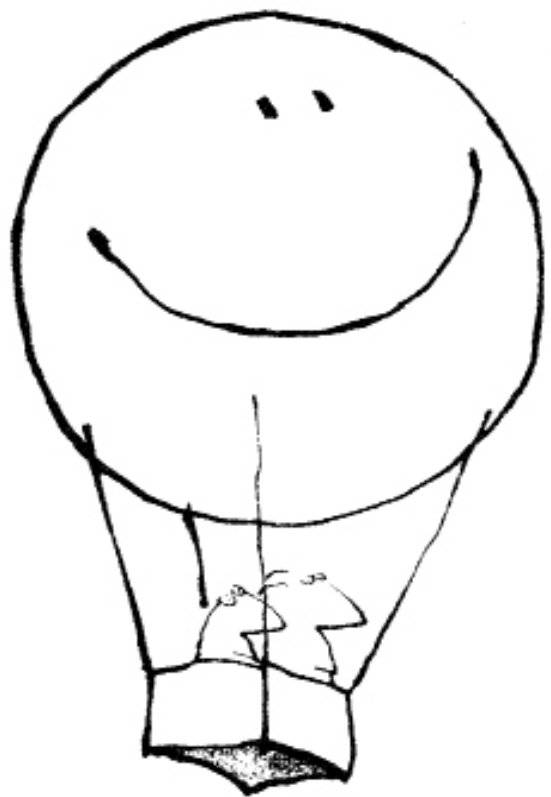


Humor: het geheime wapen voor de moderne leiding- gevende

Een onderzoek naar het gebruik van humor
door leidinggevendenden bij Randstad



01-07-'15

MASTERSCRIPTIE

LEIDINGGEVEN MET HUMOR

JELLE VAN JAARVELD - 3861309

BESTUURS- & ORGANISATIEWETENSCHAP

DR. P.A.H HÖRMANN - DR. M.H. WINNUBST - USBO

COMMUNICATIE, BELEID & MANAGEMENT - UNIVERSITEIT UTRECHT

“ALS JE HEEL LANG OVER IETS NADENKT,
KOM JE ALTIJD UIT OP IETS DAT NIET KLOPT.

PROBEER MAAR EENS, KLOPT ALTIJD.”

- HERMAN FINKERS

(SHOW: GEEN SPATADER VERANDERD)

Voorwoord

De afgelopen vier maanden stonden grotendeels in het teken van mijn masterscriptie. Misschien wel tegen mijn eigen verwachtingen in heb ik het proces van het regisseren, organiseren, schrijven en presenteren van mijn scriptie met plezier doorlopen. Het was veruit het meest uitdagende educatieve project van mijn leven, maar daardoor was ook de voldoening van het uitvoeren van een onderzoek met een eigen gekozen onderwerp - leidinggeven met humor - des te groter. In groep zeven heb ik een spreekbeurt gehouden over cabaret en wat dat betreft maakt dit project over humor dan ook mijn schoolse loopbaan rond.

Ik heb er van genoten dat de afgelopen maanden mijn directe omgeving, maar ook derden oprecht geïnteresseerd waren zodra ik het onderwerp van mijn scriptie had genoemd. Humor spreekt blijkbaar tot de verbeelding. “Grappig idee”, was vaak de reactie en die reactie was natuurlijk ook weer grappig. Kortom, ik heb genoeg kunnen lachen de afgelopen vier maanden. Natuurlijk heb ik ook de nodige kopzorgen gehad, maar dat krijg je ervan als je zoiets ongrijpbaars als humor wilt gaan onderzoeken. Wat Herman Finkers met zijn citaat mooi illustreert is dat humor drijft op paradoxen. Ook tijdens mijn onderzoek kwam ik uit op verschillende tegenstellingen, maar dat maakt het onderzoek voor mij juist zo interessant en leuk om te doen. Ik weet nu bijna wat Plato, Freud, Kant en Kierkegaard doorgemaakt moeten hebben. Het feit dat

deze grote denkers zich al over humor gebogen hebben geeft voor mij aan dat humor relevant is. Hoewel humor geen vanzelfsprekend onderdeel is van analyse en reflectie, heb ik niemand horen ontkennen dat humor belangrijk is. Al was het maar omdat humor als eigenschap van een man sterk door vrouwen wordt gewaardeerd.

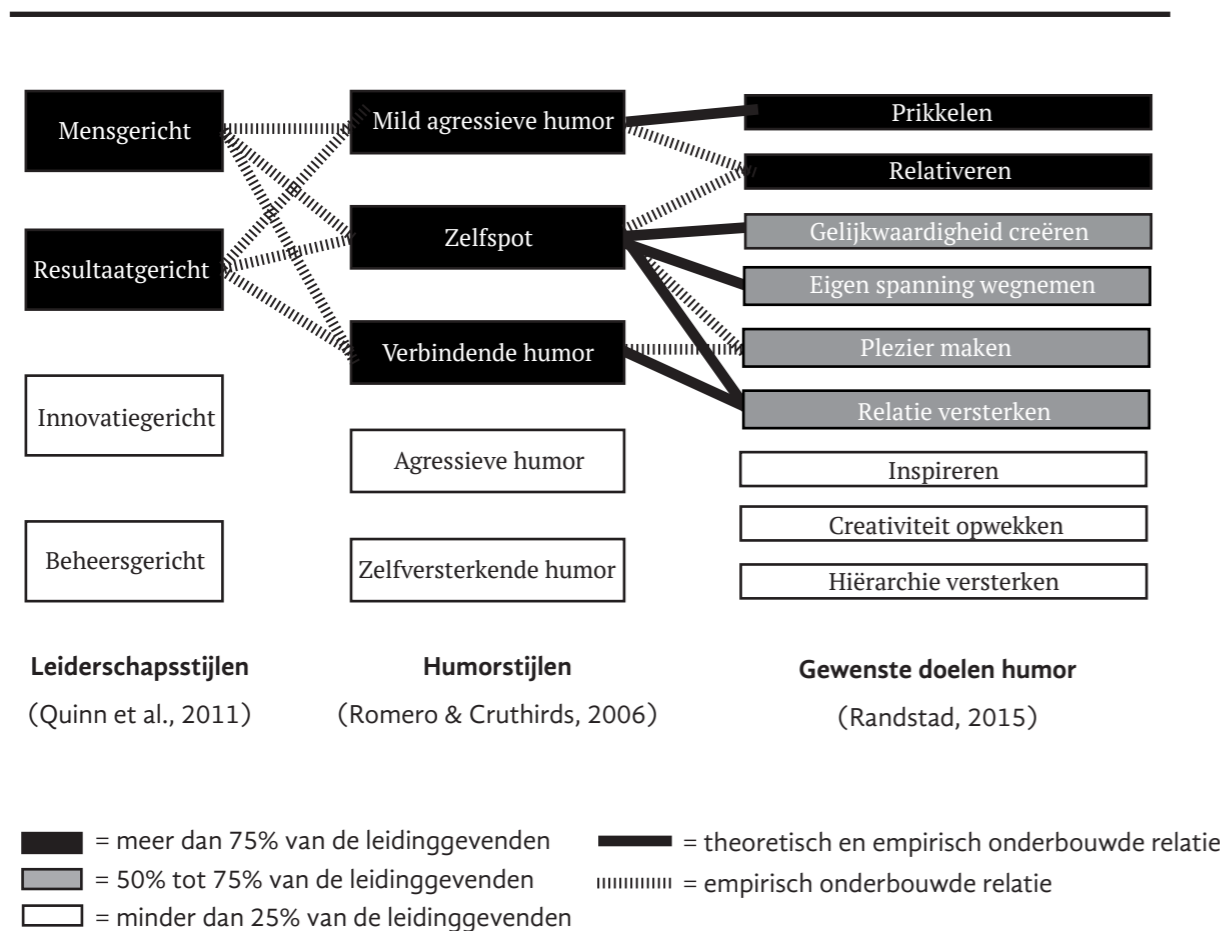
Nu ga ik nog een aantal mensen bedanken, die mij met raad en daad hebben geholpen bij het voltooien van deze scriptie. Allereerst wil ik Derek en Iris van Randstad bedanken voor het steunen van mijn project, zonder hen was er alleen een idee en geen onderzoek. Vanzelfsprekend wil ik daarom ook alle leidinggevendenden die mee hebben gedaan aan mijn onderzoek bedanken voor de leuke gesprekken en interessante inzichten voor mijn scriptie. Ook wil ik mijn begeleider Pauline bedanken voor het prikkelen en scherp houden, waardoor ik optimaal kon functioneren en presteren. Ook wil ik Liz bedanken voor haar ondersteuning. Tot slot wil ik nog mijn familie bedanken: mijn moeder voor het aanhoren van mijn scriptieavonturen, mijn broer voor het helpen om op dit idee te komen alsmede de hulp bij de visuele opmaak van mijn scriptie en mijn vader voor het overbrengen van zijn passie voor cabaret. Ik wens u veel leesplezier.

- Jelle van Jaarsveld, Utrecht, 1 juli 2015

“WIE HET GRAPPIGE VAN DE ERNST NIET KAN BEGRIJPEN,
ZAL NOOIT DE ERNST VAN HET GRAPPIGE LEREN KENNEN.”

- KOOS J. VERSTEEG

(VOLGENS RIETVELD & WIJMA, 1996, P. 23)



Figuur 1. Leidinggevenden Humor Model: Het gebruik van humor in de communicatie met ondergeschikten

Samenvatting

In dit kwalitatieve onderzoek heb ik middels wetenschappelijk literatuuronderzoek en vijftien interviews het humorgebruik van leidinggevenden werkzaam bij Randstad onderzocht. Mijn hoofdvraag luidde: “Gebruiken leidinggevenden humor in de communicatie met ondergeschikten en zo ja; waarom wel, en zo niet; waarom niet?”. In het Leidinggevenden Humor Model (zie figuur 1) staan de resultaten weergegeven. De bevroegde leidinggevenden werken overwegend mens- en resultaatgericht en gebruiken vrijwel allemaal humor. Zelfspot, mild agressieve humor en verbindende humor worden het meest gebruikt. Een belangrijke conclusie is dat bij concurrerende leiderschapsstijlen niet per definitie andere humorstijlen horen. Relativeren en prikkelen vormen het zwaartepunt van de humordoelen. Bij deze twee humordoelen probeert de leidinggevende middels een humoruiting een bepaald perspectief op een situatie over te brengen op een ondergeschikte. De incongruentie van de humoruiting komt dan voort uit het verschil in perspectief op een situatie en daarmee kan een leidinggevende de ondergeschikte prikkelen of juist een probleem relativeren.

De geïnterviewden vermijden agressieve- en zelfversterkende humor omdat ze bij het gebruik van die stijlen meer gevaren zien dan voordelen. Uit het onderzoek kwam naar voren dat leidinggevenden vanuit hun rol een adaptief humorkader hebben dat hun humorgebruik inperkt, onder andere door de hiërarchische verhouding met de ondergeschikten (Leavitt & Bahrami, 1988). De leidinggevenden zijn zich bewust van de gevaren van humor en noemen het teveel relativeren van een probleem, het verkleinen van de impact in de communicatie en het kwetsen van een ondergeschikte als de belangrijkste redenen om humorgebruik in te perken. Ook de situatie kan er voor zorgen dat het humorgebruik verder wordt aangepast of ingeperkt. Zo bleek dat in de weekgesprekken vooral mild agressieve humor werd gebruikt en verbindende humor en zelfspot grotendeels wegvielen, behalve als het een duidelijk taakgericht doel had zoals het delen van eigen blunders om fouten van anderen te voorkomen.

Humorgebruik van de bevroegde leidinggevenden

komt overwegend intuïtief tot stand. Van het inzetten van humor als een strategisch instrument in de communicatie met ondergeschikten was bij de respondenten nauwelijks sprake, al konden ze achteraf wel relatief makkelijk terughalen welk doel hun humorgebruik had. Ook erkenden zij het functionele aspect van humor binnen hun werk. Humor wordt gezien als een tweezijdig wapen (Malone, 1980; Collinson, 2002; Cooper 2008). Het wordt echter niet heel bewust gebruikt. Daarom zie ik humor als het geheime wapen van de leidinggevenden, omdat het grotendeels onbewust tot stand komt, maar wel sterk bijdraagt aan de belangrijke leidersrol (Mintzberg, 1979).

Om het wapen humor goed te kunnen gebruiken zijn allereerst authenticiteit en zelfkennis vereist om het humorgebruik geloofwaardig en krachtig te maken. Vervolgens is het belangrijk dat je als leidinggevende een inhoudelijk overzicht combineert met omgevings sensitiviteit om een potentiële humoruiting te herkennen en deze op een passend moment te uiten. Humor kan de relatie versterken (Cooper, 2008), maar een goede relatie met een ondergeschikte zal op haar beurt de effectiviteit van humor versterken. Hoewel humor echt een persoonskenmerk is, ben ik tot het inzicht gekomen dat je als leidinggevende een bepaalde humor mindset kunt ontwikkelen waarin je bewuster met je eigen humorgebruik en de effecten daarvan omgaat en je humorstijlen kunt optimaliseren.

Ik sluit mij aan bij de visie van Heath (2012) die stelt dat de relatie tussen leiderschap en humor complex is, maar dat de combinatie van de twee wel grote potentiële waarde heeft en dat leidinggevenden humor dus serieus moeten nemen. Humor wordt vaak in verband gebracht met het niet serieuze, maar zoals ook uit dit onderzoek is gebleken kan het speelse karakter van humor juist positieve rol spelen in een serieuze omgeving. Humor is dus zeker een hele krachtige karaktereigenschap gebleken voor leidinggevenden (Barker & Coy, 2003). In dit onderzoek is nogmaals de ernst van het grappige duidelijk geworden, maar om humor effectief te kunnen gebruiken moet een leidinggevende toch eerst zelf het grappige van de ernst zien (Koos J. Versteeg, naar Rietveld & Wijma, 1996, p.23).

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9	5. Onderzoekorganisatie: Randstad	39
1.1 Aanleiding	9	5.1 Van toen tot nu	39
1.2 Probleemstelling	9	5.2 Kernwaarden	39
1.3 Vraagstelling	9	5.3 Organisatiestructuur	41
1.4 Doelstelling	10	5.4 Management	41
1.5 Relevantie	10	5.5 Tot slot	42
1.6 Humor: een fenomeen	11		
1.7 Leeswijzer	11	6. Empirie leidinggevenden	45
		6.1 Leiderschapstijlen	45
2. Methoden van onderzoek	13	6.2 Humordoelen en humorstijlen	46
2.1 Positionering	13	6.3 Gevaren humor	47
2.2 Literatuurstudie	13	6.4 Onbewuste humor	49
2.3 Empirische dataverzameling	14	6.5 Hiërarchisch humorkader	50
2.3.1 Interviews met humor experts	14	6.6 Humor als (strategisch) instrument	51
2.3.2 Interviews met leidinggevenden	14	6.7 Effectieve humor	52
2.4 Respondenten	15		
2.4.1 Humor experts	15	7. Resultaten	57
2.4.2 Leidinggevenden Randstad	15	7.1 Wat is humor?	57
2.5 Pre-test leidinggevenden	16	7.2 Leidinggevenden Humor Model	59
2.6 Analyse data	16	7.3 Humorkader	60
2.7 Kwaliteitscriteria	17	7.4 Functionele humor	62
		7.5 Optimale humor	63
3. Theoretisch kader	19	7.6 Tot slot	64
3.1 Humor: vormen en stijlen	19		
3.2 Humor in organisaties	23	8. Conclusie	67
3.3 Leidinggeven en humor	23		
3.4 Humor-relatieprocesmodel	27	9. Reflectie en discussie	71
3.5 Humor als een (strategisch) wapen	29		
3.6 Organisatie Humor Model	30	Bibliografie	74
4. Experts aan het woord	33	Bijlagen	78
4.1 Definitie en werking van humor	33	1. Topics & vragenlijst humorexperts	78
4.2 Humor als vaardigheid of persoonskenmerk	34	2. Topics & vragenlijst leidinggevenden	79
4.3 Functies en gevaren van humor	35	3. Respondentenlijst	81
4.4 (On)bewuste humor	36	4. Open codeboom	82
		5. Axiale codeboom	83

“A SENSE OF HUMOUR IS PART OF THE ART OF LEADERSHIP,
OF GETTING ALONG WITH PEOPLE,
OF GETTING THINGS DONE.”

- DWIGHT D. EISENHOWER

(GOODREADS, 2015)

I. Inleiding

Voormalig president van Amerika Dwight D. Eisenhower (1890 – 1969) benadrukt met deze uitspraak het belang van humor binnen de kunst van het leidinggeven. Voor mij was het lezen van dit citaat een eyeopener omdat ik het leiderschap van de generaal en bevelhebber van de geallieerden op D-Day niet direct in verband bracht met humor. Daarom prikkelde de uitspraak van deze iconische leider mij om de rol van humor in relatie tot het leidinggeven te gaan onderzoeken. Humor is in het verleden al breed bestudeerd en is een interessant onderwerp gebleken in linguïstiek, massacommunicatie, populaire cultuur, psychologie en vele andere wetenschappelijke velden (Gulas & Weinberger, 2006, p. 5). Grote denkers als Plato, Aristoteles en Freud hebben zich al gebogen over het fenomeen humor (Cooper, 2008, p. 1094). Toch bestaat er nog steeds veel onduidelijkheid over dit ongrijpbare begrip (Cooper, 2008, p. 1094). De ontologie van humor is dan ook paradoxaal: 1) humor is universeel en tegelijkertijd individueel; 2) humor bestaat in elke cultuur, maar is ook tijd – en plaatsgebonden (Gulas & Weinberger, 2006, p. 5). Ik kwam er dus al snel achter dat humor complex is en ik beaam dan ook het idee van Obthani et al. (2013) die stellen dat humor een multidimensionaal fenomeen is dat zich niet leent voor een gegeneraliseerde definitie (p. 70). Toch zijn er voor mij meer dan voldoende aanknopingspunten om deze uitdaging aan te gaan en het gebruik van humor door leidinggevendenden in kaart te brengen.

1.1 Aanleiding

Volgens Heath (2012) is de relatie tussen leiderschap en humor complex, maar heeft een combinatie van de twee wel grote potentiële waarde en moeten leidinggevendenden humor dus serieus nemen (p. 18). Ik zie specifiek aanknopingspunten vanuit de bestaande theorie om het gebruik van humor door leidinggevendenden in de communicatie met

ondergeschikten te gaan onderzoeken. Dit onderzoek sluit mooi aan binnen de master Communicatie, Beleid en Management vanuit het thema management, met daaraan gekoppeld de specifieke communicatievorm humor.

De Griekse filosofen Plato en Aristoteles waren kritisch over het gebruik van humor en zagen het onder andere als een oorzaak van verlies van focus en controle (Shelly, 2003). Ik ben benieuwd of deze klassieke gedachte, ondanks alle recente literatuur over de positieve effecten van humor (Heath, 2012, p. 16), in de praktijk nog uitgedragen wordt door leidinggevendenden. Daarom ga ik onderzoeken of leidinggevendenden anno 2015 humor gebruiken in de communicatie met ondergeschikten en zo ja, waarom wel, en zo niet, waarom niet? De resultaten van dit onderzoek naar humor bij een private organisatie zullen ook vanuit Bestuurswetenschappelijk – en Organisatieperspectief relevant zijn omdat het inzichten oplevert die toepasbaar zijn voor het management in de publieke sector.

1.2 Probleemstelling

Zoals Heath (2012) aangeeft is de relatie tussen leidinggeven en het gebruik van humor interessant en complex. Ik ben zelf vooral benieuwd naar de invloed die het gebruik van humor kan hebben in de communicatie met ondergeschikten. Hoewel er de afgelopen decennia veel onderzoek is gedaan naar de invloed van humor binnen organisaties, blijven de resultaten en modellen vaak op een algemeen niveau. Door mij specifiek te richten op een concreet deel van humor binnen één specifieke organisatie, denk ik tot een verdieping te kunnen komen die een bescheiden aanvulling kan vormen op de huidige theorieën.

1.3 Vraagstelling

Vanuit deze probleemstelling heb ik de onderstaande hoofdvraag en deelvragen geformuleerd:

Gebruiken leidinggevenden humor in hun communicatie met ondergeschikten?

- Zo nee: waarom niet? Wetenschappelijke literatuur zegt immers dat humor een resource tool is voor organisaties en de relatie met ondergeschikten kan verbeteren.

- Zo ja: waarom wel?

Deelvraag 1: Hoe wordt humor door experts en literatuur geduid?

Deelvraag 2: Zetten leidinggevenden humor in als een (strategisch) instrument in de communicatie met ondergeschikten?

Deelvraag 3: Wat zijn volgens literatuur, experts en leidinggevenden de voorwaarden voor effectief gebruik van humor in de communicatie met ondergeschikten?

Deelvraag 4: Gebruiken leidinggevenden humor in de communicatie met ondergeschikten tijdens het weekgesprek?

- Zo nee: waarom niet? Wetenschappelijke literatuur zegt immers dat humor een resource tool is voor organisaties en de relatie met ondergeschikten kan verbeteren.

- Zo ja: waarom wel?

Aangezien duidelijk is dat humor lastig te definiëren is, heb ik een deelvraag aan de definitie ervan gewijd om daarmee een grondige en duidelijke basis te leggen voor dit onderzoek. Ik zal het begrip humor vanuit meerdere kanten belichten en mijn uiteindelijke geoperationaliseerde definitie onderbouwen. Deze onderbouwing zal bestaan uit theoretische inzichten en de visies van de experts, omdat de experts als geen ander weten hoe je dit lastige thema werkbaar kunt maken. De tweede deelvraag is gericht op het achterhalen van het mogelijk aanwezige instrumentele of strategische aspect van humor in de communicatie met ondergeschikten. Middels mijn derde deelvraag kom ik vanuit mijn empirische en theoretische data tot een aantal voorwaarden die voor een leidinggevende essentieel zijn voor het creëren van effectieve humor in de communicatie met ondergeschikten. Met de vierde deelvraag wil ik onderzoeken op welke manier humor wordt gebruikt tijdens het voeren van een weekgesprek, ook om deze resultaten te kunnen zetten naast het algemene humorgebruik.

1.4 Doelstelling

Mijn onderzoek richt zich dus op de vraag of leidinggevenden humor inzetten bij communicatie met ondergeschikten. Hierbij benader ik humor als een sociaal fenomeen, een gedeelde communicatie tussen twee individuen (Cooper, 2008, pp. 1089-1090). Met mijn onderzoek wil ik praktijkvoorbeelden van leidinggevenden koppelen aan de theoretische inzichten en de visies van experts over humor in de context van leidinggeven. Het theoretische hoofdstuk en het hoofdstuk waarin de experts aan het woord zijn vormen samen mijn analytisch kader. Ik zal empirisch onderzoek doen en bevragen waarom leidinggevenden wel of geen humor gebruiken in de communicatie met ondergeschikten. Mijn doel is dat mijn onderzoek kan leiden tot nadere inzichten in hoe humor door leidinggevenden wordt gebruikt of niet wordt gebruikt. Vervolgens ga ik onderzoeken hoe bewust dit gebeurt en wat de voorwaarden zijn om humor effectief te kunnen gebruiken of zelfs instrumenteel te gaan inzetten.

Ook onderzoek ik het humorgebruik van de leidinggevenden in de specifieke context van het weekgesprek. Dit is een periodiek tweezijdig en taakgericht gesprek waarin de planning en doelen van die week worden besproken. Een weekoverleg kan ook door een leidinggevende worden aangegrepen om feedback te geven en mogelijke verbeterpunten aan te dragen. De diversiteit aan doelen bij een weekoverleg biedt op meerdere manieren ruimte voor verschillende stijlen van humor en dat maakt het een geschikte extra focus van een formele setting binnen mijn onderzoek.

1.5 Relevantie

Door te bevragen of, en zo ja hoe leidinggevenden humor inzetten, verkrijg ik kennis over welke humorstijlen worden gebruikt, of humor als een (strategisch) instrument wordt ingezet of waarom het juist wordt vermeden. Daarbij ga ik ook onderzoeken of dit bewust of onbewust gebeurt. De resultaten kunnen gebruikt worden om te leren over het ingewikkelde, maar ook interessante en waardevolle fenomeen dat humor is in relatie tot het leidinggeven (Collinson, 2002; Heath, 2012).

De maatschappelijke relevantie van mijn onderzoek is de concrete kennis die beschikbaar wordt over de eventueel aanwezige intenties achter het gebruik van humor. Voor de organisatie waar ik de dataverzameling uitvoer zal het leiden tot inzichten in het gebruik van humor binnen hun organisatie. Het is afwachten hoe extern valide mijn resultaten zullen zijn, maar in principe richt ik mij op leidinggevenden in het algemeen en zullen mijn resultaten verrijkend zijn voor deze gehele beroepsgroep, ook in de publieke sector. Leidinggevenden kunnen aan de hand van die resultaten reflecteren op hun eigen afwegingen rondom het inzetten van humor. Hopelijk zal mijn onderzoek andere onderzoekers inspireren om het kenniskader over humor in relatie tot leidinggeven te vergroten. Wanneer de leidinggevenden deze kennis goed gebruiken kan humor eventueel gaan functioneren als een instrument voor empowerment en kunnen zowel de prestaties als het plezier op de werkvloer vergroot worden (Miller, 1996). Ook de relatie met ondergeschikten kan verbeterd worden en tegelijkertijd moeten we ons realiseren dat humor ook negatieve effecten kan hebben in de communicatie met ondergeschikten (Cooper, 2008). Met dit onderzoek wil ik mijn bescheiden steentje bijdragen aan de bewustwording van de krachten en de gevaren van humor en mogelijke kennishandvatten bieden voor het optimaliseren van het gebruik van humor door leidinggevenden.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek komt vooral voort uit het feit dat er in dit relatief jonge wetenschappelijke veld veel aandacht is voor de potentiële kracht en gevaren van humor, maar dat er minder aandacht is voor het onderzoeken van de toepassing van humor in een organisationele praktijksituatie. Onderzoeksdelen over humor en het gebruik daarvan door leidinggevenden in organisaties binnen het wetenschappelijke domein van communiceren in organisaties kunnen een handje helpen om dit lastig te ‘pakken’ thema nader te begrijpen en te duiden. Collinson (2002) merkt terecht op dat het twijfelachtig is of humor wel effectief kan worden onderdrukt of geproduceerd door leidinggevenden (p. 283). Met dit kwalitatieve onderzoek hoop ik een bescheiden bijdrage te kunnen leveren aan het in kaart brengen van de pragmatische waarde van humor voor leidinggevenden.

1.6 Humor

Humor is een belangrijk onderdeel van elke cultuur op aarde (Howe, 2002, p. 1). Hoewel er inmiddels veel onderzoek naar humor is gedaan, blijft er een zeker mysterie rond humor in stand. De aangetoonde effecten van humor zijn divers. Zo maakt humor iemand begeerlijk (Bressler & Balshine, 2006) en kan humor mensen verbinden (Weisfeld, 1993). Het gebruik van humor kan echter ook leiden tot een verlies aan geloofwaardigheid (Heath, 2012), het kwetsen of uitsluiten van een ander (Rogerson-Revell, 2007) en het verstoren van een (werk)relatie (Cooper, 2008). Humor wordt vaak geassocieerd met ontspanning en gezelligheid, maar humor kan binnen verschillende contexten dus een veelheid aan doelen dienen. Wanneer humor op een effectieve manier wordt gebruikt kan het binnen organisaties zelfs functioneren als een resource tool en daarmee zowel de motivatie als de prestaties van werknemers vergroten (Dikkers et al., 2012). Dit zijn effecten die relevant zijn voor leidinggevenden om te kennen, maar er is nog steeds veel onduidelijk over het gebruik van humor en de kennis over humor van leidinggevenden. Daar zal ik me in dit onderzoek op richten.

1.7 Leeswijzer

Ik zal nu in hoofdstuk 2 toelichten hoe ik mijn kwalitatieve onderzoeksmethode precies ga inrichten. In hoofdstuk 3 zal ik een theoretische basis neerzetten voor het verdere onderzoek. In hoofdstuk 4 laat ik humor experts aan het woord die met hun kennis een aanvulling vormen op het theoretisch kader. De hoofdstukken 3 en 4 vormen samen het analytisch kader van mijn onderzoek waarmee ik de resultaten zal duiden. In hoofdstuk 5 geef ik een korte toelichting op de organisatie van mijn onderzoek, respectievelijk Randstad. Dan volgt in hoofdstuk 6 een weergave van (een deel van) de empirische data die voortkomen uit de interviews met de leidinggevenden van Randstad. In hoofdstuk 7 presenteer ik de resultaten en duid ik vanuit mijn analytisch kader de empirische data. Dan volgt in hoofdstuk 8 de conclusie van mijn onderzoek en zal ik antwoord geven op mijn hoofd – en deelvragen. In hoofdstuk 9 reflecteer ik in mijn discussie op de inhoud en het proces van mijn scriptie.

“ THERE ARE THREE THINGS WHICH ARE REAL:
GOD, HUMAN FOLLY, AND HUMOUR.

THE FIRST TWO ARE BEYOND OUR COMPREHENSION.

SO WE MUST DO WHAT WE CAN WITH THE THIRD.”

- JOHN F. KENNEDY

(VOLGENS GOODMAN, 1995, P. 327)

2. Methoden

Oud-president van Amerika John F. Kennedy (1917-1963) benadrukt met dit citaat het belang van humor. Kennedy zet humor neer als iets dat een essentieel onderdeel van ons menselijk bestaan is. Toch zet ook hij humor neer als iets mysterieus, maar dat wel de moeite waard is om te onderzoeken. Dat is precies wat ik ga doen, maar voordat je humor kunt gaan onderzoeken moet je goed nadenken over wat je precies wilt gaan onderzoeken en hoe je dat kan doen. In dit hoofdstuk zal ik toelichten hoe ik mijn onderzoek ga opzetten om tot mijn resultaten en uiteindelijk mijn conclusies te komen.

2.1 Positionering

Zoals het een echte student Bestuurs – en Organisatiewetenschap betaamt zie ik de wereld als ambigu en gekenmerkt door meerdere realiteiten. Daarom plaats ik mijzelf onder de parapludefinitie ‘post-positivist’ die O’Leary (2004) geeft voor alle onderzoekers die het positivisme in twijfel trekken (p. 6). Daaruit volgt ook dat ik mijzelf zie als subjectief en ben ik onderdeel van mijn praktijkgerichte onderzoek door de keuzes die ik maak tijdens het opzetten en uitvoeren van mijn onderzoek (O’Leary, p. 7). Postmodernisten zoals ikzelf zien hoe de wereld sociaal geconstrueerd wordt en dit proces van betekenisgeving kan met kwalitatief onderzoek inzichtelijk worden gemaakt (O’Leary, 2004, p. 77). Kwalitatief onderzoek is epistemologisch gegrond in interpretatieve benaderingen (Cleary

et al., 2014, p. 473). Bij een interpretatieve stroming neemt de onderzoeker de menselijke factor in ogenschouw (Yanow, 1996, pp. 4-9). Kwalitatief onderzoek heeft mijn voorkeur omdat kwantitatief onderzoek volgens mij te kort zou doen aan de diepgang van het onderzoek en van de complexiteit van humor in relatie tot het leidinggeven.

