen uitkomst bieden voor de meest kwetsbare medewerkers. Er is diepgaande verandering nodig om machtsongelijkheid te verminderen, inclusie te bevorderen en te zorgen dat alle medewerkers hun emoties vrijer kunnen uiten.

Om de veiligheid te vergroten is het belangrijk om te zorgen voor acceptatie van emotionele uitingen, en om constructief om te gaan met uitingen die niet geaccepteerd worden binnen een organisatie. Op die manier hoeven medewerkers zich minder zorgen te maken over de (sociale) gevolgen van het uiten van hun emoties. Daarnaast is het belangrijk om expliciet te maken wat wel en niet geaccepteerd wordt. Binnen de provincie Gelderland bleken veel verschillende ideeën en ervaringen te bestaan. Als er sprake is van ambiguïteit zullen eerdere ervaringen een rol blijven spelen in de manier waarop medewerkers signalen interpreteren. Impliciete of multi-interpretabele signalen houden daarom de status quo in stand.

Omdat geïnternaliseerde waarden en overtuigingen een rol spelen in de betekenisgeving is het voor het tegengaan van emotionele arbeid niet voldoende om externe vereisten weg te nemen. De waarden en overtuigingen van medewerkers moeten blootgelegd en eventueel uitgedaagd worden. Daarvoor is het belangrijk om te onderzoeken hoe de betekenisgeving van medewerkers eruitziet in een specifieke context. Bij de provincie Gelderland bestaat een paradoxale situatie: Vanuit het doel om zorg te dragen voor elkaars welzijn gaan medewerkers op bepaalde manieren met hun eigen emoties en die van anderen om. Sommige van deze manieren vallen onder of leiden tot emotionele arbeid, en onderzoek heeft aangetoond dat dit juist schadelijke gevolgen kan hebben voor het welzijn van medewerkers. Zo ondermijnen medewerkers onbewust hun eigen doel. Om emotionele arbeid tegen te gaan is het daarom niet nodig om de onderliggende waarden te veranderen, maar om de overtuigingen uit te dagen. Inzicht in de negatieve consequenties van emotionele arbeid geeft extra gewicht aan de overtuiging dat het delen van emoties verlichtend werkt, en zorgt daarmee dat deze overtuiging vaker de boventoon voert in de betekenisgeving van medewerkers. Bij de provincie Gelderland heb ik een bijdrage geleverd aan dit proces middels een onderzoeksrapport, een toegankelijke samenvatting en een presentatie voor de afdeling Personeel en Organisatie. Ook heb ik voor deze afdeling een training verzorgd waarin men in gesprek ging over emoties.

5.6 Beperkingen

Interviews vormden in dit onderzoek de belangrijkste bron van data over de betekenisgeving van medewerkers. Dit gold vooral voor de eerste deelvraag over de manier waarop medewerkers denken over het uiten van emoties. Het was beperkt mogelijk om gebruik te maken van observaties. Door de beperkingen door Covid-19 werkten de medewerkers vrijwel allemaal thuis in de periode dat ik onderzoek deed. Dit maakte het onmogelijk om fysiek deel uit te maken van hun werkomgeving. Door mijn eigen gezondheidssituatie was het bovendien onhaalbaar om op regelmatige basis naar Arnhem af te reizen. Hierdoor was ik voornamelijk afhankelijk van de ervaringen van respondenten die ze met me deelden tijdens de interviews. Omdat emoties fysieke ervaringen zijn ligt de kennis erover echter deels opgeslagen in het lichaam (Knights & Thanem, 2005). Om deze in het lichaam opgeslagen kennis over te dragen moesten respondenten deze in woorden weten te vatten. Daarnaast bestond een deel van de informatie die de respondenten gaven uit non-verbale signalen zoals de toon van hun stem, hun gezichtsuitdrukking of lichaamshouding. Hoewel ik heb getracht om deze expliciet te maken door ernaar te vragen vielen tijdens het transcriberen van de interviews subtiele non-verbale signalen weg, waardoor alleen geverbaliseerde kennis overbleef. Ik heb geprobeerd om dit op te vangen door ook de tekeningen van respondenten op te nemen in deze scriptie. Toch rijst de vraag in hoeverre interviews volstaan om recht te doen aan het fysieke karakter van dit onderwerp.

