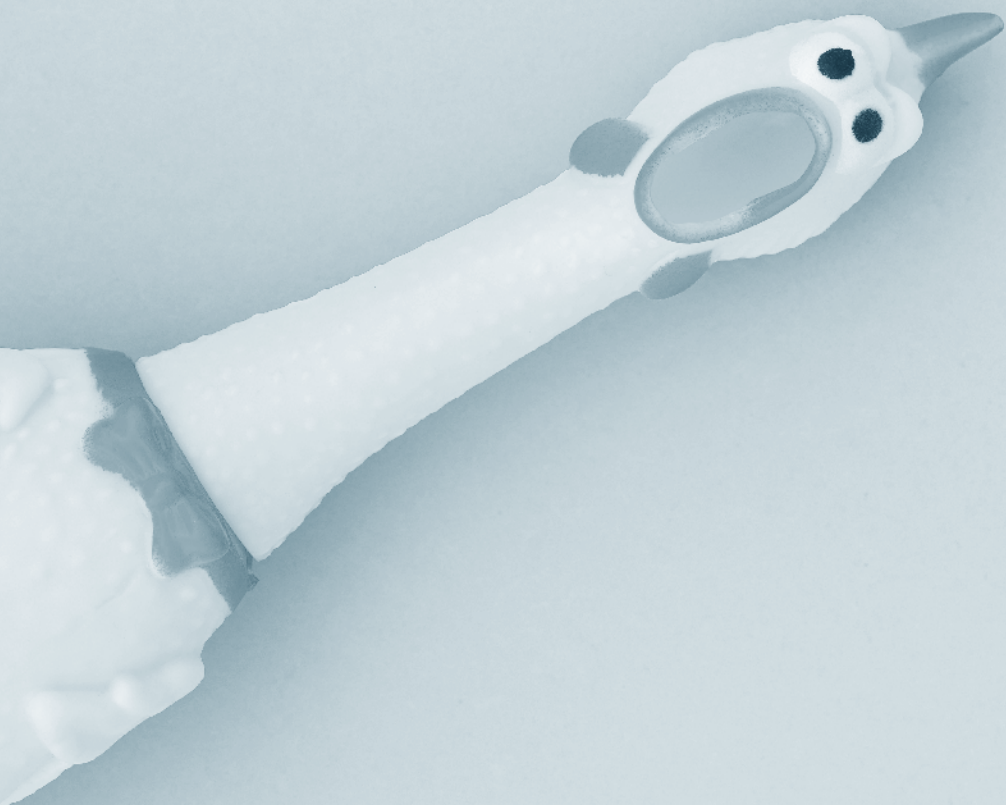




HUMOR OP HET WERK: EEN HANDLEIDING

Brad Bitterly en Alison Wood Brooks

MENSEN

Uit onderzoek blijkt dat humor op het werk – van een kwinkslag in een e-mail en een snelle grap in de wandelgangen tot een hilarische presentatie – kan helpen om carrière te maken. Maar dan moet wel rekening worden gehouden met de context en de risico's. Een beknopt overzicht van verschillende soorten humor en wanneer ze wel en niet een functie kunnen hebben op het werk.

Een paar jaar geleden voerden wij een onderzoek uit waarin we de deelnemers vroegen ons te helpen om een reclamecampagne te ontwikkelen voor een fictieve reisorganisatie, VisitSwitzerland.ch. We verdeelden de deelnemers in kleine groepjes en lieten hun een foto zien van een Zwitsers landschap: een meer, een berg en de kenmerkende vlag van het land met het witte kruis tegen een rode achtergrond. Daarbij legden we de deelnemers de volgende vraag voor: 'Waarom werd jij verliefd op Zwitserland?' De deelnemers kregen drie minuten de tijd om ieder voor zich een pakkend antwoord te bedenken, dat ze vervolgens moesten vertellen aan hun groepje.

In elk groepje zaten twee deelnemers die we hadden verteld wat ze moesten zeggen. Zij namen in elk groepje als eersten het woord. De eerste gaf in elk groepje een 'gewoon' antwoord: 'Het is een prachtig land. Het landschap is werkelijk adembenemend!' Voor de deelnemers die steeds als tweede hun reactie gaven, hadden we echter twee uitspraken voorbereid die een beetje van elkaar afweken. In de helft van de groepjes

gaf ook de tweede spreker een 'gewoon' antwoord: 'De bergen zijn geweldig om te skiën en te wandelen! Het is ongelooflijk!' Maar in de andere helft van de groepjes voegde de tweede spreker er een grapje aan toe: 'De bergen zijn geweldig om te skiën en te wandelen. En de vlag is een groot pluspunt! Die is echt ongelooflijk!'