2.2 Literatuurstudie

Voor het afbakenen van een theoretisch kader en het maken van topiclijsten voor de verschillende interviews zal ik een literatuurstudie doen. Bij mijn literatuurstudie ben ik begonnen met het zoeken op ‘humor’ (of humour) in combinatie met ‘leadership’ en ‘management’ via Google Scholar. Zo kon ik mij snel oriënteren en kreeg ik direct veel artikelen tot mijn beschikking die mij een eerste houvast boden voor mijn onderzoek. Ik scande op titel en opende de artikelen om te kijken hoe de verschillende wetenschappers humor koppelden aan leidinggeven, om daarmee een theoretische basis te kunnen leggen voor mijn eigen onderzoek. Nadat ik hier meer grip op had ben ik weer gaan uitzoeken en heb ik artikelen gezocht die te maken hadden met humor in het algemeen. Zo kreeg ik een brede basis aan artikelen die ik vervolgens opsloeg als pdf in verschillende mappen op mijn laptop. Zo kwam ik tot een basis van ongeveer twintig artikelen van onder andere Malone (1980), Collinson (2002), Heath (2012) en Al Obthani et al. (2013).

Vanuit deze basis ben ik gaan onderzoeken welke belangrijke onderzoeken binnen dit wetenschappelijk veld ik nog niet in mijn archief had. Door het bekijken van de literatuurlijsten van enkele overzichtsartikelen zoals die van Collinson (2002) en Heath (2012) kon ik mijn pdf-scriptie-bibliotheek uitbreiden met belangrijke auteurs zoals Crawford (1994), Miller (1996), Rogerson-Revell (2007) en Cooper (2008). Dit grote aantal artikelen bleef voor mij werkbaar doordat ik met het softwareprogramma Mendeley mappen kon maken en snel kon zoeken op artikel, auteur en specifieke termen in de artikelen. Niet alle ogenschijnlijk relevante literatuur die ik vond via Google Scholar waren (kosteloos) beschikbaar, maar uiteindelijk heb ik voldoende artikelen en boeken kunnen bemachtigen om tot een breed, maar ook diepgaand theoretisch kader te komen. Ik heb ook gebruik mogen maken van de privé-bibliotheek van mijn begeleider, waardoor ik gericht mijn kader kon verbreden en versterken met boeken van Leavitt & Bahrami (1988), Schulz von Thun (2003), Oudenhoven (2006) en Mumby (2013). In het volgende hoofdstuk zal ik ook nader toelichten waarom juist deze artikelen, boeken en auteurs belangrijk zijn voor mijn onderzoek. Dit theoretisch kader zal fungeren als de lens waardoor ik naar de wereld kijk en waarmee ik mijn empirie zal duiden (Merriam, 1998, p. 45).

2.3 Empirische dataverzameling

Voor de dataverzameling van de hoofdvraag en deelvragen neem ik interviews af. Een interview is een gesprek waarin de onderzoekers door vragen te stellen informatie verzamelen ter verdieping en verduidelijking van het onderzoeksonderwerp (Van Thiel, 2010, p. 108). De interviews die ik zal doen met de leidinggevendenden zullen semi-gestructureerd van aard zijn. Semi-gestructureerde interviews kunnen het beste gezien worden als flexibel omdat je de interviews wel ingaat met enkele voorbereide vragen, maar vervolgens de flow van het interview volgt (O’Leary, 2004, p. 164). Ik zal ongeveer vijftien interviews afnemen met leidinggevendenden aan de hand van een topiclijst die voortkomt uit de literatuurstudie en de interviews met de experts. Het aantal van vijftien is gekozen omdat dan mo-

gelijk het proces van saturatie optreedt, wat betekent dat nieuwe data niet meer leiden tot nieuwe inzichten (Mason, 2010).

Het onderzoek naar het gebruik van humor middels interviews vereist een delicate aanpak. Vandaar dat ik de interviews met de humor experts zal gebruiken om de interviews met de leidinggevendenden grondig voor te bereiden. In bijlage 1 staan de topics en vragen voor de humor experts en in bijlage 2 staan de topics en vragen voor de leidinggevendenden. De topics vormen samen een harde checklist voor de interviews en de vragen zijn handvatten om eventueel het gesprek te sturen of op gang te krijgen indien nodig.

2.3.1 Interviews met humor experts

Voor het beantwoorden van mijn eerste en derde deelvraag houd ik drie interviews met experts op het gebied van humor (in organisaties), aangevuld met de kennis uit twee niet wetenschappelijke, maar wel heel relevante boeken. Deze boeken zijn respectievelijk Spoedcursus humor door Rob Urgert (2012) en Humor als gereedschap voor managers door Rietveld en Wijma (1996). Omdat vanuit de theorie blijkt dat humor lastig te operationaliseren is, zal ik deze boeken en de interviews met experts in eerste instantie gebruiken om tot een werkbare benadering van humor te komen. Zo wil ik hun ideeën horen over hoe je iemands (on)bewuste gebruik van humor het beste kunt achterhalen en onderzoeken. Daarbij wil ik meer duidelijkheid krijgen over of ieder mens eigenlijk wel een bepaald gevoel voor humor heeft. De vraag is of humor een aangeboren persoonlijkheidskenmerk is (nature) of een vaardigheid die je kunt leren (nurture). Ook zal ik de experts vragen naar hun visie over hoe leidinggevendenden humor optimaal zouden kunnen gebruiken, om antwoord te krijgen op mijn derde deelvraag. Zie bijlage 1 voor de topiclijst met bijbehorende vragen.

2.3.2 Interviews met leidinggevendenden

Om het gebruik van humor door de leidinggevende goed te kunnen achterhalen is het belangrijk dat ik tijdens de interviews stap voor stap en constructief het gebruik van

humor benader. Ik zal dit doen door eerst algemene vragen te stellen over de werkwijze van de leider, de dagelijkse bezigheden en vervolgens te vragen wat de leidinggevende belangrijk vindt bij het communiceren met onderschikten. Zo krijg ik een beeld of iemand juist heel taakgericht of mensgericht werkt en zo kan ik subtieler de overgang naar humor maken. De kans wordt volgens mij zo groter om tot relevante data voor mijn onderzoek te komen. Vervolgens stel ik vragen die gericht zijn op het beantwoorden van mijn hoofdvraag; of de leidinggevende humor gebruikt en zo ja, waarom wel? En zo nee, waarom niet? Zodra de leidinggevendenden voorbeelden kunnen geven en makkelijk praten over hun humorgebruik, ga ik hier op doorvragen om zo te achterhalen wat de gedachtegangen en mogelijk aanwezige doelen met het gebruik van humor zijn.

Wanneer de leidinggevende aangeeft dat hij of zij geen humor gebruikt of zich niet bewust is van zijn of haar humorgebruik dan ga ik meer bevragen of zij denken dat het voordelen heeft om dat wel te doen. Mijn hoofdvraag is dan in principe al beantwoord, maar om toch tot meer relevante inzichten te komen over het gebruik van humor door leidinggevendenden ga ik doorvragen over hun ideeën over het gebruik van humor in de communicatie met ondergeschikten. Zo verschuift het interview van het actuele gebruik van humor naar een meer algemene visie, maar ook daaruit kunnen belangrijke inzichten voor mijn onderzoek naar voren komen over waarom leidinggevendenden zich juist wel of niet bewust bezig houden met het gebruiken of zelfs instrumenteel inzetten van humor. De topics en vragen komen voort uit de theorie en interviews met de experts en staan weergegeven in bijlage 2.

2.4 Respondenten

De respondenten in mijn onderzoek bestaan dus in eerste instantie uit twee groepen; de humor experts en de leidinggevendenden. Afhankelijk van de uiteindelijke verdeling van de groep van ongeveer vijftien leidinggevendenden zal ik deze misschien ook nog kunnen verdelen in groepen op basis van geslacht, leeftijd of functie. Dit onderscheid maak ik vooraf in ieder geval niet. Zie bijlage 3 voor de volledige respondentenlijst.

2.4.1 Humor experts

Deze respondenten selecteer ik als onderzoeker bewust om een breed scala aan inzichten te kunnen verzamelen. Zo zal ik Malinca Verwiël van Humor in Bedrijf interviewen, zij is al vijftientig jaar met humor bezig vanuit haar cabaret – en theaterachtergrond en zet haar kennis over humor nu in bij organisaties. Ook zal ik dr. Sibe Doosje interviewen, psycholoog aan de Universiteit Utrecht en eigenaar van HumorLab. Doosje maakt ook onderdeel uit van mijn theoretisch kader dus een gesprek met hem zal een mooie verdieping van mijn analytisch kader kunnen opleveren. Ook zal ik Martha Jong van JobTraining interviewen. Zij is trainer en grondlegger van het humorcollege. Dit team van experts vul ik aan met de kennis uit de boeken van Rob Urgert (2012) en Rietveld en Wijma (1996). Rob Urgert is cabaretier en wetenschapper en in zijn boek onthult hij ‘de geheimen’ van humor. Drs. Ellie Rietveld is psychologe en voormalig theaterdirecteur die samen met Nanne Wijma, voormalig gemeentesecretaris en consultant, een pleidooi houden voor humor als gereedschap voor managers.

2.4.2 Leidinggevendenden

Vanuit de interne coherentie en validiteit van mijn onderzoek kies ik ervoor om mijn dataverzameling te doen bij één specifieke organisatie. Tijdens mijn stage bij Randstad heb ik met de steun van mijn begeleider en manager er voor kunnen zorgen dat ik daar mijn empirische data kon verzamelen.

Belangrijk bijkomend feit bij deze respondenten is dat bijna alle Randstad leidinggevendenden intern zijn opgeleid en bij deze opleiding is de eigen reflectie op de interpersoonlijke communicatie een speerpunt. Ik verwacht dan ook dat de leidinggevendenden van Randstad zich bewust zijn van hun communicatieve vaardigheden. Humor is daar mogelijk een onderdeel van en dat maakt deze groep geschikt voor mijn onderzoek. Vanuit mijn begeleider bij Randstad krijg ik een lijst met leidinggevendenden die ik kan benaderen voor een interview. Ik selecteer als onderzoeker dus niet op affiniteit met humor, juist omdat ik een breed beeld wil krijgen en ik ook waardevolle data denk te krijgen van leidinggevendenden die humor niet gebruiken. Ik zal voorafgaand aan

mijn interviews met de verschillende leidinggevenden een pre-test houden met mijn eigen manager, zodat zij mij van feedback kan voorzien over mogelijke verbeteringen of andere benaderingen die kunnen helpen bij het naar boven halen en in kaart brengen van het humorgebruik van de leidinggevenden bij Randstad.

2.5 Pre-test leidinggevenden

Uit deze pre-test met mijn manager kwam direct naar voren dat de wetenschappelijke term ‘ondergeschikten’ niet gepast is om in de interviews te gebruiken. Ook gaf zij aan dat het bilateraal overleg, wat ik in eerste instantie als extra focus had bij het onderzoek van het humorgebruik, niet geschikt is voor het onderzoek omdat in een dergelijk overleg vertrouwelijke zaken worden besproken en het voor leidinggevenden dus lastig zou zijn om daar open en vrijuit over te praten. Haar idee om de focus te verschuiven naar het weekgesprek is dan ook een goede keuze geweest.

2.6 Analyse data

Zodra ik de interviews heb gehouden zal ik deze transcriberen en zal ik de data gaan coderen. Boeije (2014) noemt coderen een belangrijk hulpmiddel voor het analyseren van je gegevens en onderscheidt drie vormen van coderen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Bij het coderen maak ik gebruik van het softwareprogramma NVivo. Open coderen doe je in de beginfase en daarmee maak je je gegevensbestanden hanteerbaar (Boeije, 2014). Bij open coderen label je fragmenten uit het onderzoeksmateriaal onder een bepaalde code (Boeije, 2005, p. 85). Dit heet in het softwareprogramma een node en dit werkt snel en overzichtelijk. Zo kan ik de verkregen data labelen en kan ik met hulp van de software snel zien welke code door welke respondenten was genoemd. Zo kan ik ook het zwaartepunt van mijn resultaten herkennen en ordenen. De topics van de vragenlijst vormen in eerste instantie de kapstok van mijn open codeboom, bestaande uit onder andere de humor – en leiderschapsstijlen en de doelen en gevaren van humor. Deze codes plaats ik vervolgens onder

een passende noemer. In bijlage 4 staat mijn open codeboom weergegeven.

In de volgende fase van axiaal coderen komen de begrippen lossier te staan ten opzichte van de gegevens en stel je de relevante categorieën vast (Boeije, 2014). Axiaal coderen is het splitsen en samenvoegen van codes en zo nodig het benoemen van nieuwe codes voor de omschrijving en afbakening van begrippen (Boeije, 2005, p. 85). In deze fase voeg je nodes in NVivo samen of splits je juist bestaande nodes op om zo de grote lijnen van je resultaten inzichtelijk te maken. Deze methode van axiaal coderen is een operationalisering waarin de open codes worden gevalideerd (Hak, 2007). In de axiale codeboom voeg ik de doelen en gevaren van humor die op elkaar lijken samen tot een enkele noemer (bijvoorbeeld ‘prikkelen’ en ‘confronteren’). Daarbij splits ik de codes die te groot zijn. Waar bij de open codeboom soms wel vijftig citaten onder een enkele code hingen, is dat bij mijn axiale codeboom maximaal twintig. Bij dit aantal heeft de code voor mij bestaansrecht en wordt het opgenomen in de hoofdlijnen van mijn resultaten. De voorwaarden voor het effectief gebruik van humor en het onbewuste aspect van humor zijn daarom ook onderdeel van de axiale codeboom (zie bijlage 5).

In de eindfase ga ik selectief coderen en ligt de nadruk op de integratie van de bevindingen en het leggen van verbanden tussen categorieën die uit het axiaal coderen naar voren zijn gekomen en kom ik tot een coherent verhaal vanuit mijn dataverzameling (Boeije, 2014). Dit resulteert uiteindelijk in het bepalen van welke citaten het beste mijn resultaten illustreren en daarom opgenomen dienen te worden in mijn verslag (zie hoofdstuk 6). Deze data geven het beste de essentie van mijn resultaten weer. Daarbij ga ik vanuit mijn axiale codeboom ook de data filteren die horen bij de kapstok die ik maak in mijn theoretisch kader. Dit wordt een voorloper op het uiteindelijke Leidinggevende Humor Model. Deze codeboom staat weergegeven in bijlage 6. Door mijn axiale codeboom te filteren ontstaat het Leidinggevenden Humor Model dat de resultaten weergeeft op het gebied van de leiderschapsstijlen, de humorstijlen en de humordoelen (zie figuur 1).

2.7 Kwaliteitscriteria

De interne consistentie bepaalt de betrouwbaarheid van mijn onderzoek (O’Leary, 2004, p. 58). Door bij de verschillende interviews steeds dezelfde elementen te onderzoeken worden mijn resultaten betrouwbaar. Het is daarbij belangrijk om bij elk interview de structuur van mijn topiclijst aan te houden, om zo inhoudelijk een compleet en consequent verhaal te houden vanuit de drie fasen van het coderen. De topics komen voort uit de literatuurstudie (zie bijlage 1 en bijlage 2). De interne validiteit wordt gewaarborgd door te meten wat ik zeg te gaan meten (O’Leary, 2004, p. 58). Hiervoor is het belangrijk dat de methodologie van mijn onderzoek adequaat is om humor goed te kunnen onderzoeken. Het onderzoeken van humor middels interviews is misschien lastig omdat het bespreken van humor niet alledaags is. Daar kom ik op terug in mijn reflectie en discussie in hoofdstuk 9. Ik geef in de volgende alinea de strekking van mijn interview weer om expliciet te maken hoe ik vanuit mijn doelstelling tot intern valide resultaten wil komen.

Belangrijk voor een intern valide onderzoek zijn een goede interviewopbouw en treffende vragen om tot valide data te komen. Eerst ga ik het actuele gebruik van humor (of het ontbreken daarvan) door leidinggevenden bevragen. Vervolgens ga ik achterhalen of er motivaties en argumenten bestaan voor het wel of niet gebruiken van humor, of dat dat allemaal onbewust gebeurt. Ook als een leidinggevende geen humor gebruikt is het dus interessant om te weten waarom niet. Mocht het gebeuren dat een leidinggevende aangeeft dat hij of zij geen humor heeft, dan ga ik wel bevragen of hij of zij denkt voordeel te kunnen halen mocht hij of zij wel meer humor gebruiken binnen de communicatie met ondergeschikten. Zo ontwikkel ik meerdere interviewhandvatten om zowel het actuele

gebruik van humor, als de visie van de leidinggevenden te kunnen ontdekken en zo tot waardevolle data te komen. Daarbij bevestig ik ook hoe leidinggevenden zelf naar het gebruik van humor binnen hun werk kijken en daarop kan ik dan in het interview voortborduren om zo een compleet mogelijk beeld te krijgen voor mijn onderzoek. De kwaliteit van de vragen tijdens de interviews hebben dus invloed op de kwantiteit en kwaliteit van mijn data. Vandaar dat ik veel aandacht heb besteed aan het formuleren van de juiste vragen voor de leidinggevenden.

De externe validiteit van mijn onderzoek is de generaliseerbaarheid naar andere situaties buiten het onderzoek (O’Leary, 2004, p. 62). Door gedegen onderzoek te doen en mijn keuzes goed te onderbouwen kan ik er voor zorgen dat de resultaten breder geïnterpreteerd kunnen worden dan alleen de respondenten van mijn dataverzameling. De groep respondenten is sterk homogeen en dat heeft zowel voordelen als nadelen voor de generaliseerbaarheid. Zo kan ik enerzijds krachtigere uitspraken doen over de resultaten vanuit deze groep naar andere leidinggevenden met dezelfde kenmerken. Anderzijds beperkt het mij om de resultaten buiten deze toch wel specifieke groep te generaliseren. Niet alleen de respondenten, maar ook de tijd en plaats van mijn onderzoek beïnvloedt de generaliseerbaarheid van mijn resultaten. De resultaten van de groep respondenten kunnen misschien ook voor de afdeling of zelfs de gehele organisatie gelden, maar is lastig te generaliseren naar leidinggevenden buiten de organisatie. Toch denk ik dat de resultaten van mijn onderzoek bij een private organisatie, gericht op het in kaart brengen van het gebruik van humor door leidinggevenden in de communicatie met hun ondergeschikten, ook relevant zijn voor de publieke sector. Al is het alleen maar omdat dit onderzoek leidt tot meer bewustwording en reflectie.

“HUMOUR IS A VERY SERIOUS THING.”

- WINSTON CHURCHILL

(VOLGENS GOODMAN, 1995, P. 129)

3. Theoretisch kader

Dat humor een serieuze zaak is, zoals voormalig Brits premier Winston Churchill stelt, blijkt wel uit het feit dat vele grote denkers zich al met het fenomeen hebben bezig gehouden. Ook in recent wetenschappelijk onderzoek krijgt humor steeds meer aandacht en wordt de impact van humor in diverse wetenschappelijke velden bestudeerd. In dit hoofdstuk zal ik vanuit deze onderzoeken mijn theoretisch kader opbouwen, waarbij ik breed begin en vervolgens stap voor stap toewerk naar een werkbare theoretische afbakening voor mijn onderzoek. Eerst ga ik in op de vraag wat humor en de humorvormen zijn alsmede de vijf stijlen die humor kent. Vervolgens bespreek ik humor in organisaties, waarna ik mij nog toespits op het gebruik van humor door leidinggevenden. Door theoretisch te focussen op de werking en de effecten van het gebruik van humor door een leidinggevende in een hiërarchische relatie met zijn ondergeschikte, kan ik mijn resultaten uit de interviews met de leidinggevenden goed duiden. Mijn theoretisch kader dient vervolgens als de kapstok waar ik de empirische data aan kan hangen, zodat ik tot onderbouwde resultaten kan komen.

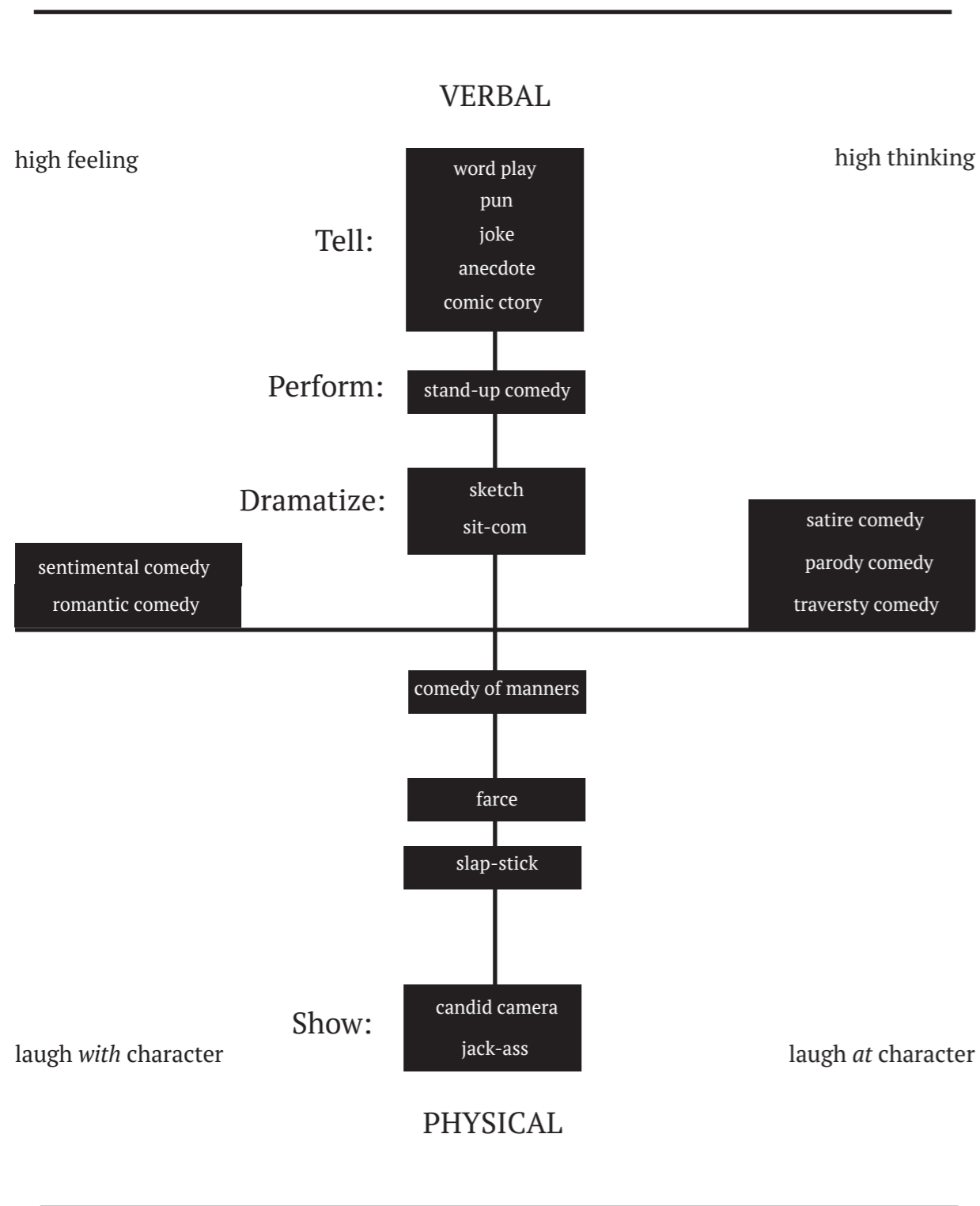
3.1 Humor: vormen en stijlen

Zoals gesteld is humor een multidimensionaal fenomeen en stellen psychologen Dikkers et al. (2012) zelfs dat het ontmoedigend is om humor te trachten te definiëren. Het Van Dale woordenboek doet een dappere poging en geeft twee definities: 1) dat wat grappig is 2) oog en gevoel voor wat grappig is (Van Dale, 2015). Dit zijn twee definities van een totaal andere orde en dat geeft nog maar eens aan hoe lastig humor te definiëren is. Een invloedrijke wetenschapper wiens definitie van humor vaak geciteerd wordt is Rod Martin. Martin (2007) stelt in zijn boek over de

psychologie van humor:

Humor is a broad term that refers to anything that people say or do that is perceived as funny and tends to make others laugh, as well as the mental processes that go into both creating and perceiving such an amusing stimulus and also the affective response involved in the enjoyment of it.
(p. 5)

De definitie die Martin (2007) geeft is knap omdat het een groot deel van de lading van humor vangt en aangeeft dat humor voor een groot deel een mentaal proces is. Toch is de bruikbaarheid van dit begrip volgens mij wel wat problematisch omdat Martin humor nog steeds in een zeer brede betekenis aanhaalt. Cooper (2008) geeft in haar metaonderzoek naar humor op de werkvloer in het wetenschappelijke tijdschrift Human Relations aan dat er in de literatuur drie perspectieven op de definitie van humor bestaan: 1) humor als een object dat iets grappig maakt, 2) een gevoel voor humor dat wordt gezien als een individuele karaktereigenschap, 3) humor als een sociaal fenomeen, een gedeelde communicatie tussen twee individuen (pp. 1089-1090). Ik zie de definities die Cooper (2008) heeft gedestilleerd uit de theorie als een bruikbare driedeling waardoor je bij humor gerichter één dimensie kunt onderzoeken. De dimensie van humor waar ik me in dit onderzoek op zal richten is humor als een gedeelde communicatie tussen twee individuen, omdat deze afbakening het beste aansluit bij mijn onderzoek. Toch kun je je afvragen of deze definitie wel de lading vangt van wat humor is en hoe humor precies werkt. Daarom zal ik trachten vanuit mijn analytisch kader tot een completere definitie



Figuur 2. Humoruitingen en hun dimensies (naar bron onbekend)

van humor te komen, die de lading dekt van humor binnen dit onderzoek.

Humor kent niet alleen verschillende definities, maar kent ook veel verschillende vormen van uitingen. Van cartoon tot woordspeling, het valt allemaal onder humor. De diversiteit aan humortechnieken is groot, maar Kelly en Solomon (1975) noemen in hun onderzoek naar humor in televisiereclames zeven belangrijke humortechnieken en geven daarbij de volgende uitleg:

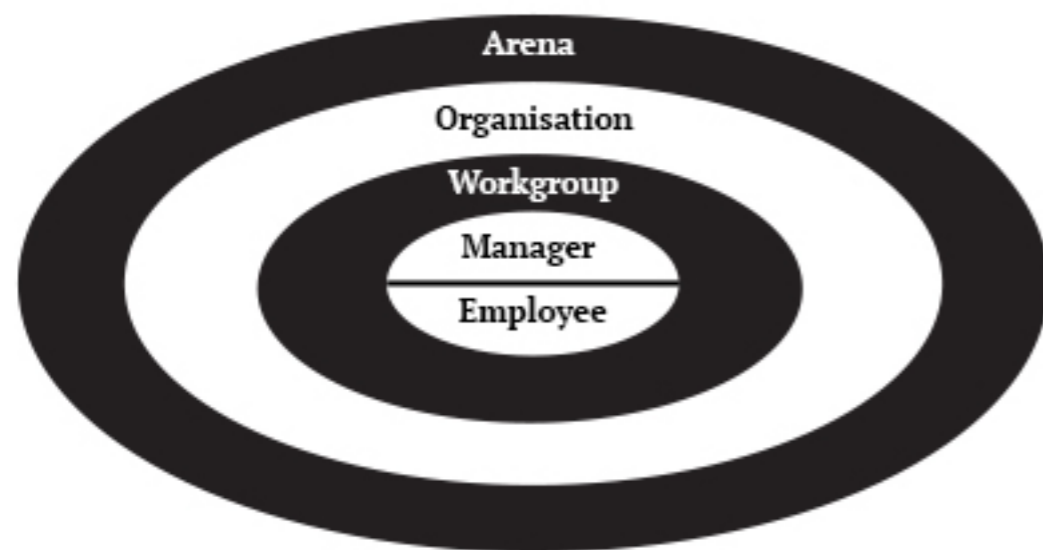
- 1) Grap: een vrolijk verteld verhaal met een verrassende wending
- 2) Woordspeling: een woord of zin waarbij de betekenis ambigu wordt
- 3) Satire: de spot drijven met een persoon, handeling of situatie
- 4) Ironie: het tegenovergestelde wordt verwoord van wat feitelijk wordt bedoeld
- 5) Understatement: iets zwakker neerzetten dan het eigenlijk is
- 6) Iets belachelijks: een absurde situatie
- 7) Humoristische bedoeling: Een humoristische intentie van de spreker of de schrijver

Ik noem deze humortechnieken omdat ze veel gebruikt worden en een meer concrete invulling geven aan het begrip humor. Deze humortechnieken hebben elk hun eigen kenmerken. In figuur 2 staat een model met een assenstelsel waarin de humorvormen zijn gepositioneerd op de dimensies van verbaal of fysiek, lachen om iemand of met iemand en de dimensie denken of voelen. Ik heb de bron van dit model niet kunnen achterhalen, maar professor Doosje vermoedt dat dit model komt uit de linguïstiek. Dit model is belangrijk voor mijn onderzoek omdat deze visualisatie van humoruitingen nogmaals de diversiteit en complexiteit van het fenomeen humor bevestigt, maar ook inzichtelijk maakt. Voor een deel is deze indeling misschien arbitrair, maar het figuur legt wel heel duidelijk de dimensies bloot die allemaal een rol spelen bij het tot stand komen van humor.