De afhankelijkheid van interviews hebben ook gevolgen voor de mate van triangulatie bij het beantwoorden van de eerste deelvraag. Hoewel ik voor dit onderzoek gebruikt heb gemaakt van triangulatie was ik voor sommige informatie afhankelijk van een enkele databron. Voor zover mogelijk heb ik via het observeren van digitale bijeenkomsten en opnames en via documentenanalyse gegevens verzameld over het denken over het uiten van emoties. Desondanks zijn mijn bevindingen over dit onderwerp grotendeels gebaseerd op de interviews, waardoor er slechts in beperkte mate sprake is van triangulatie bij het beantwoorden van deze deelvraag. Dit doet iets af aan de geloofwaardigheid van deze bevindingen. Het heeft ook enige gevolgen voor de andere deelvragen. In de interviews gaven medewerkers aan dat ze de meest kwetsbare emoties uiten bij vertrouwde personen binnen de organisatie. Door de beperkte mogelijkheden om fysiek aanwezig te zijn heb ik niet voldoende een band opgebouwd met medewerkers om hier deelgenoot van te zijn. Hierdoor is het beeld dat ik kon vormen van de manier waarop men in vertrouwde kring omgaat met emoties beperkt tot wat ik hoorde tijdens interviews.

Een tweede beperking ligt in het vatten van de subtiliteit waarmee medewerkers grenzen aangeven. Tijdens het observeren viel me op dat zowel emotionele uitingen als de reacties daarop vaak subtiel en multi-interpretabel waren. Hoewel ik me er specifiek op concentreerde vond ik het vaak moeilijk om deze adequaat te omschrijven. Ik stel me voor dat dit voor medewerkers die er niet speciaal op letten nog veel moeilijker is. Daardoor gaan de bevindingen van dit onderzoek vooral op voor intensere, uitgesproken uitingen van emoties. Bovendien speelde mijn eigen subjectiviteit een grote rol bij het interpreteren van multi-interpretabele uitingen.

Een andere beperking heeft betrekking op het gebruik van een intersectionele lens. Hoewel het vooraf mijn insteek was om naar het samenspel tussen sociale categorieën te kijken bleek dit in de praktijk niet haalbaar. Hoewel dit onderzoek enige inzichten opleverde over de rol van intersecties ontbreekt een echt intersectioneel perspectief.

Zoals ik schreef in het hoofdstuk 3 *Methode* heeft mijn positionaliteit invloed op mijn onderzoek, interpretaties en bevindingen. Ik heb geprobeerd om diverse perspectieven mee te nemen door een diverse groep respondenten samen te stellen en met een open, onderzoekende en empathische blik de ervaringen van medewerkers te verkennen. Daarbij heb ik bewust aandacht besteed aan

categorisaties waarbij ik zelf in de dominante categorie val, zoals afkomst en etniciteit. Toch kan een enkele onderzoeker nooit volledig het veelvoud aan perspectieven en ervaringen in beeld brengen.

5.7 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een beeld geschetst van de waarde, overtuigingen en overwegingen die een rol spelen in de betekenisgeving door medewerkers. Daarmee geeft het inzicht in de manier waarop de organisatiecultuur zich vertaalt naar gedrag. Zo laat het zien hoe de *affect culture* via individuele betekenisgevingsprocessen vormgeeft aan het *affect climate* (Parke & Seo, 2017). Het is echter onduidelijk op welke manier de gevonden waarde, overtuigingen en overwegingen tot stand komen. Op basis van welke signalen ontwikkelen medewerkers hun ideeën over het uiten van emoties? Omdat de centrale waarde en de drie overtuigingen breed gedeeld worden is het waarschijnlijk dat een deel van dit proces binnen de organisatie plaatsvindt. Het is daarom de moeite waard om te onderzoeken hoe het *affect climate* de *affect culture* beïnvloedt.

