



Universiteit Utrecht

Humor & Inclusie

Een casestudy naar de relatie tussen de perceptie van het humorklimaat op de werkvloer en het gevoel van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie

Masterscriptie Interculturele Communicatie

Student: Ana Rekar

Studentnummer: 4141172

Supervisor: Prof. Dr. Jan ten Thije

Tweede supervisor: Dr. Rena Zendedel

Faculteit Geesteswetenschappen

26 april 2021

10509 woorden (inclusief referenties)

Abstract

Humor en inclusie zijn belangrijke aspecten voor het functioneren van een organisatie. De uitbraak van COVID-19 en als gevolg daarvan het thuiswerken als ‘nieuwe normaal’ hebben het gebruik van humor bemoeilijkt en het gevoel van betrokkenheid onder medewerkers doen afnemen (Redactie MT/Sprout, 2021). Dit onderzoek beschrijft daarom de relatie tussen de perceptie van humor op de werkvloer en de mate van inclusie ervaren door medewerkers van Olam Cocoa, een internationale organisatie verantwoordelijk voor de distributie van cacao over de hele wereld (Olam, 2021).

Aan de hand van de twee gevalideerde instrumenten, namelijk de *Humor Climate Questionnaire* (Cann e.a., 2014) en de *Perceived Group Inclusion Scale* (Jansen e.a., 2014), is er correlatieonderzoek uitgevoerd om het verband tussen humor en inclusie binnen een internationale organisatie vast te stellen. Uit de resultaten is gebleken dat er een positief verband bestaat tussen humor en inclusie, wat betekent dat een positieve perceptie van het humorklimaat samenhangt met een hoge mate van inclusie. Daarnaast is gebleken dat vormen van negatieve humor in verband staan met een lagere mate van inclusie. Waar het gebruik van negatieve vormen van humor het best vermeden kan worden om het gevoel van inclusie onder medewerkers hoog te houden, zou de relatie tussen positieve humor en inclusie organisaties juist uit kunnen nodigen om het gebruik van deze vormen van humor in te zetten om het gevoel van inclusie onder medewerkers te bevorderen.

Ook bevestigt onderhavig onderzoek het belang van de steun vanuit leidinggevenden voor het gebruik van humor op de werkvloer, omdat deze steun in positief verband staat met een groot betrokkenheidsgevoel onder medewerkers. Het feit dat humor zeer cultuurgebonden is en dat een diverse, interculturele werkvloer kan leiden tot verdeelde gevoelens van inclusie, blijkt in deze casestudy geen valkuil te zijn. Het humorklimaat wordt door Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers van Olam Cocoa gelijkwaardig en overwegend positief ervaren en medewerkers met verschillende achtergronden voelen zich gelijkwaardig betrokken bij de organisatie. Mogelijk toekomstig onderzoek wordt uitgebreid besproken.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	7
2 Context	9
3 Theoretisch Kader	11
3.1 Interculturele benadering van humor en inclusie	11
3.2 Humor in internationale organisaties	12
3.2.1 Wat is humorklimaat?	13
3.3 Inclusie in internationale organisaties	13
3.3.1 Perceived Group Inclusion Scale	14
3.4 Humor & Inclusie	15
3.5 Humor & Inclusie in internationale organisaties	16
4 Methode (p.6)	18
4.1 Onderzoeksdesign	18
4.2 Onderzoekspopulatie	18
4.3 Dataverzameling en onderzoeksprocedure	18
4.4 Meetinstrumenten	18
4.4.1 Humor Climate Questionnaire	19
4.4.2 Perceived Group Inclusion Scale	20
4.5 Controlevariabelen/Variabelen/Onafhankelijke variabelen	20
4.6 Data-analyse	21
5 Resultaten	23
5.1 Beschrijvende resultaten	23
5.2 Correlatieanalyses	24
5.3 Onafhankelijke t-toetsen	25
5.4 Aanvullende analyses	26
6 Conclusie & Discussie	28
6.1 Discussie	28
6.1.1 Deelvraag 1: Is er een positief verband tussen het gebruik van positieve humor en de mate van inclusie?	28
6.1.2 Deelvraag 2: Is er een negatief verband tussen het gebruik van negatieve humor en de mate van inclusie?	29
6.1.3 Deelvraag 3: Is er een positief verband tussen de steun van leidinggevenden en de mate van inclusie?	30
6.1.4. Deelvraag 4: Is er een verschil tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers in de perceptie van het humorklimaat?	31
6.1.5 Deelvraag 5: Is er een verschil tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers in de mate van inclusie?	31
6.1.6 Aanvullende bevindingen	32
6.2 Conclusie	33

<i>6.3 Implicaties & suggesties voor vervolgonderzoek</i>	<i>34</i>
Bibliografie	36
Bijlages	38
<i>Bijlage 1 – Vragenlijst & Toestemmingsverklaring Engels</i>	<i>38</i>
<i>Bijlage 2 – Vragenlijst & Toestemmingsverklaring Nederlands</i>	<i>42</i>

1 Inleiding

In dit onderzoek zal ik op zoek gaan naar het verband tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de perceptie van inclusie in een meertalige omgeving van een internationale organisatie. Het onderzoek is een casestudy en zal zich richten op de diverse werkvloer van Olam Cocoa.

Een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek is dat humor en inclusie essentiële onderdelen zijn van het menselijk bestaan, met name in tijden van stress, ellende en tegenslag is humor vaak het beste ingrediënt. Gezien de huidige omstandigheden waarin we leven, namelijk een tijdelijke *lockdown* vanwege COVID-19, kunnen we spreken van een stressvolle tijd. Juist in zulke tijden is de invloed van het gebruik van humor op het gevoel van betrokkenheid onder werknemers een zeer belangrijk onderwerp.

De maatregelen die getroffen zijn om de verspreiding van het corona virus te remmen, hebben het overgrote deel van de bevolking ertoe gedwongen thuis te werken. Deze crisis heeft ertoe geleid dat online kennismakingen, online vergaderingen en online gesprekken aan de orde van de dag zijn. Zo'n online omgeving verschilt aanzienlijk van een fysieke en er vallen dan ook een aantal belangrijke menselijke en fysieke aspecten weg in deze omgeving. Het gebruik van lichaamstaal is lastiger, de communicatie is iets vertraagd, men kan elkaar niet in de ogen kijken en het gebruik van humor is aanzienlijk minder. Bijeenkomsten zijn vaak extreem praktisch en doelgericht, waardoor er weinig ruimte overblijft voor kletspraatjes of grapjes, terwijl het juist vaak die momentjes zijn waar relaties worden opgebouwd en er wordt gelachen om stressvolle situaties, waardoor mensen zich betrokken voelen bij een organisatie (Renckens, 2020). Dit gevoel van betrokkenheid blijkt uit onderzoek van het *ADP Research Institute* het afgelopen jaar flink te zijn gedaald. Slechts een op de zeven medewerkers geeft aan zich volledig betrokken te voelen tot de organisatie en bereid te zijn om zijn of haar uiterste best te doen voor zijn of haar team of de organisatie als geheel (Redactie MT/Sprout, 2021).

Humor op de werkvloer is te allen tijde van essentieel belang. Positieve humor helpt mensen beter om te gaan met zowel psychologische als psychosociale, stressvolle situaties en bevordert het zelfvertrouwen (Wood e.a., 2007, p.227-228). Het kan spanningen verlichten en een groep hechter maken, wat belangrijke onderdelen zijn binnen een organisatie (Fine & De

Soucy, 2005). Daarnaast kan het positieve gebruik van humor op de werkvloer de groepssamenhang en onderlinge communicatie bevorderen. Het creëert een open sfeer, waarin kritiek gegeven kan worden zonder daarbij anderen te beledigen (Romero & Cruthirds, 2006). Ook versterkt humor op de werkvloer de creativiteit, wat het zoeken naar oplossingen bevordert (Lu e.a., 2019). Het wegvallen van het gebruik van humor in de huidige omstandigheden, zou dus negatieve gevolgen kunnen hebben voor mens en organisatie.

Een valkuil van humor op de werkvloer is dat het gebruik van humor in interculturele situaties een zeer gevoelig onderwerp kan zijn. Enerzijds kan het gebruikt worden om het ijs te breken en relaties op te bouwen, terwijl het anderzijds kan leiden tot belediging en onbegrip wanneer de gedeelde kennis te beperkt is (Andrew, 2010). Hier zal in dit onderzoek onder andere rekening mee worden gehouden door onderscheid te maken tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers in hun perceptie van humor en de mate van inclusie binnen de organisatie.

1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen of er een relatie is tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie ervaren door medewerkers van een internationale organisatie. Aansluitend zal worden onderzocht of de perceptie van het humorklimaat en de mate van inclusie onder medewerkers met een Nederlandse achtergrond verschilt van medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond. De centrale vraag binnen dit onderzoek luidt als volgt:

“In hoeverre is er een verband tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie?”

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Deelvraag 1: “Is er een positief verband tussen het gebruik van positieve humor en de mate van inclusie?”

Deelvraag 2: “Is er een negatief verband tussen het gebruik van negatieve humor en de mate van inclusie?”

Deelvraag 3: “Is er een positief verband tussen de steun van leidinggevend en de mate van inclusie?”

Deelvraag 4: “Is er een verschil tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers in de perceptie van het humorklimaat?”

Deelvraag 5: “Is er een verschil tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers in de mate van inclusie?”

De onderzoeksvragen zullen beantwoord worden aan de hand van kwantitatief correlatieonderzoek.

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Uit eerder onderzoek is gebleken dat het gebruik van negatieve humor kan leiden tot een verminderd gevoel van betrokkenheid onder medewerkers (Romero & Cruthirds, 2006; Tremblay, 2016). Aan de andere kant kan positieve humor medewerkers een veiliger en vertrouwd gevoel geven en ervoor zorgen dat medewerkers makkelijker assimileren in de groepsstructuur (Heiss & Carmack, 2012; Romero & Pescolido, 2008). Het belang van het gebruik van humor op de werkvloer en de nadelige gevolgen van het gebrek ervan is uitgebreid onderzocht. Echter, er is aanzienlijk minder onderzoek naar de relatie tussen het gebruik van humor en de mate van inclusie binnen een organisatie. Dit onderzoek tracht daarom de relatie tussen humor en inclusie binnen internationale organisaties vast te stellen om daarna een uitspraak te kunnen doen over het belang van humor voor de mate van inclusie onder medewerkers.

Inclusie speelt een essentiële rol in het menselijk leven (Jansen et al., 2014). Een sterk gevoel van betrokkenheid onder medewerkers kan op verschillende manieren een belangrijke invloed hebben op de organisatie. Behalve dat het gevoel van inclusie belangrijk is voor het welzijn van individuen, kan het ook een positieve invloed hebben op het werkresultaat. Een organisatie waar inclusiviteit een grote rol speelt, is over het algemeen innovatiever en herkent beter haar sterke en zwakke kanten (Otten & Jansen, 2014). Wanneer blijkt dat er een positief verband bestaat tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie onder medewerkers, zou humor ingezet kunnen worden om de inclusiviteit binnen de organisatie te versterken. Dit zou dan zowel voor de gezondheid van de medewerkers als uiteindelijk ook voor het versterken van de organisatie als geheel kunnen leiden.

