

Humor voor onbepaalde tijd  
Sterk op het werk

## **Inleiding**

‘Hier ben ik dan, de gulle geefster van gaven die de Romeinen Dwaasheid en de Grieken Zotheid noemen. Wat erkende redenaars pas na uitvoerige en ingestudeerde redevoering kunnen bereiken, dat heb ik dus in een klap gepresteerd door me te laten zien. Zodra de zotheid verschijnt, ziet alles er dadelijk anders uit, krijgt alles een nieuwe kleur.’

‘Humor. De ware gulle geefster van de gave van het lachen. Want overal wordt gelachen en deze belachelijke toestand is de specie en de hoeksteen van een sociaal leven.’

Naar Desiderius Erasmus, *De lof der zotheid*.

Erasmus schreef *De lof der zotheid* in 1504. Hij introduceerde daarin een bijzonder geleerde vorm van humor. Het boek was in eerste instantie alleen bestemd voor zijn vriend Thomas More en was dus zeker niet geschreven voor het grote publiek. Maar al snel kreeg Erasmus in de gaten dat er steeds meer kopieën van het boek in omloop gebracht werden. Hij kreeg het idee een verbeterde versie te maken die wel voor publicatie geschikt was en hij vroeg een aantal mensen om feedback. Een van die mensen was Gerardus Lijster, woonachtig te Rhenen (Utrecht), met wie een briefwisseling ontstond. (Dit trof mij omdat ik, net als Gerardus Lijster, in Rhenen woon en bovendien buitengewoon geïnteresseerd ben in de kracht van humor. Het bleek een aansporing om aan het werk te gaan met dit thema. Tenslotte is niets toevallig.)

Erasmus laat de bevrijdende werking van de zotheid zien en benadrukt daarbij dat die positieve implicaties zich niet beperken tot één beroepsgroep. Koningen, filosofen en theologen, kortom alle mensen die hun arbeid als een serieuze taak opvatten, kunnen wel een vleugje humor gebruiken om zichzelf en anderen niet al te zwaar te belasten.

In 2004, vijfhonderd jaar na *De lof der zotheid*, wil ik opnieuw de aandacht vestigen op de kracht van zotheid. Zoals Erasmus sprak over zotheid, heb ik het nu over humor. En het onderwerp is nog steeds actueel. Sommigen zien humor namelijk nog steeds als zotheid; zij vinden humor ‘flauwekul’. Ik denk daar heel anders over. In de geest van Erasmus zie ik voor humor een plek binnen elke beroepsgroep en in elke organisatie. Humor relativeert en neemt spanning weg. Een ‘zotte inval’ in tijden van onrust kan een nieuw licht werpen op het probleem. En spanningen te over in de moderne arbeidsverhoudingen. Niet alleen een koning, een filosoof of een theoloog heeft dus baat bij humor. Ook de baas en de werknemer kunnen er profijt van trekken. En het is nog gratis ook.

Zodra je ergens in dienst genomen wordt en je krijgt een definitieve aanstelling, dan teken je een contract voor onbepaalde tijd. In de arbeidsovereenkomst zijn talloze rechten en plichten opgenomen. Het wemelt van de wetten, regels, artikelen en clausules. Maar er is niet één clausule te vinden die spreekt van humor als secundaire arbeidsvoorwaarde. Maar wat niet is, kan nog komen ...

## **Een hedendaagse lofrede op de kracht van humor**

*Hier ben ik dan. Struikelend over de sleep van mijn prachtige gewaad kom ik op, en wat ministers, academici en andere geleerden pas na jarenlange training bereiken, heb ik in één klap gepresteerd. Als vanzelf wordt er gelachen. Dat is de humor, ze zien het meteen.*

*Ik wil de aanwezigen inwijden in de geestige kritiek en ik wil hen de dwaasheid doen inzien van het altijd maar gelijk willen hebben. Maar bovenal wil ik de mensen iets leren, iets geven...*

#### *Humor is geestkracht*

Lichamelijke kracht kun je ontwikkelen door je spieren te trainen. Maar je moet wel willen; die spierballen komen er niet zonder *wilskracht*. Hetzelfde idee gaat op voor psychische kracht en daarom treffen we de trainende medemens naast de fitnesszaal ook aan in de cursusruimte. Maar toch blijven we tegen muren aanlopen, hoe sterk we – psychisch en lichamelijk – ook zijn. Wat doen we als de pc (weer eens) vastloopt, als de computervirussen blijven komen, als collega's ziek worden, als files weer een kilometer langer worden en als leveranciers falen?