Wetenschappelijk gezien kun je humor dus onderscheiden naar humortechnieken en uitingsvormen, maar

je kunt humor ook analyseren op basis van inhoudelijke processen en de motivaties van de zender van humor (Den Ouden & Van Den Born, 2009). In dit onderzoek probeer ik de motivaties van de leidinggevenden om humor te gebruiken te achterhalen. Voor de operationalisering van humor analyseer ik niet de specifieke humoruitingen van leidinggevenden, maar zal ik trachten de humorstijlen van de leidinggevenden in kaart te brengen. Deze humorstijlen worden in de wetenschap vaak gebruikt om humor te onderzoeken, bijvoorbeeld in relatie tot gezondheid (Martin et al., 2003). De toonaangevende wetenschapper Martin (2003) onderscheidt in een artikel, waarin hij een kwantitatieve humorstijlen-vragenlijst ontwikkelt, vier humorstijlen, respectievelijk agressieve humor, zelfversterkende humor, zelfspot en verbindende humor. Romero en Cruthirds (2006) voegen daar in hun onderzoek naar humor op de werkvloer nog een vijfde humorstijl aan toe; de mild agressieve humorstijl. Deze vijfde humorstijl is een belangrijke toevoeging voor mijn onderzoek. De humorstijlen maken dat humor beter te onderzoeken is, maar zorgen ook voor een veralgemenisering van de resultaten. Met deze vijfde humorstijl kan ik tot specifiekere resultaten komen. Maar je kunt je afvragen of zelfs deze vijf humorstijlen wel helemaal de diversiteit van humor dekken, gezien bijvoorbeeld vanuit de dimensies van humor in figuur 2. Voor dit onderzoek ga ik echter wel uit van deze vijf humorstijlen en Mesmer-Magmus en Glew (2012, p. 166) vatten in hun meta-analyse naar humor op de werkvloer in het Journal of Managerial Psychology de stijlen als volgt samen:

- 1) *affiliative humor – non-threatening, non-hostile humor used to enhance social interactions;*
- 2) *self-enhancing humor – humor centered internally that is used as a coping mechanism to buffer against stress;*
- 3) *aggressive humor – humor used to victimize, ridicule or belittle others;*
- 4) *mild-aggressive humor – teasing, like that used to communicate a reprimanding message with a humorous undertone; and*
- 5) *self-defeating humor – humor used to lower one's own social status so as to be more approachable*



Figuur 3. Ei-model van humor op het werk
(naar Dikkers et al., 2012)

Ik gebruik dit citaat omdat het een beter idee geeft over wat die humorstijlen precies inhouden. De stijlen bieden houvast voor mijn onderzoek, maar je kunt ook kritische kanttekeningen plaatsen bij dit onderscheid. Zo kun je volgens mij met zelfspot prima verbindend bezig zijn en kun je met zelfversterkende humor ook de spot drijven met jezelf, bijvoorbeeld door te zeggen dat je de beste bent in iets waarvan de ontvanger weet dat dat juist niet zo is. Bij deze humorstijlen kan er een voorkeur gelden voor bepaalde humortechnieken, maar ik kies er dus voor om me te richten op de bredere humorstijlen en deze te koppelen aan de doelen met het gebruik van humor. Binnen de humorstijlen heb je volgens Martin et al. (2003) positieve humor stijlen (verbindend en zelfversterkend) en negatieve humorstijlen (zelfspot en agressief). Ook zijn er sociale humorstijlen die naar anderen zijn gericht (verbindend en agressief) en intern gerichte individuele humorstijlen (zelfspot en zelfversterkend). Ik benader humor in dit onderzoek zoals gezegd als een gedeelde communicatie en ik zal deze humorstijlen gebruiken ter duiding van het humorgebruik van de leidinggevenden.

3.2 Humor in organisaties

Niet alleen de definities, de uitingvormen en de humorstijlen zijn divers, ook de toepassingen van humor zijn uiteenlopend. Humor is bijvoorbeeld al eeuwen terug gebruikt in de vorm spotprenten en vanaf ongeveer 1850 wordt humor ook ingezet in de (commerciële) marketing (Beard, 2008). Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw is er ook onderzoek gedaan naar humor in relatie tot organisaties en leidinggeven (Martin, 2007). Hoewel humor in dit wetenschappelijk veld dus nog maar relatief jong is, zijn er wel al veel onderzoeken die aangeven dat humor ook in relatie tot organisaties en leidinggevenden zeer relevant kan zijn. Vanaf nu zal mijn theoretisch kader zich dan ook op deze onderzoeken richten.

De Nederlandse onderzoekers Dikkers et al. (2012) stellen dat humor een resource tool kan zijn voor organisaties. Zij hebben een ei-model ontwikkeld dat de verschillende niveaus van humor binnen een organisatie inzichtelijk maakt. Humor kan volgens dit model geuit

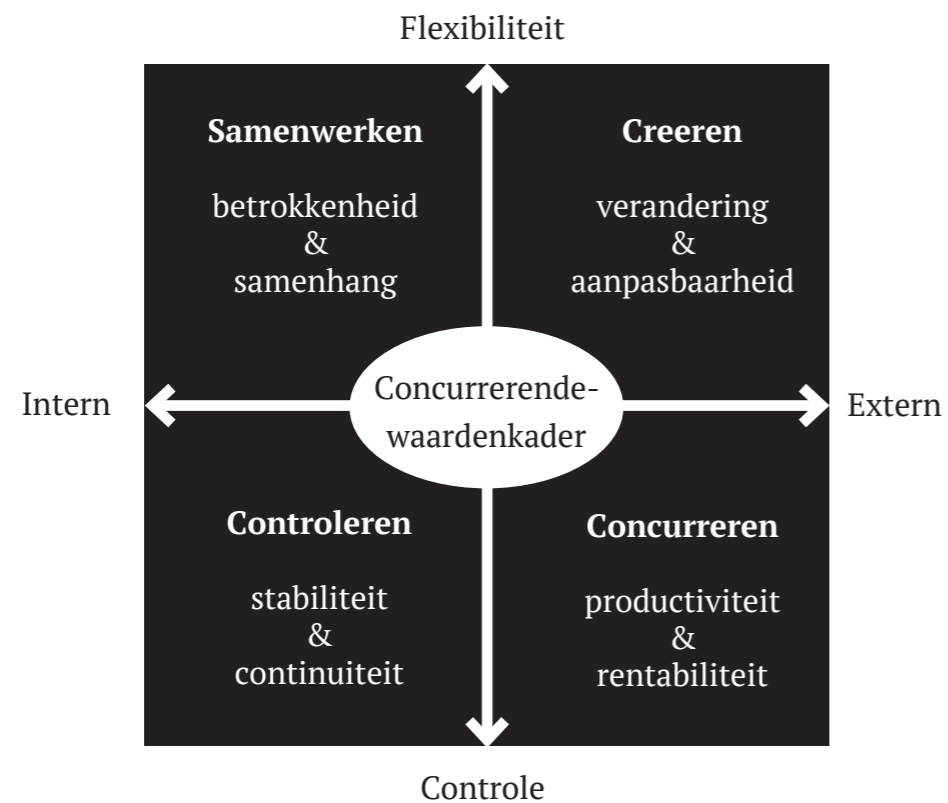
worden op individueel, groeps- en organisatieniveau. Het model neemt aan dat individuen gekarakteriseerd kunnen worden door een gevoel voor humor en samen met elkaar de humorcultuur van de groep en de organisatie bepalen (Dikkers et al., 2012, p. 77). De organisatie-humorcultuur is altijd ingebed in een bredere humorcultuur, de arena genoemd.

Ik gebruik dit model omdat het visueel inzichtelijk maakt hoe de organisatie invloed kan hebben op het humorgebruik en vice versa. Humor kan volgens Dikkers et al. (2012) optreden op micro- (één op één communicatie), meso- (groepen en organisatie) en macroniveau (cultuur). In dit onderzoek richt ik me op de kern van dit model: de manager-medewerker relatie en de rol die humor daarin speelt en dus op het microniveau in de organisatie. Natuurlijk is dit model heel abstract en kun je er misschien geen concrete analyse aan koppelen, maar het is goed om te beseffen dat de manager-medewerker relatie is ingebed in een netwerk van (humor)relaties binnen de organisatie en dat deze zowel van binnen naar buiten als van buiten naar binnen invloed hebben op elkaar. Ik ben tijdens mijn literatuurstudie geen model tegenkomen dat zo helder inzichtelijk maakt dat de context en dus ook de organisatie invloed hebben op het humorgebruik van twee individuen die zich binnen deze omgeving bevinden.

Binnen organisaties is er nog een dimensie om rekening mee te houden met het gebruik van humor, namelijk of er sprake is van een laterale verhouding of een verticale verhouding tussen individuen of groepen. Bij de manager-medewerker relatie is er sprake van een (verticale) hiërarchische relatie die het gebruik van humor nog complexer maakt en dit verdient volgens mij specifieke aandacht. Daarom zal ik me nu verder richten op de mogelijke effecten van het gebruik van humor in de context van het leidinggeven.

3.3 Leidinggeven en humor

Brakkee (2011) stelt in haar boek Effectief en motiverend leidinggeven dat je als leidinggevende mensen aanstuurt om prestaties te verrichten en daarbij vaak balanceert tussen taakgericht en relatiegericht handelen (p. 11). Deze



Figuur 4. Concurrerende waardenkader (naar Quinn et al., 2011, p. 1)

balans is lastig te vinden en ik beaam dan ook het punt van Quinn et al. (2011) die stellen dat managers vaak taken hebben die onverenigbaar met elkaar lijken, bijvoorbeeld het tevreden houden en het pushen van werknemers (p. 1). Quinn et al. (2011) ontwikkelden daarom het concurrerende-waardenkader als benadering van management. In het model, dat hieronder staat weergegeven, zie je bijvoorbeeld dat betrokkenheid en productiviteit tegenover elkaar staan, terwijl je als leidinggevende eigenlijk wilt dat het een niet ten koste gaat van het ander.

De reden dat ik dit model in mijn kader opneem is omdat ik leidinggevendenden ook tijdens de interviews ga vragen hoe zij zichzelf zien als leider en waar zij zich begeven of bewegen binnen de dimensies van dit model. Belangrijke opmerking bij dit model is dat het gevaarlijk is om leidinggevendenden in hokjes te gaan plaatsen en dat zou volgens mij geen recht doen aan hoe iemand is of te werk gaat. Ik vermoed dat er weinig leidinggevendenden niet langs ten minste een van de dimensies beweegt, afhankelijk van de situatie en van wat er van hem of haar verwacht wordt. Ik gebruik het model van Quinn et al. (2011) dus vooral om de leiderschapsvisies meer tastbaar te maken en mijn onderzoek naar humor zo een extra dimensie te geven.

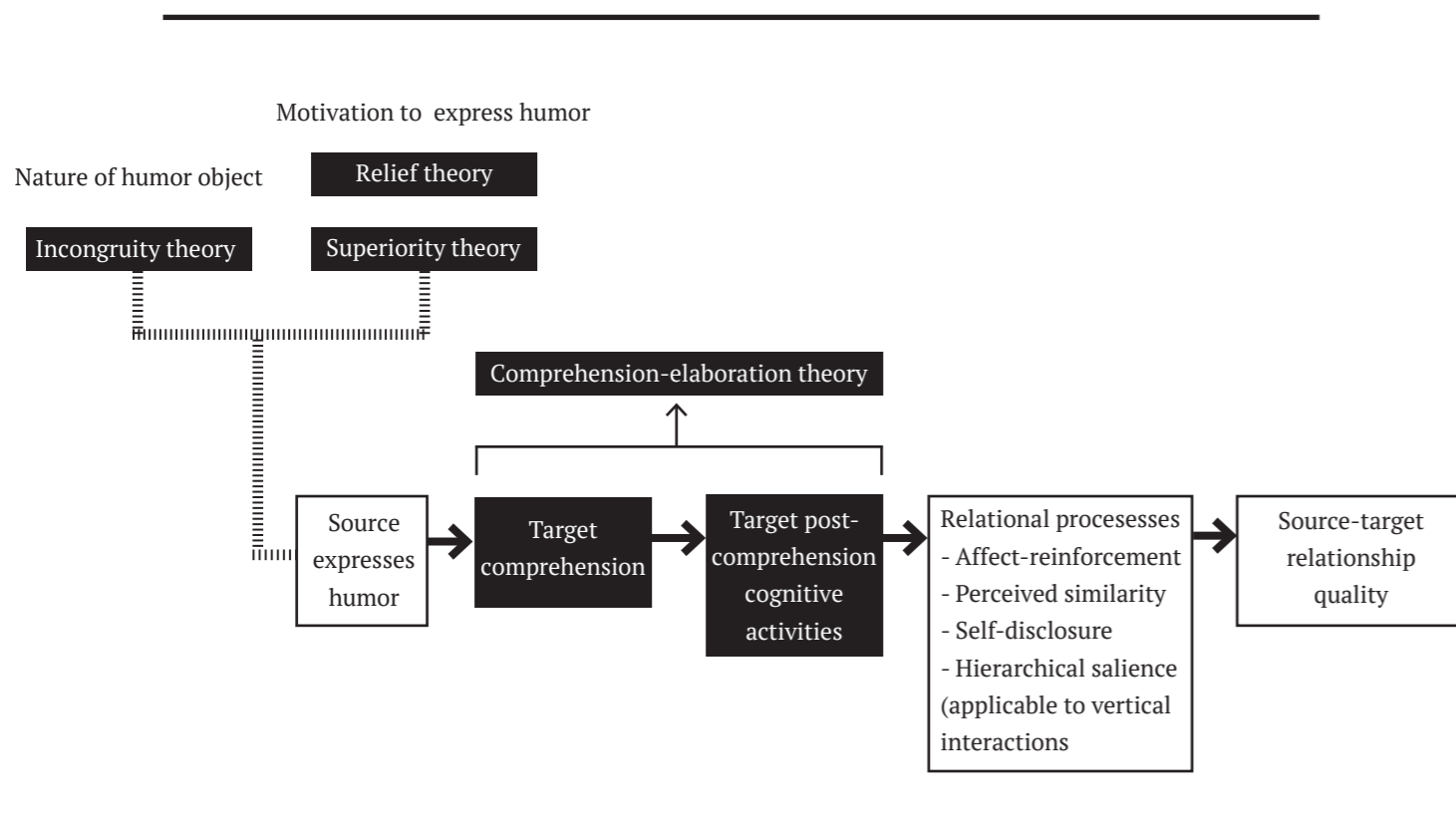
Door aan de hand van dit model dieper in te gaan op de afweging tussen het mens – en taakgericht leidinggeven kom ik vervolgens uit op het belang van het interpersoonlijke aspect van leidinggeven. Hier ligt vaak een grote uitdaging voor de manager en Mintzberg (1979) stelt in zijn toonaangevende onderzoek naar managementrollen dan ook dat de leidersrol één van de meest significante van alle rollen is (p. 61). Deze interpersoonlijke rol heeft betrekking op de relatie tussen de leidinggevende met zijn of haar ondergeschikten en de leidinggevende bepaalt daarmee de sfeer in de organisatie (Mintzberg, 1979, p. 60). Het karakter van de leider is hierbij bepalend en is te herkennen uit de morele en ethische keuzes die een individu maakt (Sarros et al., 2006, p. 683).

Door het concurrerende-waardenkader van Quinn et al. (2011) mee te nemen in de basis van dit theoretische kader denk ik de aanwezigheid van, of het gebrek aan humor beter te kunnen interpreteren vanuit de visie die

een leidinggevende heeft en welke uitwerking dat heeft op zijn of haar communicatie. Daarmee wil ik niet stellen dat bijvoorbeeld taakgerichte leidinggevendenden geen humor gebruiken, maar misschien (onbewust) wel met een andere stijl of een ander doel. Ik ga hierbij op zoek naar trends en deze kennis kan ondersteunend zijn bij het analyseren van de data en het beantwoorden van de hoofdvraag; gebruiken leidinggevendenden humor en zo ja, waarom en zo nee, waarom niet?

Deze vraag is onder andere relevant vanuit het onderzoek van Barker en Coy (2003) die zeven krachtige karaktereigenschappen van leidinggevendenden identificeerden en humor was één van deze deugden, naast nederigheid, moed, integriteit, passie, compassie en wijsheid. Ik ben het eens met dit standpunt omdat humor een complex, maar ook krachtig fenomeen is. Zo is humor bij uitstek een communicatievorm die invloed heeft op de interpersoonlijke relatie (Cooper, 2008). Hughes en Avey (2009) onderzochten de relatie van leidinggevendenden met hun ondergeschikten en de impact die het gebruik van humor door leidinggevendenden daarop had. Uit het onderzoek van Hughes en Avey (2009) bleek dat transformationele leiders die meer humor gebruiken hoger scoren op vertrouwen en verbondenheid dan leiders die weinig humor gebruiken. Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door vier factoren: 1) geïdealiseerde invloed 2) geïndividualiseerde afwegingen 3) inspirerende motivatie en 4) intellectuele stimulatie (Bass, 1991). Bij het transformationeel leiderschap is het charisma van de leider erg belangrijk omdat het de ondergeschikten empowered om hun eigen leiderschapskwaliteiten te ontplooiën en te inspireren tot hogere morele doelen (Mumby, 2013, p. 278). Het thema transformationeel leiderschap neem ik mee in mijn onderzoek omdat het enkele keren werd gekoppeld aan humorgebruik, maar zal niet leidend zijn in mijn onderzoek naar humor.

De kwaliteit van de communicatie met ondergeschikten bepaalt voor een groot deel de effectiviteit van een leider (Decker & Rotondo, 2001). Ik vind dit een cruciaal punt omdat humor een grote invloed kan hebben op de interpersoonlijke relatie van leidinggevendenden met hun ondergeschikten (Cooper, 2008, p. 1090). Deze interpersoonlijke



Figuur 5. Humor-relatieprocesmodel (naar Cooper, 2008)

relaties zijn uitzonderlijk van aard omdat ze onderhevig zijn aan autoriteit en de daaruit volgende hiërarchische relaties. Leavitt en Bahrami (1988) geven in hun boek *Managerial Psychology* ruime aandacht aan het fenomeen autoriteit en de effecten die het kan hebben binnen een organisatie. Formele autoriteit is een potentiële vorm van macht die in piramidevormige organisatiestructuren zit ingesloten met als doel rangen en rollen te kunnen maken en daarmee het concept van delegeren te faciliteren om vervolgens als instrument te kunnen fungeren om zo doelen te bereiken (Leavitt & Bahrami, 1988, pp. 122-124).

Formele autoriteit is dus waardevol voor het inrichten van organisaties, maar heeft ook invloed op de verhoudingen tussen werknemers en hun leidinggevers (Leavitt & Bahrami, 1988). Deze relatie tussen leidinggevers en ondergeschikten is van groot belang omdat het bijvoorbeeld bepalend is bij het al dan niet succesvol doorvoeren van een verandering. Wanneer de relatie beter is, zal de ondergeschikte makkelijker mee kunnen gaan in de verandering die opgelegd is door de leidinggevende (Leavitt & Bahrami, 1988, p. 115). Humor kan in deze relatie een belangrijke rol spelen. Daarom ga ik nu dieper in op de werking van humor binnen deze relatie aan de hand van het model van Cooper (2008).

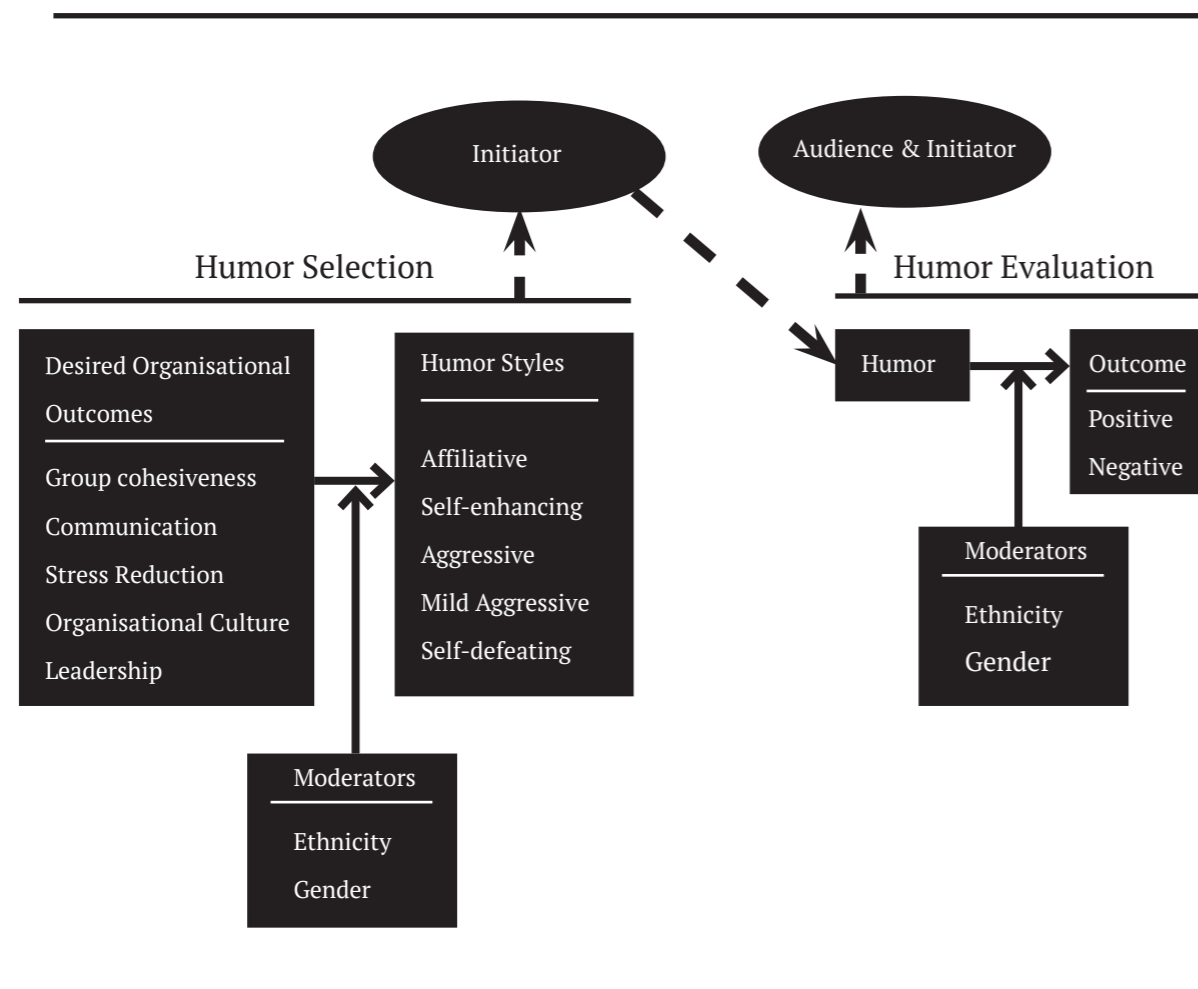
3.4 Humor-relatieprocesmodel

Ik bespreek nu het model van Cooper (2008) dat het proces beschrijft hoe humor effect heeft op een relatie tussen twee individuen binnen een organisatie (zie figuur 5). Cooper is een wetenschapper die zich de afgelopen tien jaar nadrukkelijk met humor heeft beziggehouden en na meerdere artikelen over humor in relatie tot leidinggeven uiteindelijk in 2008 een humor-relatieprocesmodel presenteert. Dit (psychologische) model gaat diep in op de werking van humor in een relatie en ik vind het belangrijk om goed te kunnen plaatsen hoe het humorgebruik door de leidinggevende leidt tot bepaalde effecten in de relatie met zijn of haar ondergeschikten. Enkele delen van dit model zijn specifiek gericht op de uitingen van humor in een hiërarchische relatie. Het model van Cooper (2008) lijkt gebaseerd op het psychologisch model van menselijk

ke communicatie, waarin een zender met een expressief aspect een boodschap zendt, wat vervolgens leidt tot een appellerend effect bij de ontvanger (Schulz von Thun, 2010, p. 20). De boodschap zelf heeft een zakelijk aspect en een relationeel aspect.

Analoog aan dit model van menselijke communicatie benadert Cooper humor (2008) als een proces waarbij een zender vanuit een motivatie een humoristische uiting doet. Deze uiting wordt vervolgens verwerkt waardoor er een bepaald relationeel effect optreedt tussen de zender en de ontvanger. De relatie-effecten die Cooper (2008) noemt zijn het versterken van de affectie, een waargenomen gelijkheid, zelfonthulling en het benadrukken van hiërarchische posities. De optelsom van de effecten bepaalt uiteindelijk mede de relatie tussen de zender en ontvanger. Dit model van Cooper (2008) is van grote waarde voor mijn onderzoek omdat het visueel inzichtelijk maakt hoe het proces van humor in zijn werk gaat en welke bekende (psychologische) theorieën daarbij van kracht zijn. Cooper slaagt er volgens mij goed in een raamwerk te creëren waaraan je andere theorieën en inzichten kunt koppelen. Het proces in het model verloopt van links naar rechts en zal ik nu verder toelichten.

Het linker deel van het model tot de 'source expresses humor' is de afbakening van mijn onderzoek en richt zich op de motivaties en intenties van de zender (de leidinggevende) om humor te gebruiken. De basis van het model is de incongruity theory. Deze theorie, die door Kant, Kierkegaard, Koestler en vele anderen is beschreven, houdt in dat een object alleen grappig kan zijn wanneer er sprake is van bepaalde incongruentie, bijvoorbeeld tussen de verwachting van een individu en wat er daadwerkelijk gebeurt (Cooper, 2008, p. 1096). De twee bestaande theorieën die een motivatie vormen om humor te gebruiken zijn de relief theory van Freud en de superiority theory. Volgens Freud (1950) is humor een verdedigingsmechanisme van het ego en superego om zichzelf te beschermen tegen het lijden. Wanneer de emoties hoog oplopen is humor een uitweg om daar onder vandaan te komen. De superiority theory ziet humor als een middel om jezelf superieur te positioneren ten opzichte van anderen of je vroegere zelf (Cooper,



Figuur 6. Organisatie Humor Model
(naar Romero & Cruthirds, 2006, p. 66)

2008, p. 1096). Al deze elementen komen dus samen in dit model en dat maakt dat dit model een goede theoretische fundering vormt voor mijn onderzoek naar het humorgebruik van leidinggevenden in de communicatie met ondergeschikten.

Het humor-relatieprocesmodel van Cooper (2008) is gepositioneerd in het centrum van het ei-model van Dijkers et al. (2012). Dit bevestigt de relevantie van het ei-model en het relatie-procesmodel van Cooper (2008) zoomt dus in op het micro-niveau van de werking van humor binnen een organisatie. Cooper (2008) benadert humor hier als een proces. De definitie die Cooper (2005) geeft bij dit model luidt: "humor is any event shared by an agent with another individual that is intended to be amusing to the target and that the target perceives as an intentional act" (p. 767). Volgens Cooper (2008) is deze definitie passend omdat het zich richt op de bewuste inzet van humor, alle vormen van humor insluit (zoals sarcasme, visuele beelden en woordspelingen) en wordt afgebakend door de herkenning van de intentie van de zender door de ontvanger (p. 1090). Wat dit model benadrukt is dat humor van grote invloed kan zijn op de communicatie en de relatie tussen leidinggevenden en ondergeschikten. Je kunt misschien stellen dat het gevaarlijk is om zoveel belang te hechten aan één model van één wetenschapper. Vanuit mijn literatuurstudie is echter gebleken dat dit model uitermate compleet en betrouwbaar is, onder andere omdat het model consistent en gestructureerd is opgebouwd door een veel geciteerde wetenschapper in dit wetenschappelijk veld. Ook belicht zij in haar artikelen andere toonaangevende wetenschappers op het gebied van humor en gebruikt ze deze kennis om tot een gefundeerd model te komen.

3.5 Humor als een (strategisch) wapen

Hoewel er onder wetenschappers weinig overeenstemming bestaat over wat humor is, zijn veel wetenschappers het over het volgende wel eens: humor kan (in één enkele uiting) zowel goed als kwaad doen. Daarom ga ik nu specifiek in op de metafoer 'double-edged sword' die meerdere wetenschappers gebruiken om de werking van humor te

duiden (Malone, 1980; Miller, 1996; Meyer, 2000; Collinson, 2002; Rogerson-Revell, 2007; Cooper 2008). De comprehension-elaboration theory verklaart volgens Cooper (2008) de metafoer van het double-edged sword omdat het aantoonbaar maakt dat een humoristische uiting door individuen tijdens het verwerkingsproces anders geïnterpreteerd kan worden. Ik sta volledig achter dit inzicht en sluit me aan bij de woorden van Rogerson-Revell (2007) die het double-edged sword in haar artikel over humor in de zakenwereld in het Journal of Pragmatics toelicht:

On the positive side, humour may mark solidarity and cohesion, signal self-depreciation, enable people to contest their superiors, and bridge cultural differences. On the negative side however, it can mark exclusion and superiority, signal mockery and ridicule, mask criticism, directives and aggression, and be culture-bound. (p.24)

Dit citaat laat zien dat de impact van humor divers kan zijn. Toch zijn er weinig wetenschappers die zich ook echt verdiepen in hoe dat tweezijdige zwaard daadwerkelijk in de praktijk gehanteerd wordt. Het blijft in veel gevallen op een algemene aanname of een algemeen inzicht dat humor zowel positieve als negatieve uitwerkingen kan hebben. Ik denk dat er echter meer baat is bij onderzoek naar of er bepaalde typen leidinggevenden wel succes hebben met humor en anderen niet. Misschien is hier geen universeel antwoord op, maar toch is de kennis hierover nu wel heel erg beperkt. Collinson (2002) gaat wel dieper in op dit thema en concludeert in zijn onderzoek Managing humour dat de asymmetrische en ambigue natuur van humor er voor zorgt dat het lastig is om humor simplistisch te produceren om zo een 'leuke' werksfeer te creëren, juist omdat een humoristische uiting die bij de één tot plezier leidt, door een ander niet (goed) begrepen kan worden en tot een negatief effect kan leiden (p. 283). Humor kan wat mij betreft binnen de context van een organisatie dus gezien worden als een wapen; een wapen waar je doelen mee kan bereiken, maar waar je ook (onbedoelde) schade mee kunt aanrichten. Volgens mijn interpretatie wil Collinson (2002) niet zeggen dat je humor dan maar beter kunt verbannen,

maar benadrukt hij de complexiteit van het doelgericht en adequaat inzetten van humor. De metafoer double-edged sword helpt in ieder geval om de soms tegenstrijdige en contextgevoelige effecten van humor inzichtelijk te maken.

John F. Kennedy, Ronald Reagan en Abraham Lincoln zijn leiders die door effectief met humor te communiceren hun populariteit hebben vergroot (Heath, 2012, p. 17). Maar kan iedereen dat wel? Humor wordt vaak gerelateerd aan de persoonlijkheid en leiderschapsstijl van de leidinggevende, maar kan volgens enkele wetenschappers ook als instrument dienen. Zo geeft Oudenhoven (2006) in zijn boek 'Sociale Vaardigheden voor Leidinggevenden' tactieken om de relatie met werknemers te beïnvloeden. De eerste tactiek die hij noemt voor het prettig houden van een verstandhouding is humor en specifiek de humorstijl zelfspot (Van Oudenhoven, 2006, p. 114). Zoals we nu weten zijn er verschillende humorstijlen en waarschijnlijk zullen niet alle humorstijlen de relatie verbeteren, maar volgens Van Oudenhoven (2006) is zelfspot dus tactisch in te zetten voor het verbeteren of onderhouden van een relatie met ondergeschikten.