Toegegeven, de leukste grap ter wereld is het niet. We wilden op deze manier echter een eenvoudige vraag testen: kan één enkele grap wezenlijk beïnvloeden hoe er naar je wordt gekeken? In onze studie was het antwoord ondubbelzinnig van wel. De deelnemers die het voorbereide grapje maakten werden door hun groepjes zelfverzekerder en competentier ingeschat dan de deelnemers die het 'gewone' antwoord gaven. De grappenmakers werden ook eerder door hun groepje aangewezen om leiding te geven bij de opdrachten die de groepjes vervolgens moesten uitvoeren. Geen slecht resultaat voor slechts één matige grap.

Deze uitkomst is misschien niet verrassend. Veel mensen denken immers dat humor belangrijk is. Vraag je collega's welke eigenschappen zij waarderen

in een vriend of een partner, en ze zullen waarschijnlijk (onder andere) antwoorden: ‘een gevoel voor humor’, ‘maakt me aan het lachen’, of ‘lacht om mijn grappen’. Vraag dezelfde mensen echter welke eigenschappen ze waarderen in een leider, en de kans is groot dat humor niet als belangrijkste eigenschap uit de bus komt. We zijn geneigd humor te beschouwen als een ondergeschikt gedragsaspect voor een leider.

Humor is echter wel degelijk een bijzonder effectieve techniek. Sommigen passen die techniek instinctief toe, maar als het doelgericht wordt gedaan zouden veel meer mensen er gebruik van kunnen maken. Een goede lach – of beter nog, een werkcultuur waar luchthartigheid wordt gestimuleerd – bevordert de communicatie tussen mensen en versterkt de onderlinge band in de organisatie. Een grootschalige analyse van communicatie-uitingen over en rondom de werkplek liet zien dat in minstens één op de tien e-mails humor wordt gebruikt. De kans dat een leider zich in een persoonlijke interactie van humor bedient bleek nog iets groter te zijn. Meer mensen zouden echter humor kunnen (en moeten) gebruiken op het werk. Uit ons eigen onderzoek en dat van anderen blijkt dat humor van invloed kan zijn op de status in een groep; die kan erdoor worden versterkt. Bovendien blijkt dat humor goed kan zijn voor het onderling vertrouwen tussen mensen; het kan ervoor zorgen dat de relaties op het werk kwalitatief verbeteren. Humor bepaalt ook wezenlijk hoe zelfverzekerd en competent mensen elkaar vinden, en in hoeverre ze de communicatie van anderen als warm en helder ervaren.

Humor is ook bevorderlijk voor een kritische houding en allerlei vormen van gedrag die van belang zijn voor doeltreffend leiderschap, zoals de prestatieniveaus van medewerkers, de mate waarin medewerkers tevreden zijn met hun werk, de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, hoe mensen zich opstellen in en tegenover de groep, de creativiteit van medewerkers, de psychologische veiligheid in een groep, en de wens om bij herhaling contact met

elkaar te hebben.

Daar staat tegenover dat de reputatie kan worden beschadigd door een grap die niet overkomt (omdat die niet grappig is, of omdat niemand er om lacht), of door een grap die als beledigend wordt ervaren (ongeschikt wordt geacht voor de context). De grappenmaker komt dan minder intelligent en minder competent over. Iemands aanzien in de organisatie kan erdoor worden ondermijnd en in het ergste geval kan het zelfs leiden tot ontslag.

In dit artikel bespreken we hoe een leider specifieke vormen van humor kan gebruiken om effectiever te opereren – en te voorkomen dat hij of zij in een volgend HR-seminar figureert als voorbeeld van wat je nu juist *niet* moet doen.

HUMOR KAN DE STATUS VERSTERKEN OF ONDERMIJNEN

Humor en gelach zijn onlosmakelijk verbonden met status en macht. Mensen lager in een organisatie die er goed mee weten om te gaan, kunnen klimmen in de hiërarchie van hun afdeling en organisatie. Zoals we zagen in het onderzoek met de reclameslogan voor Zwitserland als toeristische bestemming (dat we uitvoerden met onze collega Maurice Schweitzer van de Wharton School), worden mensen die geslaagde en passende grappen maken eerder door groepsgenoten voorgedragen voor een leidinggevende positie. In hetzelfde

onderzoek voerden we ook een experiment uit waarbij we mensen vroegen terug te denken aan een moment waarop een collega grappig was geweest. Het verband tussen humor en status bleek dermate sterk te zijn dat alleen al de vraag naar een grappig contact met een collega in het verleden ertoe leidde dat er anders werd gekeken naar de status van die collega.