Steken dan die oude gewoontes de kop weer op? Gaan we navelstaren, bij de pakken neerzitten of schelden? Of kunnen we er *geestig* mee omgaan?

Humor is de lach en de traan. De humorist voelt de diepte van het probleem (de traan) maar overwint door te relativieren (de lach). De humorist staat met twee benen op de grond en heeft het lef en de geestkracht om de waarheid onder ogen zien. Humor is kracht en op het werk is kracht een beslissende factor van succes. Bovendien is er in een onderneming kracht nodig om doelen te bereiken.

Stelt u zich eens voor: het is oorlog en de twee aartsvijanden besluiten op een dag om humor in de strijd te gooien. Wedden dat de vrede niet lang op zich laat wachten? Op het werk is soms ook sprake van flinke rivaliteit. Bent u dan degene die boven het probleem gaat staan en de zaak weer vlotjes rechttrekt? In een hectische doordeweekse dag op de werkvloer kan humor dienstdoen als smeerolie. Humor zorgt ervoor dat onderdelen niet vastlopen en dat de machinerie door blijft draaien. Het raderwerk valt nooit meer stil, als men maar humor wil.

Kun je de humor ontwikkelen? Dat zou prachtig zijn. Elke medewerker leert tijdens humorcursussen de fijne kneepjes van het humorvak. In elke arbeidsovereenkomst staat een humorclausule voor onbepaalde tijd. Tijdens werkbesprekingen staat er een grote 'H' achter het eerste agendapunt en bij het functioneringsgesprek worden de individuele humordoelen gesteld en naderhand geëvalueerd.

#### *Humor is gratis*

Humor is een gift. Het is vrij verkrijgbaar. Humor is voor onbepaalde tijd. Het is een secundaire arbeidsvoorwaarde waar geen budget voor op de begroting hoeft. Humor verlicht het werk. Het versoepelt de arbeidsverhouding en het geeft arbeidsvreugde. Een plezierige werkomgeving is motiverend en inspirerend. Dus goed voor het geestelijke en lichamelijke welbevinden. Wie weet is humor dus ook nog goed voor een daling van het ziekteverzuim...

Sterk op het werk, humor voor onbepaalde tijd. Of het nu bij het koffiezetapparaat is of aan de vergadertafel, humor *verlicht* het werk.

## **Statement 1: Aard**

**Humor is een positieve, fysiek waarneembare emotie met een spirituele dimensie.**

*We worden allemaal gek geboren. Sommigen blijven het.*

Samuel Beckett

### **1. Humor is menselijk**

Soms hoor je wel eens ergens dat dieren dezelfde emoties kennen als mensen. Dat mag dan misschien voor een boel emoties zo wezen, maar lachen blijft iets typisch menselijks. Ik heb in ieder geval nog een nooit een koe dubbel zien liggen om een woordspeling.

Lachen is simpelweg een reactie op een gebeurtenis. In zijn meest simpele vorm treffen we het lachen aan als een reflex – denk aan kietelen. Maar soms komt er wat meer hersenactiviteit bij kijken – denk bijvoorbeeld aan hilariteit na een geslaagde grap of na een komische situatie.

Veel mensen zijn herkenbaar aan hun typische manier van lachen. Let daar maar eens op tijdens de volgende vergadering. Het geluid van individuele lachsalvo's kan variëren van een vreemd soort gehinnik tot *staccato* gegiechel tot hard geschater dat door merg en been gaat.

### **2. Humor brengt verandering**

Er is een verschil tussen gevoelens en emoties. Gevoelens zijn altijd aanwezig, terwijl emoties van tijdelijke aard zijn. Ze komen zo af en toe opborrelen. Met andere woorden: als mensen naar hun gevoelens wordt gevraagd, komen soms emoties boven tafel. Dit laatste is echter niet vanzelfsprekend, aangezien het tonen van emoties een vorm van overgave is. Sommige mensen willen koste wat het kost hun emoties binnen houden omdat ze zich er niet aan willen overgeven. Ze zijn bang dat ze overspoeld worden door emoties en de controle verliezen.