Vooraf in deze tijden, waarin online contact ‘het nieuwe normaal’ is, is het belangrijk om aandacht te besteden aan het gebruik van humor en het gevoel van inclusie onder medewerkers. Door weinig fysiek contact en het achterblijven van kletspraatjes en grapjes, kunnen medewerkers zich steeds minder betrokken voelen bij de organisatie. Ook voor de

toekomst, waarin online contact en thuiswerken waarschijnlijk veel meer voor zal komen, zou wat extra aandacht voor het gebruik en het belang van humor op de werkvloer een grote rol kunnen gaan spelen wanneer blijkt dat er een verband bestaat tussen humor en inclusie. In dit onderzoek zal daarom de focus liggen op het onderzoeken van dit verband.

In deze scriptie zal daarom in hoofdstuk 2 de casestudy worden beschreven middels het conceptuele kader. In hoofdstuk 3 wordt de theoretische basis voor het onderzoek naar humor en inclusie uitgebreid besproken. Daarna zal in hoofdstuk 4 de methode voor het kwantitatieve onderzoek worden uitgewerkt en in hoofdstuk 5 zullen de resultaten van de vragenlijsten worden gepresenteerd. In hoofdstuk 6 worden de bevindingen gekoppeld aan de theorie en worden er conclusies getrokken met betrekking tot de hoofd- en deelvragen. Tot slot worden in hoofdstuk 6 ook de implicaties van huidig onderzoek besproken en worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

2 Context

Deze casestudy focust zich op de Nederlandse divisie van de internationale organisatie Olam International. Olam International is in 1989 opgericht en levert sindsdien voeding en vezels aan klanten over de hele wereld. De organisatie is een toonaangevend voedings- en agricultuurbedrijf en levert zowel aan multinationale organisaties met wereldberoemde merken als kleine familiebedrijven. Daarnaast heeft Olam International locaties op elk continent en heeft daardoor een linguïstisch en cultureel diverse werkvloer (Olam, 2021).

Sinds 1998 is Nederland het grootste distributiecentrum van Europa voor noten, specerijen en cacao. Olam International heeft drie vestigingen in Nederland, waarvan Koog aan de Zaan en Wormer in deze casestudy de focus krijgen. Deze vestigingen hebben gezamenlijk de naam Olam Cocoa gekregen en zijn een Nederlandse divisie van Olam International die zich volledig focust op cacao (Olam, 2021). Bij de locaties Koog aan de Zaan en Wormer heeft Olam Cocoa geïnvesteerd in enkele van 's werelds toonaangevende cacaooverwerkingsfaciliteiten. Nederland is ook de thuisbasis van een van de zes wereldwijd toonaangevende Cocoa Innovation Centre met onderzoeks- en ontwikkelingsprofessionals die op maat gemaakte oplossingen ontwikkelen voor toepassingen in zoetwaren, bakkerijproducten, dranken en desserts, ondersteund door uitgebreide kwaliteitstests en precisieverwerking.

Ook de Nederlandse divisie van Olam International, Olam Cocoa, beschikt over medewerkers met diverse nationaliteiten die verschillende functies binnen het bedrijf bekleden. Zowel op het hoofdkantoor als in de fabrieken en het lab werken mensen met verschillende nationaliteiten. De populatie van deze casestudy bestaat uit medewerkers van alle functies binnen Olam Cocoa. Volgens de informant van de organisatie (persoonlijke communicatie, 26 februari 2021) heeft ongeveer 90% van de medewerkers een Nederlandse nationaliteit, maar een deel daarvan heeft wel een andere achtergrond. Hoe groot het deel medewerkers is met een andere achtergrond en wat de verdeling is over de verschillende functies, is echter onbekend. De verschillende functiegroepen binnen Olam Cocoa vallen onder een drietal basisonderdelen van de organisatie. Waar Mintzberg (1989) vijf basisonderdelen onderscheidt binnen elke organisatie, namelijk topmanagement, middenkader, uitvoerende kern, technische staf en ondersteunende staf, worden de functies bij de organisatie verdeeld onder drie basisonderdelen. Deze onderdelen noemen zij *Management*, vergelijkbaar met het

topmanagement van Mintzberg. Wat bij Olam Cocoa *Leidinggevende* wordt genoemd, is vergelijkbaar met de onderdelen middenkader en technische staf. En het derde onderdeel noemen zij *Werknemers*, hieronder valt in ieder geval de uitvoerende kern, maar ook de ondersteunende staf kan hiertoe behoren. De verdeling van de werkvloer ziet er als volgt uit: *Management* 5%, *Leidinggevende* 10% en *Werknemers* 85%. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt rond de 50 en 78% van de medewerkers is man en 22% is vrouw. Een deel van de medewerkers heeft een andere taalachtergrond dan het Nederlands, om hoe veel medewerkers dit gaat, is echter onbekend (persoonlijke communicatie, 26 februari 2021).

Een ander interessant punt is het meertaligheidsbeleid. Een deel van de medewerkers van de organisatie heeft een andere moedertaal dan het Nederlands. De communicatie, in welke vorm dan ook, binnen het bedrijf verloopt dan ook altijd tweetalig, namelijk in het Engels en in het Nederlands (persoonlijke communicatie, 26 februari 2021). De taal- en cultuurverschillen binnen de organisatie zouden kunnen leiden tot verschillende percepties van humor en mate van inclusie onder medewerkers. Deze diversiteit onder de medewerkers maakt Olam Cocoa een interessante organisatie voor deze casestudy, omdat er in dit onderzoek zal worden gekeken naar eventuele verschillen tussen de perceptie van het humorklimaat en inclusie onder medewerkers met een Nederlandse en niet-Nederlandse achtergrond.

3 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische basis beschreven van het onderzoek naar het verband tussen humor en inclusie. Eerst zal de interculturele benadering van dit onderzoek worden toegelicht om vervolgens in te gaan op het gebruik van humor op de werkvloer en het belang van het gevoel van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie. Daarnaast zal de mogelijke relatie tussen humor en inclusie worden beschreven. Op basis van eerder wetenschappelijk onderzoek zullen er verwachtingen worden uitgesproken over het huidige onderzoek en daarbij zullen hypothesen geformuleerd worden.

3.1 Interculturele benadering van humor en inclusie

De afgelopen jaren is de culturele diversiteit binnen bedrijven in Europa enorm toegenomen (Jansen & Otten, 2014). Deze demografische verandering in de samenstelling van moderne beroepsbevolking gaat samen met een steeds grotere kans op contact tussen verschillende culturele groepen. Steeds meer organisaties internationaliseren hun werkvloer, waarbij communicatieplannen ontwikkeld worden voor de toename van culturele diversiteit binnen de organisaties. De communicatie tussen medewerkers met verschillende culturele en talige achtergronden is onderdeel van het onderzoeksgebied interculturele communicatie. In dit onderzoek zal vanuit een interculturele benadering gekeken worden naar het verband tussen humor en inclusie.

Interculturele communicatie wordt door Spencer Oatey en Franklin (2009, p.3) gedefinieerd als: *“An intercultural situation is one in which the cultural distance between the participants is significant enough to have an effect on interaction/communication that is noticeable to at least one of the parties.”* Er is dus sprake van interculturele communicatie wanneer in ieder geval een van de deelnemende partijen de invloed van de culturele afstand op de communicatie tussen de partijen opmerkt. Onderzoek naar interculturele communicatie heeft zich de afgelopen jaren over de hele wereld verspreid en is een interdisciplinair onderzoeksgebied dat inzichten vanuit verschillende studies integreert (Ten Thije, 2016). Zo vallen onderwerpen als internationale communicatie, diversiteit, maar ook humor en inclusie binnen het interdisciplinaire onderzoeksgebied van interculturele communicatie. De volgende paragraaf zal ingaan op het gebruik van humor en het humorklimaat in internationale organisaties, gevolgd door een paragraaf over de mate van inclusie onder medewerkers.

3.2 Humor in internationale organisaties

Iedere culturele groep heeft zijn eigen dynamiek en dat geldt ook voor een groep medewerkers binnen een organisatie. Een belangrijk onderdeel binnen zo'n groep is het gebruik van humor, bijvoorbeeld om de spanningen te verlichten of de groep hecht te maken (Miczo & Welter, 2006). Om de dynamiek van humor te begrijpen, is het belangrijk om een multidimensionale conceptualisering van humor toe te passen. Martin e.a. (2003) hebben hiervoor een model opgesteld bestaande uit vier stijlen van humor:

- Verbindende humor
- Zelf-bevorderende humor
- Agressieve humor
- Zelfvernietigende humor

Het gebruik van bepaalde stijlen van humor kan zowel positieve als negatieve effecten hebben op verschillende aspecten binnen organisaties. Een aantal positieve effecten van humor op de werkvloer zijn bijvoorbeeld de bevordering van groepssamenhang en socialisatie- en communicatieprocessen. Humor creëert een open atmosfeer, waardoor interpersoonlijke relaties kunnen floreren en er ruimte is voor creativiteit wat leidt tot nieuwe ideeën (Lu e.a., 2019). Het maken van grappen over stressvolle situaties, maakt deze situaties minder dreigend en verbindende humor creëert een 'wij doen dit samen' mentaliteit, wat constructief werkt in de reactie op stress (Romero & Cruthirds, 2006). Negatieve vormen van humor zijn bijvoorbeeld het gebruik van sarcasme of agressieve, kleingeestige en zelfvernietigende humor (Wood e.a., 2007). Daarnaast kan negatieve humor gebruikt worden als poging om macht uit te oefenen over collega's of om ontevredenheid uit te spreken over de organisatie.

Humor is een aspect dat veel terugkomt op de werkvloer, maar waarvan de invloed op werknemers en organisaties nog niet uitgebreid onderzocht is. Veel onderzoek naar humor is gericht op het identificeren van stijlen van individuele werknemershumor (Martin e.a., 2003) en de manier waarop leidinggevenden humor kunnen gebruiken om de organisatiecultuur te bevorderen (Romero & Cruthirds, 2006). In eerder onderzoek is bijvoorbeeld getracht de rol van humor op de werkvloer vast te leggen om te onderzoeken of er een verband bestaat tussen het gebruik van humor en de gezondheid van medewerkers en de werk gerelateerde uitkomsten. De resultaten van dit onderzoeken toonden aan dat het gebruik van humor op de werkvloer wordt geassocieerd met verbeterde werkprestaties, tevredenheid, gezondheid, evenals verminderde burn-outs en stress. Hiervoor is gebruik gemaakt van een meta-analyse

naar de positieve vormen van humor, zoals beschreven door Martin e.a. (2003), die worden gebruikt op de werkvloer (Mesmer & Magnus, 2012). Een tekortkoming van dit onderzoek is echter dat slechts de positieve vormen van humor worden onderzocht, terwijl de negatieve vormen van humor buiten beschouwing worden gelaten. Cann e.a. (2014) bevestigen dat het onderzoek naar de rol van humor in eerder onderzoek zich veelal richt op de positieve vormen van humor en dat er geen instrument beschikbaar is dat onderzoekers in staat stelt om de brede aanwezigheid van humor de werkvloer te kwantificeren. Hun onderzoek beschrijft daarom de ontwikkeling van een instrument dat zowel de positieve als negatieve stijlen van humor in het werkklimaat beoordeelt, de *Humor Climate Questionnaire* (HCQ). Het onderzoeksinstrument kan worden gebruikt om een verscheidenheid aan voorspellingen te beoordelen over de rollen die humor zou kunnen spelen op de werkvloer. Met de HCQ wordt aan de hand van de perceptie van medewerkers weergegeven hoe het humorklimaat binnen een organisatie eruitziet (Cann e.a., 2014).