Humor helpt niet alleen om een leidinggevende positie te bereiken maar ook om beter leiding te geven zodra men die positie eenmaal heeft bereikt. Cecily

EEN WERKCULTUUR WAAR LUCHTHARTIGHEID WORDT GESTIMULEERD BEVORDERT DE COMMUNICATIE TUSSEN MENSEN EN VERSTERKT DE ONDERLINGE VERBONDENHEID IN DE ORGANISATIE

Cooper, Tony Kong en Craig Crossley (hoogleraren aan de universiteiten van respectievelijk Miami, Zuid-Florida en Centraal-Florida) zagen in hun onderzoek dat medewerkers tevredener waren wanneer hun leidinggevend in de persoonlijke interactie humor gebruikten. Ook verbeterde de communicatie en namen medewerkers meer positieve initiatieven, iets wat de effectiviteit in en van een organisatie bevordert. Met andere woorden, voor leidinggevend die humor gebruikten waren medewerkers eerder bereid om hun beste beentje voor te zetten.

Hoe komt het dat humor dergelijke effecten heeft? Caleb Warren van de universiteit van Arizona en Peter McGraw van de universiteit van Colorado in Boulder onderzochten waarom bepaalde dingen wel of niet grappig zijn. Zij concludeerden dat iets grappig wordt gevonden wanneer het gaat om iets goedaardigs dat fout afloopt, maar niet al te ernstig. In hun onderzoek lieten zij de deelnemers verschillende situaties zien: iets wat lukte, iets wat mislukte, of een combinatie van de twee. Bijvoorbeeld verschillende sprongen van een polsstokhoogspringer: sommige deelnemers kregen een sprong te zien die lukte, andere een sprong die mislukte en waarbij de atleet vrij ernstig gewond raakte bij de val, en weer andere een sprong die mislukte maar waarbij de atleet niet gewond raakte. De deelnemers die de derde situatie te zien kregen, bleken vaker in de lach te schieten dan de deelnemers die naar een van de beide andere situaties keken. Kennelijk vinden we iets grappig, concludeerden Warren en McGraw, wanneer het ons een ongemakkelijk gevoel bezorgt, maar in niet al te sterke of bedreigende mate.

Een grap tast dus als het ware onze psychologische veiligheid aan. Daarom geldt het als riskant om een grap te vertellen. Degenen die het (toch) durven te doen komen daardoor zelfverzekerder en bekwaamer over. In een van onze onderzoeken constateerden wij zelfs dat enkel het feit dat iemand een grap *durfde* te vertellen al een zelfverzekerde indruk maakte; of de grap geslaagd of juist onbetamelijk werd gevonden, maakte daarbij niet uit. Als je op deze manier zelfvertrouwen uitstraalt, versterk je je status (mits de

omgeving geen aanwijzingen heeft die wijzen op een gebrek aan competentie). Ook zagen wij in ons onderzoek dat mensen als competent en intelligenter worden ingeschat wanneer ze op een sociaal gepaste manier verwachtingen en normen schenden. Deze bevinding bevestigt de ideeën die mensen veelal hebben over grappige gesprekspartners: we bewonderen en respecteren hun humor, en dat vergroot hun prestige.

We zeiden al dat humor de psychologische veiligheid aantast. Een grap kan dan overkomen als ongepast, en dat kan je reputatie beschadigen; je maakt in dat geval een domme in plaats van een slimme en bekwame indruk. De omgeving denkt: 'het kan toch niet waar zijn dat X dat zegt'. Wanneer je een ongepaste grap vertelt, maak je weliswaar

nog steeds een zelfverzekerde indruk, maar de mislukte grap wordt geassocieerd met een gebrek aan competentie, en dat kan afbreuk doen aan je status. Uit ons onderzoek blijkt zelfs dat je als leider een zware prijs betaalt voor foute humor. Dan ben je slechter af dan een leider die helemaal geen grappen maakt. Het kan behoorlijk lastig zijn om te bepalen hoe ver je precies kunt gaan; zelfs professionele komieken komen wat dat betreft wel eens onder vuur te liggen. Humor is een vaardigheid.