En waarom zou je een ander lastigvallen met emoties? Daar kan hij toch helemaal niets mee? Het tonen van emotie betekent ook dat je iemand mee durft te nemen in wat jou raakt en belangrijk voor je is, zowel positieve als negatieve dingen. In je emoties laat je onomwonden zien wat je voelt.

Emoties zijn namelijk direct zichtbaar. Of het nou woede is of verdriet en plezier, elke emotie valt af te lezen aan het lichaam. Bij intens verdriet zakken de mondhoeken, de ogen worden rood en er biggelen tranen over de wangen. Aan de andere kant: als we plezier hebben, wordt dat duidelijk door het klinken van een lach. Het op het juiste moment en in de juiste proporties uiten van emoties, helpt ons de aandacht te richten op urgente zaken en zorgt ervoor dat we onszelf duidelijk profileren naar onze omgeving. In dat opzicht geeft een juist gebruik van emoties ons de mogelijkheid ons beter te positioneren op ons werk.

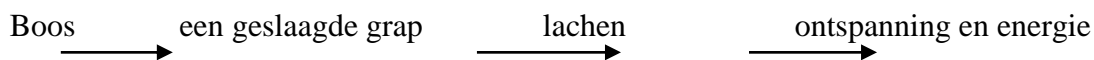
Lachen – en daarom ook humor – helpt ons beangstigende emoties plaats te laten maken voor plezierige. Of zoals duidelijk in het artikel *Psychological effects of laughter* (geciteerd in Tollenaar e.a. 2002: 80) wordt omschreven:

'Humor and distressing emotions cannot occupy the same psychological space. You cannot feel angry, depressed, anxious, guilty, or resentful and experience humor at the same time. Most of us have experienced a time when we have been angry with someone, while in the

throws of our being angry, does or says something humorous. A typical response is, “Don’t make me laugh. I want to be angry.” Intuitively we know that we cannot maintain distress and experience humor simultaneously.’

Tegengestelde emoties kunnen dus op hetzelfde moment niet gelijktijdig bestaan. Als iemand boos is, wil hij niet dat iemand anders hem aan het lachen maakt. Het Engelse woord ‘distress’ is op veel manieren te vertalen: droefheid, smart, pijn, angst, zorg, benardheid, ellende, nood, uitputting en tegenspoed. Een blik op al die mogelijkheden maakt duidelijk hoe belangrijk het is om lachen en humor te brengen naar de plekken waar ‘distress’ heerst.

In een schema zou je het effect van de interventie van humor als volgt kunnen weergeven:



### 3. Humor is fysiek waarneembaar

Lachen is emotie. Het is direct zichtbaar omdat het een lichamelijke uitwerking heeft. Als we lachen, verandert ons gezicht. Als we veel lachen, krijgen we zogenaamde lachrimpels als gevolg van het optrekken van de wenkbrauwen en de ooghoeken. Ook bollen de wangen enigszins en soms ontstaan er tranen.

Gelotologen, oftewel wetenschappers van de lach (gelos = lach), doen onderzoek naar het effect van lachen op het lichaam. Daarvoor gebruiken zij een NMI-scanner. Met zo’n apparaat kan de activiteit van de hersenen zichtbaar worden gemaakt op het moment dat er een grap wordt gemaakt. Op bekende situaties blijken de hersenen te reageren met voorspelbare elektrische stroompjes tussen de zenuwcellen. Zo ontwikkelen we de routine, die voor een groot gedeelte ons gedrag stuurt.

Als ons brein daarentegen met iets ongerijmds geconfronteerd wordt, gebeurt er iets anders. Bij onverwachte situaties wordt het systeem in de hersenen geprikkeld met de bedoeling ons aan te zetten tot snelle actie. Daartoe worden een aantal stoffen aangemaakt die nodig zijn voor deze actie. Allereerst endorfine (een aan morfine verwante stof die pijn stilt) en daarna achtereenvolgens adrenaline (die zorgt voor een versnelde hartslag) en immunoglobine (die de weerstand verhoogt en bacteriën te lijf gaat).