3.2.1 Wat is humorklimaat?

Humorklimaat wordt in dit onderzoek op een vergelijkbare manier gedefinieerd als de manier waarop het begrip organisatieklimaat wordt omschreven door organisatiewetenschappers. Hierin is het concept 'klimaat' gebaseerd op de perceptie van groepsleden. Het humorklimaat is dan de gedeelde perceptie van de manier waarop humor wordt gebruikt en geuit binnen een werknemersgroep. Eerder onderzoek naar de effecten van humor heeft aangetoond dat onderzoek naar de rol van humor op de werkvloer altijd zowel de positieve als de negatieve vormen daarvan moet opnemen (Cann e.a., 2014). Groepshumor kan positief of negatief en naar binnen of naar buiten gericht zijn. De steun van leidinggevenden voor het gebruik van humor speelt ook een sleutelrol bij het creëren en behouden van het humorklimaat in een groep. Humorklimaat kan dus elke combinatie zijn van positieve humor, negatieve humor en *outgroup* humor (grappen over mensen die niet deel uitmaken van de groep) en wordt sterk beïnvloed door (het gebrek aan) steun van leidinggevenden (Blanchart e.a., 2014). In dit onderzoek zal de HCQ gebruikt worden om te onderzoeken of er een verband is tussen de perceptie van het humorklimaat en de mate van inclusie binnen de organisatie.

3.3 Inclusie in internationale organisaties

Inclusie wordt beschouwd als een van de meeste essentiële onderdelen van het menselijk bestaan. Shore e.a. definiëren inclusie als: "*the degree to which individuals experience treatment from the group that satisfies their need for belongingness and uniqueness*" (2011,

gecteerd in Jansen et al., 2014, p.370). Het belang van inclusie komt voort uit een aantal overwegingen. Over het algemeen geldt dat opgenomen worden in een groep veel voordelen heeft voor individuen. Groepen dienen onze materiële belangen, versterken ons zelfvertrouwen, bekrachtigen onze overtuigingen, voorzien ons van een idee van symbolische onsterfelijkheid en geven ons eigenheid en acceptatie (Otten & Jansen, 2014). Deze voordelen van inclusie hebben voornamelijk betrekking op individuele voordelen, maar inclusie heeft ook voordelen voor groepen en organisaties.

Inclusie is in sommige groepen belangrijker dan in anderen. Met name de groep van collega's is waarschijnlijk een van de groepen die het meeste centraal staan in ons leven. We spenderen de meeste tijd van ons werkende leven in de nabijheid van onze directe collega's en zijn afhankelijk van ons werk voor inkomen, status en een gevoel van verbondenheid. Daarom is het zeer waarschijnlijk dat inclusie in organisaties positief geassocieerd wordt met het welzijn van individuen (Otten & Jansen, 2014). De mate waarin medewerkers zich geïncludeerd voelen bij een organisatie staat in positief verband met de tevredenheid over hun werk en hun zelfvertrouwen (Cann e.a., 2014). Daarnaast bestaat er ook een relatie tussen de perceptie van inclusie en het werkresultaat en heeft inclusie invloed op hoe innovatief medewerkers hun organisatie achten (Otten & Jansen, 2014). Medewerkers hebben een omgeving nodig waarin zij zich veilig en betrokken voelen en waarin hun eigen authenticiteit en individualiteit geaccepteerd en gewaardeerd wordt. Organisaties die streven naar meer inclusiviteit en onderscheid maken tussen de verschillende aspecten van inclusiviteit hebben betere kansen om zwakke en sterke punten te herkennen voor individuele medewerkers, voor teams en groepen of voor de organisatie als geheel (Otten & Jansen, 2014). Daarnaast is het creëren van een inclusief werkklimaat erop gericht medewerkers het gevoel te geven dat ze gewaardeerd worden en onderdeel zijn van de organisatie, wat uiteindelijk leidt tot minder conflicten en lager personeelsverloop (Ellemers e.a., 2018).

3.3.1 Perceived Group Inclusion Scale

Om de mate van inclusie onder medewerkers te onderzoeken hebben Jansen e.a. (2014) een instrument ontwikkeld: de *Perceived Group Inclusion Scale* (PGIS). Op basis van bestaand onderzoek naar inclusie stellen Jansen e.a. (2014) vast dat inclusie een hiërarchisch tweedimensionaal concept is dat bestaat uit percepties van *belongingness* (ergens bij willen horen) en authenticiteit. Het uitgangspunt van de PGIS is dat het de groep is die het individu includeert en niet andersom. Om die reden benadrukt en versterkt de formulering van de items

in de PGIS een belangrijk aspect van de inclusietheorie. De items zijn namelijk zo geformuleerd dat er wordt gevraagd naar de perceptie van het individu over hoe ze door de groep worden behandeld. Dit betekent dat de groep de bron is van inclusie en het individu het mikpunt. De groep heeft in het proces van inclusie dus de leidende rol en vanuit deze conceptualisering hebben Jansen e.a. (2014) de PGIS ontwikkeld. In dit onderzoek zal de PGIS worden gebruikt om de mate van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie vast te stellen. Jansen e.a. (2014) zien geen theoretische obstakels voor de toepassing van deze conceptualisering in andere groepssamenstellingen dan eerstejaars psychologiestudenten, omdat de samenhang tussen *belongingness* en authenticiteit in alle groepsoorten inclusie definiëren. De PGIS kan dus goed gebruikt worden in dit onderzoek naar de perceptie van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie.

3.4 Humor & Inclusie

De hierboven besproken instrumenten zullen in dit onderzoek gebruikt worden om de perceptie van het humorklimaat en de mate van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie te meten. Aan de hand van die resultaten zal onderzocht worden of er een verband is tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat een positief humorklimaat met steun vanuit leidinggevenden wordt geassocieerd met meer werktevredenheid en inzet onder medewerkers, terwijl negatieve en *outgroup* humor hier juist negatief mee geassocieerd wordt (Cann e.a., 2014). Ook kan het gebruik van positieve humor werknemers een veiliger gevoel geven in processen van betrokkenheid bij informatie-uitwisseling. Het delen van persoonlijke informatie bevordert op zijn beurt weer het gevoel van inclusie (Heiss & Carmack, 2012). Romero en Pescosolido (2008) hebben in hun onderzoek gekeken naar het effect van humor op groepseffectiviteit. Groepscohesie was hierin een van de belangrijkste onderdelen, ook wel 'sense of belonging' genoemd. Het onderzoek toont aan dat humor een positief effect heeft op de assimilatie van groepsleden en op de mate van vertrouwen tussen groepsleden. Op die manier versterkt humor de groepscohesie en dus het gevoel van *belongingness*, een van de twee hoofdconcepten van inclusie in de theorie van Jansen e.a. (2014). Op basis van deze eerdere bevindingen over positieve humor en inclusie zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H1: Een positief humorklimaat is positief gerelateerd aan de mate van inclusie.

H2: Een negatief en/of *outgroup* humorklimaat is negatief gerelateerd aan de mate van inclusie.

Eenzijds blijkt uit onderzoek dat een negatieve humorstijl van leidinggevenden leidt tot een slechtere relatie met medewerkers. Zo blijkt dat het uitvoerige gebruik van een beledigende stijl van humor door een leidinggevende de verhouding met zijn medewerkers kan verzwakken en tegelijkertijd het gevoel van betrokkenheid onder de medewerkers laat afnemen (Tremblay, 2016). En volgens Collinson (2002) en Romero en Cruthirds (2006) kan een werkklimaat van vijandige humor de relatie tussen leidinggevende en werknemers ondermijnen als het de intentie van de leidinggevende is om het statusverschil en de machtsverhouding te behouden. Aan de andere kant blijkt, uit onderzoek van Cann e.a. (2014), dat een positief humorklimaat met steun vanuit leidinggevenden wordt geassocieerd met meer werktevredenheid en inzet onder medewerkers. Op basis van deze eerdere onderzoeken naar de rol van leidinggevenden, is de volgende hypothese opgesteld:

H3: Steun van leidinggevenden is positief gerelateerd aan de mate van inclusie.

3.5 Humor & Inclusie in internationale organisaties

Het gebruik van humor in interculturele situaties kan tot verbinding, maar ook tot onbegrip en verdeeldheid leiden (Andrew, 2010). Interculturele situaties zijn situaties waarin mensen reflecteren op hun eigen taalgebruik om in te schatten wanneer zij deze wel of niet moeten aanpassen aan de 'native norm' (Ten Thije, 2020). Binnen een diverse werkvloer van een internationale organisatie kunnen deze interculturele situaties dagelijks voorkomen. Humor wordt in deze situaties vaak gebruikt als een krachtig instrument om het ijs te breken, relaties op te bouwen of een lastige situatie te ontmantelen. Aan de andere kant is dat wat als 'grappig' wordt gezien, niet een universeel gegeven, maar juist extreem persoonlijk en context en cultuur gebonden. In interculturele situaties kan dit ertoe leiden dat grapjes en sarcastische of ironische opmerkingen die diep geworteld zijn binnen de ene cultuur, door de andere cultuur beledigend en niet goed begrepen worden (Andrew, 2010). Humor hoeft dus niet opzettelijk negatief of agressief te zijn om iemand te kunnen beledigen. De gevoeligheid van humor in interculturele situaties kan invloed hebben op de manier waarop en de mate waarin het gebruik van humor wordt toegepast in internationale organisaties. Een andere bevinding uit het onderzoek van Jansen e.a. (2014) is dat inclusie eenvoudiger verzekerd is wanneer andere groepsleden meer op ons lijken. Dat betekent dat in internationale

organisaties met talige diversiteit en meertaligheid, taal een factor kan zijn die de perceptie van inclusie beïnvloedt. Het hebben van een gemeenschappelijk kenmerk, zoals het spreken van dezelfde taal, kan groepsinclusie versterken, maar kan ook een gevoel van uitsluiting veroorzaken bij personen die niet dezelfde taal spreken. Taaldiversiteit vergroot dus de mogelijkheid tot uitsluiting op basis van taal: “*Perceiving to be included in a group requires the experience of actual interactions with other group members.*” (Ellemers & Jetten, 2013, geciteerd in Jansen e.a., 2014, p.372). Voor dit onderzoek is het dan ook interessant om te onderzoeken of medewerkers met verschillende achtergronden het humorklimaat en de mate van inclusie anders of juist vergelijkbaar ervaren. Om dit te onderzoeken zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H4: Medewerkers met een Nederlandse achtergrond ervaren het humorklimaat positiever dan medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond.