EEN GRAP TAST ONZE PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID AAN

DE CONTEXT TELT

Persoonlijke interactie kan verschillende doelen hebben. Je wilt bijvoorbeeld duidelijk en nauwkeurig informatie uitwisselen, anderen een positieve indruk geven, een conflict bespreken, plezier maken enzovoort. De mate waarin een bepaald doel wordt gezien als passend en sociaal aanvaardbaar hangt af van de gegeven situatie en omgeving. Daarom is de context ook zo belangrijk bij humor. Was de service in het hotel tijdens je buitenlandse vakantie afgrijselijk? Dan kun je daar beter een grapje over maken tijdens een etentje met vrienden (doel: een gezellige avond) dan tegen een douanier bij terugkeer in eigen land (doel: uitwisseling van informatie). Een bepaalde grap kan goed vallen bij de ene groep maar volledig mislukken

bij een andere groep (of dezelfde groep in een andere context). In het algemeen zijn grappen goedbedoelde sociale 'lijm'. Ze kunnen echter het tegenovergestelde effect hebben wanneer ze worden opgevat als nauwelijks verholten opschepperij, of als een belediging van bepaalde mensen of ideeën.

De vraag is dus hoe je humor voor je kunt laten werken, en hoe je de contextuele risico's kunt vermijden.

Grap voor 'ingewijden'

Bij deze vorm van humor snapt de toehoorder de grap alleen wanneer hij of zij beschikt over de nodige achtergrondinformatie. Dit type grappen komt veel voor. Volgens onze gegevens heeft bijna iedereen wel eens zo'n soort grap gemaakt of gehoord. Hoe wordt de dynamiek in een groep echter beïnvloed door de interacties in kleine(re) kring, en dan vooral door een grap die alleen de directe omgeving kan begrijpen?

Dat hebben wij samen met Ovul Sezer (universiteit van North Carolina), Maurice Schweitzer (Wharton) en Michael Norton (Harvard Business School) onderzocht. We vroegen de deelnemers aan het onderzoek om te brainstormen via instant messenger. Elke proefpersoon werd daarbij gekoppeld aan twee van onze onderzoeksassistenten, die zich voordeden als deelnemers aan het onderzoek. Een van die twee assistenten stuurde bijvoorbeeld een tekstbericht naar de andere teamleden dat de proefpersoon niet kon lezen (omdat de tekst gecorrumpereerd leek te zijn). In sommige teams reageerde de andere assistent daarop door te schrijven: 'Helemaal mee eens!' De proefpersoon dacht dan dat de andere twee in het groepje informatie hadden uitgewisseld waarvan hij of zij niet op de hoogte was. In andere teams reageerde de tweede assistent op het rommelige bericht door te schrijven: 'Haha, dat is hilarisch. Daar ben ik het mee eens!' Er was slechts een subtiel verschil tussen de beide reacties: in beide gevallen was de proefpersoon immers een buitenstaander. Maakte het voor de proefpersoon dan wat uit of datgene wat hem/haar ontging kennelijk grappig was? Dat bleek inderdaad het geval te

zijn. De reactie die leek te verwijzen naar een grap voor ingewijden gaf de proefpersonen eerder de indruk dat hun teamgenoten zichzelf superieur vonden. De proefpersonen in deze teams voelden zich minder betrokken bij hun team en ervoeren hun team als minder hecht dan de proefpersonen in de teams waarin geen grap leek te zijn gemaakt.

Dit zal iedereen al wel eens zelf hebben meegemaakt. Grappenmakerij wordt doorgaans gezien als een vorm van gedrag dat mensen bindt. Maar je kunt er ook verdeeldheid mee zaaien in een groep; sommigen zal het

een ongemakkelijk gevoel bezorgen en de indruk geven dat ze 'er' niet bij horen. Grappen voor 'ingewijden' hebben natuurlijk hun plaats. Ze kunnen uitdrukking geven aan een onderlinge band en een gevoel van kameraadschap; dan voelen mensen zich bevestigd als lid van de groep. Dit soort humor kan goed uitpakken in een situatie met een

transactie-karakter of waar niet veel van afhangt; het maakt dan niet veel uit als een buitenstaander een grappige opmerking niet snapt. Het onderzoek naar dit soort humor is echter duidelijk: als het gaat om de samenhang in de groep, zorg er dan voor dat je grappen vertelt die iedereen kan begrijpen.