Crawford (1994) maakte al meer dan twintig jaar geleden vanuit een metaonderzoek een lijst met praktische suggesties voor leidinggevenden om humor strategisch te kunnen inzetten. Crawford (1994) en Oudenhoven (2006) zien humor dus als een wapen dat strategisch is in te zetten door leidinggevenden. Collinson (2002) merkt volgens mij echter terecht op dat het twijfelachtig is of humor wel effectief kan worden onderdrukt of geproduceerd door leidinggevenden (p. 283). Toch stellen Romero en Cruthirds (2006) in hun onderzoek naar het nut van humor binnen een organisatie dat het succesvol inzetten van humor te leren is en zeker te stimuleren is in een organisatie. Door bijvoorbeeld trainingen te organiseren kunnen leidinggevenden hun eigen passende humorstijl ontwikkelen (Romero & Cruthirds, 2006, p. 66). Daarbij maak ik wel de kritische kanttekening dat wetenschappers die onderzoek doen naar humor, ook gebaat zijn bij de pragmatische waarde van humor. Enige reserve op dit punt is geboden, want ik heb geen onderzoek gevonden waarin wetenschappelijk is aangetoond dat leidinggevenden die

eerst onbekwaam waren met humor, na enkele trainingen wel in staat waren om humor effectief toe te passen binnen het leidinggeven. Op deze kanttekening zal ik terugkomen in mijn discussie en reflectie.

3.6 Organisatie Humor Model

Romero en Cruthirds (2006) geven in hun onderzoek naar het nut van humor op de werkvloer in *The Academy of Management Perspectives* een pragmatisch model voor het humorgebruik door leidinggevenden (zie figuur 6). Binnen dit model komt een groot deel van mijn theoretische kader samen en daarom heb ik voor dit model gekozen als laatste stap in mijn theoretisch kader. Het model heeft iets weg van het humor-relatieprocesmodel van Cooper (2008) omdat er wederom een humorzender en een humorontvanger is, maar het laat de psychologische theorieën achterwege. Een waardevolle toevoeging in dit model vind ik de vijf humorstijlen die ik eerder in dit hoofdstuk heb besproken. Het model impliceert dat een leidinggevende (on)bewust een bepaalde humorstijl inzet die past bij een specifiek gewenste uitkomst voor de organisatie, bijvoorbeeld het opwekken van creativiteit. De moderators geslacht en etniciteit bepalen ook of een humoruiting gewaardeerd wordt of juist niet. Volgens mij is intelligentie, of in ieder geval een specifiek gevoel voor humor, ook een moderator van humor omdat het ook de effecten van humor kan beïnvloeden. Deze elementen zijn echter lastig op te nemen in een model, maar daarom is het extra belangrijk om de complexe realiteit van humor niet uit het oog te verliezen. Vervolgens vindt de humor evaluatie plaats bij de ontvanger wat kan zorgen voor een positieve of negatieve uitkomst, maar dit deel van het model laat ik in dit onderzoek onderbelicht.

Het linker deel van dit Organisatie Humor Model zal de kapstok zijn van mijn analytisch kader. Ik verkies dit model boven het model van Cooper (2008) omdat het de lading van mijn onderzoek beter dekt en het pragmatisch is. Het humor-relatieprocesmodel zal ik gebruiken ter verdieping en aanvulling van dit model van Romero en Cruthirds (2006) bij het duiden van de empirische data van de leidinggevenden.

Het is duidelijk dat humor een grote potentiële waarde

binnen organisaties en het leidinggeven heeft (Heath, 2012). Toch kan het gebruik van humor ook een keerzijde hebben, vandaar dat humor ook gezien wordt als een double-edged sword. De vijf humorstijlen zijn voor dit onderzoek belangrijk en maken humor beter werkbaar. Wetenschappers zijn verdeeld over de vraag of humor als strategisch instrument ingezet kan worden tot een bepaald doel en daar hoop ik middels de interviews tot aanvullende inzichten te komen. Het Organisatie Humor Model van

Romero en Cruthirds (2006) is het model waarin mijn theoretische concepten samenkomen en zal voor mij leidend zijn tijdens mijn onderzoek. Ik zal trachten de leiderschapsstijlen van Quinn et al. (2011) te koppelen aan dit model met de humorstijlen en de doelen die leidinggevenden met hun humorgebruik hebben. Zo kan ik een groot deel van mijn theoretische kader samenbrengen in een eigen overzichtelijk model, om vervolgens het humorgebruik van de leidinggevenden goed in kaart te kunnen brengen.

“THERE ARE THREE RULES FOR CREATING HUMOUR,
UNFORTUNATLY NO ONE KNOWS WHAT THEY ARE.”

- LAURENCE J. PETER

(VOLGENS GOODMAN, 1995, P. 123)

4. Experts aan het woord

Dit citaat van de Canadese wetenschapper Laurence J. Peter (1919-1990) slaat voor mij de spijker op zijn kop. Zelfs na het schrijven van een theoretisch kader blijven er genoeg vragen over hoe humor precies werkt en wat nu precies een grap maakt of breekt. Daarom heb ik er voor gekozen om naast het maken van een theoretisch kader ook humor experts aan het woord te laten. Dit deel van mijn analytisch kader is opgebouwd vanuit de empirische data van drie interviews met humorexerts, die ik reeds genoemd heb in mijn methode hoofdstuk. De interessante inzichten van deze humor experts verwerk ik in dit hoofdstuk, aangevuld met de inzichten uit de niet wetenschappelijke boeken Spoedcursus Humor, door cabaretier en wetenschapper Rob Urgert (2012) en het boek Humor als gereedschap voor managers door Ellie Rietveld en Nanne Wijma (1996). Ik zal vanuit deze input een kenniskader schetsen waarbij ik inga op de definitie van humor, de werking van humor en de functies en gevaren van humor. Vervolgens ga ik in op de discussie of humor te leren is of niet om tot slot in te gaan op het thema strategische humor.

4.1 Definitie en werking van humor

Ook voor de experts is het lastig om humor te definiëren. Humor is volgens Rietveld en Wijma (1996) een begrip als ‘kunst’ en ‘geluk’; iedereen heeft er een beeld bij maar kan het moeilijk omschrijven. Wat direct opviel is dat bijna zonder uitzondering bij het beschrijven van humor woorden als emotie en spanning werden gebruikt. Cabaretier Rob Urgert geeft in zijn boek drie vaste bouwstenen van een grap: 1) een slachtoffer 2) emotie en 3) een verassing (2012, pp. 24-38.). Hij concludeert vervolgens dat humor een uitlaatklep is voor met name negatieve gevoelens (2012, p. 34). Professor Sibe Doosje stelt dat humor vaak gebruikt wordt in situaties die matig tragisch zijn, want dan kun je volgens hem met humor gaan spelen, bijvoorbeeld:

Als er een raket komt op een Palestijns huis, dan gaan de mensen die dat meemaken echt geen grapjes maken, maar naderhand misschien wel.. want dan zeggen ze bijvoorbeeld “nou die Israëliërs kunnen ook niet mikken want ze hebben de kroeg niet eens geraakt”. (Exp.1)

Doosje definieert humor dan ook als tragedie plus tijd of tragedie plus afstand. Een belangrijk punt dat Doosje ook maakt is dat humor dus vrijwel altijd een tragische component heeft, maar dat deze niet terug te vinden is in wetenschappelijke definitives. Martha Jong ziet humor daarentegen meer als een combinatie van creativiteit en vrolijkheid en legt minder nadruk op de negatieve emoties die bij humor een rol kunnen spelen. Rietveld en Wijma (1996) stellen dat humor alles wat het aanraakt ambigu maakt (p. 13). In deze dubbelzinnigheid ligt de kracht van humor, verklaard vanuit de incongruentietheorie van Kant en Kierkegaard. Volgens Verwiel zijn spanningen hier een bron voor en moet je spanningen herkennen en hier mee aan de haal gaan om er vervolgens een verrassende wending aan te geven. Urgert (2012) verwoordt het in zijn boek treffend:

De kunst is om een wereld te scheppen en plotseling over te springen naar een andere wereld. De spanning die tussen deze twee werelden bestaat, plus de sensatie die je als luisteraar ervaart als deze spanning wordt ontladen, is wat de kenners aanduiden met het woord humor. (pp. 17-18)

Volgens Urgert bevat elke grap een kern van pijn en een slachtoffer. Bijvoorbeeld bij zelfspot heb je zelf spanning of pijn en ben je zelf het slachtoffer van je eigen grap. Misschien lijkt humor hier wat negatief afgebeeld, maar volgens Urgert (2012) is humor kunst en wordt kunst alleen geboren vanuit pijn. Hij stelt:

Humor is het op een zo verrassend en zo pijnlijk mogelijke manier treffen van je slachtoffer. (p. 36)

Dit citaat van Urgert is misschien wat gechargeerd neergezet, maar dit inzicht is een belangrijke toevoeging aan mijn analytisch kader aangezien de woorden pijn en slachtoffer totaal niet aan de orde zijn gekomen in mijn theoretisch kader, maar vanuit de humor experts dus wel duidelijk naar voren worden gebracht. Deze kennis kan helpen om te duiden waarom leidinggevend humor juist wel of juist niet gebruiken.

4.2 Vaardigheid of persoonskenmerk

De belangrijke discussie rondom het nature of nurture aspect van humor is niet alleen gaande in de wetenschap maar ook heerst ook onder de humor experts. Wat onder de experts duidelijk naar voren komt is dat humor authentiek moet zijn en dus bij iemand moet passen. Verwiel is van mening dat humor een persoonskenmerk is dat je hebt of niet. Je kunt dus niet zomaar humor van iemand kopiëren en ervan uit gaan dat het werkt. Ook Doosje ziet humor als een persoonskenmerk dat een bepaalde neiging naar het gebruiken en waarderen van humor bepaalt. Deze neiging of voorkeurstijl kan volgens Doosje veranderen in de loop van de tijd, maar echt een gevoel voor humor 'leren' is volgens hem lastig. Toch stellen Wijma en Rietveld (1996) heel duidelijk dat humor een interpersoonlijke vaardigheid is die te leren valt (p. 24). Zij stellen:

Een meer humoristische houding kan worden aangeleerd als interpersoonlijke vaardigheid, als het leer- en management gereedschap dat het is. (p. 24)

Wijma en Rietveld (1996) leggen uit dat het inzetten van humor oefening vereist en er moet vaak stevig aan gewerkt worden. Om humor goed te leren gebruiken moet iemand net genoeg zelfvertrouwen hebben om zich vrij te voelen en zo stapje voor stapje het vertrouwen te laten groeien (Wijma & Rietveld, 1996, p. 24). Jong heeft een visie op dit dilemma die aan dit idee raakt. Zij zegt:

Mensen zeiden tegen me... iemand heeft toch humor of niet? Dat dacht ik ook, maar inmiddels weet ik dat iedereen het heeft, alleen is hij of zij het vergeten te gebruiken en hij is ook een beetje op zoek naar waar zit mijn humor, dus je moet weer even op zoek naar de verwondering door uit je vorm te stappen. (Exp.3)

Zij onderbouwt deze visie door te stellen dat mensen in hun kracht gezet moeten worden om humor goed te kunnen inzetten, want als je onzeker bent dan zal je bang zijn om fouten te maken en kun je niet leren om je eigen humorstijl te ontwikkelen. Urgert (2012) is het hier deels

mee eens, hij schrijft dat je humor niet kunt leren, maar dat je wel het maximale rendement kunt leren halen uit jouw specifieke gevoel voor humor (p. 20). Een essentieel onderdeel van humor is timing. Daar zegt Urgert (2012) het volgende over:

Aanvoelen op welk moment je met een grap moet toeslaan, noemen we timing. Timing is niks anders dan het weten wanneer de tijd rijp is voor een lach. Niet te vroeg en niet te laat. Het slechte nieuws over timing is dat je het niet kan leren. Het is aangeboren. Het goede nieuws over timing is er dus eigenlijk niet. (p. 35)

Hoewel het duidelijk is dat mensen door beperkingen in hun aanleg minder gevoel voor humor kunnen hebben, zijn de experts het er wel over eens dat er vaak winst te halen valt uit het gebruik van humor. Juist door jezelf bewust wat meer ruimte te gunnen kun je experimenteren en van daaruit leren over je eigen krachtige en authentieke humorstijl.

4.3 Functies en gevaren van humor

Hoewel humor dus lastig te vangen is in een definitie, zijn wetenschappers en experts er wel over uit dat je met humor veel kunt bereiken. De spanning die veelal aan de basis ligt van een humoristische uiting kan volgens Doosje worden weggenomen door humor. Doosje stelt dat je met humor kunt relativeren, terwijl je tegelijkertijd oog hebt voor de tragische kant van de boodschap. Voor een leidinggevende is dit relativeren ook erg belangrijk. Doosje zegt daarover:

Als het gaat om humor bij leidinggevend denk ik dat het heel belangrijk is dat je jezelf kunt relativeren, dat je zelfspot hebt, dat verlaagt namelijk een enorme drempel en daardoor kom je ook te weten wat er bij mensen leeft en bij een manager zijn luisteren en vragen stellen steeds belangrijker geworden. (Exp.1)

Urgert (2012) heeft een vergelijkbaar inzicht en stelt dat zelfspot je klein maakt en dat is handig als je groot bent (p. 51). Een gevaar bij zelfspot is volgens Jong wel dat

wanneer je als leidinggevende te veel zelfspot gebruikt je geloofwaardigheid en autoriteit afneemt. Volgens Urgert brengt humor mensen terug tot hetzelfde niveau wanneer er om hetzelfde gelachen wordt (2012, p. 27). Verwiel vult daarbij aan dat het simpelweg makkelijker praat als je eerst samen gelachen hebt. Of het nu gaat om een persoonlijk of zakelijk gesprek, humor kan verbinden. Volgens Wijma en Rietveld (1996, p. 33) is humor dan ook de smeerolie in de dagelijkse communicatie. Martha Jong stelt dat de impact van humor heel breed is:

Voor mij is het veel ruimer, ik geef veel workshops dus ik zie humor als een communicatietool. Ik zet wel eens in offertes 'humor is de vergeten competentie'. mijn visie is plezier werkt, waarom? Mensen die plezier hebben zijn gezonder, zijn plezieriger voor elkaar, zijn gemotiveerder.. dus investeren in werkplezier is heel erg rendabel en alles langer volhouden. [...] Met humor stap je uit je patroon en daar doe je mensen een groot plezier mee, want je kunt mensen dus meer open maken met humor, waardoor ze vervolgens zelf ook makkelijker humor gaan gebruiken. (Exp.3)

Toch is het te simpel om te denken dat je met humor alleen maar positieve effecten zult bereiken. Uit het theoretisch kader kwam reeds naar voren dat humor ook een keerzijde kan hebben en dat wordt door veel experts ook onderkend. Ook Jong is zich hier van bewust en zegt:

Ja je hebt sarcasme, cynisme, dat is de andere kant... waarbij ook humor bestaat ten koste van een ander.. dus als medewerkers veel cynische grappen maken is dat een teken dat er iets goed mis zit, omdat mensen afstand nemen van het bedrijf of de leidinggevende... en dat is nog erger dan een conflict, want dan raak je elkaar, en bij cynisme is er sprake van onverschilligheid.. onder het mom van een grapje, kun je de vreselijkste dingen zeggen. (Exp.3)

Als je terugdenkt aan de bouwstenen die Urgert geeft voor humor, kent humor per definitie risico's aangezien er

altijd sprake is van een slachtoffer en van pijn. De combinatie van deze elementen geeft al aan dat de zender van een humoruiting zich goed bewust moet zijn van wie het slachtoffer is en waar de pijn zit om zo niet een grap te maken die te ver gaat. Wanneer een grap niet aankomt of verkeerd valt kan het alle effecten teniet doen die humor kan hebben. Een grap kan bijvoorbeeld demarquerend werken in plaats van verbindend wanneer een deel van de groep een grap erg kan waarderen en een ander deel niet.

4.4 (On)bewuste humor

Op de vraag “Heeft u een goed gevoel voor humor” krijg je volgens Urgert (2012) steevast een positief antwoord; wat mensen daarmee bedoelen is ‘ik lach soms’ (p. 14). Dit punt van Urgert illustreert de onwetendheid die er heerst bij mensen over hun eigen humorstijlen en voorkeuren. Dit is verklaarbaar aangezien een belangrijk kenmerk van humor is dat het ongrijpbaar is. Verwiel stelt dan ook dat mensen niet bezig zijn met hun eigen gebruik of humorstijlen. Het is iets dat ons in ons dagelijks leven omringt, maar waar we eigenlijk relatief weinig over nadenken. Volgens Verwiel vindt humor onbewust en razendsnel zijn weg naar de oppervlakte. Doosje verwoordt dit als volgt:

Nou het ontsnapt nog al eens aan je aandacht en mensen gebruiken het vaak heel onbewust.. en dat is een wel heel lastig iets van humor, want het veronderstelt toch een zekere spontaniteit en die kun je niet sturen. en je vergeet het dus ook snel weer, het is een soort geestigheid, letterlijk.. dat vervliegt, het is vluchtig. (Exp.1)

Doosje ziet ook de meerwaarde van het bewust zijn van je humor, omdat je humor zo beter gaat herkennen en je het intenser kan beleven. Een ander mogelijk voordeel is dat je humor strategisch kun proberen in te zetten. Deze wetenschappelijke definitie wordt door Doosje een contradictio in terminis genoemd, juist omdat humor het moet hebben van spontaniteit. In het interview met Jong ontstond hierover dit gesprek:

I: Is het goed om over je humor na te denken?

Jong: Ja maar het woord nadenken is al.. het is meer beleven eigenlijk. Nadenken is analyseren ik ben aan het communiceren.

I: Bedoel je dan dat je over humor niet te veel moet nadenken? Gaat het meer over intuïtief?

Jong: Ja

I: Dus strategische humor, bestaat het eigenlijk wel? Kun je dat wel vanuit je ratio oproepen?

Jong: Nou dat heeft ook te maken met de hersenhelften, humor komt vanuit de rechterhersenhelft die gaat over fantasie, creativiteit en verbeeldingskracht terwijl strategie juist voortkomt uit de linkerhersenhelft want daar zit kennis ratio, nadenken.. En je moet dus veel meer in je rechterhersenhelft gaan zitten want dan stap je uit je werkelijkheid

I: Sibe Doosje noemde strategische humor dan ook een contradictio in terminis, zie jij dat ook zo?

Jong: Ja want links is eigenlijk controle, en rechts is laat maar gaan (Exp.3)

Humor drijft op paradoxen en hier komt ook bij het bewust inzetten van humor een paradox naar boven. Mijn kennis is niet toereikend om te stellen of deze visie helemaal kloppend is, maar het illustreert wel een belangrijk punt rond het gebruik van humor, namelijk dat het geen instrument is dat je net als een hamer simpel en gericht kunt inzetten. Net als bij veel dingen met humor ligt dit complexer en is het goed om dit inzicht mee te nemen in de interviews met de leidinggevenden. Ik wil graag afsluiten met een citaat van Doosje die kritisch is op het gebruik van humor als een instrument of gereedschap, juist omdat ik denk dat die gedachte tekort zou doen aan de essentie van humor. Doosje verwoordt dit idee treffend:

Humor is een wonder, geen wondermiddel. (Exp.1)

“YOU DON’T HAVE TO TEACH PEOPLE TO BE FUNNY,
YOU ONLY HAVE TO GIVE THEM PERMISSION.”

- HARVEY MINDESS

(VOLGENS GOODMAN, 1998, P. 30)

5. Onderzoekorganisatie: Randstad

Wat wetenschapper en psycholoog Harvey Mindess met dit citaat aangeeft is dat voor het gebruik van humor ook de omgeving bepalend is. In bepaalde omgevingen is het toepassen van humor normaal, maar wat Mindess impliceert met zijn uitspraak is dat er ook veel omgevingen zijn waarin humor onderdrukt wordt door (ongeschreven) wetten. Dit idee sluit aan bij de humorcultuur die Dikkers et al. (2012) inzichtelijk maken in het ei-model. De humorcultuur op organisatieniveau kan natuurlijk flink verschillen tussen bijvoorbeeld een advocatenkantoor en een bouwbedrijf. Daarom is het voor mijn onderzoek ook belangrijk om de organisatie waar ik mijn data verzameling doe mee te nemen in mijn onderzoek. In dit hoofdstuk zal ik daarom ingaan op de ontwikkeling van het bedrijf Randstad, de kernwaarden en de structuur van de organisatie. Tot slot zal ik ook nog even toespitsen op het management van Randstad.

5.1 Van toen tot nu

De organisatie waar ik mijn onderzoek heb uitgevoerd is Randstad. Randstad is een HR-dienstverlener opgericht door Frits Goldschmeding in 1960. Goldschmeding kwam vanuit zijn studie op het idee om een bedrijf op te richten dat de verbinding vormt tussen werkzoekenden en bedrijven. Hij zorgde er voor dat hij de kandidaat en het bedrijf goed kende, zodat hij een goede match kon maken en er een win-win situatie ontstond. Uitzendbureau Amstelveen was geboren. In 1964 veranderde het bedrijf haar naam in Randstad Uitzendbureau en een jaar later zette het haar eerste internationale stap door ook actief te worden in België. In 1970 had Randstad al 32 vestigingen in vier landen en waren de inkomsten al ruim 47 miljoen gulden. In 1978

werd de naam veranderd in Randstad Holding n.v. en een jaar later opende het bedrijf al haar honderdste vestiging.

In de jaren daarna kocht Randstad verschillende bedrijven op, waaronder Tempo-Team, en in 1990 maakte Randstad Holding haar gang naar de Amsterdamse beurs. Bij de Olympische Spelen in 1996 in Atlanta leverde Randstad 16.000 flexwerkers en waren de inkomsten zo’n zes miljard gulden. In 1998 trad oprichter Frits Goldschmeding af als president-directeur, maar ook in de jaren daarna bleef Randstad Holding verder doorgroeien. De afgelopen decennia is Randstad uitgegroeid tot een beursgenoteerd bedrijf dat actief is in 39 landen. Onder de Randstad Holding vallen ook de merknamen Tempo-Team en Vedio en is daarmee de op een na grootste HR-dienstverlener van de wereld (Randstad, 2015). In cijfers ziet dat er zo uit (Randstad Jaarverslag, 2014):

- Omzet: 17.249.800.000 euro
- Netto winst: 340.100.000 euro
- Werknemers: 28.720

5.2 Kernwaarden

De cultuur van Randstad wordt gekenmerkt door de onderstaande kernwaarden (Randstad, 2015). Deze waarden zijn naar eigen zeggen al van toepassing sinds het ontstaan van Randstad en karakteriseren nog steeds de organisatie. Daarom kies ik er voor om deze kernwaarden in mijn onderzoek op te nemen:

- Kennen: *We zijn professionals. Daarom mag je van ons verwachten dat we oprecht geïnteresseerd zijn. Goed naar je luisteren. Weten wat voor jou nodig is om succesvol te zijn. En dat we ons vak kennen als geen ander.*

- Dienen: *We geloven in uitstekende dienstverlening. We zetten de norm, doen wat we beloven en dragen zo bij aan jouw succes. Klant of kandidaat, wij regelen het voor je.*
- Vertrouwen: *We waarderen onze relaties en gaan voor de lange termijn. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Zo bouwen we aan onderling vertrouwen en een hoge klanttevredenheid.*
- Streven naar perfectie: *We zijn altijd op zoek naar verbetering en vernieuwing. Zo kunnen we jou telkens weer positief verrassen.*
- Simultane belangenbehartiging: *We overzien het grotere geheel. Onze activiteiten komen altijd de maatschappij als geheel, onze klanten, onze kandidaten en onszelf ten goede. Daarbij nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en streven we naar duurzaamheid.*

De slogans die Randstad bij deze kernwaarden heeft gekozen is "Good to know you" en "We vinden een oplossing" (Randstad, 2015). Hoewel Randstad een commercieel bedrijf is, is het interpersoonlijke aspect van Randstad met bedrijven en werkzoekenden van grote waarde. Daarnaast heeft Randstad ook verschillende partnerships, waarvan de bekendste waarschijnlijk het NOC*NSF is. Door ook te participeren in maatschappelijke activiteiten zoals in dit geval bij de sport, is dat niet alleen marketing technisch gezien een goede zet, maar draagt dat ook bij aan het sociale karakter van het bedrijf.

5.3 Organisatiestructuur

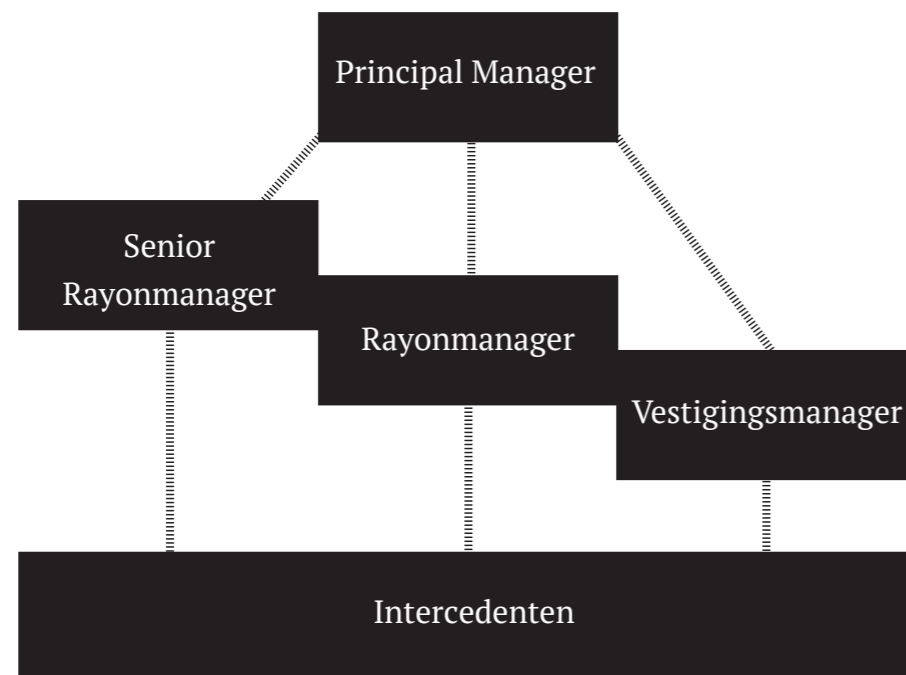
Onder de Randstad Holding vallen meerdere bedrijven. Ook het Randstad-deel op zich is een groot bedrijf met een voor buitenstaanders complexe organisatiestructuur. Randstad heeft de organisatie opgesplitst in een aantal labels. De Randstad Holding bestaat dus uit meerdere takken waar het uitzendbureau er één van is (Randstad, 2015). De andere takken zijn; Randstad Professionals, Randstad HR Solutions, Randstad Student, Randstad Inhouse Services en Randstad Payroll Solutions. Verder heeft Randstad ook een aantal specialisaties, die zich richten op een specifieke doelgroep of branche en zijn verweven in de verschillende takken van Randstad. Deze specialisaties zijn: Randstad

Cross Border Staffing, Randstad Sourceright, Randstad Customer Intelligence en Randstad Callflex.

De afdeling Uitzenden & Detacheren vormt de kern van de dienstverlening van Randstad. Randstad helpt bedrijven in hun flexibele behoefte aan personeel te voorzien en simultaan werft Randstad kandidaten die passen bij het bedrijf zodat de match gemaakt kan worden (Randstad, 2015). Binnen het deel van het Randstad Uitzendbureau waar ik onderzoek heb gedaan is de organisatiestructuur globaal zoals in figuur 7 staat weergegeven. De hiërarchische posities die ik heb kunnen spreken voor mijn onderzoek zijn een principal manager, senior rayonmanagers, rayonmanagers en vestigingsmanagers. De principal manager stuurt het managementteam aan, bestaande uit (senior) rayon- en vestigingsmanagers. Deze rayon- of vestigingsmanagers sturen een groep van vijf tot vijftien intercedenten aan. Intercedenten zijn de mensen die er in de operatie voor zorgen dat ze contact hebben met zowel bedrijven als kandidaten, waardoor ze een goede match kunnen maken tussen beide partijen.

5.4 Management

Het leiderschap/management is een belangrijk building block van de prestaties die Randstad als organisatie levert (Randstad Jaarverslag, 2014). Daarom wordt er in de organisatie ook veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van bekwame managers. Om te beginnen is er een Management Traineeship waarin recent afgestudeerde WO'ers worden geselecteerd op specifieke kwaliteiten en vervolgens verder intern begeleid en opgeleid worden. Verder is er ook een High Potential programma waarin intercedenten kunnen doorgroeien naar het management. In deze beide routes wordt er met (communicatie) trainingen veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van het management. Ook reflectie is een groot onderdeel van deze trainingen en dat maakt Randstad een zeer geschikte organisatie voor mijn onderzoek. Verder is Randstad een organisatie waar zeker in de nieuwe generatie managers (25 tot 35 jaar) in Nederland relatief veel vrouwen actief zijn. Ook in mijn onderzoek waren meer dan de helft van de leidinggevendenden die ik heb geïnterviewd vrouw.



Figuur 7. Hierarchische structuur (Randstad, 2015)

5.5 Tot slot

In dit hoofdstuk heb ik een beeld proberen te schetsen van context van mijn onderzoek. Zoals eerder aangegeven heeft de organisatie-humorcultuur invloed op het humorgebruik in de communicatie van leidinggevenden met ondergeschikten. De kernwaarden typeren Randstad en wegen volgens mij ook sterk mee in het creëren van een bedrijfscultuur en een daaruit voortvloeiende humorcultuur. Aangezien Randstad streng selecteert op hoog opgeleide mensen is het niet te verwachten dat er een humorcultuur zal zijn zoals bij een bouwbedrijf. Randstad is toch een corporate organisatie, maar waarbij mogelijk op de werkvloer wel een informele sfeer heerst. In het volgende hoofdstuk presenteer ik een deel van mijn empirische data, die samen een goed beeld geven van het humorgebruik van de leidinggevenden bij Randstad.

“LIFE IS A TRAGEDY WHEN SEEN IN CLOSE-UP,
BUT A COMEDY WHEN SEEN IN LONGSHOT.”