H5: Medewerkers met een Nederlandse achtergrond voelen zich meer geïncludeerd dan medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond.

4 Methode (p.6)

4.1 Onderzoeksdesign

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er gekozen voor een kwantitatief onderzoek. De data werden verzameld aan de hand van twee bestaande vragenlijsten die zowel de perceptie van humorklimaat als de perceptie van inclusie op de werkvloer meten. Er is in dit onderzoek gekozen voor het gebruik van een vragenlijst om in een korte tijd zo veel mogelijk informatie te verzamelen (Dörnyei, 2007).

4.2 Onderzoekspopulatie

Binnen de twee vestigingen van Olam Cocoa, namelijk Koog aan de Zaan en Wormer, werken in totaal ongeveer 420 medewerkers. Er werd gebruikt gemaakt van convenience sampling om zo veel mogelijk mensen te bereiken (Dörnyei, 2007). De medewerkers kregen de vrijheid om te bepalen of zij wel of niet wilden deelnemen aan het onderzoek en enkel de medewerkers die bereid waren om deel te nemen, zijn meegenomen in het onderzoek.

4.3 Dataverzameling en onderzoeksprocedure

Door middel van de online survey tool *Qualtrics* is de vragenlijst tussen 26 februari en 12 maart 2021 online verspreid onder de medewerkers van Olam Cocoa. Op 5 maart is een herinnering gestuurd voor een optimale respons. De vragenlijst is door 120 van de 420 medewerkers (29%) ingevuld en zij hadden hier ongeveer 10 werkdagen de tijd voor. De deelnemers konden ervoor kiezen de vragenlijst in het Engels of in het Nederlands te beantwoorden. Er is gekozen voor het gebruik van twee talen, omdat binnen de organisatie een tweetalig taalbeleid geldt, waarin medewerkers altijd de kans krijgen om zich in het Engels of in het Nederlands uit te drukken. De Engelse vragenlijst is met behulp van een semi-expert vertaald naar het Nederlands en om de interne validiteit van deze vertaling te vergroten is ervoor gekozen om *back-translation* toe te passen (Dörnyei, 2007).

4.4 Meetinstrumenten

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn twee bestaande en gevalideerde schalen (HCQ en PGIS) samengevoegd tot een enquête die zowel het humorklimaat als de mate van inclusie meet (Bijlage 1 & 2). De items van beide schalen bestaan uit stellingen die gemeten zijn aan de hand van een 5-punts Likertschaal, waarbij participanten hebben aangegeven in hoeverre ze het met een stelling eens of oneens zijn. De mogelijke antwoorden liepen van 1) Helemaal mee oneens tot 5) Helemaal mee eens. De vragenlijst is verspreid onder 420 medewerkers van Olam Coca en bij aanvang van de vragenlijst wordt vermeld dat

deelname volledig anoniem is. Daarnaast wordt vermeld dat alle verzamelde data enkel gebruikt zal worden voor academische doeleinden en dat men met het invullen van de vragenlijst, automatisch toestemming geeft om antwoorden te gebruiken voor het onderzoek aan de Universiteit Utrecht.

4.4.1 Humor Climate Questionnaire

In dit onderzoek wordt de perceptie van humor gemeten aan de hand van het in eerder onderzoek gevalideerde meetinstrument van Can e.a. (2014). Om de perceptie van het humorklimaat binnen organisaties te onderzoeken, hebben zij de *Humor Climate Questionnaire* (HCQ) ontwikkeld. Hiermee kunnen zowel de positieve als negatieve verschillen in het humorklimaat van een organisatie worden onderzocht. De focus van de HCQ ligt op het gebruik van humor in interacties onder collega's en de manier waarop leidinggevenden hierop reageren en hier invloed op uitoefenen. Daarnaast kan de HCQ de werkervaringen van medewerkers voorspellen, zoals werktevredenheid en inzet (Cann e.a., 2014).

Het humorklimaat wordt aan de hand van vier constructen en 16-items gemeten, die zowel de positieve als de negatieve vormen van humor vaststellen. Het eerste construct is 'positieve humor' en meet de verbindende vorm van humor die wordt gebruikt om anderen te ondersteunen en relaties te versterken. Een voorbeelditem van het construct 'positieve humor' is "*Humor is something we all enjoy sharing at work*". Het tweede construct is 'negatieve humor' en meet de agressieve vormen van humor die gebruikt wordt om anderen te vernederen. Een voorbeeld van dit construct is "*Humor is sometimes used to intimidate others in the group*". Het derde construct is 'outgroup humor' en meet de agressieve vorm van humor die wordt gebruikt ten koste van een andere groep. Deze vorm van humor kan gezien worden als positieve humor binnen de groep, maar kan ook de ontevredenheid over de organisatie als geheel weerspiegelen. Een voorbeelditem van het construct 'outgroup humor' is "*My coworkers often make jokes about "management"*". Het vierde en laatste construct is 'steun van leidinggevenden' en meet de mate waarin het gebruik van humor wel of niet wordt ondersteund vanuit leidinggevende posities binnen de organisatie. Een voorbeeld van dit laatste construct is "*My supervisor expects a serious atmosphere at work*" (Bijlage 1). Op basis van de perceptie van de medewerkers ten opzichte van deze vier constructen stelt de HCQ het humorklimaat binnen de organisatie vast (Cann e.a., 2014).

4.4.2 Perceived Group Inclusion Scale

De perceptie van de mate van inclusie onder medewerkers wordt in dit onderzoek aan de hand van de PGIS gemeten, gevalideerd door Jansen e.a. (2014). In de PGIS wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende componenten van *belongingness* (groepslidmaatschap en groepsaffectie) en authenticiteit (ruimte voor en waarde van authenticiteit) om op die manier uit een breder spectrum van inclusieaspecten te putten. Items die *belongingness* meten zijn afgeleid van concepten zoals de behoefte om erbij te horen, groepsbetrokkenheid en een werk gerelateerde basisbehoefte van bevrediging. Daarnaast wordt authenticiteit gemeten door items gerelateerd aan authentieke persoonlijkheid, waargenomen authenticiteit en persoonlijke autonomie.

De mate van inclusie wordt aan de hand van 16 items gemeten en bestaat uit vier constructen. Het eerste construct is ‘groepslidmaatschap’ en een voorbeelditem van dit construct is “*This group gives me the feeling that I belong*”. Het tweede construct is ‘groepsaffectie’ en een voorbeelditem is “*This group appreciates me*”. Deze twee constructen horen bij het component *belongingness*. Het derde construct is ‘ruimte voor authenticiteit’ en een voorbeelditem van dit construct is “*This group allows me to be authentic*”. Het vierde en laatste construct is ‘waarde van authenticiteit’ en bij dit construct hoort bijvoorbeeld het item “*This group encourages me to be who I am*”. Deze laatste twee constructen horen bij het component authenticiteit (Bijlage 1). Op basis van de perceptie van de medewerkers ten opzichte van deze vier constructen stelt de PGIS de mate van inclusie binnen de organisatie vast (Jansen e.a., 2014).

4.5 Controlevariabelen/Variabelen/Onafhankelijke variabelen

De controlevariabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen zijn geslacht, leeftijd, functie binnen Olam Cocoa en of de medewerkers wel of niet het Nederlands als moedertaal hebben. De demografische gegevens worden aan de hand van meerkeuze- en open vragen onderzocht. Bij de vraag over de verschillende functies binnen Olam Cocoa, is ervoor gekozen om de werkvloer op te delen in drie functies, namelijk ‘*senior management*’, ‘*management*’ en ‘*werknemer*’. Deze indeling is gebaseerd op de bestaande functieverdeling bij Olam Cocoa. Er is gekozen om ook een vierde optie ‘*Anders, namelijk ...*’ toe te voegen voor medewerkers die het lastig vonden om hun functie in te delen in een van de drie mogelijkheden. Deze antwoorden zijn later toegevoegd aan de juiste groep. Van alle controlevariabelen zullen de variabelen functie en Nederlands of niet-Nederlands worden meegenomen in de verdere statistische analyses van dit onderzoek.

4.6 Data-analyse

De verzamelde kwantitatieve data zijn statistisch getoetst aan de hand van het softwareprogramma SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Na het sluiten van de online vragenlijsten, zijn de gegevens uit Qualtrics geëxporteerd naar SPSS. Om de Engelse en Nederlandse versie van de twee vragenlijsten samen te voegen zijn eerst de namen en labels van de vragenlijsten aangepast naar één format. Daarna konden de vragenlijsten worden samengevoegd in slechts één databestand. Bij de vraag over welke functie de participant bekleedt binnen de organisatie is een vierde optie ‘*Anders, namelijk...*’ toegevoegd. Deze optie is vier keer gebruikt en de ingevulde antwoorden zijn onderverdeeld binnen een van de drie andere mogelijke functies. Dit is gedaan op basis van het advies van de informant van de organisatie (persoonlijke communicatie, 18 maart 2021). Daarnaast is de non-respons bewerkt (zie Resultaten).

Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van twee instrumenten die in eerder onderzoek zijn gevalideerd en betrouwbaar zijn gevonden. Om de betrouwbaarheid van het meetinstrument in dit onderzoek te bepalen, zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd met als grens een p-waarde van .05. Dit is gedaan voor gehele vragenlijst, de HCQ en PGIS apart en voor de vier constructen van beide vragenlijsten. Uit de analyses blijkt dat er voldoende betrouwbaarheid is gevonden voor zowel de gehele vragenlijst als die van de aparte lijsten en constructen (Tabel 1).

Tabel 1 *Betrouwbaarheidsanalyse van de vragenlijsten en constructen*

Schaal	Cronbach's alpha	Aantal items
Gehele vragenlijst	$\alpha .77$	32
Humor Climate Questionnaire	$\alpha .78$	16
Perceived Group Inclusion Scale	$\alpha .96$	16
Positieve humor	$\alpha .82$	4
Negatieve humor	$\alpha .91$	4
<i>Outgroup</i> humor	$\alpha .87$	4
Steun leidinggevende	$\alpha .80$	4
Groepslidmaatschap	$\alpha .90$	4
Groepsaffectie	$\alpha .91$	4
Ruimte voor authenticiteit	$\alpha .96$	4
Waarde van authenticiteit	$\alpha .97$	4

Om statistische analyses uit te kunnen voeren zijn er eerst een aantal nieuwe variabelen gemaakt. Voor de vier constructen van de HCQ en van de PGIS zijn nieuwe variabelen gemaakt, omdat de vier constructen apart steeds een andere vorm van humor of inclusie meten. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de verbanden tussen de twee vragenlijsten zijn de constructen ook los met elkaar vergeleken. Daarnaast zijn de twee constructen “negatieve en *outgroup* humor” samengevoegd tot één variabele, omdat deze constructen beide een negatieve vorm van humor meten. Tot slot zijn de HCQ en PGIS als een gezamenlijke vragenlijst samengevoegd tot een variabele voor het uitvoeren van de aanvullende analyses.