Sarcasme

Natúúrlijk weet u als geen ander hoe je sarcasme kunt gebruiken. Toch kan een beetje begeleiding misschien geen kwaad. Uit onderzoek van Li Huang (Insead), Francesca Gino (Harvard) en Adam Galinsky (Columbia) blijkt dat sarcasme niet alleen iets is voor tieners die proberen hun ouders het bloed onder de nagels vandaan te halen. Het kan ook nuttig zijn voor managers en teams. In het onderzoek van Huang, Gino en Galinsky werden tussen de deelnemers hetzij sarcastische of oprechte opmerkingen uitgewisseld. De deelnemers die te maken kregen met sarcasme bleken in significante mate beter in staat te zijn dan de andere deelnemers om later in het experiment een creatieve taak uit te voeren. In een volgend onderzoek werd de deelnemers enkel gevraagd om terug te denken aan een sarcastische dan wel oprechte opmerking die ze ooit hadden gemaakt of

IN HET ONDERZOEK BLEEK DAT DE GRAPPENMAKERS EERDER WERDEN GEKOZEN TOT LEIDER VAN DE GROEP

gehoord. Ook in dit onderzoek bleken de deelnemers in de categorie sarcastische opmerking creatiever te zijn bij de opdracht die ze daarna kregen.

Dat heeft te maken met het karakter van sarcasme: je zegt het tegenovergestelde van wat je bedoelt. Om sarcasme te gebruiken of te interpreteren moet je op een hoger niveau van abstractie denken (vergeleken met rechttoe-rechtaan-uitspraken), en dat bevordert de creativiteit. De keerzijde is dat sarcasme meer waargenomen conflict kan opleveren, vooral wanneer er niet veel vertrouwen heerst tussen de bringer en de ontvanger ervan. Zoals gezegd houdt sarcasme in dat je het tegenovergestelde zegt van wat je bedoelt. Daardoor bestaat het risico dat de ontvanger de opmerking verkeerd verstaat of, nog erger, de humoristische intentie ervan niet oppikt en een sarcastische opmerking letterlijk neemt. De les is derhalve: vier je sarcastische inborst vooral bot om je creativiteit aan het werk te zetten, maar wees niet sarcastisch tegenover nieuwe collega's, in een onbekende omgeving, of in een team waarin nog geen sterke relaties zijn opgebouwd. Totdat je vertrouwen hebt opgebouwd, kun je het beste 'gewoon' respectvol communiceren.

Zelfspot

Tijdens zijn campagne voor de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 1960 werd John F. Kennedy ervan beschuldigd dat zijn rijke vader probeerde de verkiezingen te 'kopen'. Tijdens het Gridiron-diner van 1958 pareerde Kennedy die beschuldigingen in een speech met de volgende grap: 'Ik heb net het volgende telegram gekregen van mijn gulle papa: "Beste Jack, koop alsjeblieft alleen de stemmen die je nodig hebt, want ik heb geen zin om te betalen voor een verpletterende overwinning."'

Zelfspot kan een goede manier zijn om negatieve informatie over jezelf te ontzenuwen. Uit onderzoek van een van ons (Brad) en Maurice Schweitzer bleek dat mensen warmer en kompetenter overkomen wanneer ze negatieve informatie over zichzelf op een grappige manier delen dan wanneer ze dat op een serieuze manier doen. Negatieve informatie die op een grappige

manier wordt gebracht wordt door anderen opgevat als minder waar en minder ernstig. In het onderzoek moesten de deelnemers oordelen over 'sollicitanten' die zeiden niet heel goed te zijn in wiskunde. De 'sollicitanten' die dat op een humoristische manier deden ('Ik kan wel optellen en aftrekken, maar bij meetkunde trek ik een grens') bleken door de deelnemers als competent in wiskunde te worden ingeschat dan de 'sollicitanten' die heel droog vertelden dat ze er niet goed in waren ('Ik kan wel optellen en aftrekken, maar ik heb moeite met meetkunde').

Zelfspot pakt echter niet altijd goed uit. Voor mensen met een lagere status kan zelfspot averechts uitpakken als het gaat om een cruciale eigenschap of vaardigheid. Een statisticus, bijvoorbeeld, kan veiliger grappen maken over haar spelling dan over haar statistische vaardigheden. Bij het bespreken van kerncompetenties werkt een

andere vorm van humor misschien beter. (De enige uitzondering lijkt te zijn wanneer een serieuze mededeling het enige alternatief is om de informatie te delen.) Humor moet ook niet worden gebruikt om het eigen falen te benoemen wanneer een grapje ongepast is (bijvoorbeeld bij een getuigenis in de rechtbank) of wanneer het gaat om een dermate ernstig falen dat een grapje volkomen verkeerd valt. Bij het Correspondent's Dinner in het Witte Huis in 2004 vertoonde president George W. Bush bijvoorbeeld een filmpje waarin te zien was hoe hij in zijn werkkamer, het Oval Office, iets aan het zoeken was terwijl hij mompelde: 'Die massavernietigingswapens moeten hier toch ergens zijn. Nee, daar niet ... misschien hieronder?' Het onderwerp was te ernstig voor grappjes en het filmpje kwam hem op felle kritiek te staan.