- CHARLIE CHAPLIN

(VOLGENS GOODMAN, 1998, P.)

6. Empirie leidinggevenden

De Engelse komiek en regisseur Charlie Chaplin (1889-1977) was een pionier op het gebied van humor. Zijn uitspraak over wat het verschil in perspectief kan doen met een bepaalde situatie is veelzeggend en sluit goed aan op een belangrijk deel van de empirische data die ik uiteenzet in dit hoofdstuk. Toch ga ik zelf in dit hoofdstuk eerst een close-up geven van de data, waarna ik straks uitzoom in de resultaten en conclusie om uiteindelijk vanuit een longshot te reflecteren op de resultaten. Ik zal eerst de empirische data van leiderschapsstijlen bespreken en vervolgens de humordoelen en humorstijlen. Daarna ga ik in op de gevaren van humor, het (on)bewuste gebruik van humor en het hiërarchisch humor kader. Tot slot geef ik in de empirische data over humor als (strategisch) instrumenten en de voorwaarden voor effectieve humor.

6.1 Leiderschapsstijlen

Binnen de organisatie Randstad die ik in het vorige hoofdstuk heb besproken passen ook bepaalde typen leiders. Randstad is een commerciële organisatie die werkt met het halen van targets, dus resultaatgericht werken is bijna een must. Een groot deel van de leidinggevenden geeft aan juist het mensgerichte leidinggeven in te zetten om het resultaat te halen. Een van hen licht dit toe:

Ik denk dat ik dat ik eigenlijk vooral zit op deze as van mens naar resultaat omdat ik erg geloof dat het resultaat vanuit de mens komt. En de mensen bij Randstad worden al aangenomen omdat ze resultaat gericht zijn en daarom is het juist zo belangrijk dat we juist de andere kant belichten, van hoe de mensen er bij zitten. (L.10)

Een andere leidinggevende is kritisch naar zichzelf en naar het mensgerichte werken, hij zegt:

Ik heb onlangs een test gedaan waar uit kwam dat ik vanuit twee management drives werk en dat is vanuit het resultaat en vanuit de mens.. ik denk altijd dat ik van de mens ben, maar het blijkt toch wel dat de volgorde is dat eerst het resultaat en dan de mens komt (L.5)

Wat uit beide citaten naar voren komt is dat het resultaatgerichte eigenlijk onderdeel is van het werken bij Randstad als leidinggevende. Toch zijn er ook vier leidinggevenden die zichzelf niet zien als resultaatgericht, maar meer mensgericht te werk gaan of meer gericht zijn op innovatie, maar iedereen lijkt zich bewust van de onontkoombaarheid van de focus op resultaten:

Ik geef veel ruimte en vertrouwen en ik controleer weinig.. en ik denk dat ik overwegend dus mensgericht ben.. Het resultaat is zeker niet m'n drive, maar hoort er wel bij binnen Randstad... maar vertrouwen geven vind ik het belangrijkste (L.9)

Mens- en taakgericht werken zijn concurrerende waarden (Quinn et al., 2011), toch hebben de meeste leidinggevenden wel een duidelijke visie hoe ze deze waarden kunnen verenigen in de communicatie met ondergeschikten. Zo omschrijft een leidinggevende zijn aanpak voor het voeren van een weekgesprek:

Die combinatie van mens- en taakgericht probeer ik overal in terug te laten komen, omdat het anders niet van mezelf is.. het gaat bij mij ook om de beleving bij behalen van een resultaat.. Ik vraag altijd wel even van wat heb jij er aan gedaan om dit voor elkaar te krijgen; een top en een flop neem ik daar even in mee.. dan trek je het even los van cijfers en neem je weer die beleving daar in mee en het maakt het persoonlijk. (L.1)

Een andere leidinggevende heeft een duidelijke visie op de communicatie in het weekgesprek waarin mens en resultaat verenigd worden:

Wat ik merk is dat mensen bij Randstad zich helemaal kapot kunnen werken, omdat ze super resultaat gericht zijn en omdat er ook heel veel werk ligt. En in zo'n weekgesprek vind ik het belangrijk om even te ontzenuwen van wat is nu echt belangrijk.. en wat is nu redelijk? Wat kan ik nu redelijkerwijs van jou verwachten wat je doet deze week.. en door dat gesprek te voeren hoop ik dat mensen voelen van oh ja, niet alles moet.. we mogen kiezen, en we mogen ons er goed bij voelen, en dat zit heel erg op de mens, want ja we gaan slimme keuzes maken die leiden tot resultaten, maar we gaan ook kijken hoe we het gewoon leuk kunnen houden ondanks al het werk dat er nog ligt.. (L.10)

6.2 Humordoelen en humorstijlen

Vanuit deze leiderschapsstijlen komen er ook bepaalde doelen in de communicatie naar voren met het gebruik van humor. Bij de analyse van mijn data kwam ik tot negen unieke doelen die leidinggevenden met humor proberen te bereiken. Twaalf van de vijftien leidinggevenden zegt wel eens te prikkelen of te confronteren met humor. Deze leidinggevende geeft een voorbeeld deze vorm van mild-agressieve humor:

Vaak heb je kleine discussietjes die je aangaat met mensen waar je ook echt wel een inzicht aan kan geven door er een grapje van te maken.. bijvoorbeeld ik had iemand die al

vier weken vrij was omdat ze op vakantie ging en die wilde dan ook nog vrij tussen kerst en oud en nieuw.. en dan kan je dus heel serieus daar op in gaan van vind je dat nou zelf verantwoordelijk of.. maar daar kun je hier ook een beetje een grapje van maken, dan komt de boodschap nog steeds aan. (L.9)

Ook andere leidinggevenden geven aan met humor “mensen scherp te maken” (L.5). Echter wanneer de leidinggevenden merken dat scherpte druk wordt, dan proberen ze het luchtiger te maken met humor (L.5). En zo komen we uit bij een ander veelgenoemd doel van het gebruik van humor door leidinggevenden bij Randstad, namelijk het relativeren en luchtiger maken van een situatie. Elf leidinggevenden zeggen dit wel eens dit effect proberen te bereiken met humor:

Er staat een hoge druk op intercedenten bij Randstad en ik probeer wel met humor, als iemand gespannen klinkt met een luchtige of leuke manier een twist te maken in het gesprek waardoor het wat meer relativeert. Wat ik regelmatig inzet is dat ik als grap zeg: “van wat boeit het nou, we zijn zo groot, als je een dag ziek bent blijft Randstad wel bestaan hoor”. (L.1)

Dit relativeren kan met mild-agressieve humor door iemand te prikkelen en te laten zien dat er ergere dingetjes zijn, maar het kan bijvoorbeeld ook door zelfspot te gebruiken en blunders te delen. Deze leidinggevende legt uit wat ze met het gebruik zelfspot allemaal denkt te bereiken:

Ik zet mezelf ook wel vaak in de zeik, zelfspot dus, dat heeft ook meerdere redenen, soms doe ik het als ik onzeker ben, soms ook wel omdat ik denk dat ik hilarisch ben.. van kijk wat mij is overkomen en daar kun je anderen ook wel mee helpen, door te laten zien van joh het maakt niet uit om fouten te maken. (L.14)

Zij benoemt in dit citaat ook meteen twee andere veelgenoemde doelen met humor. Ten eerste noemt zij dat

ze met zelfspot plezier kan maken, een doel met humor dat ook vaker genoemd is. Ten tweede zegt ze dat met zelfspot ook haar eigen spanning kwijt kan, dat is ook door zeven andere leidinggevenden genoemd als een reden tot het gebruik van humor of meer specifiek, zelfspot. Een collega leidinggevende vult aan:

Ik denk dat humor, buiten het feit het gewoon leuk is, is humor voor mij ook een uitlaatklep, humor werkt heel goed als een de-escalator, het haalt de spanning weg en creëert de ruimte om daarna weer verder te gaan en ik merk aan mezelf dat als ik werk zwaar vind worden.. dan moet ik altijd weer even aan denken wat het werk leuk maakt en dan ga ik overcompenseren en grappen maken (L.13)

Wat nu ook al twee keer in de citaten naar voren is gekomen dat leidinggevenden ook gewoon plezier willen maken. Een goede sfeer en kunnen lachen tijdens het werk is door acht leidinggevenden genoemd als reden om humor te gebruiken in de communicatie met ondergeschikten. Kort en krachtig verwoord stelt een leidinggevende:

Nou ook omdat ik het zelf soms nodig heb, dat ik denk van we nemen het allemaal zo fucking serieus wat we hier doen, we mogen ook best even lachen (L.10)

En dat samen lachen werkt ook verbindend, aldus zeven leidinggevenden. Zij spreken allen over het versterken van het teamgevoel, de relatie met een ondergeschikte of zelfs van de samenwerking in het algemeen. Het belang hiervan wordt nog eens onderstreept door deze leidinggevende:

Ik heb wel geleerd dat het lachen met elkaar dat dat heel veel kan brengen als manager, ook zeker uit eigen ervaringen en observaties.. want ik merk wel als ik te serieus ben dat dat ook afbreuk kan doen aan de sfeer en de relatie (L.8)

Een ander veelgenoemd doel met humor is het creëren van een gelijkwaardige verhouding in communicatie met

ondergeschikten. Daartoe is zelfspot vaak genoemd als een goede stijl om dit te bereiken. Door zeven leidinggevenden is dit als een belangrijk doel van hun humorgebruik genoemd, een hen licht dit toe:

Ik geloof ook dat het mijn rol ook is om de drempel zo laag mogelijk te houden om een eerlijk en open gesprek te houden en ik ben ook niet in de illusie dat ik alles goed doe en dat ik daar dus ook kwetsbaar in te zijn.. door eerlijk te zijn of door met humor mezelf.. nou voor gek zetten wil ik niet zeggen, maar om daar ook een geintje over te maken. (L.11)

Het tegenovergestelde effect, het versterken van de hiërarchie met humor is slechts door twee leidinggevenden genoemd. Een leidinggevende geeft wel een voorbeeld:

Ik zeg soms wel van nou ik zou eerst even hierover beginnen.. zo van he daar ben jij nog niet, maar daar versterk je wel hiërarchie.. dat gebruik ik als mensen denken dat ze verder zijn dan ze werkelijk zijn. (L.12)

De resterende doelen van het humorgebruik zoals het opwekken van creativiteit, inspireren, sympathie opwekken zijn maximaal twee keer genoemd en vallen qua kwantiteit dus in het niet bij de overige doelen. Inhoudelijk zijn het natuurlijk wel hele interessante effecten die dus onderbelicht bleven in de gesprekken met de leidinggevenden. Ik kom hier op terug in mijn resultaten hoofdstuk.

6.3 Gevaren humor

Naast de voordelen van humor zijn leidinggevenden zich ook bewust van de gevaren van humor en benoemen zij die ook. Ik heb daarin acht verschillende gevaren van humor kunnen onderscheiden. De meest genoemden, elk respectievelijk zes keer, zijn het gevaar dat: 1) een grap niet begrepen wordt 2) dat je met humor ook te veel kunt relativeren 3) dat je je leiderschap ermee onderuit kunt halen en 4) dat je er mensen mee kunt kwetsen. Wanneer een grap niet begrepen wordt kan dat problematisch zijn

en dat risico moet je incalculeren (L.4). De volgende leidinggevende is uitgesproken en stelt:

Ik weet dat de impact niet altijd goed is, daar heb ik ook wel ervaringen mee.. omdat mensen het dan heel direct en confronterend vinden.. en als die ander dan niet ziet dat het humor is, kan dat heel negatief uitwerken. (L.7)

Er zijn ook leidinggevendenden die wel het gevaar zien van een niet begrepen grap, maar daar niet zo zwaar aan tillen:

Soms valt een grap niet, maar dat is dan maar zo.. over het algemeen gaat het goed en ik denk dat mensen het ook wel waarderen dat je met humor probeert om iedereen er goed bij te laten zitten.. niets lukt altijd natuurlijk. (L.3)

Als een grap dus niet begrepen wordt zoals hij is bedoeld kun je er mensen mee kwetsen (L.11). Maar ook humoruitingen met goede intenties kunnen er toe leiden dat iemand gekwetst wordt of in ieder geval een negatief gevoel over houdt aan het gebruik van humor door de leidinggevende. Een ander veelgenoemd gevaar van humor is dat je er ook te veel mee kunt relativeren:

Wel om de situatie soms luchtig te maken, maar ik heb wel eens soms ook terug gekregen, maar je moet ook niet alles willen weglachen, want ja het relativeert, maar soms is het ook gewoon even klote, dan ga ik dat niet, probeer ik dat niet weg te halen met een grap want daar help ik die ander niet mee. (L.10)

Een andere leidinggevende gaat daarin nog verder en stelt dat je met humor ook problemen uit de weg kunt gaan (L.6). Daarmee zou humor in de weg kunnen staan van de oplossing omdat het probleem blijft bestaan, terwijl “het soms ook wel eens goed is dat het ontploft” (L.6). Je kunt dus te veel relativeren voor een ander, voor een situatie in z’n algemeenheid, maar ook voor jezelf. Een van de leidinggevende geeft ook aan wel eens feedback te krijgen dat hij te veel relativeert en dat hij zichzelf daarmee te kort doet:

“je maakt je impact lager daardoor” (L.2). Een collega herkent dit gevaar stelt:

Wat ik soms wel doe is iets van ik serieus doe af te zwakken.. daar moet ik dan wel opletten... aan de ene kant wil ik dat mensen echt plezier hebben in hun werk, maar aan de andere kant sta ik wel echt achter de boodschap, dus het is af en toe ook even de balans zoeken. (L.15)

En juist dat punt is voor de leidinggevendenden ook genoemd als een gevaar van humor, want de impact in de communicatie is heel belangrijk voor leidinggevendenden. Het afzwakken van een boodschap met humor kan er uiteindelijk ook voor zorgen dat het leiderschap ondermijnd wordt. Hoewel een leidinggevende heel erg gelooft in humor om te relativeren, beseft hij zich ook heel goed dat hij moet oppassen “dat ik met een grapje niet mijn hele sturing onderuit haal” (L.5). Dit gevaar wordt breed erkend en door enkele leidinggevendenden direct gekoppeld aan te veel gebruik van zelfspot (L.5, L.6, L.9, L.14). Iets wat daaraan gelinkt is, is de afleiding van focus. Bij Randstad zijn mensen in dienst om resultaten te behalen en humor past daar volgens enkele leidinggevendenden niet altijd bij:

Je moet die focus houden.. het gevaar is bij lol en bij humor dat de kern niet altijd humoristisch is en om iets leuk te maken ga je er andere dingen bijhalen en dat kan niet altijd volgens mij. (L.4)

Volgens een leidinggevende kan het (overmatig) gebruik leiden tot een beeld van een nonchalante houding:

Ja kijk het is wel een professionele organisatie en ik denk dat als je daarin van heel veel dingen een grapje maakt kan het ook nonchalanter of onprofessioneel overkomen.. en misschien zit dat alleen in mijn hoofd maar ik ben jong en net nieuw en dan wil ik niet het gevaar lopen dat ik dan een verkeerde indruk geef. (L.8)

Twee gevaren die slechts een keer genoemd zijn wil ik

toch niet onvermeld laten, vanwege de originaliteit van het inzicht en de verbreding van de empirische data. De eerste is het opwekken van creativiteit met humor, een effect dat die ook theoretisch wordt ondersteund, maar dus nauwelijks een rol speelt bij binnen de respondenten van mijn onderzoek. Het laatste genoemde gevaar is het inzicht dat wanneer humor kan verbinden, humor ook kan uitsluiten. Dit originele antwoord wil ik niet onvermeld laten:

Door humor identificeer je je ook met elkaar.. daar herken je ook bepaalde interesses uit.. je eigenlijk ook voortdurend door humor je band aan het bevestigen.. ik ben net als jij, en het is ook gewoon leuk als iemand je grap leuk vindt.. ja en natuurlijk als je grap niet valt dan wordt bevestigd dat je geen onderdeel van de groep bent, dat is de negatieve kant. (L.13)

6.4 Onbewuste humor

Hoewel ik tijdens deze interviews dus zowel veel positieve als negatieve effecten van humor heb kunnen noteren, werd mij toch ook bijna zonder uitzondering meegegeven dat deze leidinggevendenden niet bewust bezig zijn met het thema humor binnen hun werk en dat ze er eigenlijk zelden tot nooit over hebben nagedacht. Dat komt omdat humor “vooral intuïtief is” (L.13). Ter illustratie:

Ik denk wel dat meer is dat een mooie bijkomstigheid is dat humor zo werkt en dat ik het op sommige momenten inzet als een tool, maar ook vaak genoeg dat ik mezelf dan grappig vind en dan denk nou dan zal de rest er ook wel om moeten lachen.. maar ik denk dat ik het onbewust wel als een tool met een functie aan het inzetten ben, maar daar kom ik eigenlijk pas in dit gesprek achter dat ik dat doe, want dat gaat heel automatisch. (L.1)

Humor werkt dus veelal intuïtief en onbewust, maar toch is er wel bewustzijn en kennis over de effecten (positief en negatief) van het gebruik van humor, zo blijkt ook uit de empirie van mijn onderzoek. Deze tegenstelling wordt toegelicht door een van de leidinggevendenden:

Humor is iets dat plop bij mij gebeurt.. dus nee dat gebeurt dus eigenlijk dus toch onbewust.. laat ik het zo zeggen het gebeurt onbewust en flapt zo mijn mond uit, maar ik weet wel welk effect ik ermee creëer. Het is dus niet dat ik per situatie bedenkt nu ga ik humor zo gebruiken, dat is het niet, maar ik weet wel dat ik dat effect krijg. (L.14)

Een andere leidinggevende herkent ook vooral de effecten van humor en zij geeft aan niet bewust met humor bezig te zijn “hoewel ik wel merk dat als er humor wordt gebruikt als er plezier is als er iets gekst wordt verzonnen dat dat wel bijdraagt aan de sfeer in een groep.” (L.6). Deze paradox van het onbewuste gebruik van humor en het bewustzijn als het gaat over de effecten en gevaren en de werking van humor, verklaart dit als volgt:

Ik ben me wel heel bewust van hoe zitten mijn mensen er bij en dan denk ik wel van hoe kan ik ze zo optimaal mogelijk motiveren... en daar ben ik wel bewust mee bezig en ik wil ze ook aan mij binden en daar ben ik ook bewust mee bezig, en humor speelt daar onbewust een rol in. (L.8)

Een van de andere leidinggevendenden heeft daar voor zichzelf ook wel een verklaring voor de onbewuste rol die humor speelt in de communicatie met ondergeschikten:

Nou wat ik interessant vind.. als leidinggevende word je natuurlijk wel getraind, bijvoorbeeld situationeel leidinggeven, welke vraag stel je hoe geef je vertrouwen, maar humor is daar eigenlijk nooit als een stijl of beïnvloedingstechniek genoemd, dus ik heb er eigenlijk nog nooit bewust over nagedacht. (L.9)

Het interview bleek voor veel leidinggevendenden ook een prikkel om zich iets bewuster te worden van humor in relatie tot hun werk.

Zonder daar verder direct een waardeoordeel aan te hangen, was het wel leuk om te merken dat er ook aan de andere kant van de tafel mee werd gedacht over de rol die

humor kan spelen in de communicatie met ondergeschikten: Je triggert me wel omdat het onbewust gaat, maar tegelijkertijd is dit ook wel heel handig om te weten... en door dit gesprek word ik wel iets meer bewust van de waarde van humor. (L.5)

6.5 Hiërarchisch humorkader

Gaat alles wat met humor te maken heeft dan onbewust? Nee, citaten in paragraaf 6.2 en 6.3 laten zien dat de leidinggeevenden zich bewust zijn van een groot aantal mogelijke effecten en gevaren bij het gebruik van humor. Wat tijdens de interviews ook steeds naar voren kwam is dat leidinggeevenden zich daarom vaak inperken bij het gebruiken van humor in de communicatie met ondergeschikten, en dat gaat al een stuk bewuster. Juist de extra dimensie van een hiërarchische relatie zorgt hier voor een bepaald besef rond het gebruik van humor, zo merkt ook een van de respondenten zelf:

Je kan best grappen maken ten koste van jezelf, ten koste van een ander.. ik vind dat dat moet kunnen, dan is het nog leuk,.. maar ik moet wel beseffen dat de rol die ik heb vanuit Randstad, er voor zorgt dat mijn grappen wel harder over kunnen komen.. ik heb soms de naïviteit dat ik denk ja maar ik ben toch nog steeds gewoon dezelfde persoon, maar dat is voor die ander niet zo, daar ben ik het laatste half jaar achter gekomen. (L.7)

Daarom sneuvelt agressieve humor bij meerdere leidinggeevenden in hun werkomgeving, terwijl ze deze stijl in hun privé leven grappig vinden en zelf ook gebruiken. De rol die een leidinggevende heeft binnen de organisatie zorgt dan voor een andere aanpak:

Humor moet volgens mij ook bij je rol passen.. die agressieve humor past bij mijn persoon, maar past niet bij de rol van manager.. als ik bijvoorbeeld voel dat iemand het zwaar heeft of even niet mee kan, dan staat agressieve humor opeens ver van me af en dan zou ik eerder gaan voor de arm er omheen..... (L.3)

Bij de rol van leidinggevende hoort dus blijkbaar het aanpassen het humorgebruik aan de persoon en de situatie. De gevaren van humor die werden genoemd zijn een mogelijke reden om het humorgebruik in te perken, het ligt bij humorgebruik van leidinggeevenden komt er meer bij kijken. Als reden voor de inperking of verandering van het gebruik van humor kreeg ik een breed pallet aan argumenten te horen. Hieronder staan de vijf onderscheiden categorieën met een concreet voorbeeld.

1) Persoon

Ik denk dat ik met mijn humor bij iedereen hetzelfde in ben, maar soms zijn er persoonlijke verschillen natuurlijk, op een gegeven moment weet je ook beter hoe iemand is, hetzelfde in je vriendengroep.. je maakt tegen pietje ook niet de zelfde grap als tegen jantje.. (L.14)

2) Situatie

Nou ik kan als ik hoor dat iemand in een weekgesprek iets zegt wat we al eerder hebben besproken dan kan ik daar op een grappige manier wel wat van zeggen.. bij de taakgerichte delen doe ik het weinig, maar bij het rondje van waar ben je trots op dan gaat het weer op de persoon en gebruik ik wel weer meer humor. (L.8)

3) Tijd

Ja, maar ik zou hier ook prima harde grappen maken, maar ik maak niet altijd de tijd er voor omdat ik denk nu moeten we weer wat gaan doen.. maar ik voel me wel totaal vrij om alle grappen te maken die ik zou willen, maar het zit vooral in tijd. (L.12)

4) Ervaring

Ja die beperking van humor komt ook deels voort uit ervaringen en reflectie op mijn eigen gedrag en de impact daarvan.. bijvoorbeeld als ik te amicaal ben geweest dan wordt er daarna wel eens een loopje met me genomen, maar ook wel eens dat ik op een nieuwe klus kwam en dat ik dacht ik hoor wel eens dat ik iets te joviaal, te humorvol ben, ik ga hem wat strakker doen, en dat ik dan terug

kreeg nou dat is wel heel strak.. dus het is ook een beetje een ontdekkingsreis. (L.5)

5) Inhoud

In het begin heb ik daar in het begin bewust over nagedacht en nu steeds meer onbewust.. ik heb bij humor muren neerzet, want ik ga nooit over etnische groepen grappen maken hier. (L.8)

6.6 Humor als (strategisch) instrument

Ondanks dat er dus veel automatische en onbewuste processen rond met het gebruik van humor van kracht zijn, geeft wetenschappelijke literatuur aan dat humor ook is in te zetten als een instrument. Dit instrument zou volgens enkele wetenschappers vervolgens weer strategisch ingezet kunnen worden. Daarom heb ik in de interviews ook gevraagd of de leidinggeevenden humor ook wel eens bewust inzetten, of in ieder geval denken dat dat mogelijk zou zijn. Niet elke leidinggevende is zo positief over het bewust inzetten van humor. Een van de respondenten geeft al aan “kriebelig te worden” van de term ‘inzetten’ van humor (L.3). Hij krijgt bijval van een collega die zegt “humor is voor mij echt gewoon om het leuk te hebben” (L.12). Een van de leidinggeevenden is zelfs principieel tegen het benaderen van humor als een instrument en zegt:

Ik wil humor niet gebruiken als een instrument, al denk ik wel dat ik dat kan. (L.1)

Toch staat het merendeel van de leidinggeevenden wel open voor de gedachte van humor als een instrument in de communicatie. Al volgt er ook vaak een nuancering. Vaak wordt het instrumentele toch ook verbonden aan de mogelijkheden en humor capaciteiten van de persoon, zo ook door deze leidinggevende:

Ja natuurlijk gebruik ik humor wel eens als tool, dat doe ik heel veel, maar nooit zo van vandaag ga ik eens humor gebruiken.. ik ben in het moment oh dit is grappig, oh dat is leuk. Zo ben ik ook gewoon, ik gebruik het heel veel maar ook gewoon omdat het in m'n zijn zit. (L.2)

Ik heb de leidinggeevenden ook gevraagd om zij denken humor strategisch te kunnen inzetten, op deze vraag kreeg ik diverse interessante antwoorden. Wat opviel is dat leidinggeevenden hierbij veel antwoorden gaven in relatie tot *public speaking*. Daar zien meerdere leidinggeevenden humor strategisch inbouwen zeker als een optie, maar in de communicatie met ondergeschikten ligt dat ingewikkelder. Toch heb ik het in beperkte mate wel naar voren zien komen, zie hier een voorbeeld:

Ik heb zelfs op de agenda van de rayon call gezet, blunders delen, omdat mensen dan leren van elkaar maar ook te laten zien dat het o.k. is, dan heeft het wel een functie.. maar ik kan ook wel bedenken omdat ik het leuk vind om te vertellen, ook voor mijn eigen plezier. (L.12)

Toch werd de *contradictio* in terminis die strategische humor eigenlijk is ook door een enkeling aangevoeld. Toen ik deze leidinggevende vroeg naar haar idee bij strategische humor zei ze:

Strategische humor.. ik zit even te denken hoe zou ik die dan invullen, want humor is altijd op het moment en vluchtig.. en strategie is overkoepelend, groot en in de toekomst. (L.14)

Een van de andere leidinggeevenden geeft dan ook aan dat ze zich niet kan voorstellen dat er zoiets bestaat als strategische humor, maar dat ze zich wel kan voorstellen dat humor wat strategischer kunt inzetten (L.13). De haalbaarheid van strategische humor in de communicatie met ondergeschikten zit op een ander niveau. Hier wordt dat treffend verwoord:

Kijk je schrijft niet een plan en bouwt daar momenten van humor in, maar ik denk als je leider bent van een groep, en je hebt goed voor ogen wat je strategische doelstellingen zijn en dan acteer je in het moment.. en dan kun je op het moment inspelen met humor op iets dat bijdraagt aan het resultaat. (L.11)

Of als humor juist niet bijdraagt aan het resultaat:

De strategische keuze om humor niet te gebruiken is bij mij dan nog eerder het geval. (L.1)

6.7 Effectieve humor

Tijdens de interviews met de leidinggevenden zijn er en passant ook verschillende inzichten naar voren gekomen die bijdragen in het begrip van wanneer een leidinggeven- de humor effectief kan gebruiken. Wat heel sterk naar voren kwam is dat leidinggevenden humor echt zien als een persoonskenmerk en twijfels hebben of je dat kunt leren. Deze reactie bij het horen van het bestaan van humor- trainingen was dan ook veelzeggend “Humortrainingen, dan ben je volgens mij best ver heen als je daar heen gaat. (L.10)”. Zij licht haar visie toe:

We moet niet gaan morrelen aan dingen die van nature niet zo goed kunnen, want dat kost zoveel tijd en energie en soms ook wel tranen om dat op een acceptabel niveau te krijgen.. dus dan denk ik als je dat moet leren of trainen, dan heb je een lange weg te gaan, dat is mijn gevoel daar bij, daar word je dan toch ook helemaal niet gelukkig van.. sommige mensen zijn gewoon niet zo grappig, is toch niet erg. (L.10)

Wel is de meerderheid er van overtuigd dat je je eigen humorgebruik in relatie tot het leidinggeven kunt optimaliseren: “door te de tijden word je wijzer denk ik” (L.11) Toch moet je er wel een bepaald talent voor hebben, aldus het gros van de leidinggevenden. Hier wordt dit mooi toegelicht:

Ik denk wel dat als je er talent voor hebt je dat verder kan kneden, dus ik geloof wel dat grappen maken te leren is, maar humor is breder wat dat betreft en daar moet je wel een bepaald gevoel voor hebben.. en ik weet ook niet in hoeverre mensen zichzelf ruimte geven. (L.2)

In het einde van dit citaat geeft de respondent ook aan dat een leidinggevende zichzelf ook de ruimte moet geven.