Deze kettingreactie zorgt er bijvoorbeeld voor dat we op een zebrapad net op tijd kunnen wegspringen voor een onverwacht opduikende auto. Maar ook in het geval van humor krijgen we onverwachte situaties voorgeschoteld. Dan hoeven we echter niet daadwerkelijk tot actie over te gaan. Het lichaam ontspant zich daarom niet alleen, maar krijgt door de aangemaakte stoffen ook extra energie en weerstandsvermogen. En na de spanningsontlading als gevolg van het lachen daalt de bloeddruk, vertraagt de hartslag en ontspannen de spieren (Bergsma e.a. 2000: 12-18).

Humor met als uitingsvorm lachen geeft ons dus meerdere cadeaus:

- plezier
- extra energie
- weerstandsvermogen

Lachen zorgt ook nog voor een frisse huid. Als je echt vanuit je buik lacht, krijgt het lichaam een flinke dosis zuurstof en die vergrote zuurstofopname stimuleert vervolgens de stofwisseling in de huid. Daarnaast zijn tijdens het lachen vijftien gelaatsspieren actief, terwijl chagrijnige gezichtsuitdrukkingen 43 spieren aan het werk zetten. Meer lachen dus, en je huid blijft gezonder, stralender en rimpelloos!

#### **4. Humor heeft een spirituele dimensie**

Spiritualiteit betekent ‘geestig’ zijn. Er zijn mensen die overal een ad rem antwoord op klaar hebben en gelijk grappen kunnen maken die ook nog zeer goed getimed en fijngevoelig zijn. Wat dat betreft kunnen we nog wel wat leren van de joden. Zij beschouwen humor als het wapen van de mens die noch met zijn zwaard noch met zijn verstand rechtstreeks kan of wil aanvallen. Als gevolg van hun traditie van debat en woordkunst is de joodse grap (of ‘witz’) verheven tot wereldliteratuur. Bovendien is men gewend elkaar te bevragen en wordt men niet afgeschrikt als er een pittig gesprek ontstaat. En bij alles staat een behoorlijk portie ironie als de smaakmaker op het menu. En zeg nou zelf: welke vergadering – op het werk of in de kerk – kan nu zonder deze smaakmaker?

Humor heeft een lijntje naar boven. Humor is een gave van God. Het is mijn vaste overtuiging dat God humor heeft. Humor werkt bevrijdend en maakt dat we onszelf wat minder serieus nemen. Humor geeft ons de mogelijkheid los te komen van dat menselijke trekje altijd maar gelijk te willen hebben. Er is een andere werkelijkheid dan die we zelf zien.

#### **5. Conclusie**

Humor werkt ontspannend, zelfrelativerend en bevrijdend. Allemaal dingen die goed van pas komen op de werkvloer. En het is nog gezond ook: als mensen lachen, krijgen ze meer weerstandsvermogen en energie. Om dit statement af te sluiten een mop die ik van een vakgenoot hoorde:

*Een schapsherder trekt rustig met zijn kudde over de hei. Op een gegeven moment ziet hij een stofwolkje dat zijn kant op komt. Na enige tijd stopt voor hem een splinternieuwe BMW-FWD waar een man uit stapt. De man loopt op hem toe en maakt de herder complimenten over zijn kudde en zijn mooie beroep. Dan stelt hij de herder voor: ‘Als ik u precies vertel hoeveel schapen u hebt, mag ik dan een schaap meenemen?’ ‘Het lijkt mij sterk, maar als u het exact raadt, ga ik akkoord’, antwoordt de herder. De man loopt naar zijn BMW en haalt daar een laptop uit. Daarmee maakt hij een satellietverbinding, scant de hei en zoomt in op de kudde. ‘Vierhonderdééennegentig!’ roept hij uit. Verbluft moet de herder erkennen dat dit het precieze aantal schapen is en de man neemt een schaap onder de arm en zet die achter in zijn auto. Met ‘het was me een waar genoegen’, groet hij de herder en wil instappen. ‘Wacht even!’, roept de herder. ‘Als ik raad wat uw beroep is, krijg ik dan mijn schaap terug?’ ‘Natuurlijk’, antwoordt de man, hoe zou hij dat immers kunnen raden? De herder komt nog iets dichterbij en zegt: ‘U bent consultant’. De man bevestigt dit verbaasd en vraagt hoe de herder dat kan weten. ‘Nou kijk’, zegt de herder, ‘Om te beginnen komt u naar mij toe, zonder dat ik daarom gevraagd heb. Vervolgens gaat u mij iets vertellen dat ik zelf allang weet en overigens hebt u er helemaal geen verstand van, want u hebt zonet mijn hond in uw auto gezet!’*