Moeilijke vragen ontwijken

In de aanloop naar de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 1984 werd de zittende president, Ronald Reagan, in een tv-debat met zijn tegenstander Walter Mondale gevraagd of hij niet te oud was voor een tweede termijn. Reagan was op dat moment 73 jaar oud en sowieso al de oudste president uit de Amerikaanse geschiedenis. Hij had bovendien in een eerder debat

IN MINSTENS ÉÉN OP DE TIEN E-MAILS WORDT HUMOR GEBRUIKT

met Mondale een vermoeide indruk gemaakt. Reagan antwoordde: 'Ik wil van leeftijd geen thema maken in deze campagne. De jeugd en onervarenheid van mijn tegenstander wil ik niet uitbuiten voor politieke doeleinden.' Het publiek barstte in lachen uit, en Mondale ook. Later zei Mondale dat hij zich op dat moment realiseerde dat hij de verkiezingen had verloren.

Vaak weten mensen niet goed raad met lastige vragen zoals Reagan die kreeg in dat verkiezingsdebat. In eerder onderzoek is geïnventariseerd hoe er wordt gereageerd op lastige vragen: door te zwijgen, door keihard te liegen, met misleiding, of door een tegenvraag te stellen. In bepaalde situaties kan ook humor echter een effectieve manier zijn om een vraag te ontwijken. Humor zorgt namelijk voor cognitieve afleiding, blijkt uit onderzoek van Madelijn Strick (universiteit Utrecht) en collega's. Net zoals een goede goochelaar de aandacht van het publiek afleidt van wat zijn handen doen kan een geslaagde grap de aandacht afleiden van bepaalde informatie. Een geslaagde grap maakt ons ook blij, en we hebben meer vertrouwen in mensen als we een goed humeur hebben. Zoals al eerder gezegd worden grappige mensen ook gezien als intelligenter en bekwaamer. De reactie van Ronald Reagan in dat debat was onder andere zo effectief omdat er vragen waren gerezen over zijn geestelijke gesteldheid. Door er met humor op te reageren (zelfs met een van tevoren bedachte opmerking die hij waarschijnlijk had gerepeteerd), gaf Reagan aan het publiek te kennen dat hij mentaal nog steeds scherp was.

Humor bij negatieve feedback

In het tweede jaar van de Amerikaanse Burgeroorlog (1861-1865) reageerde president Lincoln op het gebrek aan doortastendheid van de opperbevelhebber van het Noordelijke leger, generaal George B. McClellan, door hem in een bericht toe te voegen: 'Als je het leger niet wilt gebruiken, wil ik het graag even lenen. Met alle respect, A. Lincoln.' Negatieve feedback op zo'n manier verpakt in humor vergeet je niet snel.

ZELFSPOT KAN EEN GOEDE MANIER ZIJN OM DE 'ANGEL' TE HALEN UIT NEGATIEVE INFORMATIE OVER JEZELF

Omdat het niet altijd eenvoudig is om negatieve feedback te geven, kan het verleidelijk zijn om terug te vallen op een grap om de stemming luchtig te houden. Het risico daarbij is echter dat de kritiek minder goed overkomt. Peter McGraw en collega's voerden experimenten uit waarbij deelnemers klachten moesten beoordelen die op een humoristische of op een serieuze manier wa-

ren geformuleerd. De humoristisch geformuleerde klachten werden beter ontvangen dan de serieus geformuleerde klachten. Maar ze werden ook minder zwaar ingeschat en de deelnemers voelden zich minder genoodzaakt om actie te ondernemen om het betreffende probleem te verhelpen.

Omdat kritiek verpakt in humor afbreuk doet aan de ernst van de terugkoppeling, wordt de essentie van de kritiek wellicht niet goed begrepen wanneer het gaat om een niet voor de hand liggende kwestie. Als een manager grapjes maakt over de tekortschietende prestaties van een medewerker, denkt die medewerker misschien dat er niets mis is met haar/zijn presteren of dat de kritiek niet heel ernstig is. Immers, als dat wel zo was, dan zou die manager er toch zeker geen grapjes over maken?

Humor als middel om iets te verwerken

De dag na de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 2016 was voor de aanhangers van Donald Trump een feestje waard, maar voor de aanhangers van Hillary Clinton niet. Wij grepen die gelegenheid destijds aan om te onderzoeken in hoeverre humor mensen kan helpen om slecht nieuws te verwerken. De dag na de verkiezingen nam een van ons (Alison) samen met een aantal medewerkers contact op met mensen die op Clinton hadden gestemd. Zij vroegen hen om iets te schrijven over Trumps overwinning: iets grappigs of iets over de betekenis ervan. Degenen die ervoor kozen om iets grappigs op te schrijven voelden zich daardoor meteen wat beter – een gevoel dat ze nog steeds bleken te hebben toen de onderzoekers enkele maanden later opnieuw contact opnamen met hen.