Hiermee bedoelt hij vooral dat je pas dan jezelf kunt gaan ontwikkelen op het gebied van humor. Dit idee wordt ondersteund door een andere leidinggevende:

Humor is wel iets dat een onderdeel kan zijn van iedere communicatiestijl, maar je moet gewoon ontdekken wat bij je past, maar het moet echt geen kunstje worden.. maar als je je eigen stijl kent dat dat al heel waardevol is. (L.8)

Er zijn ook leidinggevenden die ook de meerwaarde zien van het bewust ontwikkelen van het humorgebruik voor leidinggevenden die minder, of geen talent hebben op het gebied van humor. Hij maakt een mooie vergelijking:

Bij mij werkt humor heel erg goed, maar ik geloof ook heel erg in authenticiteit maar ook bij de mensen die alles behalve humor hebben, het toch heel veel kan brengen.. net als het voor ook eens goed is om een hele dag te trainen om heel strak te leiden. (L.4)

Maar ook als je prima met humor kunt werken, moet je soms ongewild aan de slag met je eigen humorstijlen, bijvoorbeeld als je voor je werk ook in aanraking komt met andere (humor) culturen, zoals in dit voorbeeld in Azië:

Dat probeer ik nu wel te leren, want je voelt natuurlijk wel dat je grapje niet valt.. en dan probeer ik soms het weer met een grapje op te lossen maar dan lachen ze een beetje uit beleefdheid en dan denk je oh shit.. (L.13)

De respondenten betwijfelen dus of je humor wel echt kunt leren, maar zien wel kansen om door bewuster met het gebruik van humor om te gaan en daar meer over te reflecteren hun humorgebruik effectiever te maken:

Ja, ik denk dat iedereen wel een vorm van humor in zich heeft, de een meer dan de ander en je hebt natuurlijk verschillende soorten humor, maar ik denk dat er best wel wat mensen misschien niet het vertrouwen hebben om

op de voorgrond te treden om humor in te zetten, om die grappen in te zetten (L.6)

En juist dat vertrouwen is belangrijk voor de ontwikkeling van je humorgebruik, zo kun je door vallen en opstaan je eigen humorgebruik optimaliseren. De crux van dit thema wordt volgens mij genoemd in het volgende citaat:

Humor is wel echt een persoonskenmerk, ik denk dat je dat ook niet kan leren.. ik denk wel dat je kunt aanleren jezelf meer ruimte te geven voor humor (L.7)

Naast dit interessante nature-nurture debat op het gebied van humor, waarin de leidinggevenden duidelijk neigen naar humor als persoonskenmerk, zijn er in de gesprekken nog meer voorwaarden voor effectieve humor naar voren gekomen. Ik zet ze hier op een rij:

1) Relatie

Een van de belangrijkste voorwaarden die genoemd wordt is het hebben van een goede relatie met die ondergeschikten. Wanneer deze relatie nog pril is, bijvoorbeeld als iemand nieuw in het team is, dan wordt het humorgebruik ook terughoudender en is het eerst aftasten en kijken hoe de hazen lopen (L.9). En ook daarna zal niet elke grap goed vallen en is het belangrijk dat je voldoende wederzijds vertrouwen hebt waardoor de miscommunicatie ook weer rechtgezet kan worden (L.11). Humor kan vervolgens ook weer helpen om de relatie op te bouwen, juist omdat het kan verbinden (L. 5, L.14). En dat is meerdere respondenten geloven ook dat je mooie resultaten kunt halen als de relatie goed is en ook dat je werk ook gewoon leuker is als iedereen er goed bij zit (L.5). Dit idee wordt in dit citaat toegelicht:

Ik denk dat bij humor er ook wel een mate van verbinding onder moet hangen, als jij iemand heel goed kent en je hebt al een paar keer laten zien dat je iemand vertrouwt en goed hebt beoordeeld en dan een grap maakt.. dan denk ik dat ze denken oohhh, hij bedoelt het goed.. terwijl als die basis er niet valt kan het verkeerd vallen. (L.7)

2) Comfortzone

Een ander interessant idee dat naar voren kwam was dat humor vooral effectief is als de leidinggevendenden zich op zijn gemak voelt. Een van de leidinggevendenden gaf aan dat “je hebt soms ook van die avonden dat je gewoon heel grappig bent, en dat iedereen om je moet lachen en dat alles lukt en dan kom je daar ook in, en onder druk doe je dat minder” (L.8). Voor het uiten van humor is dus ook een bepaald zelfvertrouwen nodig, waardoor je je vrij voelt en dus ook vrij bent in je humorgebruik. Een collega herkent dit en licht toe:

Als ik me senang voel, met collega's en als ik niet te hoog in de hiërarchie zit dan denk ik daar niet over na en dan voel me ok en voel ik me at ease om snel te schakelen.. dan is mijn humor frivoler en meer vrij en dan zal die ongetwijfeld effectiever zijn dan een geforceerd grapje.. en als ik in een setting kom maar ik onzekerder wordt, of waar ik nieuw ben, of waar ik hoog in de hiërarchie zit dan schiet ik in de evaluatie en dan voel ik in mn buik is hier een connectie of niet.. en dat gaat razendsnel. (L.13)

3) Overzicht

Naast het idee dat een leidinggevende zich voor effectieve humor comfortabel moet voelen, is er ook een (inhoudelijk) overzicht nodig op de situatie. Volgens een van de respondenten heeft dit ook te maken met iemands IQ (L.13). Zij geeft ook aan dat zij zelf niet puur kan drijven op humor, maar altijd de inhoud nodig heeft om sterke humor te produceren (L13). Humor gaat zoals inmiddels bekend over deels over het herkennen van spanningen en het creëren van verrassingen. Een van de leidinggevendenden, die zelf ook actief is als stand-up comedian is zich hier goed bewust van en stelt je iemand op het verkeerde been kunt zetten omdat je de andere kant op gaat dan het serieuze van de werkprocessen omdat hij die dingen ziet, kan hij juist een verrassing creëren (L.2). Wanneer dit overzicht (tijdelijk) ontbreekt, verandert ook het humorgebruik. Een van de leidinggevendenden legt uit hoe dat bij hem werkt:

Wanneer ik zelf het overzicht kwijt raak, bijvoorbeeld omdat ik onder druk sta, dan kan ik het zelf dus ook niet meer, dan wordt het voor mij lastiger om humor te gebruiken, dan word ik strakker. Ik weet van mezelf dat ik het beste rendeer wanneer ik ruimte en vertrouwen geef, maar het gekke is wanneer ik onzeker word, dan vind ik het moeilijk om die ruimte te geven. (L.5)

4) Authenticiteit

Meerdere leidinggevendenden geven ook aan dat de authenticiteit van humor een voorwaarde is, want “als je een grap forceert heeft men dat meteen door” (L.14). Daarom zouden leidinggevendenden ook geen humor van collega’s kopiëren maar trouw blijven aan hun eigen humorstijlen. Door jezelf te blijven vergroot je ook je geloofwaardigheid (L.2).

5) Zelfkennis

Als leidinggevende moet je reflectief zijn om humor goed te kunnen gebruiken moet je zelfkennis hebben. (L.13). Zeker het gebruik van zelfspot “staat en valt het ook met dat je weet waar je zwaktes en krachten liggen.” (L.11). Want zelfspot of humor in het algemeen kan snel verkeerd vallen als je jezelf niet goed kan plaatsen.

6) Omgevingssensitiviteit

Ook noemen de leidinggevendenden dat je voor adequate humor emotionele intelligentie nodig hebt die is aangeboren (L.13). Toch zijn er ook leidinggevendenden die aangeven zich daarin op het gebied van humor in ontwikkeld hebben en dat hebben leren aanvoelen (L.10).

Uit de vijftien transcripten van de interviews, variërend van een half uur tot langer dan een uur, is dit slechts een selectie van de interessante data. Toch geeft dit hoofdstuk een goed overzicht van de belangrijkste inzichten die naar voren komen over het gebruik van humor door leidinggevendenden. Allereerst werd het snel duidelijk dat humor geen bewust onderdeel is van het leidinggeven, de communicatie of de reflectie daarop. Toch bleken de leidinggevendenden tijdens de gesprekken wel hun humorgebruik en de motivaties daarvan te kunnen verwoorden. Prikkel en relativeren bleken de meest genoemde redenen om humor te gebruiken, toch gebeurt dit veelal onbewust en bleek humor als (strategisch) instrument door een meerderheid van de leidinggevendenden als problematisch gezien te worden. Ook de argumenten om humor niet te gebruiken werden vrij gemakkelijk benoemd. Het tegenstrijdige van de automatisch processen rondom het gebruik van humor en daartegenover het besef van de gevaren en de krachten van humor maken een interessante paradox, waar ik dieper ik zal ingaan in het volgende hoofdstuk.

“HUMOUR HAS A LOT TO DO WITH PERSPECTIVE,
AND GIVING PEOPLE PERSPECTIVE.”

- CHEVY CHASE

(VOLGENS GOODMAN, 1995, P. 282)

7. Resultaten

De Amerikaanse komiek en schrijver Chevy Chase (1943) vat met bovenstaand citaat een belangrijk onderdeel van mijn resultaten samen. Zonder daar nu al diep op in te gaan kan ik wel vast verklappen dat humorgebruik van leidinggevendenden voor een groot deel gericht is op het overbrengen van hun eigen perspectief op dat van de ondergeschikten. Een humoruiting die er voor zorgt dat er bij de ontvanger een nieuwe blik ontstaat op een probleem of situatie kan bijvoorbeeld relativerend of prikkelend werken. Ik zal dit uitgebreid toelichten in dit hoofdstuk en ook de andere belangrijke thema's uit de empirische data duiden aan de hand van zowel het theoretisch kader als de inzichten van de experts.

7.1 Wat is humor?

In de veelomvattende definitie van Martin (2007) ziet hij humor als een brede term die verwijst naar alles wat grappig bedoeld is, maar definieert hij humor tegelijkertijd als het mentale proces dat zowel bij de zender als de ontvanger bij humor optreedt (p.7). Uit het metaonderzoek van Cooper (2008) kwam humor als een sociaal fenomeen, een gedeelde communicatie tussen twee individuen als één van de drie definities van humor naar voren (pp. 1089-1090). Deze (feitelijke) afbakening heeft mij geholpen om het ongreepbare fenomeen werkbaar te maken, zeker in combinatie met de vijf humorstijlen: verbindende humor, agressieve humor, mild agressieve humor, zelfspot en zelfversterkende humor (Mesmer-Magmus & Glew, 2012, p. 166).

Toch word je niet direct veel wijzer van de definitie van Martin (2007) en Cooper (2008) want het wordt niet duidelijk wat humor nou precies maakt en breekt. Daarom heb ik veel gehad aan de definitie van expert Urgert die

duidelijke bouwstenen van humor noemt waardoor het fenomeen tastbaarder wordt. De bouwstenen slachtoffer, emotie en verrassing geven al meer inzicht over hoe humor werkt (Urgert, 2012, pp. 24-38). Het idee van Kant en Kierkegaard (volgens Cooper, 2008) dat incongruentie aan de basis ligt van humor is algemeen erkend en volgens mij zijn spanning en een slachtoffer elementen waarmee je incongruentie kunt creëren. Ook de andere experts benadrukken de cruciale rol die spanning en emotie spelen bij humor en het tot stand komen van een lach.

Een ander belangrijk element van humor is het 'intuïtieve' aspect omdat het lastig blijft harde uitspraken te doen over hoe (on)bewust humor precies tot stand komt. Doosje verwoordde het treffend en zei "dat humor nogal eens aan je aandacht ontsnapt, want humor veronderstelt toch een zekere spontaniteit en die kun je niet sturen, je vergeet het dus ook snel weer, het is een soort geestigheid, het is vluchtig" (Exp.1). Uit de empirie van de leidinggevendenden werd dit idee bevestigd en is sterk naar voren gekomen dat humor te maken heeft met intuïtieve en onbewuste processen. Om humor echter helemaal te reduceren tot een onbewust fenomeen gaat mij wat ver, zeker omdat er tijdens de interviews toch vrij gemakkelijk weloverwogen argumenten werden genoemd om humor wel of niet te gebruiken. Tot slot is uit de empirische data naar voren gekomen dat leidinggevendenden met het humorgebruik vaak een bepaald perspectief willen overbrengen naar de ondergeschikten. Door een incongruentie te creëren vanuit het verschil in visie op een situatie, maak je als leidinggevende een situatie ambigu en kun je je eigen inzicht op een creatieve wijze delen met een ondergeschikte, maar ook gewoon plezier maken.

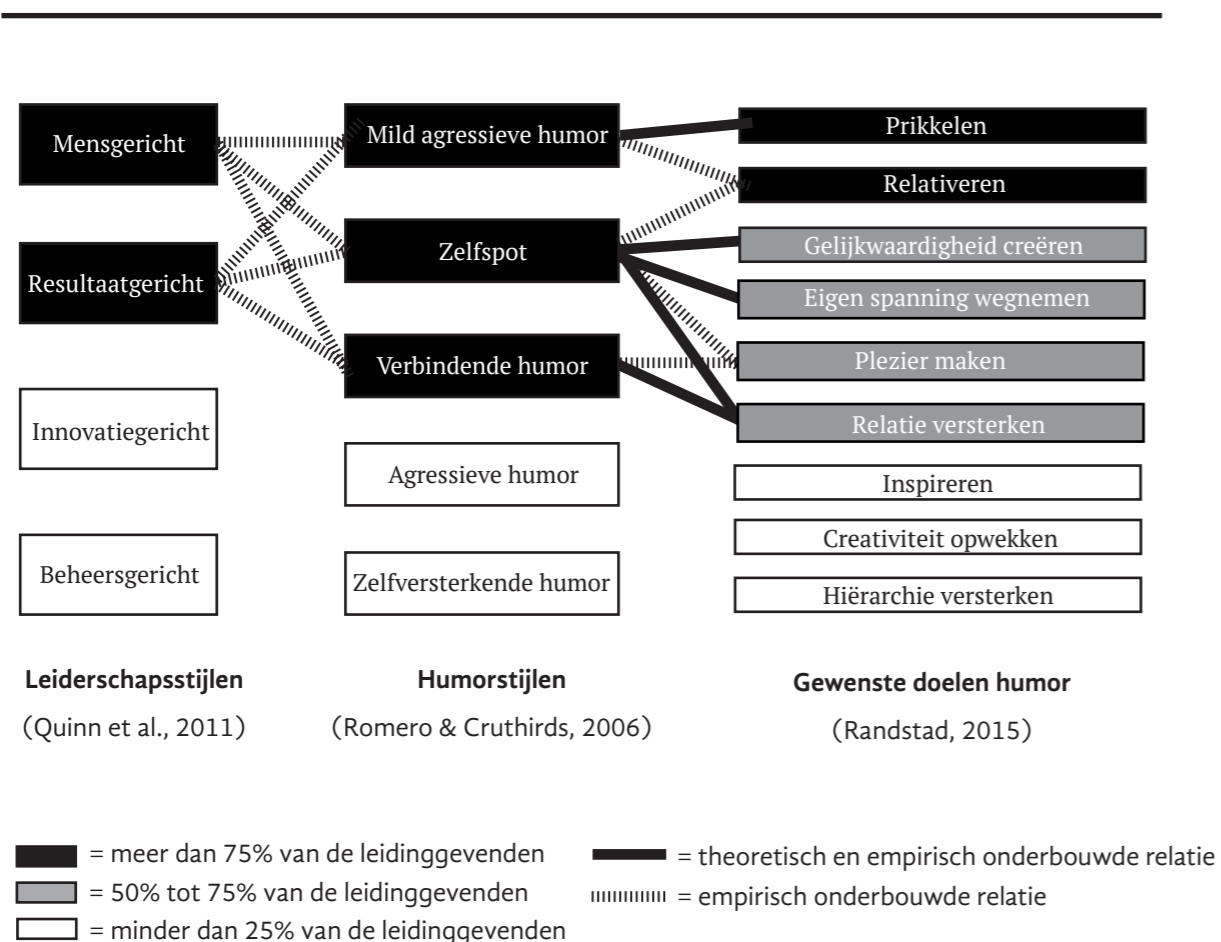
7.2 Leidinggevenden Humor Model

In deze paragraaf maak ik inzichtelijk welke humor leidinggevenden gebruiken in de communicatie met hun ondergeschikten en met welk doel zij dit doen. Hiervoor heb ik ter inspiratie het Organisatie Humor Model van Romero & Cruthirds (2006) gebruikt. Zij koppelden in hun model humorstijlen aan gewenste resultaten van het humorgebruik. Dat heb ik in mijn Leidinggevenden Humor Model ook gedaan (zie figuur 8), maar ik heb daar het concurrerende-waardenkader van Quinn et al. (2011) aan toegevoegd. Dit heb ik, zoals eerder gezegd in mijn theoretisch kader, gedaan in een poging om in kaart te brengen welke typen leidinggevenden welke typen humor gebruiken. Het model dat ik heb ontwikkeld is gebaseerd op achttien interviews en mijn literatuurstudie. Dit is natuurlijk onvoldoende om een universeel geldend model neer te zetten en daarom is mijn model er vooral op gericht de resultaten van mijn eigen onderzoek visueel weer te geven, want het koppelt de theorie en de empirie van dit onderzoek aan elkaar. De empirische data van het vorige hoofdstuk zijn in dit model gehangen aan de kapstok die mijn theoretische kader heeft geboden. Door middel van het proces van coderen zijn de empirische relaties tussen de theoretische elementen van het model in kaart gebracht en weergegeven met stippellijnen. De massieve lijnen representeren relaties die ook theoretisch worden ondersteund vanuit mijn theoretisch kader.

In het model is goed te zien dat het zwaartepunt voornamelijk ligt op het resultaatgerichte en mensgerichte leidinggeven. Een groot deel van de leidinggevenden gaf aan hun mensgerichte vaardigheden in te zetten in dienst van het resultaat en in dat geval heb ik beide stijlen meegerekend. Dit klinkt tegenstrijdig maar volgens Brakkee (2011) is de essentie van het leidinggeven dan ook het balanceren tussen een mensgerichte en taakgerichte aanpak (p.11). Door systematisch in kaart te brengen welke typen leider welke humorstijlen gebruiken heb ik de trends van het humorgebruik in het model kunnen verwerken. Ik wil hierbij benadrukken dat het niet gaat om directe verbanden, maar slechts om een visualisatie van de trends uit resultaten. Dat geldt ook voor de gewenste effecten van het humor-

gebruik, die weer gekoppeld zijn aan de humorstijlen. De humorstijlen die overwegend gebruikt worden zijn verbindende humor, mild agressieve humor en zelfspot. De humorstijlen zelfversterkend en agressief worden nauwelijks gebruikt. Een belangrijk resultaat is dat de concurrerende leiderschapsstijlen van Quinn et al. (2011) niet leiden tot het gebruik van andere humorstijlen door leidinggevenden. Het lijkt er op dat deze twee laatst genoemde stijlen niet passen binnen het effectief leidinggeven, ongeacht welke leiderschapsstijl iemand heeft. Een mensgerichte leidinggevende hoeft ook niet per definitie meer of minder van een bepaalde humorstijl te gebruiken dan een resultaatgerichte leidinggevende. Dit is ook te verklaren vanuit het feit dat veel van de leidinggevenden deze beide concurrerende waarden simultaan proberen in te zetten. Echter, de leidinggevenden die ook puur op de mens of het resultaat zitten vertonen verrassend genoeg geen grote verschillen in hun humorstijlen.

Wel kan er bij leidinggevenden een verschil optreden in de doelen die ze met hun humorgebruik hebben. De gewenste humordoelen uit de resultaten zoals de relatie versterken, stressreductie, creativiteit opwekken en leiderschap versterken komen ook voor in het model van Romero en Cruthirds (2006), maar wat opvalt is dat creativiteit opwekken en leiderschap versterken slechts één of twee keer zijn genoemd en dus een minimale rol spelen in mijn resultaten. De superiority theory die humor benadert als een middel om jezelf superieur te positioneren ten opzichte van anderen is voor de leidinggevenden dus geen motivatie om humor te gebruiken (Cooper, 2008, p. 1096). Daarentegen zijn de wetenschappelijk gestaafe doelen met humor zoals het versterken van de relatie en het teamgevoel en stressreductie ook bij de leidinggevenden van Randstad nadrukkelijk aanwezig (Cooper, 2008). Voor het versterken van de relatie en het teamgevoel gebruiken leidinggevenden verbindende humor en zelfspot. Voor het realiseren van stressreductie worden zowel zelfspot als mild agressieve humor genoemd als stijlen om dat doel te bereiken. Vanuit de theorie werd het gebruik van humor door leidinggevenden ook in verband gebracht met het transformationeel leiderschap (Hughes & Avey, 2009). Van



Figuur 7. Leidinggevenden humor Model: Het gebruik van humor in de communicatie met ondergeschikten

de vier kenmerken genoemd door Bass (1991) herken ik vooral de intellectuele stimulatie door het gebruik van mild agressieve humor. Het voor transformationeel leiderschap belangrijke onderdeel van het direct inspireren komt echter nauwelijks uit de empirische data naar voren.

Bij stressreductie is er heel duidelijk sprake van het verschaffen van een ander perspectief op de oorzaak van de stress en dit nieuwe perspectief kan ervoor zorgen dat het de stress voor dat moment wegneemt, bijvoorbeeld omdat de leidinggevende laat zien dat het al dan niet binnenhalen van die klant niet bepalend is voor het voortbestaan van het bedrijf. Er zijn ook meerdere doelen bij het gebruik van humor naar voren gekomen die niet worden genoemd in het model van Romero en Cruthirds (2006) of Cooper (2008). De belangrijkste daarvan is prikkelen of confronteren. Op enkele uitzonderingen na gebruiken de leidinggevenden mild agressieve humor om ondergeschikten inzicht en perspectief te verschaffen in de hoop dat de ontvanger geprikkeld wordt en bijvoorbeeld zijn of haar gedrag aanpast. Dit kan taakgericht zijn, maar ook mensgericht door bijvoorbeeld een prikkelende opmerking te maken over iemand die zijn pauzes overslaat vanwege de drukte, waardoor de ontvanger misschien beseft dat hij of zij inderdaad te weinig rust neemt. Dit is een goed voorbeeld dat verschillende typen leiders met identieke humorstijlen toch hele andere doelen kunnen nastreven in de communicatie met ondergeschikten.

Een doel kan met verschillende humorstijlen bereikt worden en een humorstijl kan dus op haar beurt ook meerdere doelen bereiken. Met zelfspot kun je bijvoorbeeld je eigen spanning wegnemen, maar ook een gelijkwaardige relatie creëren met een ondergeschikte. Dit laatste doel sluit mooi aan bij het inzicht van Urgert die stelt dat zelfspot je kleiner maakt en “dat is handig als je groot bent” (2012, p. 51). Ook voor het prettig houden van een verstandhouding is humor en specifiek de humorstijl zelfspot zeer functioneel (Van Oudenhoven, 2006, p. 114). Expert Doosje lichtte dit toe en zei dat het als leidinggevende heel belangrijk is dat je jezelf kunt relativeren, dat verlaagt namelijk de drempel in communicatie en daardoor kom je als leidinggevende ook te weten wat er bij de ondergeschik-

ten leeft. Daarbij zijn voor een leidinggevende luisteren en vragen stellen ook steeds belangrijker geworden, aldus Doosje (Exp.1). Dit besef is bij deze generatie leidinggevendenden van zesentwintig tot vijfendertig jaar oud duidelijk aanwezig en in plaats van het versterken van hun hiërarchische positie, zijn zij juist actief bezig met het zich verbinden met de ondergeschikten en zelfspot zien zij als een goede manier om ook vanuit hun rol toegankelijk te blijven om zo een relatie te kunnen opbouwen. Deze relatie tussen leidinggevende en ondergeschikten is van groot belang omdat het bijvoorbeeld bepalend is bij het al dan niet succesvol doorvoeren van een verandering (Leavitt & Bahrami, 1988, p. 115).

Het was ook interessant om te constateren dat een deel van de humoruitingen intrinsiek gemotiveerd is. Zo geeft iets meer dan de helft van de respondenten aan dat ze ook wel eens zelfspot gebruiken om hun eigen spanning of onzekerheid op te lossen. Het wegnemen van de eigen spanning sluit direct aan bij de relief theory van Freud (1950) die stelt dat humor een verdedigingsmechanisme is van het ego en het superego om zichzelf te beschermen tegen het lijden. Maar ook het simpelweg maken van plezier werd genoemd als intrinsieke motivatie om humor te gebruiken. Plezier op het werk is ook een heel waardevol doel, zeker omdat meerdere leidinggevenden aangeven dat ze zonder plezier minder energie krijgen en in een extreem geval zelfs minder goed gaan functioneren. De factor plezier wordt in enkele humormodellen niet eens genoemd, mogelijk omdat het impliciet bij humor hoort, maar uit mijn onderzoek kwam plezier duidelijk naar voren als een doel op zich.

7.3 Humorkader

Uit mijn empirische data is gebleken dat de leidinggevenden dus wel humor gebruiken, maar dat ze tegelijkertijd ook aangeven dat ze humor in de communicatie met ondergeschikten minder of anders gebruiken dan in de communicatie buiten werk of met collega's van hun eigen hiërarchische niveau. Bij twee leidinggevenden gaat dit zelfs zo ver dat ze binnen de communicatie met ondergeschikten in zeer beperkte mate humor gebruiken. Dit heeft meerdere redenen en is ook contextafhankelijk, maar in het algemeen kun je stellen dat leidinggevenden een humorkader hebben. Dit humorkader beperkt hen in de vrijheid om humor te gebruiken en ontstaat door meerdere factoren. Een voorbeeld hiervan is dat agressieve humor door bijna alle leidinggevenden wordt gezien als

een humorstijl die niet past in een organisatie, terwijl ze deze humorstijl in hun privéleven wel gebruiken. Dit kader is dus heel waardevol want het zorgt ervoor dat de leidinggevendenden adequaat humor gebruiken en niet volledig de plank mis slaan. Zeker als je denkt aan Urgert (2012) die humor ziet als het zo verrassend en zo pijnlijk mogelijk treffen van je slachtoffer, is het goed om je humor op bepaalde momenten in te perken. Uit de interviews bleek dat dit humorkader ook iets is dat grotendeels onbewust tot stand komt. De inperking van humor wordt net als het gebruik van humor mede bepaald door de humorcultuur op meso-niveau, namelijk de organisatie (Dijkers et al., 2012, p. 77). Hoewel het inperken van humor vaak onbewust gaat, heb ik drie criteria kunnen achterhalen die dit humorkader mede bepalen:

1) Gevaren humor

De eerste reden voor dit humorkader is het feit dat de leidinggevendenden ook de gevaren van humor kennen. Uit de literatuur kwam duidelijk naar voren dat humor binnen organisaties functioneert als een tweezijdig zwaard (Malone, 1980; Miller, 1996; Meyer, 2000; Collinson, 2002; Rogerson-Revell, 2007; Cooper 2008). Dat wil zeggen dat humor gezien wordt als een wapen waarmee je zowel goed als kwaad kunt doen. Dat humor een wapen is in de communicatie met ondergeschikten blijkt ook uit de empirie van dit onderzoek, maar de respondenten waren zich ook duidelijk bewust van de risico's. Het gevaar dat een grap niet begrepen wordt zoals deze bedoeld was, is een algemeen gevaar dat negatieve uitwerkingen kan hebben, bijvoorbeeld door iemand te kwetsen. Ook noemen de leidinggevendenden het gevaar dat je je leiderschap onderuit haalt door bijvoorbeeld te veel zelfspot te gebruiken of te veel humor in het algemeen waardoor je als leidinggevende niet serieus genoeg zou over komen en dat kan leiden tot een verlies aan geloofwaardigheid (Heath, 2012).

Een ander belangrijk gevaar is dat de impact van de communicatie kleiner kan worden wanneer je een boodschap verpakt met humor (Wijma & Rietveld, 1996). Elke boodschap heeft volgens Schulz von Thun (2010, p. 20) een zakelijk aspect en een relationeel aspect. Humor maakt

een boodschap ambigu en kan daardoor afgezwakt worden waardoor het relationele aspect van de uiting bevorderd wordt, maar ten koste gaat van het zakelijke aspect van de boodschap. Daarbij bestaat volgens veel leidinggevendenden het gevaar dat je te veel kunt relativeren met humor en daarmee kun je ook iets dat belangrijk is voor een ander onderuit halen. Je kunt ook je eigen prestaties te veel relativeren waardoor je uiteindelijk jezelf tekort doet. Tot slot vind ik het belangrijk om te vermelden dat uitsluiting door humor, zoals ook genoemd als gevaar door Rogerson-Revell (2007, p. 24), slechts door één leidinggevende is genoemd. Ook gaf expert Jong terecht aan dat de rol van sarcasme en cynisme kan doorslaan in een destructieve kracht in je relatie of organisatie en dit gevaar is heel beperkt terug gekomen tijdens de interviews met de leidinggevendenden. Er zijn dus ook nog steeds gevaren van humor die nog onbekend of onbewust zijn en waarvan het juist belangrijk is om deze onder de aandacht te brengen.

2) De setting: het weekgesprek

Een andere belangrijke factor bij het humorkader is de situationele context. Bij een informele setting hoort een ander humorkader dan in een formele setting. In een informele setting wordt veel verbindende humor gebruikt, terwijl deze humorstijl grotendeels wegvalt in de formele setting van bijvoorbeeld het weekgesprek. Het weekgesprek is heel taakgericht van aard en daarin wordt vooral veel mild agressieve humor gebruikt om de ondergeschikten te wijzen op hun taken en te prikkelen over hoe ze deze mogelijk beter kunnen uitvoeren. Ook het gebruik van zelfspot wordt sterk ingeperkt tijdens het weekgesprek en alleen ingezet als het een duidelijke functie heeft, zoals bijvoorbeeld het delen van blunders om fouten te voorkomen. Het was dus interessant om tijdens de interviews extra te focussen op de communicatie in het weekgesprek, juist omdat je het dan tegenover het gebruik van humor met ondergeschikten in de communicatie in het algemeen kunt zetten. Wat heel duidelijk naar voren kwam is dat naarmate de setting formeler of serieuzer wordt er minder humorstijlen worden gebruikt en minder humoruitingen worden gedaan. Een gebrek aan tijd is ook enkele keren

aangedragen als reden om geen humor te gebruiken. Dit geldt natuurlijk vooral binnen de formele settingen waarbij duidelijke doelen zijn gesteld en het tijdsraam al vast ligt.

3) Hiërarchie

Een ander belangrijk punt dat enkele malen genoemd is, is dat de hiërarchische relatie ook de impact van humor beïnvloedt en dat leidinggevend er daardoor voor kiezen om meer terughoudend te worden in hun humorgebruik. Formele autoriteit is belangrijk voor het inrichten van organisaties, maar heeft ook invloed op de verhoudingen tussen werknemers en hun leidinggevenden (Leavitt & Bahrami, 1988). Dit heeft ook een duidelijke invloed op het gebruik van humor in de communicatie met ondergeschikten. Een deel van de respondenten gaf zelfs aan bepaalde humorstijlen niet bij de rol van leidinggevende te vinden passen en dan met name agressieve humor. Maar ook zelfversterkende humor wordt over het algemeen vermeden uit angst voor het creëren van een te grote hiërarchische afstand met de ondergeschikte. Deze generatie leidinggevenden van 26 tot 35 jaar oud zijn juist actief bezig met het verbinden en je ziet daardoor een duidelijke trend dat de humorstijlen die daar niet bij passen, ook zelden tot nooit worden gebruikt. Typerend is dat deze humorstijlen bijvoorbeeld wel genoemd worden in de communicatie met collega's van een gelijk hiërarchisch niveau.

7.4 Functionele humor

Eén van de vragen die mij voor dit onderzoek bezig hield was of de leidinggevenden humor ook als instrument of zelfs strategisch inzetten, zoals bepleit door Crawford (1994). Dit impliceert een heel bewuste toepassing van humor en je zou dan eerder spreken van humor inzetten dan humor gebruiken, zoals ik in mijn hoofdvraag doe. Slechts een klein deel van de leidinggevenden geeft aan humor instrumenteel in te zetten, maar geeft daarbij direct aan dat dit grotendeels onbewust gebeurt. Wat enkele leidinggevenden aanhaalden toen ik vroeg naar humor als strategisch instrument was public speaking. Zij gaven aan vaak wel bewust een grapje proberen in te bouwen bij een presentatie, om zo de toehoorders te binden aan het

verhaal en de boodschap kracht bij te zetten. Strategische humor bestaat dus wel, maar volgens mijn data niet in de communicatie met ondergeschikten. Tijdens de interviews met de experts was al naar voren gekomen dat strategische humor in de communicatie eigenlijk een contradictio in terminis is (Doosje, Exp.1; Jong, Exp.3). Dit idee werd tijdens de interviews met de leidinggevenden bevestigd. Juist omdat humor intuïtief in het moment tot stand komt en vluchtig is, is dat niet goed te verenigen met een strategie in de communicatie met ondergeschikten.