Om de hypothesen te testen, zijn er met de nieuwe variabelen verschillende statistische analyses uitgevoerd. Allereerst zijn beschrijvende analyses uitgevoerd. Hiervan is een overzicht toegevoegd in het resultatenhoofdstuk, waarin de demografische gegevens van de deelnemers zijn verzameld. Daarnaast zijn de eerste drie hypothesen getoetst aan de hand van correlatieanalyses om de onderlinge samenhang tussen de variabelen te onderzoeken. De laatste twee hypothesen zijn getoetst aan de hand van een onafhankelijke t-toets om te onderzoeken of er een significant verschil is tussen Nederlandse en internationale medewerkers met betrekking tot hun ervaring van het humorklimaat en de mate van inclusie. Er wordt uitgegaan van een p-waarde met als grens 0.01.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk zal besproken worden welke resultaten de online vragenlijst heeft opgeleverd. Allereerst zullen de beschrijvende resultaten van de online vragenlijst worden besproken. Daarna worden de hypothesen aan de hand van correlatieanalyses en onafhankelijke t-toetsen getoetst. Als laatste worden de resultaten van de aanvullende analyses besproken.

5.1 Beschrijvende resultaten

Van de 420 medewerkers van Olam Cocoa hebben 124 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Er was echter sprake van een vrij hoge non-respons, namelijk 38 van de 124 participanten had de vragenlijst slechts gedeeltelijk ingevuld. Een groot deel van de ontbrekende gegevens was terug te vinden in het onderdeel over inclusie. Dit kan te maken hebben met het feit dat er binnen Olam Cocoa al eerder een onderzoek heeft plaatsgevonden naar de mate van inclusie onder medewerkers (Morwood e.a., 2020). De participanten die in ieder geval alle constructen over humor en inclusie hadden ingevuld zijn behouden en dat levert uiteindelijk 86 bruikbare cases op ($N = 86$). In Tabel 2 volgt een overzicht van de demografische gegevens van de 86 bruikbare cases.

Tabel 2 *Beschrijvende resultaten*

Demografische gegevens	Aantal respondenten	Percentage
Nederlands als moedertaal of niet		
<i>Nederlands</i>	67	78%
<i>Niet-Nederlands</i>	17	19%
<i>Non-respons</i>	2	3%
<i>Totaal</i>	86	100%
Geslacht		
<i>Man</i>	57	66%
<i>Vrouw</i>	27	31%
<i>Non-respons</i>	2	3%
<i>Totaal</i>	86	100%
Functie		
<i>Management</i>	13	15%
<i>Leidinggevende/chef</i>	15	17%
<i>Werknemer</i>	55	64%
<i>Non-respons</i>	3	4%
<i>Totaal</i>	86	100%
Gemiddelde leeftijd 44 jaar		

Zoals verwacht heeft een groot deel van de respondenten Nederlands als moedertaal, namelijk 78% ten opzichte van 90% van de gehele populatie. Daarnaast valt op dat er duidelijk meer mannen dan vrouwen de vragenlijst hebben ingevuld. De verdeling van de medewerkers over de verschillende functies ligt niet helemaal in lijn met deze verdeling in de populatie (daar respectievelijk 5%, 10% en 85%).

5.2 Correlatieanalyses

Om inzicht te krijgen in de onderlinge samenhang tussen de verschillende variabelen, is er in dit onderzoek een correlatieanalyse uitgevoerd. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de samenhang tussen humor en inclusie zijn er meerdere analyses uitgevoerd. Allereerst worden de vier constructen van de HCQ afzonderlijk van elkaar gecorreleerd met de PGIS. Daarnaast zijn de constructen negatieve en *outgroup* humor ook samengevoegd tot één construct (Negatief + *Outgroup*), omdat deze beiden een negatieve vorm van humor vaststellen. Als laatste is er gekeken naar de correlatie tussen de HCQ in zijn geheel en de PGIS. Een overzicht van de resultaten uit de analyses is terug te vinden in de correlatietabel (Tabel 3).

Hypothese 1 stelt dat een positief humorklimaat positief gerelateerd is aan de mate van inclusie. Uit de correlatietabel blijkt dat er een gemiddeld, positief verband bestaat tussen positieve humor en de mate van inclusie ($r = .53$, $p < 0.01$) en dat dit verband significant is. De hypothese dat er een positief verband bestaat tussen positieve humor en de mate van inclusie kan worden aangenomen.

Hypothese 2 stelt dat er een negatief verband is tussen negatieve en *outgroup* humor en de mate van inclusie. Uit de correlatietabel blijkt dat voor de samengestelde variabele negatieve en *outgroup* humor een gemiddeld, negatief verband bestaat met de mate van inclusie ($r = -.47$; $p < 0.01$). Daarnaast blijkt uit de tabel dat er een gemiddeld, negatief verband bestaat tussen negatieve humor en de mate van inclusie ($r = -.51$; $p < 0.01$) en dat dit verband wat minder sterk, maar wel negatief is voor *outgroup* humor en de mate van inclusie ($r = -.31$; $p < 0.01$). De hypothese dat er een negatief verband bestaat tussen negatieve en *outgroup* humor en de mate van inclusie kan worden aangenomen.

Hypothese 3 stelt dat de steun vanuit leidinggevende positief gerelateerd is aan de mate van inclusie. In de correlatietabel valt op dat het gaat om een negatief verband, dit wordt in het hoofdstuk Conclusie & Discussie nader toegelicht. De correlatietabel geeft een gemiddeld, negatief verband aan tussen de steun van leidinggevendenden voor het gebruik van humor en de mate van inclusie ($r = -.44$, $p < 0,01$). De hypothese dat er een positief verband bestaat tussen

de steun van leidinggevende en de mate van inclusie wordt hier verworpen. Het gaat in dit geval om een negatief verband.

Een opvallend resultaat is dat er voor alle constructen ook een significante correlatie bestaat tussen humor en inclusie ($r = -.39$; $p < 0.01$). Het verband tussen de perceptie van humor en de mate van inclusie is zwak tot gemiddeld. In relatie tot de onderzoeksvraag over in hoeverre er een verband is tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie, lijkt hier sprake te zijn van een zwak tot gemiddeld verband. Dat betekent dat er wel sprake is van een relatie tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie onder medewerkers en dat deze relatie zwak tot gemiddeld kan worden beschouwd.

Tabel 3 *Correlatietabel*

Perceived Group Inclusion Scale		
	Pearson's <i>r</i>	<i>p</i> -waarde
Positieve humor	.53	.00
Negatief + <i>Outgroup</i>	-.47	.00
Negatieve humor	-.51	.00
<i>Outgroup</i> humor	-.31	.00
Steun leidinggevende	-.44	.00
HCQ	-.39	.00

5.3 Onafhankelijke t-toetsen

Om te onderzoeken of medewerkers met een Nederlandse achtergrond het humorklimaat en de mate van inclusie anders ervaren dan medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond, zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H4: Medewerkers met een Nederlandse achtergrond ervaren het humorklimaat positiever dan medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond.

H5: Medewerkers met een Nederlandse achtergrond voelen zich meer geïncludeerd dan medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond.

Deze hypothesen zijn getoetst aan de hand van een onafhankelijk t-toets. Er was geen significant verschil tussen medewerkers met een Nederlandse ($N = 67$, $M = 2,89$, $SD = .48$) en medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond ($N = 17$, $M = 2,78$, $SD = .53$) met betrekking tot hun ervaringen van het humorklimaat, $t(84) = .83$, $p = .41$. De effectgrootte was klein (eta squared = .01). Dit betekent dat hypothese 4 wordt verworpen. Medewerkers met een Nederlandse achtergrond ervaren het humorklimaat niet anders dan medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond.

Voor hypothese 5 is ook een onafhankelijke t-toets uitgevoerd en ook hiervoor is er geen significant verschil gevonden tussen medewerkers met een Nederlandse ($N = 67$, $M = 3,57$, $SD = .64$) en medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond ($N = 17$, $M = 3,36$, $SD = .91$) met betrekking tot hun gevoel van inclusie binnen de organisatie $t(84) = .91$, $p = .38$. De effectgrootte was klein ($\eta^2 = .01$). Om die reden wordt ook hypothese 5 verworpen. Medewerkers met een Nederlandse achtergrond voelen zich niet meer geïncludeerd dan medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond.

5.4 Aanvullende analyses

Naast de analyses voor het toetsen van de vijf hypothesen zijn er ook aanvullende analyses gedaan. Om te onderzoeken of de functie die een medewerker bekleedt, invloed heeft op hun perceptie van het humorklimaat en de mate van inclusie is een enkelvoudige variantieanalyse (one-way ANOVA) uitgevoerd. De enkelvoudige variantieanalyse van humor en de drie mogelijke functies binnen Olam Cocoa geeft aan dat er geen significant verschil is tussen de functies Management ($N = 13$, $M = 2,72$, $SD = .44$), Leidinggevende ($N = 15$, $M = 2,90$, $SD = .40$) en Werknemers ($N = 55$, $M = 2,89$, $SD = .52$), $F(80) = 0,70$, $p = .50$. De effectgrootte was klein ($\eta^2 = .02$). Dat betekent dat de functiebekleding van de respondenten geen invloed heeft op de perceptie van het humorklimaat. De ervaring van het humorklimaat van de respondenten is vergelijkbaar.

De enkelvoudige variantieanalyse van inclusie en de drie mogelijke functies binnen de organisatie geeft aan dat er een significant verschil is tussen de functies Management ($N = 13$, $M = 4,00$, $SD = .31$), Leidinggevende ($N = 15$, $M = 3,60$, $SD = .49$) en Werknemer ($N = 55$, $M = 3,40$, $SD = .78$), $F(80) = 3,86$, $p < .05$. De effectgrootte was gemiddeld ($\eta^2 = .09$). De post hoc testen lieten zien dat medewerkers met de functie Management zich significant meer geïncludeerd voelden dan medewerkers met de functie Werknemers, $p < .05$. De andere twee groepen verschilden niet significant met elkaar, hoewel het verschil tussen Management en Leidinggevende ook bijna statistische significantie bereikte, $p = .06$. Dat betekent dat de functiebekleding van de respondenten wel invloed heeft op de mate van inclusie.

Medewerkers met de functie Management voelen zich meer geïncludeerd dan medewerkers met de functie Werknemer. Medewerkers met de functies Leidinggevende en Werknemer voelen zich gelijkwaardig geïncludeerd en, hoewel het verschil niet significant is, is er ook een verschil tussen de functies Management en Leidinggevende. Hierin voelen medewerkers met de functie Management zich meer geïncludeerd dan medewerkers met de functie Leidinggevende.