Vanwege de beperkingen van dit onderzoek blijft een intersectionele lens noodzakelijk om de invloed van intersecties op de betekenisgeving van medewerkers verder in kaart te brengen.

Vervolgonderzoek kan bijvoorbeeld ingaan op de rol van specifieke combinaties van categorieën door respondenten te selecteren. Ook etnografisch onderzoek door onderzoekers met gevarieerde intersecties van sociale categorieën zou een waardevolle toevoeging zijn aan de bestaande literatuur. Het zou aansluiten bij de rol van intersecties van sociale categorieën en de fysieke ervaring van emoties op het werk uit kunnen diepen.

5.8 Tot slot

Ik heb in mijn onderzoek de complexe betekenisgeving over het uiten van emoties op het werk verkend. Uit mijn bevindingen blijkt dat medewerkers van de provincie Gelderland niet alleen handelen vanuit extern opgelegde regels, maar ook vanuit geïnternaliseerde waarden en overtuigingen. Daarnaast speelt machtsongelijkheid een rol. Ik hoop dat mijn onderzoek binnen de provincie Gelderland tot bewustzijn heeft geleid en dat deze inzichten in bredere zin bijdragen aan het verminderen van emotionele arbeid.

Bronnen

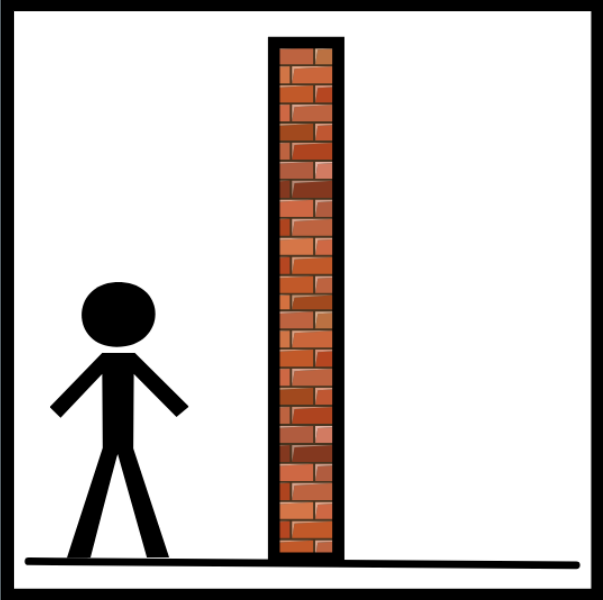
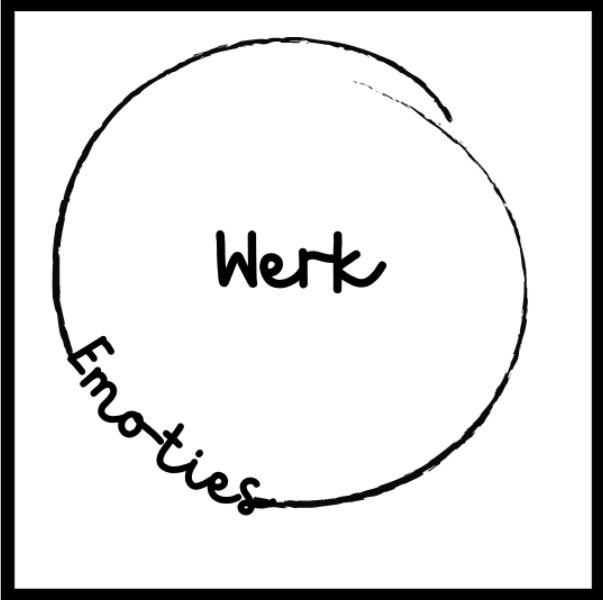
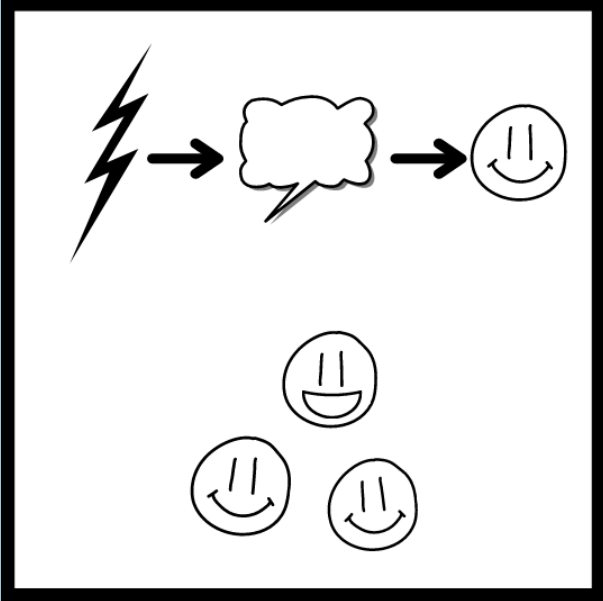
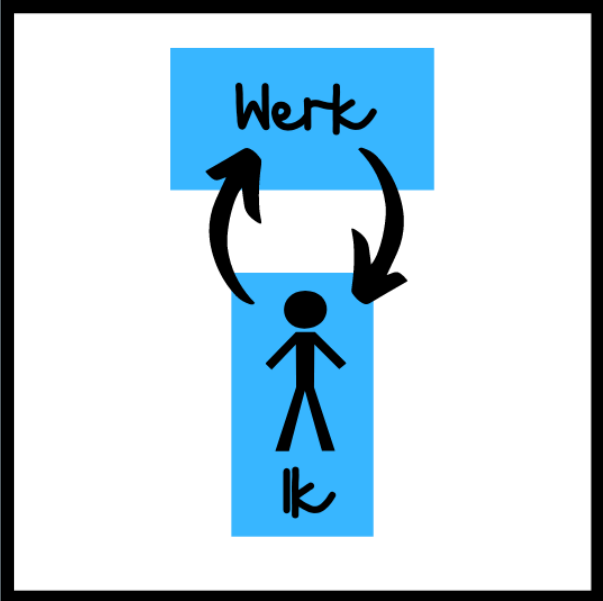
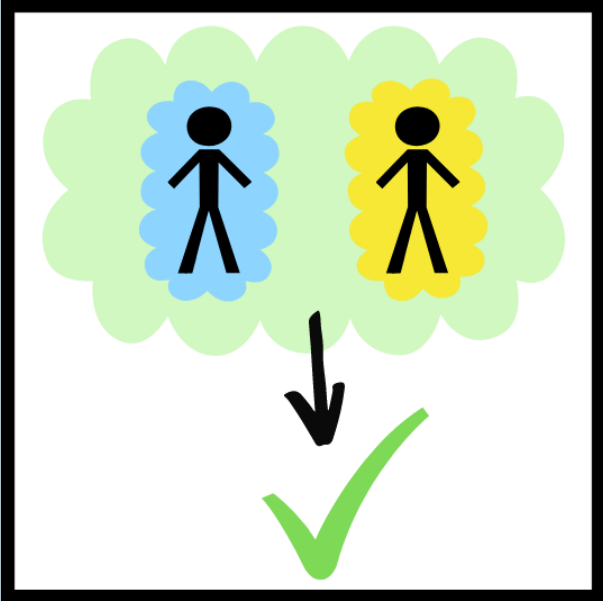
- Ashkanasy, N.M. & Humphrey, R.H. (2011). Current Emotion Research in Organisational Behavior. *Emotion Review* 3(2), 214-224.
- Ashkanasy, N.M, Humphrey, R.H. & Huy, Q. (2017). Integrating Emotions and Affect in Theories of Management. *Academy of Management Review* 42(2), 175-189.
- Barsade, S.G. & Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organisations?. *Academy of management perspectives* 21(1), 36-59.
- Bicchieri, C. (2014). Norms, conventions, and the power of expectations. In N. Cartwright & E. Montuschi (Eds.), *Philosophy of social science: A new introduction* (pp. 208-229). Oxford: Oxford University Press.
- Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Bono, J.E. & Vey, M.A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C.E.J. Härtel, W.J. Zerbe & N.M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 213-233). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bosch, A. (2021, 21 augustus). Provincie Gelderland gehackt: gegevens van 1600 ambtenaren mogelijk op straat. *De Stentor*. Geraadpleegd via <https://www.destentor.nl>
- Bozeman, B. & Su, X. (2015). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public administration review* 75(5), 700-710.
- Bryant, M. & Wolfram Cox, J. (2006). The expression of suppression: Loss and emotional labour in narratives of organisational change. *Journal of management & organization* 12(2), 116-130.
- Carpenter, J., Doverspike, D. & Miguel, R.F. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 80(2), 509-523.
- Charbonneau, E. & Van Ryzin, G.G. (2017). Exploring the Deep Antecedent of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration* 40(5), 401-407.
- Chen, C.-A., Hsieh, C.-W., Chen, D.-Y. (2021). Can Training Enhance Public Employees' Public Service Motivation? A Pretest–Posttest Design. *Review of Public Personnel Administration* 41(1), 194-215.
- Cosette, M. & Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour? *European Review of Applied Psychology* 65(2), 71-82.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putman (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3–46). Thousand Oaks: Sage.
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., & Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology* 16(2), 170–186.
- Doolin, B. & McLeod, L. (2005). Towards critical interpretivism in IS research. In D. Howcraft & E.M. Trauth (Eds.), *Handbook of critical information systems research: Theory and application* (pp. 244-271). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