## **Statement 2: Betekenis en tijd**

**Humor heeft veel gezichten en is bedoeld voor onbepaalde tijd. Vroeger, nu en zelfs na het pensioen. Er geldt geen opzegtermijn.**

*Het leven houdt niet op grappig te zijn als iemand doodgaat, net zo min als het ophoudt serieus te zijn als iemand lacht.*

Bernard Shaw

In het voorgaande is uiteengezet dat de aard van humor positief, fysiek, emotioneel en spiritueel is, maar wat is de oorsprong en de betekenis van het woord humor?

### **1. Oorsprong en betekenis**

#### **A. Oorsprong**

Ons woord ‘humor’ – verwant aan het woord ‘humeur’, maar daarover later meer – is afkomstig van de Romeinen en heeft twee wortels:

1. ‘Umor’ is Latijn voor ‘vochtigheid’, ‘vocht’.
2. ‘Humus’ is Latijn voor ‘grond’ of ‘aarde’ (eventueel ontstaan door rottende plantenresten).

Voor de samenhang tussen ons woord humor en ‘vocht’ moeten we echter nog verder terug, naar de oude Grieken. Ongeveer 2500 jaar geleden werd in Griekenland gedacht dat er vier verschillende sappen door het lichaam stroomden: bloed, flegma, gele gal en zwarte gal. In een gezond mens waren deze sappen met elkaar in balans. Ziektes werden gezien als een gevolg van het uit balans raken van de lichaamssappen.

Maar daar bleef het niet bij. Een teveel aan een bepaald lichaamssap was ook de oorzaak van diverse geestesgesteldheden. Als iemand bijvoorbeeld neerslachtig en somber was, dan borrelde er te veel zwarte gal in zijn lichaam. Op dezelfde manier kon ook woede of apathie ontstaan.

De theorie van de lichaamssappen bleef eeuwenlang populair en werd zelfs na de Middeleeuwen nog gehanteerd. In ons taalgebruik wordt het woord ‘humeur’ nog steeds gebruikt om zowel een goede (‘goedgehumeurd’) als een slechte (‘humeurig’) psychische gesteldheid aan te duiden. Ons woord ‘humor’, dat pas in de achttiende eeuw zijn uiteindelijke betekenis kreeg, is een ander overblijfsel van die eeuwenoude denkwijze over lichaamssappen. De definitie van ‘humor’ staat als volgt beschreven in het woordenboek:

1. Oog en gevoel voor vrolijk makende tegenstrijdigheden.
2. Ernst met luim.

#### **B. Betekenis**

In deze paragraaf wil ik die definitie wat uitdiepen. Als we zeggen dat iemand ‘gevoel voor humor’ heeft, kan dat immers op vele manieren worden geïnterpreteerd (Tollenaar e.a 2002: 74):