Daarnaast is onderzocht of de perceptie van het humorklimaat anders is voor mannen dan voor vrouwen. Er was geen significant verschil tussen mannen ($N = 57, M = 2,93, SD = .48$) en vrouwen ($N = 27, M = 2,74, SD = .48$) in de perceptie van humorklimaat $t(82) = 1,66, p = .10$. Ook is er geen significant verschil gevonden tussen mannen ($N = 57, M = 3,56, SD = .70$) en vrouwen ($N = 27, M = 3,45, SD = .72$) en de mate van inclusie $t(82) = .70, p = .49$. Mannen en vrouwen ervaren het humorklimaat dus gelijkwaardig en voelen zich even geïnccludeerd.

6 Conclusie & Discussie

In dit hoofdstuk zal een terugkoppeling naar de theorie plaatsvinden aan de hand van de gepresenteerde kwantitatieve onderzoeksresultaten. Deze terugkoppeling zal stapsgewijs aan de hand van de vijf deelvragen van huidig onderzoek plaatsvinden. Daarnaast zal er middels de gevonden resultaten en de terugkoppeling naar de theorie antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: “In hoeverre is er een verband tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie?”. Tot slot wordt er gereflecteerd op de implicaties van het huidige onderzoek en worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 Discussie

6.1.1 Deelvraag 1: Is er een positief verband tussen het gebruik van positieve humor en de mate van inclusie?

Uit eerder onderzoek is gebleken dat humor zowel positieve als negatieve effecten kan hebben op uiteenlopende aspecten van een organisatie. Belangrijke voordelen van het gebruik van positieve humor zijn onder andere het creëren van een open werksfeer, verbeterde prestaties en een toename van werktevredenheid en gezondheid van medewerkers (Mesmer & Magnus, 2012). Daarnaast draagt positieve humor op de werkvloer bij aan het bevorderen van de groepssamenhang en aan processen zoals socialisatie en communicatie (Lu e.a., 2019). Huidig onderzoek toont aan dat er ook een verband bestaat tussen het gebruik van positieve humor op de werkvloer en de mate inclusie. Het gebruik van positieve humor staat dus in relatie met een sterk gevoel van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie. Dit sluit aan bij de resultaten van het onderzoek van Heiss en Carmack (2012) die aantonen dat het gebruik van positieve humor een veilig gevoel creëert in het proces van betrokkenheid bij informatie-uitwisseling. Dat het gebruik van deze vorm van humor in relatie staat met een hogere mate van inclusie kan van invloed zijn op de manier waarop er met humor om wordt gegaan binnen internationale organisaties.

Zoals beschreven in het theoretisch kader kan het gevoel van inclusie gemeten worden aan de hand van twee concepten, namelijk *belongingness* en authenticiteit, met als uitgangspunt dat de groep het individu includeert en niet andersom (Jansen e.a., 2014). Romero en Pescolido (2008) toonden in hun onderzoek aan dat humor een positief effect heeft op de mate van vertrouwen tussen groepsleden en dus op het gevoel van *belongingness*. Daarnaast toonden Cann e.a. (2014) in hun onderzoek aan dat het vergroten van het betrokkenheidsgevoel onder medewerkers het gevoel van authenticiteit en individualiteit stimuleert, waardoor medewerkers meer zelfvertrouwen krijgen, meer werktevredenheid tonen en hun

werkprestaties verbeteren. Door de relatie vast te stellen tussen het gebruik van humor op de werkvloer en een hoge mate van inclusie onder medewerkers, bevestigen de resultaten de eerdere bevindingen van Romero en Pescolido (2008) en Cann e.a. (2014). De positieve relatie tussen het gebruik van positieve humor en de mate van inclusie zou organisaties kunnen uitnodigen om het gebruik van deze vorm van humor in te zetten om het gevoel van *belongingness* en authenticiteit onder medewerkers te versterken en dus het gevoel van inclusie onder medewerkers te bevorderen.

6.1.2 Deelvraag 2: Is er een negatief verband tussen het gebruik van negatieve humor en de mate van inclusie?

Een belangrijk aspect van humor waar volgens Cann e.a. (2014) nog onvoldoende onderzoek naar gedaan was, is de negatieve kant van humor. Naast de positieve effecten van humor, bestaan er uiteraard ook negatieve vormen van humor, zoals sarcasme of agressieve, kleingeestige en zelfvernietigende humor. Uit eerder onderzoek is gebleken dat het gebruik van deze vormen van humor een negatieve relatie heeft met het organisatieklimaat, werktevredenheid, toewijding en creativiteit van medewerkers (Wood e.a., 2007). In dit onderzoek werd er aan de hand van de constructen 'negatieve humor' en '*outgroup* humor' gekeken naar het verband tussen het gebruik van negatieve humor en de mate van inclusie. Uit de resultaten is gebleken dat er een gemiddeld negatief verband bestaat tussen het gebruik van negatieve humor op de werkvloer en de mate van inclusie. Medewerkers voelen zich minder betrokken wanneer er gebruik wordt gemaakt van negatieve humor. Uit eerder onderzoek is gebleken dat de mate van inclusie ervaren door medewerkers positieve invloed heeft op de tevredenheid over hun werk en hun werkresultaten (Otten & Jansen, 2014). Het gebruik van negatieve humor kan dus in relatie staan met mindere tevredenheid binnen de organisatie, wat kan leiden tot de achteruitgang van werkresultaten. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat er ook een negatief verband bestaat tussen het gebruik van '*outgroup* humor' en de mate van inclusie. Enerzijds zou deze vorm van humor gezien kunnen worden als positieve humor binnen de groep. Deze vorm van humor wordt gebruikt ten koste van een andere groep en zou daardoor het groepsgevoel binnen de groep kunnen versterken. Aan de andere kant kan *outgroup* humor ook de ontevredenheid over de organisatie als geheel weerspiegelen (Cann e.a., 2014). In dit onderzoek blijkt uit de resultaten dat deze vorm van humor negatief gerelateerd is met de mate van inclusie. Dat betekent dat medewerkers zich minder betrokken voelen wanneer er gebruik wordt gemaakt van *outgroup* humor en dat het gebruik van deze vorm van humor dus niet bijdraagt aan het groepsgevoel. Echter, waar het negatieve verband

tussen negatieve humor en inclusie een gemiddeld verband is, geldt voor het verband tussen *outgroup* humor en inclusie dat het gaat om een zwak verband. De twee hierboven beschreven kanten van *outgroup* humor kan dit wat zwakkere verband verklaren, omdat de mogelijkheid bestaat dat medewerkers het gebruik van deze vorm van humor als positieve humor ervaren (Cann e.a, 2014). Medewerkers voelen zich dus minder geïncludeerd wanneer er gebruik wordt gemaakt van negatieve humor. Dat betekent dat het gebruik van deze vorm van humor het best zo veel mogelijk vermeden moet worden om het gevoel van inclusie onder medewerkers hoog te houden. Door de mate van inclusie onder medewerkers hoog te houden, stimuleert een organisatie de innovativiteit van haar medewerkers en creëert daarmee uiteindelijk betere kansen voor de organisatie als geheel (Otten & Jansen, 2014).

6.1.3 Deelvraag 3: Is er een positief verband tussen de steun van leidinggevenden en de mate van inclusie?

Uit onderzoek van Mesmer en Magnus (2012) is gebleken dat het gebruik van humor door leidinggevenden wordt geassocieerd met verbeterde werkprestaties, meer tevredenheid, positievere perceptie van de prestaties van leidinggevenden, tevredenheid over de leidinggevende en verminderde terugtrekking uit het werk. Huidig onderzoek toont aan dat er sprake is van een positief verband tussen de steun van leidinggevenden en de mate van inclusie. Hoewel het resultaat een negatief verband aangeeft, is hier toch sprake van een positieve relatie. Dit heeft te maken met de manier van vraagstelling van de HCQ, waarin de stellingen zo geformuleerd zijn dat een hoge score geassocieerd wordt met weinig steun van leidinggevenden. Desalniettemin is er dus sprake van een positieve relatie tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie onder medewerkers, wat betekent dat steun van leidinggevenden voor het gebruik van humor in verband staat met een groter betrokkenheidsgevoel onder medewerkers. Dit resultaat sluit aan bij de theorie van Cann e.a. (2014), waaruit blijkt dat meer steun vanuit leidinggevenden voor het gebruik van humor op de werkvloer leidt tot lager personeelsverloop. Dat geldt ook voor organisaties die zich richten op het creëren van een inclusief werkklimaat, wat resulteert in minder conflict en personeelsverloop (Ellemers e.a., 2018). Op deze manier bevestigt huidig onderzoek op twee manieren het belang van de steun van leidinggevenden voor het gebruik van humor op de werkvloer. Enerzijds omdat het gebruik van humor op zichzelf leidt tot minder personeelsverloop. En anderzijds omdat de steun van leidinggevende voor het gebruik van humor op de werkvloer in positief verband staat met de mate van inclusie onder medewerkers, wat op haar beurt ook leidt tot minder conflict en personeelsverloop. Deze positieve relatie

tussen de steun van leidinggevend en de mate van inclusie zou organisaties en leidinggevend kunnen laten inzien dat zij de betrokkenheid van hun medewerkers zou kunnen vergroten door bijvoorbeeld het gebruik van humor te steunen.

6.1.4. Deelvraag 4: Is er een verschil tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers in de perceptie van het humorklimaat?

Een belangrijk aspect van deze casestudy is het feit dat het gericht is op een internationale organisatie, waarin interculturele situaties dagelijks voorkomen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat het gebruik van humor in interculturele situaties zowel tot verbinding als tot onbegrip kan leiden en dat het belangrijk is om de gevoeligheid van humor in interculturele situaties in acht te nemen (Andrew, 2010). Zo kan het enerzijds worden ingezet om stressvolle situaties minder dreigend te maken (Romero & Cruthirds, 2006), terwijl het anderzijds ook kan leiden tot onbegrip en verdeeldheid (Andrew, 2010). Om die reden is onderzocht of medewerkers met verschillende achtergronden het humorklimaat anders of juist vergelijkbaar ervaren. De verwachting was dat Nederlandse medewerkers het humorklimaat positiever zouden ervaren dan niet-Nederlandse medewerkers, omdat humor cultuurgebonden is en dat was als ‘grappig’ wordt gezien, niet een universeel gegeven is. Uit de resultaten blijkt dat de perceptie van het humorklimaat door Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers vergelijkbaar ervaren wordt. Een mogelijk oorzaak van deze uitkomst zou het meertalige taalbeleid van Olam Cocoa kunnen zijn. Door het hanteren van een meertalig taalbeleid krijgen medewerkers de kans om zich te uiten in de taal waar zij zich het meest comfortabel bij voelen, waardoor het gebruik van humor eerder tot verbinding dan tot onbegrip zou kunnen leiden. De gemiddelde scores liggen net boven het gemiddelde, wat betekent dat de perceptie van het humorklimaat enigszins positief is. Dit kan betekenen dat medewerkers zich, ondanks het meertalige taalbeleid, niet volledig vrij voelen voor het gebruik van humor binnen de organisatie. Dit zou het gevolg kunnen zijn van de gevoeligheid van het gebruik van humor in interculturele situaties.