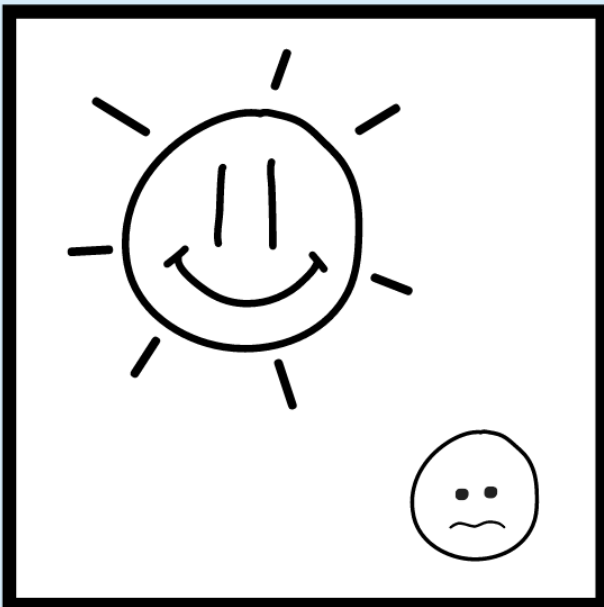
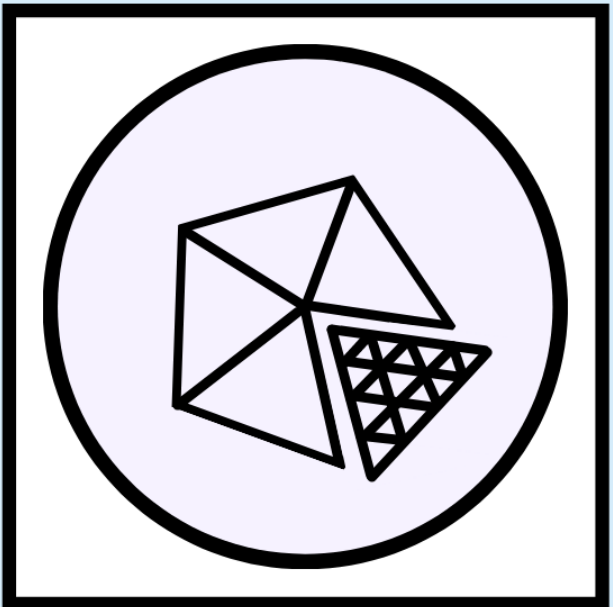
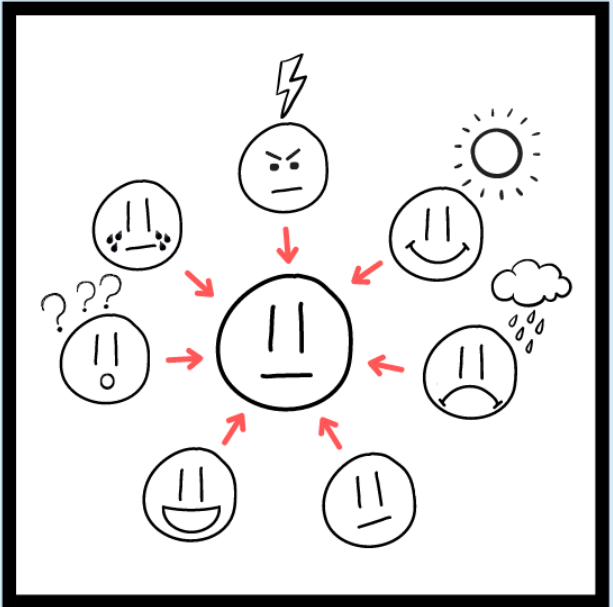
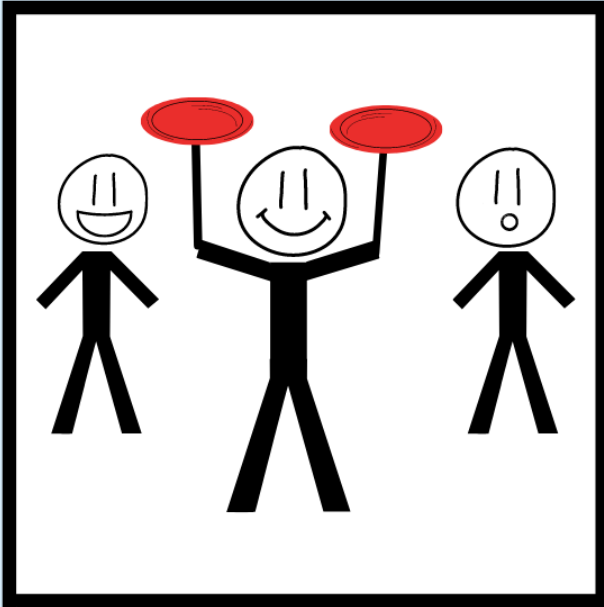
- Fouquereau, E., Morin, A.J.S., Lapointe, E., Mokoukolo, R. & Gillet, N. (2019). Emotional labour profiles: Associations with key predictors and outcomes. *Work & Stress* 33(3), 268-294.
- Geddes, D., Roberts Callister, R. & Gibson, D.E. (2020). A Message in the Madness: Functions of Workplace Anger in Organizational Life. *Academy of Management Perspectives* 34(1), 28-47.
- Ghavami, N. & Peplau, L.A. (2012). An Intersectional Analysis of Gender and Ethnic Stereotypes: Testing Three Hypotheses. *Psychology of Women Quarterly* 37(1), 113-127.
- Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: What emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry* 26(1), 54–60.
- Grandey, A.A. & Gabriel, A.S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2(1), 323-349.
- Grandey, A.A., Tam, A.P. & Brauburger, A.L. (2002). Affective States and Traits in the Workplace: Diary and Survey Data From Young Workers. *Motivation and Emotion* 26(1), 31-55.
- Hill Collins, P. & Bilge, S. (2020). *Intersectionality*. Cambridge: Polity Books.
- Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organisational change: Theory and practice of sustaining change through people*. London: Kogan Page.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly* 47(1), 31-69.