Humor kan een bijzonder effectieve manier zijn om met een moeilijke situatie om te gaan, zelfs onder

de zwaarste omstandigheden. Leiderschapsadviseur Linda Henman ontdekte dat Amerikaanse krijgsgevangenen in Vietnam zich er vaak van bedienden om hun moeilijke omstandigheden te kunnen doorstaan. Strick en collega's lieten in hun onderzoek deelnemers kijken naar foto's van ernstige situaties (zoals een fysieke aanval of een auto-ongeluk) en gaven hen vervolgens een grappige of een positieve maar niet grappige prikkel. De deelnemers die de grappige prikkel kregen, rapporteerden minder negatieve emoties dan de deelnemers die de niet-grappige prikkel kregen. Waarom? Ook hierbij vormt het cognitief veeleisende aspect van humor een afleiding, met als gevolg dat men zich minder goed concentreert op negatieve informatie.

Uit ander onderzoek bleek echter dat het soort humor van belang is. Andrea Samson (universiteit van Fribourg) en James Gross (Stanford) constateerden dat mensen zich beter voelden wanneer er met positieve, goedaardige humor werd gereageerd op slecht nieuws, maar slechter bij negatieve of zwartgallige grappen. Pas er ook voor op anderen niet te beledigen met een grap wanneer een situatie nog gaande is (de grap komt dan 'te vroeg').

In het algemeen, echter, kan humor mensen niet alleen tijdens of direct na een nare gebeurtenis maar ook op de lange termijn helpen. In ander onderzoek keken Samson en Gross samen met Alana Glassco (Twitter) en Ihno Lee (Uplight) naar mensen die met een grap hadden gereageerd op een negatieve prikkel. Ze hadden bijvoorbeeld in reactie op een foto van een man met hechtingen in zijn gezicht opgemerkt dat het een geweldig zombiemasker was voor Halloween. Wanneer ze de foto een week later opnieuw kregen voorgelegd, reageerden ze daar relatief positiever op. Denk dus de volgende keer dat je slecht nieuws krijgt op je werk (slechte verkoopcijfers of een mislukte productlancering) aan mogelijkheden om erover te lachen ('We hoeven ons tenminste geen zorgen te maken over een gebrek aan voorraad', of 'Met alle stress die ik heb gehad is het jammer dat mijn portefeuille niet ook dikker is geworden'), al is het maar als binnenpretje. Zoals de komiek Stephen Colbert ooit opmerkte: 'Je kunt niet lachen en tegelijk bang zijn – voor wat dan ook. Als je moet lachen, weet ik zeker dat je niet ook bang kunt zijn.'

WANNEER HUMOR WERKT ... EN WANNEER NIET

Wanneer kan men zonder risico een grap vertellen? Daar zijn geen algemene regels voor te geven. De volgende richtlijnen kunnen echter wel helpen om met succes humor te gebruiken op het werk:

Grap voor ingewijden – Geschikt wanneer zeker is dat wie de grap niet begrijpt zich niet buitengesloten zal voelen. Niet geschikt bij zorgen over de samenhang in de groep en wanneer niet iedereen op de hoogte is.

Sarcasme – Kan worden gebruikt om de creativiteit te stimuleren in een groep mensen die men goed kent en vertrouwt, maar niet wanneer er relaties worden opgebouwd of persoonlijke conflicten moeten worden vermeden.

Zelfspot – Geschikt voor een grapje over een niet-essentiële eigenschap of vaardigheid of om negatieve informatie over de eigen competentie te delen die anders alleen op een serieuze manier kan worden gedeeld. Vermijd zelfspot echter bij het bespreken van een kernvaardigheid op het werk, of wanneer er nog geen wijd verbreid vertrouwen heerst in je competentie.

Met humor een moeilijke vraag ontwijken – Geschikt wanneer men zeker weet dat de toehoorders de reactie grappig zullen vinden en men bovendien een serieuzer antwoord paraat heeft voor het geval er wordt doorgevraagd. Niet doen wanneer men zijn toehoorders niet goed kan inschatten en men niet zeker weet of de grap zal overkomen.

Humor als verpakking van negatieve feedback – Geschikt om een grotere kans te hebben dat de ontvanger zich de feedback zal herinneren, maar niet als de ander de urgentie of het belang van de boodschap er wellicht door zal onderschatten.