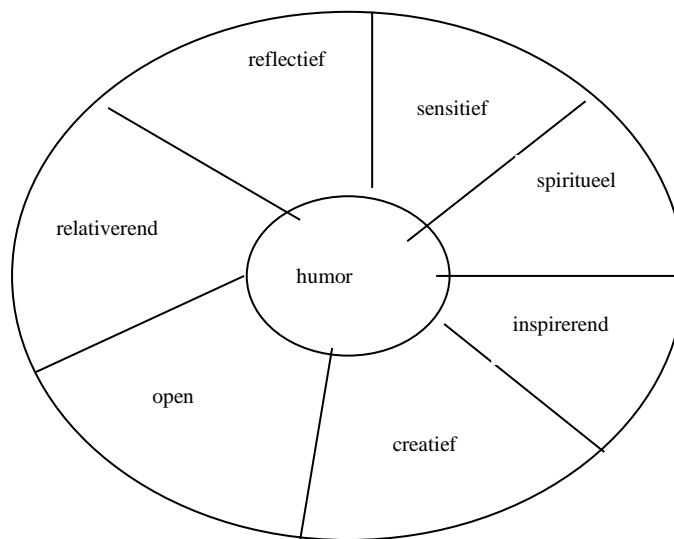
1. Humor in de conventionele betekenis: als we zeggen dat iemand ‘gevoel voor humor’ heeft, betekent dat meestal dat deze persoon dezelfde dingen grappig vindt als wijzelf (grappen, films, cabaretiërs en dergelijke). Een eigenschap van zo iemand is dat hij of zij *sensitief* is voor de cultuur om zich heen.

2. Humor in de betekenis van: ‘hij begrijpt hoe grappig ik ben’. Als we zeggen dat iemand ‘gevoel voor humor’ heeft, kan dat ook betekenen dat die persoon door ons gemakkelijk aan het lachen te maken is, mochten we dat willen. Een eigenschap van zo iemand is dat hij of zij *open* staat voor humor.
3. Humor in de betekenis van ‘de gangmaker van het feest’. Als we zeggen dat iemand veel gevoel voor humor heeft, kunnen we hiermee ook bedoelen dat die persoon over een groot repertoire van goede grappen beschikt. Op feestjes staat hij in het middelpunt van de belangstelling omdat hij een heleboel geinige anekdotes uit zijn mouw weet te schudden. Hij is in staat om ergens een goede sfeer tot stand te brengen. Een eigenschap van zo iemand is dat hij of zij *inspirerend* is.
4. Humor in de creatieve betekenis. Een persoon die in deze zin ‘gevoel voor humor’ heeft, uit zijn creativiteit door het steeds opnieuw produceren van originele grappige opmerkingen, moppen, verhalen, grappen, teksten en toneelstukken. Een eigenschap van zo iemand is dat hij of zij *creatief* is
5. Humor in de ‘sportieve’ betekenis. Iemand die op die manier ‘gevoel voor humor’ heeft, kan, zoals we dat zeggen, ‘tegen een grapje’, ‘om zichzelf lachen’ of ‘een tegen hem gericht grapje waarderen’. Een eigenschap van zo iemand is dat hij of zij *relativeringsvermogen* bezit.
6. Humor in de betekenis van ‘vroegere emotionele chaos die herinnerd wordt in rust’. Je hoort regelmatig iemand zeggen ‘daar kon ik toen niet om lachen’. Als die persoon later met afstand – zowel in tijd als in emotie – naar diezelfde situatie terugblijkt, kan hij er opeens wel de humor van inzien (of in zien). Dit is vaak het geval wanneer mensen een crisissituatie hebben ervaren. Na verloop van tijd kunnen ze in de gebeurtenissen wel elementen als ‘grappig’ betitelen. Een eigenschap van zo iemand is dat hij of zij *reflectievermogen* heeft.
7. Humor in de betekenis van het ‘kosmische perspectief’. Zo iemand ziet het leven vanuit een breder perspectief, waardoor hij om mensen en gebeurtenissen kan lachen. Maar dan niet op een cynische manier. Hij behoudt het positieve contact en de emotionele betrokkenheid met de wereld als geheel en staart zich niet blind op zijn eigen kleine doelstellingen. Het gaat hier om een bepaalde levenshouding: een dergelijk iemand is in staat om het komische van het leven te zien, zonder daarbij zijn liefde of respect voor zichzelf of de mensheid in het algemeen te verliezen. De eigenschap van zo iemand is dat hij of zij *spiritueel* is.