- Jacobson, W.S. (2011). Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM). *Public Personnel Management* 40(3), 215-238.
- Jarvis, L. (2017). Feigned versus Felt: Feigning Behaviors and the Dynamics of Institutional Logics. *Academy of Management Review* 42(2), 306-333.
- Kandemir, A. & Budd, R. (2018). Using Vignettes to Explore Reality and Values With Young People. *Forum Qualitative Sozialforschung* 19(2), art. 1.
- Kendall, F.E. (2013). *Understanding white privilege: Creating pathways to authentic relationships across race*. New York: Routledge.
- Knights, D. & Thanem, T. (2005). Embodying Emotional Labour. In Morgan, D., Brandth, B. & Kvande, E. (Eds.), *Gender, Bodies and Work*. London: Routledge.
- Lee, M., Pekrun, R., Taxer, J.L., Schutz, P.A., Vogl, E. & Xie, X. (2016). Teachers' emotions and emotion management: integrating emotion regulation theory with emotional labor research. *Social Psychology of Education: An International Journal* 19(4), 843-863.
- Liu, Y. & Perrewé, P.L. (2005). The role of emotion in employee counterproductive work behavior: Integrating the psychoevolutionary and constructivist perspective. In C.E.J. Härtel, W.J. Zerbe & N.M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 67-86). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- O'Brien, E. & Linehan, C. (2018). The last taboo?: surfacing and supporting Emotional Labour in HR work. *The International Journal of Human Resource Management* 29(4), 683-709.