Humor als verwerkingsmechanisme – Kan bij een sterke band met groepsleden die een moeilijke tijd doormaken, maar niet in een actuele of recente situatie ('te vroeg') of wanneer het kan overkomen als een gebrek aan medeleven.

Tot slot: gebruik humor zoveel mogelijk, maar ken de doelgroep en besef welke normen er heersen in de betreffende omgeving.

JE HOEFT GEEN KOMIEK TE ZIJN ...

Niemand verwacht van medewerkers dat ze tijdens het bedrijfsuitje een topprestatie neerzetten op de golfbaan. Evenmin vereist humor op het werk de kwaliteiten van een professionele cabaretier. Wat heet, van zo iemand wordt verwacht dat hij of zij behoorlijk ver over de schreef gaat, en dat is niet aan te raden op het werk. Of een grap geslaagd is of niet hangt af van alle facetten van de situatie: wie vertelt de grap, waar, wanneer en aan wie? Het is daarom ook oppassen met het doorvertellen op het werk van een grap van een professionele komiek. Het goede nieuws is echter dat op het werk niet de scherpte (of humor) van een beroepskomiek wordt verwacht, en ook niet dat er ingestudeerde grappen worden verteld.

Bij de inzet van humor als leiderschapsinstrument is het belangrijk om voor ogen te houden dat mensen op verschillende manieren grappig kunnen zijn. De één kan in een gesprek geestig uit de hoek komen, een ander kan goed een uitgebreid verhaal vertellen, een slimme e-mail schrijven of op een onderhoudende manier een presentatie geven. Het zijn allemaal vormen van humor en ze vereisen elk een andere reactietijd en een eigen tempo, afgestemd op de toehoorders. Wie zich ongemakkelijk voelt bij de gedachte in een grote groep of tijdens een presentatie een grap te maken, zou het kunnen doen in een persoonlijk gesprek. Iemand die zich altijd serieus opstelt in een persoonlijk gesprek, kan eventueel wat grappiger uit de hoek komen in e-mails. Je kunt op allerlei verschillende manieren humoristisch zijn op het werk.

CONCLUSIE

Humor op het werk luistert tamelijk nauw en het onderzoek hiernaar staat nog in de kinderschoenen. Onderzoekers (zoals wij) verzamelen op data gebaseerde beschrijvingen van de verschillende manieren waarop humor wordt gebruikt, en wanneer humor wel en niet 'werkt'. Welke mogelijke vuistregels voor het gebruik van humor op het werk men echter ook hanteert, één

HUMOR HELPT NIET ALLEEN OM LEIDINGGEVENDE POSITIES TE BEREIKEN MAAR OOK OM BETER LEIDING TE GEVEN

belangrijke waarschuwing hoort er steeds bij: houd rekening met de context. De dynamiek van de interactie kan sterk verschillen – per cultuur, per persoon en per groep. Dat is allemaal lastig in te schatten. Het zal ook niet altijd meteen duidelijk zijn of een grappige opmer-

king geslaagd is of niet. Veel mensen zullen beleefd lachen, zelfs wanneer een opmerking niet grappig is, of ongepast. Dan zegt die reactie niets.

Vindt men dat er op de werkplek geen grappen horen te worden gemaakt? Of durft men het zelf niet te doen? Dat is geen probleem. Niet iedereen is in de wieg gelegd voor humor, net zo min als iedere poging om grappig te zijn slaagt. (Dat zal iedere professionele komiek kunnen beamen.) Toch kan iedereen op een heel eenvoudige manier helpen om de sfeer op de werkplek wat op te vrolijken: waardeer gewoon de humor van anderen. Zet je (glim)lach in de startblokken. Geniet van de absurditeit van het leven en van de grappen die je hoort. Een leven zonder humor is niet alleen minder vrolijk maar is ook minder productief en minder creatief, zowel voor jezelf als voor je omgeving. Het kan veel positiefs opleveren om humor niet te beschouwen als slechts een marginaal gedragsaspect in het werk, maar als een elementaire manier om aanzien te verwerven en zich te ontplooien.

Over de auteurs

B. Bitterly is postdoctoraal onderzoeker aan de Ross School of Business (Universiteit van Michigan). A. Wood-Brooks is universitair hoofddocent (leerstool O'Brien) in Business Administration aan de Harvard Business School.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Sarcasm, Self-Deprecation, and Inside Jokes: A User's Guide to Humor at Work', by Brad Bitterly and Alison Wood Brooks, in the July-August 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 7-8. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.