6.1.5 Deelvraag 5: Is er een verschil tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers in de mate van inclusie?

Zoals beschreven in het theoretisch kader is inclusie de mate waarin een individu ervaart dat de groep hem of haar voorziet van een gevoel van *belongingness* en authenticiteit (Jansen e.a., 2014). Medewerkers hebben een omgeving nodig waarin deze gevoelens geaccepteerd en gewaardeerd worden (Ottens & Jansen, 2014). Volgens Jansen e.a. (2014) is inclusie makkelijker verzekerd wanneer andere groepsleden op ons lijken en kan een

gemeenschappelijk kenmerk, zoals het spreken van dezelfde taal of het hebben van dezelfde achtergrond, evenzeer een gevoel van uitsluiting veroorzaken bij mensen die deze gemeenschappelijke kenmerken niet delen. Om die reden werd er in dit onderzoek verwacht dat Nederlandse medewerkers zich meer geïncludeerd zouden voelen dan niet-Nederlandse medewerkers. Zij delen tenslotte dezelfde moedertaal.

Uit de resultaten blijkt dat Nederlandse medewerkers zich sterk geïncludeerd voelen binnen de organisatie en dat de mate van inclusie ervaren door niet-Nederlandse medewerkers ongeveer op hetzelfde niveau ligt. Dat betekent dat er geen verschil is in de mate van inclusie tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers binnen Olam Cocoa. Dit zou het gevolg kunnen zijn van de overheersende positieve perceptie van het humorklimaat, wat aansluit bij eerder onderzoek van Lu e.a. (2019), waaruit blijkt dat positieve humor bijdraagt aan het bevorderen van de groepssamenhang. Op die manier zou de overwegend positieve perceptie van het humorklimaat kunnen aansluiten bij een sterk gevoel van inclusie.

Aan de andere kant zou dit het gevolg kunnen zijn van het al eerder besproken meertalige taalbeleid. Net als voor humor, geldt ook hier dat dit taalbeleid medewerkers ertoe in staat stelt om zich te uiten in de taal waar zij zich het meest comfortabel bij voelen. Daarnaast stelt het de medewerkers in staat om daadwerkelijk in contact te komen met elkaar, wat volgens Jansen e.a. (2014) het gevoel van uitsluiting kan voorkomen. Door dit meertalige taalbeleid hebben medewerkers meer gemeenschappelijke kenmerken, wordt het onderscheid tussen Nederlandssprekende medewerkers en niet-Nederlandssprekende medewerkers verkleind en verdwijnt het risico op uitsluiting. Dit kan het gevoel van betrokkenheid onder de medewerkers versterken en kan ook de oorzaak zijn voor een gelijkwaardig gevoel van inclusie van alle medewerkers van Olam Cocoa. Dus, hoewel een internationale werkvloer een uitdaging kan zijn voor de mate waarin medewerkers zich geïncludeerd voelen, geldt voor Olam Cocoa dat er geen verschil is in de mate van inclusie tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers.

6.1.6 Aanvullende bevindingen

Naast het vinden van antwoorden op de vijf deelvragen zijn er aanvullende analyses uitgevoerd. Voor een grote internationale organisatie geldt dat de medewerkers uiteenlopende functies bekleden van topmanagement tot en met ondersteunende staf (Mintzberg, 1989). In deze casestudy zijn de medewerkers onderverdeeld in drie functies, namelijk Management, Leidinggevenden en Medewerkers. Omdat de kans bestaat dat medewerkers uit de ondersteunende staf het humorklimaat anders ervaren dan medewerkers uit het

topmanagement of dat een medewerker uit middenkader zich meer of minder geïncludeerd voelt dat een medewerker uit de technische staf, zijn er voor deze functieverdeling aanvullende analyses uitgevoerd. Hieruit blijkt dat er wat betreft humorklimaat geen duidelijke verschillen bestaan tussen de medewerkers uit verschillende functies. Functiebekleding heeft in dit geval dus geen invloed op de perceptie van het humorklimaat. Echter, voor inclusie zijn hier wel opvallende resultaten gevonden. Uit de resultaten blijkt dat er wat betreft de mate van inclusie onderscheid is tussen de drie functiegroepen. Allereerst wordt duidelijk dat de functiegroep Management zich meer geïncludeerd voelt dan medewerkers uit de functiegroep Medewerker. Dat betekent dat medewerkers het uit topmanagement zich meer geïncludeerd voelen dan medewerkers uit de uitvoerende kern en ondersteunende staf (Mintzberg, 1989). Er bestaat geen verschil tussen de functiegroepen Management en Leidinggevenden, wat ten grondslag zou kunnen liggen aan het feit dat deze twee functiegroepen soms door elkaar heen lopen binnen de organisatie. Waar Mintzberg (1989) in dit geval drie functiegroepen onderscheid, namelijk topmanagement, middenkader en technische staf, vallen deze laatste twee functiegroepen binnen Olam Cocoa samen. Wel lijkt er een verschil te bestaan tussen de functiegroepen Leidinggevenden en Werknemers. Hoewel dit verschil niet significant is, tonen de resultaten aan dat medewerkers uit de functiegroep Leidinggevenden zich meer geïncludeerd voelen dan uit de groep Werknemers. Waar deze verschillen aan ten grondslag liggen, wordt uit dit onderzoek niet duidelijk, maar zou een interessant onderzoeksgebied kunnen zijn voor toekomstig onderzoek. Daarnaast blijkt uit de resultaten van de aanvullende analyses dat er geen onderscheid bestaat tussen mannen en vrouwen in de perceptie van het humorklimaat en de mate van inclusie. Mannen en vrouwen ervaren het humorklimaat binnen Olam Cocoa hetzelfde en voelen zich even betrokken bij de organisatie. Vooral de mate van inclusie ligt redelijk hoog.

6.2 Conclusie

In dit onderzoek werd gezocht naar een antwoord op de volgende hoofdvraag: In hoeverre is er een verband tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie onder medewerkers van een internationale organisatie? Een belangrijke aanleiding voor deze vraag was de terugval van betrokkenheid onder medewerkers en het opvallende gebrek aan het gebruik van humor in de huidige omstandigheden, waarin thuiswerken en online vergaderingen en kennismakingen het 'nieuwe normaal' zijn geworden. Omdat humor op de werkvloer te allen tijde van essentieel belang is, is in deze casestudy onderzocht in hoeverre humor in verband staat met de mate van inclusie. Het onderzoek werd uitgevoerd binnen een

internationale organisatie, waar onderscheid werd gemaakt tussen Nederlandse en niet-Nederlandse medewerkers om vast te stellen of er een verband bestaat tussen het gebruik van humor in interculturele situaties en de mate van inclusie onder medewerkers. De uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat er inderdaad sprake is van een relatie tussen humorgebruik op de werkvloer en de mate van inclusie en dat dit geldt voor zowel positieve als negatieve vormen voor humor. Daarin gaat positieve humor hand in hand met een sterke mate van inclusie en staat het gebruik van negatieve humor in relatie tot een mindere mate van inclusie. De gevonden resultaten zouden organisaties met een diverse werkvloer aan kunnen aansporen tot het inzetten van humor om de inclusiviteit binnen de organisatie te versterken. Vooral in de huidige omstandigheden, waarin betrokkenheid van medewerkers en het gebruik van humor sterk afgenomen zijn.

6.3 Implicaties & suggesties voor vervolgonderzoek

Hoewel huidig onderzoek betrouwbaar en valide is uitgevoerd, zijn er enkele implicaties aan verbonden. Allereerst kan er geen expliciete uitspraak worden gedaan over de causaliteit van de gevonden verbanden. Zo toont huidig onderzoek aan dat het gebruik van positieve humor op de werkvloer in verband staat met hogere mate van inclusie onder medewerkers, maar het is ook mogelijk dat de hogere mate van inclusie invloed heeft op het gebruik van positieve humor. Om die reden kunnen er geen uitspraken worden gedaan over de oorzakelijke verbanden tussen humor en inclusie. Door huidig onderzoek bijvoorbeeld aan te vullen met interviews, zou meer informatie achterhaald kunnen worden over de relatie tussen het gebruik van humor op de werkvloer en de mate van inclusie en wat voor soort positieve en negatieve humor en geuit wordt.

Huidig onderzoek is gericht op slechts één internationale organisatie en om de bevindingen meer te kunnen generaliseren, zou toekomstig onderzoek het verband tussen humor en inclusie in verschillende werkomgevingen van uiteenlopende organisaties verder moeten onderzoeken. Zo geldt in de huidige organisatie bijvoorbeeld dat er een meertaligheidsbeleid gehanteerd wordt. Op deze manier wordt er dus veel rekening gehouden met de diversiteit binnen het bedrijf. In een internationale organisatie waar een eentalig taalbeleid geldt, zouden andere resultaten gevonden kunnen worden, omdat humor sterk cultuurgebonden is (Andrew, 2010). Interessant voor vervolgonderzoek zou onderzoek kunnen zijn naar de perceptie van humor en de mate van inclusie ervaren door medewerkers in een internationale organisatie waar een eentalig taalbeleid geldt. In zo'n geval wordt er op voorhand minder rekening gehouden met de verschillende achtergronden van de medewerkers en dit zou invloed kunnen

hebben op zowel het humorklimaat binnen de organisatie als het gevoel van inclusie onder medewerkers.

Voor toekomstig onderzoek is het interessant om specifiek te onderzoeken of achtergrond invloed heeft op de perceptie van het humorklimaat en de mate van inclusie. Huidig onderzoek heeft slechts de groepen Nederlands en niet-Nederlands onderzocht. Door een uitgebreider beeld te krijgen van de uiteenlopende achtergronden van de medewerkers binnen een internationale organisatie kan er specifiek worden ingegaan op mogelijke verschillen in de perceptie van humor en de mate van inclusie. Ook wat voor soort humor er gebruikt wordt binnen de verschillende (functie)groepen zou breder onderzocht kunnen worden. Daarnaast is dit onderzoek gebaseerd op slechts een internationale organisatie van ongeveer 420 medewerkers. Een onderzoek naar grotere organisaties kan andere resultaten opleveren.

De indeling van de verschillende functies binnen deze casestudy is gerealiseerd aan de hand van persoonlijk contact met Olam Cocoa. Deze functieverdeling is binnen de basisonderdelen van Mintzberg (1989) geplaatst, waarbij een aantal functies zijn samengevallen. Om een uitgebreider en gelijkwaardiger beeld te krijgen van de perceptie van de verschillende ervaringen van het humorklimaat en de mate van inclusie binnen internationale organisaties zou toekomstig onderzoek zich enerzijds kunnen richten op een gelijkwaardigere verdeling van de verschillende functies van de respondenten. Anderzijds is het belangrijk om zo veel mogelijk de functies van Mintzberg (1989) aan te houden en deze niet (of zo min mogelijk) samen te voegen. Ook de verdeling van het aantal respondenten over de verschillende functies in huidig onderzoek is vrij onregelmatig en lag niet geheel in lijn met de verdeling van de functies in de populatie. Onderzoek naar binnen een organisatie waarin de respondenten regelmatig verdeeld zijn over de verschillende functiegroepen zou andere resultaten kunnen opleveren.