Humor kan alleen als instrument werken voor mensen die bewust bekwaam zijn met hun humor en dit gericht inzetten. Als je bewust onbekwaam of onbewust bekwaam bent met humor is het ook niet mogelijk om humor instrumenteel in te zetten, want dan gebeurt het onbewust. Uit mijn onderzoek komt naar voren dat leidinggevenden zich wel bewust zijn van de functies die humor kan hebben, maar deze functies van humor nauwelijks bewust inzetten voor een bepaald doel. Veel van de respondenten zijn onbewust bekwaam (uitgaande van de data van dit onderzoek), waardoor er automatisch veel goed gaat met humor, maar je niet kunt spreken van een strategische of instrumentele toepassing van humor. Een terechte vraag is misschien wel hoe relevant het bewuste gebruik van humor is. Daarbij is het ook belangrijk om niet te vergeten dat humor om veel meer gaat dan slechts een middel tot een organisatiedoel. Het reduceren van humor tot een instrument doet ook geen recht aan de resultaten van dit onderzoek, aangezien meerdere leidinggevenden ook aangeven humor gewoon te gebruiken voor hun eigen plezier.

Strategische humor in de communicatie met ondergeschikten komt dus niet naar voren uit mijn resultaten. Uit de interviews en de theorie zou je hooguit kunnen halen dat sommige leiders een bepaalde mindset ontwikkelen waarin humor in zijn algemeenheid een bepaalde strategische waarde krijgt toegekend, waaruit vervolgens de humor in het moment tot stand kan komen. Wat ik hiermee bedoel is het bewust bijstellen of aanpassen van je humorkader waardoor je je humorgebruik adequater inzet tot een bepaald doel. Je kunt daarmee een bepaalde intentie met humor hebben, bijvoorbeeld de sfeer verbeteren of

je autoriteit versterken. Het bewustzijn en de strategie zit dan meer in het meta-niveau van het humorgebruik en niet in het moment zelf. De humoruitingen die voortkomen vanuit het humorkader kunnen vervolgens wel functioneel zijn. Ik denk dan ook dat hier de grootste winst te behalen valt voor de meeste leidinggevenden, omdat dit niet gaat over je talent voor het gebruiken van humor, maar slechts om het bewustzijn van de krachten en gevaren van humor. Dit kan dan worden afgestemd op de doelen die je als leidinggevende hebt in de communicatie.

7.5 Optimale humor

Natuurlijk heeft humor ook te maken met smaak, maar er zijn vanuit de empirie toch belangrijke voorwaarden naar voren gekomen die het effectief humorgebruik door leidinggevenden kunnen faciliteren. Collinson (2002) twijfelt terecht of effectieve humor wel voor iedereen zo simpel te produceren is en uit mijn analytisch kader en empirische data is gebleken dat humor inderdaad een persoonskenmerk is dat niet aan te leren is, maar wel te optimaliseren. Dit sluit ook aan bij de ideeën van de experts. Nu vanuit vele recente literatuur naar voren is gekomen dat humor veel positieve effecten heeft (Heath, 2012, p. 16) en dit empirisch ondersteund wordt, rest de vraag wat de handvatten zijn die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen om hier ook echt mee aan de slag te kunnen. Ik ben vanuit mijn analytisch kader en de empirie gekomen tot vier richtlijnen voor het optimaal gebruik van humor door leidinggevenden in de communicatie met ondergeschikten:

1.) Authenticiteit en zelfkennis

Wat vanuit de interviews met de leidinggevenden al snel duidelijk werd is dat humor authentiek moet zijn (Exp.1, Exp.2, Exp.3). Humor die niet echt is, wordt niet (goed) begrepen, klopt niet en dat voelen ondergeschikten heel sterk aan (Exp.2). Je zult als leidinggevende dus altijd moeten opereren met humorstijlen en humoruitingen die bij jou als persoon passen om zo je geloofwaardigheid en je impact in communicatie op peil te houden. Belangrijk daarvoor is ook zelfkennis, waardoor je van jezelf weet wat deze stijlen zijn. Ook voor het adequaat gebruik van zelf-

spot is zelfkennis een vereiste, omdat je anders de plank kunt misslaan met je eigen humorgebruik, waardoor het een averechts effect kan hebben. Ook bij ondergeschikten voltrekt de verwerking van de humoruiting zich onbewust en zij hebben een sterk onderbuik gevoel voor welke humoruiting of humorstijl klopt met de persoon en welke niet (Exp.2). Wanneer zelfspot adequaat wordt gebruikt is het voor relatief jonge leidinggevenden een hele krachtige stijl waarmee je zoals genoemd maar liefst vijf uiteenlopende doelen kunt bereiken. Wat uit de empirische data ook naar voren kwam is dat bij het aansturen van hoogopgeleide mensen (zoals in dit onderzoek) het gebruik van zelfspot en het verbinden met ondergeschikten cruciaal is omdat het autoritaire leiden op basis van hiërarchie niet toereikend is.

2.) Overzicht en omgevings sensitiviteit

Naast kennis over jezelf heb je ook kennis van je omgeving nodig. Ten eerste heb je als leidinggevende een soort analytisch overzicht nodig waardoor je vanuit je kennis en inhoud dingen kunt herkennen waar je vervolgens eventueel een grap over kunt maken. Dit deel van humor hangt misschien ook samen met intelligentie (Greengross & Miller, 2011). Humor werkt volgens mij dan ook het beste vanuit een soort helicopterview waarin je patronen kunt herkennen en vanuit dat inzicht een verrassing kunt creëren. Daarmee zeg ik niet dat je overal een grap van moet maken, maar je kan er geen grap van maken als je het niet ziet. Uit de empirie is ook duidelijk geworden dat wanneer dit overzicht ontbreekt, bijvoorbeeld door stress of door een gebrek aan kennis over de inhoud, het humorgebruik dan ook grotendeels of in het geheel wegvalt.

De volgende stap is dan om aan te voelen wanneer het juiste moment is om humor te gebruiken. Daar moet je sensitief voor zijn en dat maakt effectieve humor een combinatie van zien en aanvoelen. De emotionele intelligentie die daarbij komt kijken is niet te leren, maar wel bepalend voor de effectiviteit van het humorgebruik. Vanuit mijn analytisch kader vermoed ik dat de emotionele intelligentie dan ook een sterk verband heeft met de goede timing van een grap. De timing is het moment waarop de humorui-

ting plaats moet vinden om tot een lach te komen en dat is volgens Urgert (2012) aangeboren, net als emotionele intelligentie, maar ik kan deze relatie niet hard maken.

3) Relatie en vertrouwen

Theoretisch gezien kan humor de relatie versterken (Cooper, 2008), maar wat uit de empirische data naar voren is gekomen is dat de relatie ook de humor versterkt. Deze relatie is heel belangrijk omdat het niet alleen in staat stelt meer en effectiever humor te kunnen gebruiken maar omdat het ook de sfeer in de organisatie bepaalt (Mintzberg, 1979, p. 60). Daarnaast is de relatie ook heel functioneel, omdat een goede relatie je als leidinggevende helpt om de ondergeschikte mee te krijgen in een verandering (Leavitt & Bahrani, 1988, p. 115). Een goede relatie van een leidinggevende met een ondergeschikte zorgt er ook voor dat een leidinggevende vrijer kan zijn in het humorgebruik en misschien zelfs meer humorstijlen kan gebruiken. Door een goede relatie op te bouwen creëert de leidinggevende meer ruimte voor zichzelf om humor te gebruiken en kan hij of zij daar vervolgens ook meer mee bereiken.

Ook kunnen deze relatie en het bijbehorende onderlinge vertrouwen er voor zorgen dat humor juist zijn toegevoegde waarde kan hebben en niet wordt verdrongen. Voordat deze staat bereikt wordt is er vaak een periode van aftasten en zoeken naar het passende humorgebruik. Er zullen ongetwijfeld missers gemaakt worden met humoruitingen en vandaar dat een goede relatie met wederzijds vertrouwen met de ondergeschikten belangrijk is, zodat een eventuele miscommunicatie snel opgelost kan worden.

4) Humor mindset

Tot slot kan het bewustzijn van je eigen humorkader, zoals reeds kort aangehaald, een grote winst opleveren. Waar de ene expert stelt dat je humor kunt leren, wordt humor toch ook vaak gezien als een persoonskenmerk. Toch hoeft dit elkaar niet uit te sluiten. Wat mij tijdens dit onderzoek duidelijk is geworden is dat er voor iedere leidinggevende winst te halen is op het gebied van humor. Dat betekent

niet dat iemand ineens andere humorstijlen moet gaan aanleren, want humor moet zoals gezegd ten alle tijden authentiek blijven, maar gezien het gebrek aan bewustzijn en reflectie bij het humorgebruik denk ik dat er voor elke leidinggevende nog ruimte is om het te optimaliseren.

Bijvoorbeeld door in eerste instantie te reflecteren op het eigen humorkader, waarna er misschien een andere humor mindset ontstaat en iemand zichzelf meer ruimte gunt om humor te gebruiken waardoor iemand zijn humorgebruik ook kan gaan ontwikkelen en fine tunen, zoals ook Romero en Cruthirds bepleiten (2006, p. 66).

Je kunt zelfs een bepaalde doelstelling en strategie meenemen in deze mindset, waardoor je na bewuste ontwikkeling en training van je humorgebruik uiteindelijk (misschien pas na jaren) kunt komen op een punt waar je humorgebruik en humorkader af zijn gestemd met de stijl en doelen die je hebt als leidinggevende, zoals bijvoorbeeld het verbinden met je ondergeschikten. Op deze manier probeer je met je bewustzijn de intuïtieve en automatische processen rond humor iets (bij) te sturen. Ook voor leidinggevend die te veel humor gebruiken kan dit bewustzijn een eerste stap zijn naar een optimaal humorgebruik in dienst van het leidinggeven, door een humoruiting die opkomt in het moment te onderdrukken vanuit het bewustzijn.

7.6 Tot slot

Stap voor stap krijg ik meer grip op humor in relatie tot het leidinggeven. Wat duidelijk in dit resultatenhoofdstuk naar voren is gekomen is dat er veel redenen zijn om humor als leidinggevende in de communicatie met ondergeschikten wel te gebruiken, maar dat er ook diverse redenen zijn om dat niet te doen. Het afwegen wanneer je wel en wanneer je niet humor kunt gebruiken gebeurt nu grotendeels nog onbewust en op basis van intuïtie. Hoewel dat vermoedelijk vaak goed gaat denk ik dat een extra actief besef over wat je wel en niet met humor kunt bereiken leidinggevend kan helpen om op termijn tot een adequater en effectiever humorgebruik te komen in de communicatie met ondergeschikten.

“WIE HET GRAPPIGE VAN DE ERNST NIET KAN BEGRIJPEN,
ZAL NOOIT DE ERNST VAN HET GRAPPIGE LEREN KENNEN.”

- KOOS J. VERSTEEG

(VOLGENS RIETVELD & WIJMA, 1998, P. 23)

8. Conclusie

Ik ben vier maanden intensief met de theorie en de praktijk van humor bezig geweest en nog steeds blijft ambigu wat humor precies is. De eerste deelvraag van mijn onderzoek was er op gericht om dit fenomeen beter in kaart te brengen. Ik ben er achter gekomen dat om echt goed grip te krijgen op humor, de literatuur alleen niet voldoende is. De experts die aan het woord zijn gekomen in dit onderzoek hebben dan ook een belangrijke bijdrage geleverd om humor op een adequate manier te omschrijven en te benaderen tijdens dit onderzoek. Mijn analytische kader geeft dus al een richting aan het begrip humor, maar ik tel daar nog de treffende visie van Chevy Chase bovenop die stelt dat humor gaat over perspectief hebben en perspectief bieden (volgens Goodman, 1998, p. 282). Dit doe ik omdat dit inzicht impliciet voortkwam uit de empirie van de leidinggevendenden. Alle elementen bij elkaar opgeteld kom ik tot de volgende definitie van humor:

Humor is een gedeelde en vluchtige communicatie waarin de zender met zijn of haar (intuïtieve) inzicht in de spanning van dat moment, een slachtoffer en een verrassing gebruikt om een incongruentie te creëren om daarmee plezier te maken of perspectief te bieden aan de ontvanger en/of aan de zender.

Mijn tweede deelvraag is gericht op het onderzoeken van humor als een (strategisch) instrument in de communicatie met ondergeschikten. De *contradictio in terminis*, zoals strategische humor door Doosje (Exp.1) werd bestempeld, werd bevestigd. Humor is vluchtig en daarom niet strategisch te plannen of in te bouwen in een gedeelde communicatie. Ook de instrumentele werking van humor is in twijfel te trekken (Collinson, 2002). Het instrumenteel

inzetten van humor zou volgens mij een gevecht worden tussen de ratio en de intuïtie. Ik ben geen psycholoog maar ik heb ooit gelezen dat het onbewuste veel krachtiger is en dat het daarom wel eens een ongelijke strijd kan worden. De uitspraak van Doosje “Humor is een wonder, geen wondermiddel” (Exp.1), geeft ook aan dat het reduceren van humor tot een instrument geen recht doet aan de werking en kracht van humor. Hoewel ik het instrumentele aspect van humor in twijfel trek, denk ik dat je toch veel kunt bereiken met humor als leidinggevende, maar dan spreek ik liever van functionele humor. Zoals uit de resultaten naar voren komt blijkt humor zeker een wapen in de communicatie, maar het blijft ook een mysterie. Uit de empirie bleek dat er door het bewustzijn relatief weinig aandacht wordt besteed aan het produceren en verwerken van humor en daardoor functioneert humor als het ware onder de radar. Ik zie het humorgebruik van de leidinggevendenden dan ook als een geheim wapen, waarvan de leidinggevendenden soms zelf niet eens altijd beseffen dat ze het gebruiken, maar waar ze wel veel mee voor elkaar krijgen.

Middels mijn derde deelvraag was ik op zoek naar de voorwaarden voor leidinggevendenden om tot effectieve humor in de communicatie met ondergeschikten te komen. Hoewel ik zojuist heb gesteld dat strategische humor binnen dit onderzoek niet naar voren is gekomen, geloof ik er wel in dat je strategisch met je humorgebruik aan de slag kunt gaan, maar dan meer op meta-niveau. Zoals ik al schreef in het vorige hoofdstuk denk ik dat je een humor mindset kunt ontwikkelen die past bij de stijl en doelen die jij hebt als leider. Je kunt dan met je bewustzijn trachten de onbewuste processen rondom humor te sturen en te kanaliseren om zo tot een optimaal gebruik van humor te komen. Dit sluit aan bij de inzichten van de humor ex-

perts. Belangrijke voorwaarden om dit succesvol te kunnen realiseren zijn ten eerste authenticiteit en zelfkennis om te zorgen dat je geloofwaardig blijft. Ten tweede kwam uit empirie van de experts en de leidinggevenden naar voren dat overzicht en omgevings sensitiviteit cruciaal zijn om te zorgen dat je kansen ziet om humoruitingen te doen en deze vervolgens met een goede timing te uiten. De laatste voorwaarde voor een optimaal humorgebruik is het hebben van een goede relatie met de ondergeschikten zodat wederzijds vertrouwen er voor kan zorgen dat je als leidinggevende vrijer en effectiever kunt zijn in je humorgebruik, maar ook een verkeerd gevallen grap snel kunt oplossen. Opvallend was dat dit inzicht alleen naar voren is gekomen vanuit de empirische data van de leidinggevendenden.

Middels mijn vierde en laatste deelvraag heb ik onderzocht of leidinggevendenden ook in een formele en taakgerichte setting, zoals het weekgesprek, humor gebruiken en zo ja, waarom wel en zo nee, waarom niet? Wat hier sterk naar voren kwam uit de resultaten is dat de leidinggevendenden hun humorgebruik binnen een formele setting nog meer inkaderen dan ze al standaard vanuit hun rol doen. Van de vijf humorstijlen die genoemd zijn in mijn theoretisch kader valt verbindende humor hier grotendeels weg en is de stijl mild agressieve humor de meest gebruikte stijl binnen deze taakgerichte setting. Hoogstwaarschijnlijk blijft deze humorstijl gebruikt worden omdat dit een stijl is waar je goed mee kunt prikkelen en sturen, ook op inhoud. Ook zelfspot komt in het weekgesprek nauwelijks terug, behalve als het een concreet doel heeft zoals het delen van blunders om fouten van anderen te voorkomen.

Dan is het nu tijd om antwoord te geven op mijn hoofdvraag; “Gebruiken leidinggevendenden humor in de communicatie met ondergeschikten, zo ja waarom wel, en zo niet, waarom niet?”. Wat uit de empirische data naar voren kwam is dat het een het ander niet hoeft uit te sluiten en het antwoord op deze vraag is daarom tweeledig: ja, leidinggevendenden gebruiken humor in de communicatie, maar er zijn ook duidelijke redenen naar voren gekomen vanuit de leidinggevendenden om humor niet, anders of beperkt te

gebruiken. Een belangrijke conclusie is dat bij concurrerende leiderschapstijlen niet per definitie andere humorstijlen horen. Wel is het mogelijk dat deze stijlen worden gebruikt met andere doelen of een andere frequentie. Een belangrijke conclusie die ik trek vanuit de resultaten is dat veel van de leidinggevendenden van Randstad humor heel functioneel gebruiken.

Het relativeren en prikkelen vormen daarbij samen het zwaartepunt van de resultaten en daarmee wordt ook duidelijk hoe belangrijk het is om als leidinggevende zelf een duidelijk perspectief te hebben, want pas dan kun je dit perspectief overbrengen op een ander. Deze humordoelen werden ook nadrukkelijk genoemd door de humorexperts, maar prikkelen krijgt weinig aandacht in de literatuur. Een belangrijk inzicht dat vanuit dit onderzoek is ontstaan is dat wanneer je als leidinggevende een ander perspectief hebt op een situatie dan een ondergeschikte, je daarmee als leidinggevende met humor meer een impact kunt maken. Typerend hiervoor is het citaat van Charlie Chaplin: “Life is a tragedy when seen in close-up, but a comedy when seen in longshot” (volgens Goodman, 1995, p. 123). Door als leidinggevende een (mentale) afstand te hebben tot een bepaalde situatie kun je vervolgens met humor dit perspectief overbrengen naar de ondergeschikten. De incongruentie, de natuur van een humoruiting (Cooper, 2008), komt dan voor uit het verschil van belevingswerelden tussen de leidinggevende en ondergeschikten, bijvoorbeeld wanneer een ondergeschikte stress heeft door een gemaakte fout, maar de leidinggevende middels een humoristische uiting laat weten dat iedereen dit kan overkomen. Dit laatste inzicht komt voort uit voorbeelden vanuit de empirie, maar ook het totale denkproces wat achter deze studie schuil gaat want daarin komen veel belangrijke elementen van dit onderzoek in samen; van de werking van humor tot de waarde van humor in relatie tot het leidinggeven.

Vervolgens was het creëren van een gelijkwaardige relatie door het gebruik van zelfspot het meest genoemde doel met humor in de empirische data. Opvallend was de bijna unanieme overtuiging dat je als leidinggevende moet verbinden met je ondergeschikten. Mogelijke verklaringen

hiervoor zijn dat er binnen Randstad voornamelijk hoogopgeleide mensen werken van ongeveer gelijke leeftijd als de leidinggevendenden en dat een autoritaire aanpak daar niet goed bij werkt. Dit werd door enkele leidinggevendenden zelf ook expliciet benoemd. Hoewel al duidelijk was dat humor de relatie versterkt (Cooper, 2008), kwam uit de empirische data het interessante inzicht naar voren dat de relatie ook de humor versterkt. Een verrassend inzicht dat uit de resultaten naar voren komt is dat met zelfspot de meeste doelen bereikt kunnen worden. Met verbindende- en mild agressieve humor werden slechts twee doelen bereikt. Bij zelfspot zijn dat respectievelijk relativeren, gelijkwaardigheid creëren, spanning wegnemen, plezier maken en de relatie versterken.

Hoewel dus leidinggevendenden humor gebruiken in de communicatie met ondergeschikten, betekent dit niet dat er geen redenen zijn om humor niet te gebruiken. Sterker nog, net als door de humor experts en de literatuur werden deze gevaren van humor ook volop genoemd. Zo stellen de respondenten bijvoorbeeld dat het gevaar bij het gebruik van humor is dat je als leidinggevende iemand kunt kwetsen, dat je te veel relateert, dat de impact van je boodschap vermindert of zelfs je eigen leiderschap ondermijnt. Hieruit wordt wederom de tweezijdige werking van humor als wapen duidelijk ((Malone, 1980; Miller, 1996; Meyer, 2000; Collinson, 2002; Rogerson-Revell, 2007; Cooper 2008). De hiërarchische verhouding speelt hier een belangrijke rol in omdat de rol die je als leidinggevende hebt de uitwerking van humor beïnvloedt. Enkele respondenten waren zich hier sterk bewust van, maar zoals eerder gesteld is humor over het algemeen geen onderdeel van reflectie en analyse van leidinggevendenden. Het is vanuit de empirie duidelijk geworden dat leidinggevendenden de agressieve en zelfversterkende humorstijlen niet als passend beschouwen in hun communicatie met ondergeschikten. Door de rol die een leidinggevende heeft kan een grap harder aankomen en het oordeel groter zijn en vandaar dat agressieve humor over het algemeen wordt vermeden. Bij zelfversterkende humor heerst de angst dat het de hiërarchische afstand met de ondergeschikten zal vergroten

en dat is ongewenst. Deze laatste twee conclusies sluiten ook goed aan bij de inzichten van de humor experts en de literatuur.

Meer algemeen concludeer ik, zoals Churchill al zei, dat humor een serieuze zaak is. Dit geldt ook voor humor in relatie tot het leidinggeven (Heath, 2012). Humor wordt vaak in verband gebracht met het niet serieuze, maar uit dit onderzoek is gebleken dat het speelse van humor juist een grote waarde kan hebben in een serieuze omgeving. Humor kan bestaan bij de gratie van het serieuze en kan ervoor zorgen dat de prestaties en het plezier op de werkvloer worden vergroot (Miller, 1996). Hoewel humor niet direct door leidinggevendenden werd genoemd als middel om hun hiërarchie te versterken, zie ik adequaat gebruik van humor in het algemeen toch als versterker van het leiderschap, bijvoorbeeld omdat het de relatie kan versterken of sturend kan werken. Humor is dus zeker een hele krachtige karaktereigenschap gebleken (Barker & Coy, 2003).

Belangrijk is dat humor authentiek blijft, want humor is kunst en het is gevaarlijk als het een kunstje wordt. Daarbij werkt humor onder de radar van het werkende leven, vaak zelfs onder de radar van de zender zelf en voor veel leidinggevendenden is met dit besef al veel winst te boeken. Waar bijvoorbeeld in sport de ultieme staat onbewust onbekwaam is, kan dat voor het humorgebruik van leidinggevendenden wel eens bewust bekwaam zijn, zodat ze de functionaliteit van humor bewuster kunnen benaderen en gebruiken. Veel van de leidinggevendenden uit mijn onderzoek zijn onbewust bekwaam en daarom zie ik humor voor hen als een geheim wapen. Door je bewust te worden van de mogelijkheden en gevaren van humor kun je vanuit overzicht en ontspanning, alsof je je in een luchtballon boven een landschap waant, humor optimaal gebruiken en daarmee als leidinggevende tot grote hoogtes stijgen. In dit onderzoek is nogmaals de ernst van het grappige duidelijk geworden, maar om humor effectief te kunnen gebruiken moet een leidinggevende toch eerst zelf het grappige van de ernst zien.

“THE DESIRE TO WRITE ABOUT FUNNY IS EVIDENCE
THAT THE SENSE OF HUMOUR IS LOST TO US FOR GOOD.”

- GEORGE BERNARD SHAW

(VOLGENS GOODREADS, 2015)

9. Reflectie en discussie

Wat de Ierse toneelschrijver George Bernard Shaw (1856 – 1950) volgens mij bedoelt is dat schrijven over humor helemaal niet grappig is en daarmee het eigenlijke doel van humor niet dient. Hoewel ik nog steeds helemaal achter het onderwerp en de opzet van dit onderzoek sta, beaam ik wel dat het analyseren van humor een lastige taak is die in het moment van verdieping vaak een averechtse invloed op humor heeft. Hoewel ik denk met mijn onderzoek interessante resultaten te hebben gevonden, zal volgens mij een onderzoek naar humor nooit helemaal toereikend zijn omdat ook onderzoek en analyse eigenlijk tegenstrijdig zijn met het speelse en vluchtige karakter van humor. Naast deze inhoudelijke reflectie zal ik in dit hoofdstuk ook enkele kanttekeningen plaatsen bij de opzet van mijn onderzoek en bij de consequenties die mijn weloverwogen keuzes hebben gehad voor mijn resultaten.

Zo heb ik bij het benaderen van leidinggevenden om mee te werken aan mijn onderzoek van te voren aangegeven dat mijn onderzoek zou gaan over humor. Hoewel ik daarbij niet in detail trad, kan het voor enkele leidinggevenden toch een reden geweest zijn om niet mee te werken aan mijn onderzoek. Mogelijk omdat zij dit thema niet de moeite van hun tijd waard vonden, maar mogelijk ook omdat ze zelf niet genoeg vertrouwen hadden in hun eigen humor om daar over te willen praten. Dit had de resultaten kunnen beïnvloeden, maar gelukkig hebben slechts twee leidinggevenden die waren benaderd voor een interview aangegeven hier niet aan mee te willen werken.

De groep van vijftien leidinggevenden die uiteindelijk wel hun medewerking heeft verleend was sterk homogeen. Dit aantal was vanwege de homogeniteit van de groep voldoende omdat ik na ongeveer twaalf interviews geen data meer verkreeg die tot nieuwe inzichten leidde. Het proces

van saturatie was ingetreden (Mason, 2010). Toch was elk interview er een op zich waar veel interessante inzichten werden gedeeld en de data die ik verkreeg waren gericht op het beantwoorden van mijn hoofdvraag en deelvragen. Ik moet eerlijk bekennen dat ik het best lastig vond om als onderzoeker tien of vijftien keer hetzelfde gesprek te voeren, zeker omdat ik in mijn eigen gedachtegang soms al wat stappen verder was gekomen. Ik werd me daar gaandeweg het interviewproces meer van bewust en heb mezelf ook iets meer ruimte gegeven om de laatste paar interviews ook te gebruiken om de inhoudelijke vragen waarmee ik worstelde nog eens voor te leggen aan de geïnterviewden. Ik heb wel consistent gewerkt vanuit mijn vragenlijst om het humorgebruik goed in kaart te kunnen brengen en de betrouwbaarheid van mijn onderzoek te waarborgen (O’Leary, 2004, p. 58). Omdat mijn interviews echter semi-gestructureerd van aard waren is er ook een bescheiden variatie waarneembaar geweest in het inhoudelijke zwaartepunt van de interviews: als interviewer volg je nou eenmaal ook het verloop van het interview (O’Leary, 2004, p. 164).

In dit onderzoek heb ik er voor gekozen om mijn resultaten samen te brengen in een model. Dit visuele model waarin leiderschapstijlen, humorstijlen en humordoelen samenkomen is gebaseerd op de empirie van de literatuur en in totaal achttien interviews. De fundering van dit model is niet sterk genoeg voor een gegeneraliseerd, universeel model van het humorgebruik van leidinggevenden. De vraag is of dit überhaupt wel haalbaar is, gezien het feit dat er zelfs geen gegeneraliseerde definitie van humor bestaat. Wat ik met dit model heb proberen te bereiken is het systematisch in kaart brengen van iets ongrijpbaars als humor. Natuurlijk doe je concessies aan de

diepgang, zoals in elk model, maar ik denk wel dat het een grote toegevoegde waarde heeft omdat het mogelijk heeft gemaakt het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek in één oogopslag inzichtelijk te maken. Het koppelen van humorstijlen aan humor doelen is eerder gedaan door Romero en Cruthirds (2006), maar waar hun model heel algemeen was, is mijn model een concrete weergave van een organisationele praktijksituatie. Het koppelen van de leiderschapsstijlen van Quinn et al. (2011) aan de vijf humorstijlen van Mesmer-Magnus en Glew (2012) was een eerste poging om helder te krijgen waarom leidinggevers humor juist wel, juist niet, of beperkt gebruiken. Ik denk dat deze keuze voor mijn onderzoek van grote waarde is geweest omdat het mij houvast bood om zo deze twee thema's aan elkaar te koppelen. Ook voor andere onderzoekers kan dit model als raamwerk fungeren om het humorgebruik van leidinggevers in een andere organisatie in kaart te brengen. Toch zal er grootschalig statistisch onderzoek nodig zijn om harde uitspraken te kunnen doen over de eventueel aanwezige verbanden en dat geldt eigenlijk ook voor de relaties tussen de humorstijlen en de humordoelen.

De leeftijd van de ondervraagde leidinggevers varieerde van 26 jaar tot 35 jaar en zij zijn daarmee te bestempelen als (relatief) jonge of zelfs piepjonge en dus onervaren leidinggevers. Mogelijk zouden de resultaten van het onderzoek anders zijn geweest als de groep leidinggevers bijvoorbeeld 40 jaar of ouder was geweest. Ik heb geprobeerd om ook qua leeftijd meer variatie in mijn groep respondenten te verkrijgen, maar dat is helaas niet gelukt. Dit kwam door het feit dat leidinggevers van Randstad met een hogere leeftijd op directieniveau actief zijn en ik op directieniveau geen interviews heb kunnen organiseren. Dit resulteerde in het feit dat ook op het gebied van hiërarchie mijn groep respondenten grotendeels homogeen was. Op het gebied van geslacht was de groep respondenten wel goed verdeeld, namelijk acht vrouwen om zeven mannen. Toch heb ik hier tijdens mijn onderzoek geen focus op gehad. Hoewel gender zeker invloed heeft op het gebruik van humor, bijvoorbeeld omdat vrouwen meer humor gebruiken voor solidariteit en mannen meer

om een goede indruk te wekken (Hay, 2000), heb ik er bewust voor gekozen me in dit onderzoek op andere aspecten te richten. Daarbij heb ik gaandeweg het onderzoek geen aanwijzingen gehad die mij stimuleerden gender toch nader te betrekken bij mijn resultaten.