- Ozcelik, H. (2013). An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationships. *Journal of Organizational Behavior* 34(4), 291-309.
- Parke, M.R. & Seo, M-G. (2017). The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review* 42(2), 334-360.
- Prentice, D.A. & Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: the contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly* 26(4), 269-281.
- Provincie Gelderland (z.d.-a). *De provincie als organisatie*. Geraadpleegd via <https://www.gelderland.nl/de-provincie-als-organisatie> (1 april 2022).
- Provincie Gelderland (z.d.-b). *Informatie en cijfers*. Geraadpleegd via <https://www.gelderland.nl/Feiten-en-cijfers-over-Gelderland.html> (7 april 2022).
- Provincie Gelderland (z.d.-c). *Organisatie*. Geraadpleegd via <https://www.gelderland.nl/themas/organisatie> (7 april 2022).
- Provincie Gelderland (z.d.-d) *Over de provincie*. Geraadpleegd via <https://www.gelderland.nl/themas/organisatie/over-de-provincie> (7 april 2022).
- Provincie Gelderland (z.d.-e). *Samenwerken aan Gelderland*. Geraadpleegd via <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjlxMDVIOWMtZTI4MC00MWVhLTljYWUtNjdmYzE2ODc2N2VmliwidCI6IjQzZGQxN2ViLTgwMmYtNGI1ZS04NDhkLWU1MDUyYjdkMjg5NSIsImMiOjhh9> (7 april 2022).
- Rayner, J. & Lawton, A. (2017). Are We Being Served? Emotional Labour in Local Government in Victoria, Australia. *Australian Journal of public Administration* 77(3), 360-374.
- Rosette, A.S., Ponce de Leon, R., Koval, C.Z. & Harrison, D.A. (2018). Intersectionality: Connecting experiences of gender with race at work. *Research in Organizational Behavior* 38, 1-22.
- Rubin, R.S., Staebler Tardino, V.M., Daus, C.S. & Munz, D.C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In C.E.J. Härtel, W.J. Zerbe & N.M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 189-212). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Sisley, R. & Smollan, R. (2012). Emotional labour and self-determination theory: A continuum of extrinsic and intrinsic causes of emotional expression and control. *New Zealand Journal of Employment Relations* 37(2), 41-57.
- Smollan, R.K. (2006). Running hot and cold: how acceptable is emotional expression at work? *International Journal of Work Organisation and Emotion* 1(3), 215-231.
- Stoddart, M.C.J. (2007). Ideology, Hegemony, Discourse: A Critical Review of Theories of Knowledge and Power. *Social Thought & Research* 28, 191-225.
- Symon, G. & Cassell, C. (2012). Assessing Qualitative Research. In: Symon, G. & Cassell, C. (eds). *Qualitative Organizational Research* (pp. 205-223). Los Angeles: Sage
- Taylor, S.S. & Ladkin, D. (2009). Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development. *Academy of Management Learning & Education* 8(1), 55-69.