Tot slot is binnen huidig onderzoek niet onderzocht waarom er verschillen in de perceptie van inclusie bestaan tussen de drie functiegroepen. Toekomstig onderzoek zou zich moeten richten op het onderzoeken van de oorzaken van deze verschillen en of deze bijvoorbeeld ten grondslag liggen aan de verdeling van de diversiteit binnen de drie functiegroepen.

Bibliografie

- Andrew, R. 2010. *Intercultural communication and the essence of humour*. Faculty International Studies, *Utsunomiya Universiteit Essays*, 29:23-34.
- Blanchard, A. L., Stewart, O. J., Cann, A., & Follman, L. (2014). Making sense of humor at work. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 49–70. <https://doi.org/10.1037/mgr0000011>
- Cann, A., Watson, A. J., & Bridgewater, E. A. (2014). *Assessing humor at work: The humor climate questionnaire*. *HUMOR*, 27(2), 307–323. <https://doi.org/10.1515/humor-2014-0019>
- Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics*. Oxford: Oxford University Press.
- Ellemers, N., Sahin, O., Jansen, W.S., van der Toorn, J. (2018). *Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk*. In *Gedrag en Organisatie*, volume 31, issue 4, pp. 409 – 428.
- Fine, G. A., & Soucey, M. (2005). Joking cultures: Humor themes as social regulation in group life. *Humor - International Journal of Humor Research*, 18(1), 1–22. <https://doi.org/10.1515/humr.2005.18.1.1>
- Heiss, S. N., & Carmack, H. J. (2011). Knock, Knock; Who's There? *Management Communication Quarterly*, 26(1), 106–132. <https://doi.org/10.1177/0893318911414914>
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- Lu, J. G., Martin, A. E., Usova, A., & Galinsky, A. D. (2019). Creativity and Humor Across Cultures. *Creativity and Humor*, 183–203. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-813802-1.00009-0>
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00534-2)
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190. <https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Miczo, N., & Welter, R. E. (2006). Aggressive and Affiliative Humor: Relationships to Aspects of Intercultural Communication. *Journal of Intercultural Communication Research*, 35(1), 61–77. <https://doi.org/10.1080/17475740600739305>
- Mintzberg, H. (1989). Deriving Configurations: Deriving the basic attributes of configurations. In: *Mintzberg, H (1989) Mintzberg on Management: inside our strange world of organisation*, New York: The Free Press, 95-115.

Morwood, M., Rekar, A., van Tulder, C. & Warnar, H. (2020). *Inclusiveness at Olam Cocoa*. Ongepubliceerd onderzoeksrapport, Universiteit Utrecht.

Olam Cocoa. (2021, 19 februari). About Us. Olam. Retrieved from <https://www.olamgroup.com/about-olam.html>

Otten, S., & Jansen, W. (2014). *Towards Inclusive Organizations*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9781317909712>

Redactie MT/Sprout. (2021, 31 maart). *Werknemers zijn door corona minder betrokken*. MT/Sprout. <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/betrokkenheid-werknemers-krijgt-knauw-door-pandemie>

Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58–69. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591005>

Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0018726708088999>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Thije, J.D. ten (2016). Intercultural Communication. In Jäger, L., Holly, W. Krapp, P. and Weber, S., (eds.) (2016). *Sprache – Kultur – Kommunikation / Language – Culture – Communication. Ein internationales Handbuch zu Linguistik als Kulturwissenschaft. An International Handbook of Linguistics as Cultural Study*. Berlin: Mouton de Gruyter, 581-594.

Thije, J.D. ten (2020, 31 maart). *Interculturele Communicatie als mediation*. Issuu. https://issuu.com/humanitiesuu/docs/oratie-jan-ten-thije_2020_totaal

Tremblay, M. (2016). Humor in Teams: Multilevel Relationships Between Humor Climate, Inclusion, Trust, and Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 363–378. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9445-x>

Bijlages

Bijlage 1 – Vragenlijst & Toestemmingsverklaring Engels

Dear participant,

Thank you very much for participating in this study for our master project in Intercultural Communication. The main goal of this study is to collect information about your experiences as an employee at the Dutch branches of Olam Cocoa. Your participation and any data collected from you is and will remain anonymous and will only be used in the academic context of this study. Please note that by filling in this survey you automatically give us your consent to use your data in our study.

There are no right or wrong answers, please just answer according to your own opinion. The survey will take about 10 minutes and it will be sent to you on [21-02-2021] The deadline to complete this survey is [05-03-2021].

For any questions, please do not hesitate to send an email to Ana Rekar via a.s.rekar@students.uu.nl.

Kind regards,

Ana Rekar

Master student in Intercultural Communication, Utrecht University

The following questions will address the use of humor in the workplace. Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements:

1. Humor is often used to encourage or support coworkers.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
2. Humor is something we all enjoy sharing at work.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
3. The humor of my coworkers often cheers me up.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
4. The humor my coworkers use makes the work more enjoyable.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
5. The humor used by my coworkers can often make someone in the group feel bad.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
6. If someone makes a mistake, they often will be ridiculed by others in the group.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
7. Humor is sometimes used to intimidate others in the group.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree

8. My coworkers sometimes use humor to belittle each other.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
9. My coworkers often make jokes about “management”.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
10. Management policies are often a target for jokes or ridicule among my coworkers.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
11. We enjoy laughing together about management policies we do not agree with.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
12. Jokes about company rules are common in my workgroup.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
13. My supervisor believes that humor distracts from getting work done.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
14. Trying to use humor at work could get someone in trouble with our supervisor.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
15. My supervisor expects a serious atmosphere at work.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
16. My supervisor believes work is not a place for joking around.
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree

The following questions will address feelings of inclusion. Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements:

Olam Cocoa...

(the branch where I work)

17. ...gives me the feeling that I belong
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
18. ...gives me the feeling that I am part of this group
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
19. ...gives me the feeling that I fit in
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
20. ...treats me as an insider
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
21. ...likes me
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree

22. ...appreciates me
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
23. ...is pleased with me
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
24. ...cares about me
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
25. ...allows me to be authentic
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
26. ...allows me to be who I am
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
27. ...allows me to express my authentic self
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
28. ...allows me to present myself the way I am
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
29. ...encourages me to be authentic
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
30. ...encourages me to be who I am
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
31. ...encourages me to express my authentic self
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree
32. ...encourages me to present myself the way I am
 strongly disagree disagree neutral agree strongly agree

Some last questions, please mark the option that applies to you or fill in the answer.

33. Is Dutch your native language?

- Yes
 No

34. I am a:

- Man
 Women
 Other

35. What is your age?

.....

36. What is your function at Olam?

- Management

- Supervisor/chef
- Employee (for example plant, office, lab, etc.)
- Other, please specify

Bijlage 2 – Vragenlijst & Toestemmingsverklaring Nederlands

Beste deelnemer,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek voor mijn masterscriptie voor de opleiding Interculturele Communicatie. Het belangrijkste doel van dit onderzoek is het verzamelen van informatie over uw ervaringen als medewerker van Olam Cocoa. Uw deelname en alle verzamelde data is volledig anoniem en zal enkel gebruikt worden voor academische doeleinden van dit onderzoek.

Houdt u er alstublieft rekening mee dat u met het invullen van deze vragenlijst, automatische toestemming geeft om uw antwoorden te gebruiken voor het onderzoek.

Er zijn geen slechte of goede antwoorden, antwoord alstublieft volgens uw eigen mening. De vragenlijst zal maximaal 10 minuten duren en zal op [22-02-2021] aan u verstuurd worden. De deadline voor het invullen van deze vragenlijst is [05-03-2021].

Voor vragen kunt u altijd contact opnemen met Ana Rekar via a.s.rekar@students.uu.nl.

Alvast hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Ana Rekar

Master student Interculturele Communicatie, Universiteit Utrecht

De volgende vragen zullen gaan over het gebruik van humor op de werkvloer. Geeft u alstublieft aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende stellingen:

1. Humor wordt vaak gebruikt om collega's aan te sporen en te steunen.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

2. Humor is iets dat we allemaal graag delen op de werkvloer.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

3. De humor van mijn collega's vrolijkt mij vaak op.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

4. De humor die mijn collega's gebruiken maakt de werkplek plezieriger.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

5. De gebruikte humor van mijn collega's kan vaak iemand in de groep slecht laten voelen.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

6. Als iemand een fout maakt, wordt hij/zij vaak belachelijk gemaakt door andere in de groep.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

7. Humor wordt soms gebruikt om anderen in de groep te intimideren.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

8. Mijn collega's gebruiken soms humor om elkaar te kleineren.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

9. Mijn collega's maken vaak grappen over 'management'.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

10. Het managementbeleid is vaak doelwit van grappen of spot onder collega's.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

11. We lachen graag samen over het managementbeleid waar we het niet mee eens zijn.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

12. Grappen over bedrijfsregels zijn gebruikelijk in mijn werkgroep.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

13. Mijn leidinggevende gelooft dat je door humor afgeleid raakt van je werk.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

14. Proberen om humor te gebruiken op werk, kan iemand in de problemen brengen met onze leidinggevende.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

15. Mijn leidinggevende verwacht een serieuze sfeer op de werkplaats.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

16. Mijn leidinggevende gelooft dat werk niet de plek is voor grapjes.
 helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

De volgende vragen zullen gaan over gevoel van inclusie. Geeft u alstublieft aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende stellingen:

Olam Cocoa..
(de afdeling waar ik werk)

17. ...geeft mij het gevoel dat ik erbij hoor.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

18. ...geeft mij het gevoel dat ik deel uitmaak van deze groep.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

19. ...geeft mij het gevoel dat ik ertussen pas.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

20. ...behandelt mij als een insider.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

21. ...vindt mij leuk.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

22. ...waardeert mij.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

23. ...is tevreden met mij.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

24. ...geeft om mij.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

25. ...staat mij toe om authentiek te zijn.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

26. ...staat mij toe om te zijn wie ik ben.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

27. ...staat mij toe om mijn authentieke zelf te uiten.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

28. ...staat mij toe om mezelf te presenteren zoals ik ben.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

29. ...moedigt mij aan om authentiek te zijn.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

30. ...moedigt mij aan om te zijn wie ik ben.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

31. ...moedigt mij aan om mijn authentieke zelf te uiten.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

32. ...moedigt mij aan om mezelf te presenteren zoals ik ben.

helemaal mee oneens mee oneens niet mee eens en niet mee oneens mee eens
 helemaal mee eens

Een paar laatste vragen, vult u alstublieft in wat voor u van toepassing is:

33. Is Nederlands uw moedertaal?

Ja
 Nee

34. Bent u:

Man
 Vrouw
 Anders

35. Wat is uw leeftijd?

.....

36. Wat is uw functie bij Olam?

Management
 Leidinggevende/chef
 Werknemer (bijvoorbeeld fabriek, kantoor, lab etc.)
 Anders, namelijk