De homogeniteit van mijn respondenten heeft ook zijn uitwerking op de externe validiteit, of de generaliseerbaarheid van mijn onderzoek (O'Leary, 2004, p. 62). De conclusies die ik heb getrokken vanuit de empirische data van de leidinggevers zijn volgens mij sterk generaliseerbaar voor alle leidinggevers van Randstad van die leeftijd en van dat hiërarchische niveau, ook omdat er aan de voorkant strak wordt geselecteerd op bepaalde typen leidinggevers. De resultaten zijn echter beperkt te generaliseren buiten de Randstad, juist omdat in elke organisatie weer een andere humorcultuur kan zijn (Dijkers et al., 2012). Ik denk wel dat enkele algemene conclusies van dit onderzoek te generaliseren zijn voor relatief jonge leidinggevers die hoogopgeleide mensen van dezelfde generatie aansturen, omdat daarbij de factor verbinden heel belangrijk is. Ik ben zelf erg benieuwd of de mild agressieve humor stijl echt iets is dat bij leidinggevers past die werken binnen een resultaatgerichte organisatie, of dat het gebruik van die stijl eigenlijk veel breder is.

Middels interviews heb ik onderzocht of leidinggevers humor gebruiken in de communicatie met ondergeschikten en zo ja, waarom wel en zo niet waarom niet. Deze vragen bleken elkaar niet uit te sluiten want leidinggevers hadden zowel argumenten om humor wel te gebruiken als ook om humor niet te gebruiken. Dus mijn hoofdvraag was misschien iets te zwart-wit geformuleerd. Daarbij heb ik vervolgens geen effectmeting gedaan of de leidinggevers ook wel echt de humor gebruiken in de communicatie met ondergeschikten zoals ze zeggen te doen. Dit zou natuurlijk ten koste kunnen gaan van de interne validiteit van mijn onderzoek (O'Leary, 2004, p. 58), maar ik heb geen redenen om aan te nemen dat de leidinggevers die ik heb gesproken niet eerlijk waren over hun eigen humorgebruik en de bijbehorende intenties en afwegingen.

Het was opvallend dat weinig leidinggevers in staat

waren een moment te noemen waarin een humoruiting binnen de communicatie met ondergeschikten ook een keer negatieve uitwerkingen had. Misschien is er bij het eigen humorgebruik toch sprake van een blinde vlek. Deze blinde vlek zou ook één van de blinde vlekken van mijn onderzoek kunnen zijn, omdat ik niet heb gemeten of de leidinggevers uiteindelijk ook de doelen behalen die ze voornemens hebben bij hun humorgebruik. Toch is de effectmeting van het humorgebruik niet relevant voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvragen, omdat ik mij volledig heb gericht op de al dan niet aanwezige gedachten rondom het eigen humorgebruik in de communicatie met ondergeschikten.

Tijdens het verloop van mijn onderzoek heb ik ervoor gekozen om mijn hoofdvraag en enkele deelvragen bij te stellen. Waar ik oorspronkelijk bij mijn hoofdvraag de focus volledig had gelegd op het humorgebruik tijdens het weekgesprek, bleek tijdens en na de interviews dat deze afbakening iets te smal was om een volledig en krachtig beeld neer te kunnen zetten van het humorgebruik in de communicatie met ondergeschikten. Juist het afzetten van het humorgebruik in het algemeen tegenover een formele setting zoals het weekgesprek, maakte dat ik tot interessante inzichten kon komen over het humorgebruik van leidinggevers. De deelvraag over de voorwaarden voor effectieve humor heb ik pas na de analyse van mijn empirische data toegevoegd toen ik merkte dat het toch mogelijk was bescheiden aanbevelingen te doen aan leidinggevers op basis van de vereisten voor succesvolle humor. Ik heb die deelvraag beantwoord middels data uit mijn gesprekken met experts en literatuur.

Wat betreft mijn theoretisch kader kun je stellen dat ik het onderdeel leiderschap daar summier in heb meegenomen. Ik heb mijn kader echter bewust vanuit de theorie over humor benaderd en het concurrerende-waardenkader van Quinn et al. (2011) daar functioneel in verwerkt. Ik heb achteraf geen spijt van die keuze omdat het me hielp

om systematisch het humorgebruik te kunnen duiden vanuit een leiderschapsstijl, maar het zou ook interessant zijn om de nadruk juist te leggen op de theorie over leidinggeven en humor daaraan te koppelen. Een andere opmerking die ik nog over mijn theoretisch kader wil maken is dat het deels ook een momentopname is. Ik heb gaandeweg een archief aan theorie over humor en leidinggeven voorbij zien komen en het is daarin ook een kwestie van durven selecteren voor wat een toegevoegde waarde is binnen mijn onderzoek. Hoewel ik er alles aan gedaan heb om een zo breed en adequaat mogelijk theoretisch kader neer te zetten, is het onmogelijk om te stellen dat ik daarin volledig ben geweest.

Tot slot: een onderzoek naar humor mag dan misschien niet grappig zijn, maar het was des te interessanter. Bij een onderzoek naar humor ga je van paradox naar mysterie en van overzicht naar intuïtie en dat maakt het juist leuk om je er in te verdiepen. Er zijn genoeg mogelijkheden om een verdere verdieping of verbreding voor onderzoek naar humor in relatie tot leidinggeven. Natuurlijk kun je een onderzoek opzetten gericht op verschillen in leeftijd of gender, maar waar ik echt benieuwd naar zou zijn is wat dezelfde groep leidinggevers over tien of vijftien jaar zou antwoorden op mijn vragen. Volgens mij zou een longitudinaal onderzoek op dit wetenschappelijk gebied uniek zijn en mogelijk nieuwe interessante ideeën naar voren brengen. Leidinggevers zijn tijdens dit onderzoek nog eens extra bewust gemaakt van de kracht en gevaren van humor en ik ben dan ook erg benieuwd hoe zij nu al dan niet met hun humorgebruik aan de slag gaan. Verandert er iets in de humorstijlen of het humorkader? Kun je überhaupt wel zo makkelijk veranderen en tot wat voor humorgebruik leidt dit uiteindelijk? En misschien wel de vraag waar ik het meest nieuwsgierig naar zou zijn: blijft het humorgebruik vanuit intuïtie tot stand komen of zijn er leidinggevers die humor in de communicatie met ondergeschikten meer als een instrument gaan inzetten?

Bibliografie

- Al Obthani, H. S., Omar, R. B., & Bakri, N. B. (2013). The Origins of Workplace Humor and its Definition. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 5(1), 67.
- Barker, C., & Coy, R. (2003). *The 7 Heavenly Virtues of Leadership*. Sydney: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Beard, F. K. (2008). *Humor in the advertising business: Theory, practice, and wit*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Boeije, H. (2005, 2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Bressler, E. R., & Balshine, S. (2006). The influence of humor on desirability. *Evolution and Human Behavior*, 27(1), 29-39.
- Cleary, M., Horsfall, J., & Hayter, M. (2014). Data collection and sampling in qualitative research: does size matter?. *Journal of advanced nursing*, 70(3), 473-475.
- Collinson, D. L. (2002). Managing humour. *Journal of Management Studies*, 39(3), 269-288.
- Cooper, C. D. (2004). Did you hear the one about humor and leadership? A field study of supervisor humor and leader-member exchange quality. *In annual meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA*.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of Management Review*, 30(4), 765-776.
- Cooper, C. D. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115.
- Crawford, C. B. (1994). *Strategic Humor in Leadership: Practical Suggestions for Appropriate Use*.
- Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (2001). Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 450-465.
- Dijkers, J., Doosje, S., & de Lange, A. (2012). Humor as a Human Resource Tool in Organizations. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 2, 74.
- Finkers, H. (2013). Geen Spatader Veranderd - Australisch Bier. Verkegen op 13 mei 2015, via <https://www.youtube.com/watch?v=7czC8NDCSQQ>
- Goodman, J. (1995). *Laffirmations: 1,001 ways to add humor to your life and work*. Deerfield Beach, Fla.: Health Communications.
- Goodreads (2015). Popular Quotes. (n.d.) Verkegen op 12 april 2015, via <http://www.goodreads.com/quotes>
- Greengross, G., & Miller, G. (2011). Humor ability reveals intelligence, predicts mating success, and is higher in males. *Intelligence*, 39(4), 188-192.
- Gulas, C. S., & Weinberger, M. G. (2006). *Humor in advertising: a comprehensive analysis*. Armonk: Sharpe
- Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 36(3), 5-13.
- Hay, J. 2000. Functions of humor in the conversations of men and women. *Journal of Pragmatics*, 32(6): 709-742.
- Heath, J. (2012). You're joking: Leadership and humor. *Journal in Humanities*, 1(2), 15-20.
- Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2009). Transforming with levity: humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 540-562.
- Howe, N. E. (2002). *The origin of humor. Medical hypotheses*, 59(3), 252-254.
- Kelly, J. P., & Solomon, P. J. (1975). Humor in television advertising. *Journal of Advertising*, 4(3), 31-35.
- Leavitt, H. J., & Bahrami, H. (1988). *Managerial Psychology: Managing Behaviour in Organisations*.
- Malone, P. B. (1980). Humor: a double-edged tool for today's managers?. *Academy of Management Review*, 5(3), 357-360.
- Martin, R. A. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach*. Academic Press.

- 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.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 11, No. 3).
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mesmer-Magnus, J., & Glew, D. J. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 27*(2), 155-190.
- Meyer, J. C. (2000). Humor as a double-edged sword: Four functions of humor in communication. *Communication theory, 10*(3), 310-331.
- Miller, J. (1996). Humor: An empowerment tool for the 1990s. *Management Develop Review, 9*(6), 36-40
- Mintzberg, H. (1979). ' *The Manager's Working Roles*'. In *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper Collins, pp. 54-99.
- Mumby, D. (2013). *Organizational communication: A critical approach*. Thousand Oaks: SAGE.
- O'Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. Sage.
- Ouden, H. den & Born, B. van den (2009). De overtuigingskracht van humorvolle televisiecommercials: effecten van sekse en identificatie. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap, 37*(1), 33-46.
- Oudenhoven, J. P. L. M. (2006). *Sociale vaardigheden voor leidinggevend*. Coutinho.
- Randstad (2015) Het uitzendbureau met banen & vacatures voor iedereen. (n.d.). Verkregen op 8 mei 2015 via <http://www.randstad.nl>
- Randstad Jaarverslag (2014) How I became. (n.d.). Verkregen op 18 mei 2015 via <http://www.randstadannualreport.com/>
- Rietveld, E. & Wijma, N. (1996). *Humor als gereedschap voor managers*. Baarn: Bosch & Keuning.
- Rogerson-Revell, P. (2007). Humour in business: A double-edged sword: A study of humour and style shifting in intercultural business meetings. *Journal of Pragmatics, 39*(1), 4-28.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *The Academy of Management Perspectives, 20*(2), 58-69.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Hartigan, A. M. (2006). Leadership and character. *Leadership & organization development journal, 27*(8), 682-699.
- Schultz von Thun, F. (2003). *Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Shelly, C. (2003). Plato on the psychology of humor. *Humor: International Journal of Humor Research, 16*(4), 351-367.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Urgert, R. (2012). *Spoedcursus humor (2e, herz. dr. ed.)*. Amsterdam: Prometheus.
- Van Dale (2015) Het online woordenboek (n.d.). Verkregen op 14 april 2015 via <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=humor&lang=nn#.VXhuw9O8PGc>
- Weisfeld, G. E. (1993). The adaptive value of humor and laughter. *Ethology and Sociobiology, 14*(2), 141-169.
- Yanow, D. (1996). *How does a policy mean?: interpreting policy and organizational actions*. Georgetown University Press.

Bijlagen

Bijlage 1. Topics & vragenlijst humorexperts

Inleiding

- Wie bent u?
- Wat doet u met humor? En waarom?

Humor als multidimensionaal fenomeen (Heath, 2012)

- Hoe zou je humor omschrijven
- Wat zijn de ingrediënten van humor?
- Wat kunnen we volgens u met humor (binnen een organisatie)?

Humor als persoonskenmerk of vaardigheid (Barker & Coy, 2003 - Van Oudenhoven, 2006)

- Heeft iedereen een gevoel voor humor?
- Is humor te leren? Is humor een vaardigheid of een karaktereigenschap?

Bespreken en onderzoeken van humor (Nog geen passende theorie gevonden)

- Zijn mensen zich bewust van hun eigen humor?
- Is humor bespreekbaar?
- Hoe kun je humor optimaal operationaliseren?

Leidinggeven met humor (Malone, 1980 - Cooper, 2008 – Collinson, 2002 – Crawford, 1994)

- Denk je dat humor voor een leidinggevende relevant is? Hoe precies?
- Humor heeft positieve en negatieve krachten, wat is uw visie daarop?
- Bestaat strategische humor (in de praktijk)? Humor als instrument?

Tot slot

- Wat zijn je toekomstverwachtingen over de rol van humor in organisaties/leidinggeven?

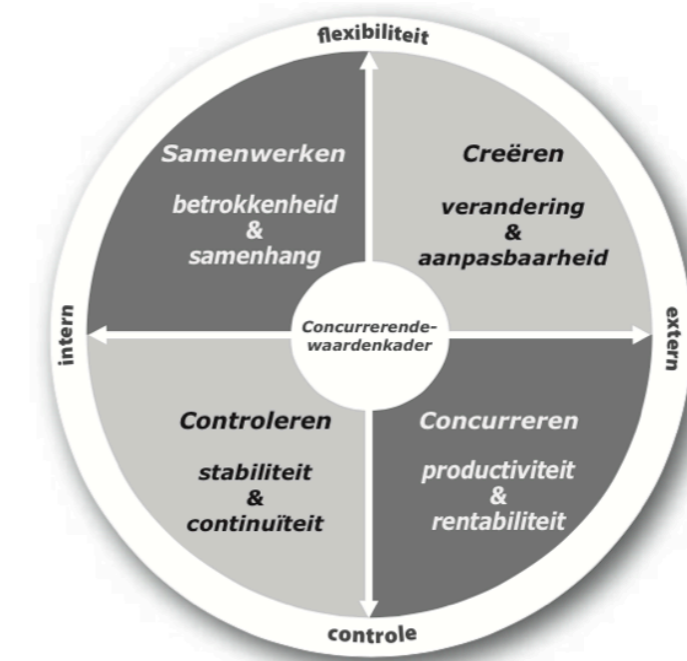
Bijlage 2. Topics & vragenlijst leidinggevend

Inleiding

- Naam, leeftijd
- Studieachtergrond
- Wat is je functie/verantwoordelijkheid?
- Hoeveel mensen stuur je aan?
- Met welke visie geef je leiding? En wat is het doel van die visie?

Mens of taakgericht (Brakkee, 2011 – Quinn et al., 2011)

- Hoe omschrijft je jezelf in de rol van leidinggevende?
- Wat voor een leaderstype ben je? ROOS VAN LEARY
- Ziet je jezelf als mensgericht of taakgericht manager? En waarom? Voorbeeld?
- Wat vind je belangrijk bij het aansturen van medewerkers?
- Wat wil je dat er vooral niet gebeurt? En hoe voorkom je dat?



Communicatie met medewerkers (Schulz von Thun, 2010 – Leavit & Bahrami, 1988)

- Wat zijn je doelen bij een weekoverleg?
- Wat vind je belangrijk in de communicatie met medewerkers?
- Wat voor een sfeer probeer je te creëren?
- Hoe probeert u dat voor elkaar te krijgen?
- Hoe inspireer/empower je je ondergeschikten?
- Wat voor een relatie zou je het liefst hebben met je medewerkers? (gelijk of niet)

Gebruik van humor (Cooper, 2008 – Dikkers et al., 2012 – Crawford, 1994)

- Gebruikt u ook wel eens humor in de communicatie met medewerkers?
- Zo ja waarom? Heb je een voorbeeld? En wat is voor jou dan humor?
- Zo nee, waarom niet?
- Hoe zit het met het gebruik van uw humor tijdens een weekoverleg?
- Verschilt dat ook per situatie? Bijvoorbeeld tijdens weekgesprek/koffie?
- Wat zijn voor jou aanleidingen om humor te gebruiken?
- Zijn er specifiek situaties binnen je werk waar je juist wel of juist niet humor zou inzetten?
- Stimuleer je humor en plezier in het werk en waarom? Wat is het effect daarvan?

Strategische humor (Crawford 1994 - Van Oudenhoven, 2006) (Uitleg wat strategische humor is)

- Reflecteer je wel eens op je humorgebruik in de communicatie met medewerkers?
- Gebruik je als leidinggevende andere humor dan in je privé situatie? Voorbeeld?
- Gebruik je humor wel eens als (strategisch) instrument om iets voor elkaar te krijgen?
- Zo ja wat? In welke situatie? Zo nee, is het meer intuïtief?

Visie op humor bij leidinggevenden (Malone, 1980 - Collinson, 2002 – Cooper, 2008)

- Wat denk je dat humor voor jou zou kunnen betekenen in de communicatie met medewerkers?
- Wat zou je er mee kunnen bereiken?
- Vind je dat leidinggevenden zouden moeten nadenken over de kracht en gevaren van humor in hun werk?
- Denk je dat humor een waardevol instrument kan zijn voor leidinggevenden?
- Denkt je dat adequaat en functioneel gebruik van humor te leren is? En hoe dan?

Bijlage 3. Respondentenlijst

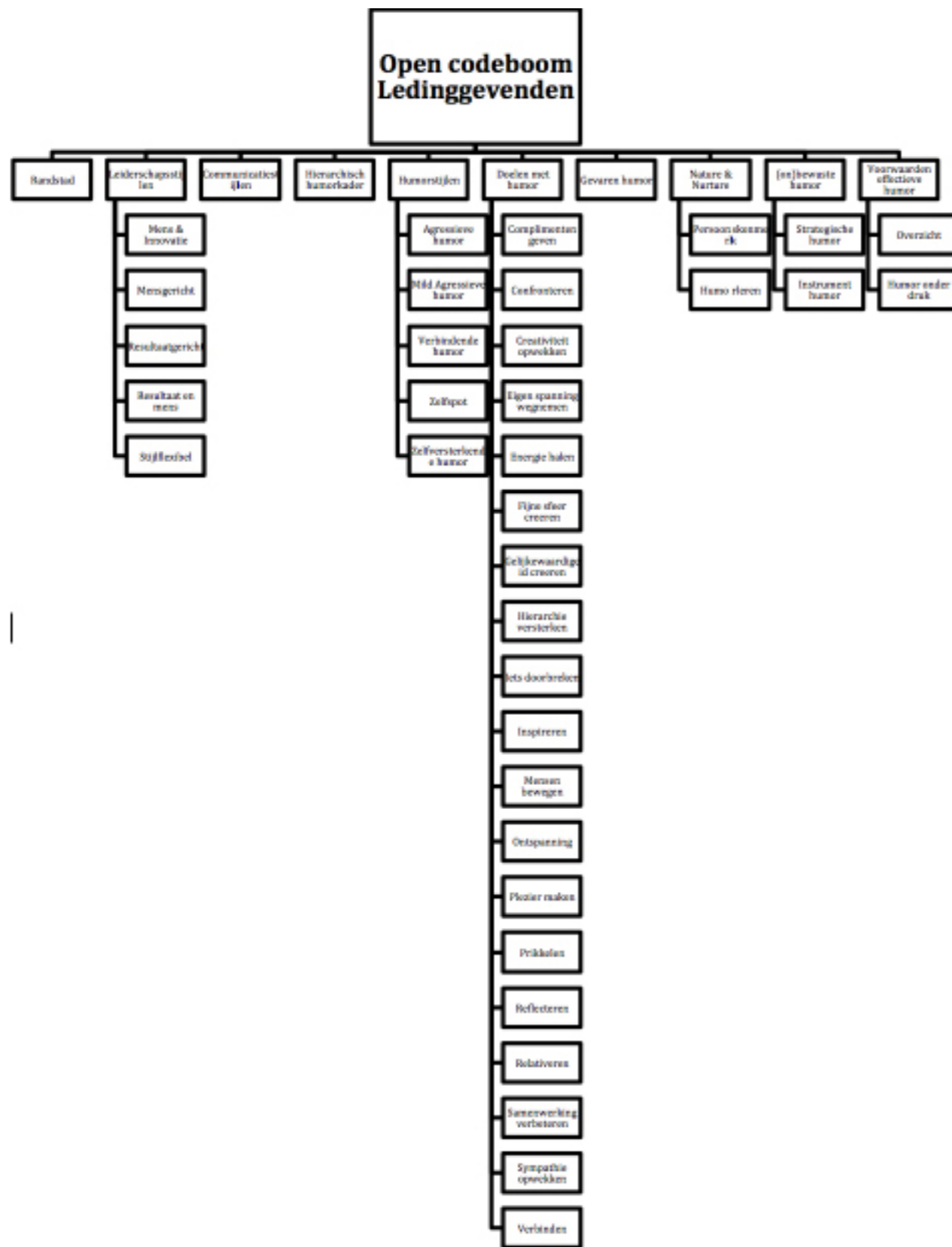
Tabel 1. Humor experts

Datum (2015)	Verwijzing	Naam	Functie	Duur
27 maart	Exp.1	Malinca Verwiel	Eigenaar Humor in Bedrijf	1:06:24
20 maart	Exp.2	Sibe Doosje	Universitair docent psychologie	55:34
2 april	Exp.3	Martha Jong	Founder JobTraining/Humor College	1:02:17

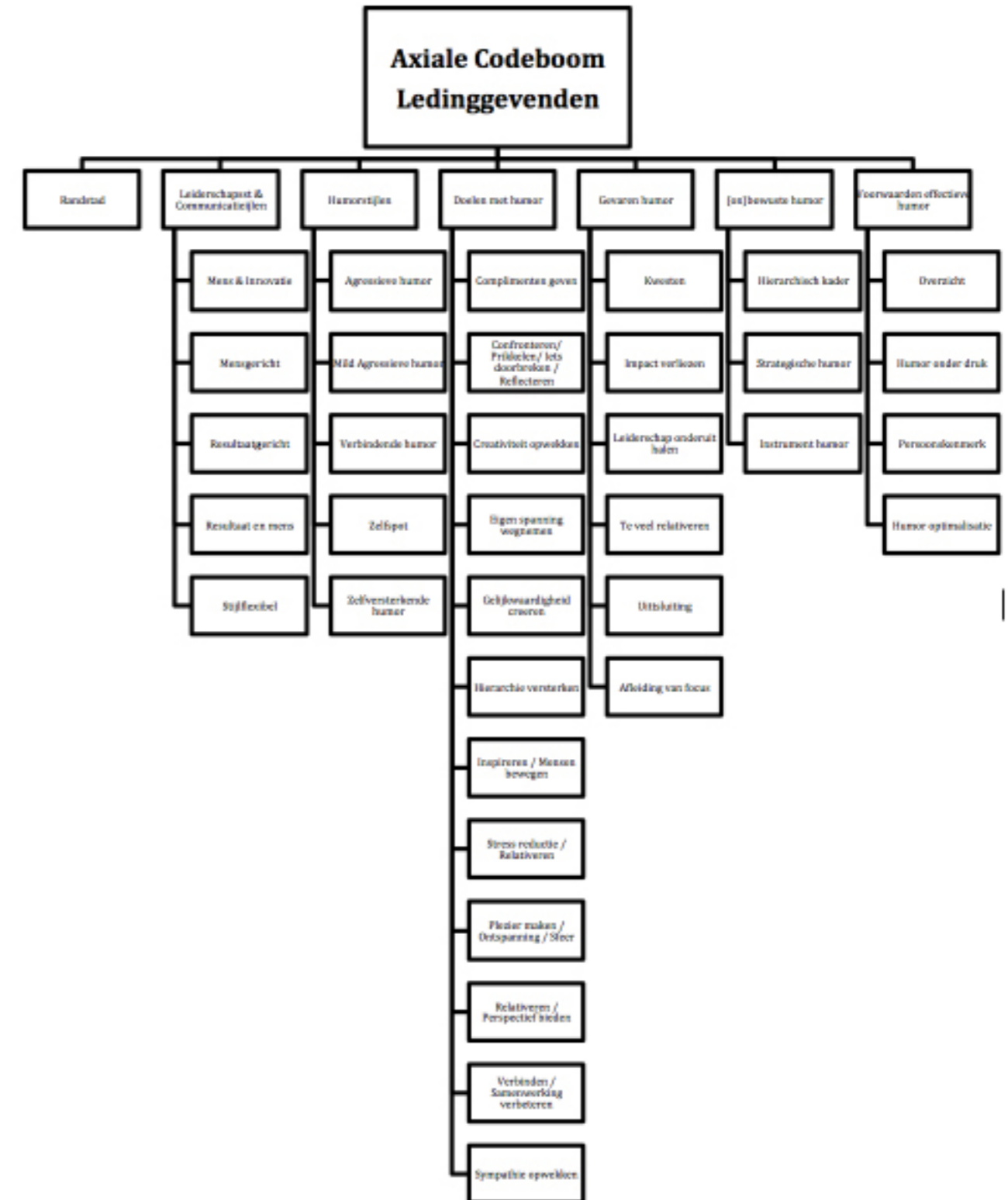
Tabel 2. Leidinggevenden Randstad

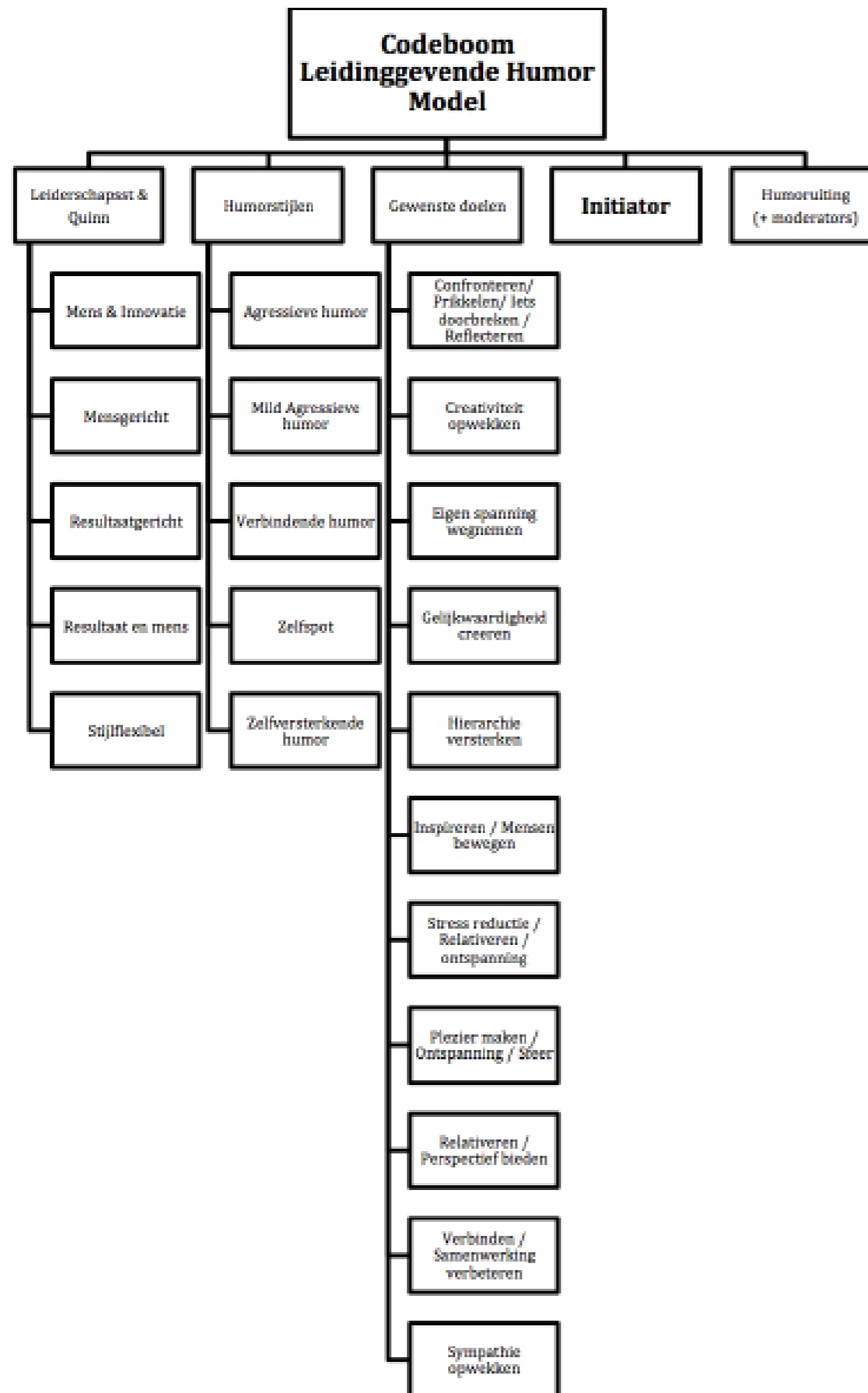
Datum (2015)	Verwijzing	Leeftijd	Geslacht	Functie	Duur
23 april	L.1	28	Man	Rayonmanager	58:05
22 april	L.2	29	Man	(ex) Vestigingsmanager	1:01:25
24 april	L.3	28	Man	Vestigingsmanager	1:10:45
21 april	L.4	30	Man	Callcenter manager	44:45
24 april	L.5	30	Man	Rayonmanager	48:31
21 mei	L.6	32	Man	(ex) Vestigingsmanager	50:03
4 mei	L.7	35	Man	Principal manager	1:05:22
8 mei	L.8	26	Vrouw	Vestigingsmanager	52:44
1 mei	L.9	28	Vrouw	Rayonmanager	49:17
17 april	L.10	29	Vrouw	Rayonmanager	42:50
29 april	L.11	29	Vrouw	Rayonmanager	32:11
30 april	L.12	30	Vrouw	Rayonmanager	46:28
1 mei	L.13	30	Vrouw	(ex) Vestigingsmanager	43:40
11 mei	L.14	33	Vrouw	Senior Rayonmanager	58:45
29 april	L.15	35	Vrouw	Rayonmanager	51:34

Bijlage 4. Open codeboom



Bijlage 5. Axiale codeboom





“IMAGINATION WAS GIVEN TO US FOR WHAT WE ARE NOT;
A SENSE OF HUMOUR WAS PROVIDED US TO CONSOLE FOR WHAT WE ARE.”

- MACK MCGINNIS

(VOLGENS GOODMAN, 1995, P. 29)