- Turnbull, S. (1999). Emotional labour in corporate change programmes. *Human Resource Development International* 2(2), 125-146.
- Turnbull, S. (2002). The Planned and Unintended Emotions Generated by a Corporate Change Program. *Advances in Developing Human Resources* 4(1), 22-38.
- Uzun B. & Aydemir A. (2020) Introjected Regulation. In: Zeigler-Hill V. & Shackelford T.K. (Eds.) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 2419-2422). Cham: Springer.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration* 86(4), 1089-1105.
- Wekker, G. (2018). *Witte onschuld: Paradoxen van kolonialisme en ras*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlage I: Tekeningen van respondenten





Bijlage II: Topiclijst

Onderwerpen	Subonderwerpen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> • Welkom heten en bedanken • Uitleg interview • Toestemmingsverklaring
Werkervaring respondent	<ul style="list-style-type: none"> • Huidige functie • Eerdere functies bij provincie • Eerdere werkervaring
Ervaring met emoties op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> • Toelichting tekening 'Rol van emoties op het werk' • Toelichting emoties en emotionele uitingen • Ruimte om je emoties te uiten (algemeen) • Ervaring met onprettige of ongepaste uitingen van anderen • Eigen uitingen die niet geaccepteerd werden • Reactie op 'ongepaste' uitingen • Met wie delen?
Typen emoties	<ul style="list-style-type: none"> • Makkelijk te uiten emoties • Moeilijk te uiten emoties • Reacties op moeilijk te uiten emoties • Strategieën om met moeilijk te uiten emoties om te gaan
Verschillen tussen medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen ervaring met verschillen • Oorzaak van verschillen • Gevolgen van verschillen
Vignetten	<ul style="list-style-type: none"> • Reactie op uiting uit scenario • Mening over uiting

	<ul style="list-style-type: none">• Is het scenario realistisch in de context van de provincie?• Advies voor fictieve collega
Afronding	<ul style="list-style-type: none">• Ruimte voor toevoegingen respondent• Toelichting verder verloop onderzoek• Bedanken

Bijlage III: Vignetten

Vignet 1

Tijdens een inhoudelijke bespreken barst je collega Priya ineens in tranen uit en zegt: "Ik kan de werkdruk niet meer aan."

Vignet 2

Je zit in dezelfde ruimte te werken als je collega René(e). René(e) kijkt op het scherm, komt vloekend overeind, stamp met een boze blik de kamer uit en schopt onderweg tegen een tafelpoot.

Vignet 3

Je collega Yunus komt uitgelaten de kantine binnen en vertelt met een brede glimlach de kantine binnen en vertelt met een brede glimlach dat hij promotie heeft gemaakt. Hij wordt gefeliciteerd door alle collega's. Je hoort je collega Maartje enthousiast zeggen: "Wat een geweldige nieuws, ik ben zo blij voor je!" Maar je weet dat Maartje de nieuwe functie van Younes zelf graag wilde en er ook op had gesolliciteerd. Dat Yunus de baan heeft betekent dat Maartje het niet geworden is. De rest van de middag valt het je op dat Maartje stil en teruggetrokken is.

Vignet 4

Manager Lotte vertelt haar team over een nieuw project waar ze de komende tijd mee aan de slag gaan. Ze heeft haar best gedaan om het project goedgekeurd te krijgen en is erg blij dat het gelukt is. De reacties uit het team zijn positief. Teamlid Henk voelt zich gespannen en bezorgd als hij hoort over het plan.

Om een beter beeld te vormen van de verschillen tussen medewerkers wisselde ik de namen van de fictieve collega's af. Ik gebruikte in de loop van mijn onderzoek de volgende namen: Maartje, Henk, Yunus, René(e), Priya, Lotte en Hugo.