Een eigenschap is een bepaalde bekwaamheid of, zo noemen we ze ook wel, een persoonlijke competentie. Het begrip competentie als persoonlijke bekwaamheid kan als volgt worden omschreven: ‘Bij competentie gaat het om de *fundamentele vermogens* die ten grondslag liggen aan het handelen van een persoon. Competenties omvatten onder andere waarden, normen, visies (over zichzelf en anderen), creatieve en productieve omgang met kennis en ervaringen, zelfvertrouwen, motivatie en gedrevenheid. Juist deze vermogens zijn voor de uitvoering van verantwoordelijke taken van groot belang’ (Bergenhengouwen e.a. 1999: 77, mijn cursivering). In statement 3 over ‘ontwikkeling’ kom ik nog terug op competenties.

Zoals in het voorgaande duidelijk geworden is, geeft iemand met een groot gevoel voor humor dus blijk van een groot aantal specifieke persoonlijke competenties. In het humorwiel (zie figuur 2.1) heb ik de specifieke persoonlijke competenties in beeld gebracht.





Figuur 2.1 *Via het humorwiel verandert vastlopen in bewegen*

Net zoals met andere competenties, zoals bijvoorbeeld voorstellingsvermogen, kunnen we ons afvragen in hoeverre we de competenties bezitten die het begrip humor vormen: kunnen we ons zodanig invoelen in de ander dat we de zaken weer in beweging zetten nadat er een patstelling is ontstaan? Kunnen we anderen inspireren? Kunnen we in moeilijke situaties oplossingen vinden die niet echt voor de hand liggen? Kunnen we onszelf relativeren en het ijs breken als iedereen uit is op het eigen gelijk? Maken we niet steeds opnieuw dezelfde fouten? Willen we leren van onze fouten door er bewust bij stil te staan? Als we de bovenstaande vragen met ‘ja’ kunnen beantwoorden, dan is de kans groot dat we gevoel voor humor te hebben.

## 2. Tijd

Heeft de mens altijd humor gehad? Bestond er humor in het paradijs? Een rare vraag misschien. Nooit gehoord op uw werk? Toch vind ik het een uitdagende vraag. Het paradijs was volmaakt, maar humor gaat bijna altijd over iets wat niet perfect is, over iets waar een draai aan is gegeven. Op het werk kunnen we humor gebruiken om het hoofd te bieden aan vervelende situaties die laten zien dat de wereld alles behalve perfect is. Een collega die altijd gelijk wil hebben bijvoorbeeld. Daar word je kwaad van en misschien ook wel wat verdrietig. Via een grapje kun je de collega benaderen, maar alleen als je je eigen gevoelens hebt overwonnen. ‘Humor is overwonnen droefheid’ zou je kunnen zeggen (zie statement 3).

In de geschiedenis zien we humor vaak opduiken in de betekenis van ‘de gangmaker van het feest’: namelijk in de persoon van de nar. Er bestaat een verhaal over Martin, de koning van Aragon, die op een dag in zijn eentje een reusachtige gebraden gans opat. Toen hij als gevolg daarvan spijsverteringsmoeilijkheden kreeg, riep hij zijn hofnar Borra bij zich met het bevel hem aan het lachen te maken. Helaas beheerste de nar zijn vak zo goed dat de koning zich letterlijk doodlachte. Twee andere beroemde volksnarren uit de Middeleeuwen zijn Tjil Uilenspiegel in Europa en Nasreddin in Arabië.

Hofnarren waren niet zonder macht. De hofnar had in de late Middeleeuwen een vaste positie met een officiële titel en een goede salariëring. Vooral tijdens de ontvangst van gasten aan het hof had hij een belangrijke taak: het uitlokken van de lach, een onmisbaar bestanddeel van ieder koninklijk banket. Een positieve ambiance was namelijk van groot belang, vanwege de zaken die de koning met zijn gasten besprak tijdens de maaltijd.

*Conclusie:*

De koningen en de narren wisten het in de Middeleeuwen al: humor schept een goede sfeer en bevordert zo de relatie tussen mensen. En in zo'n klimaat is het ook nu nog goed zaken doen.

Filosofen, theologen, schrijvers en menswetenschappers hebben zich veelvuldig beziggehouden met de betekenis van humor. Erasmus, Aristoteles, Voltaire, Kant, Shakespeare, Kierkegaard, Freud, Hobbes: allemaal voorbeelden van denkers die hun ideeën over humor hebben nagelaten. Deze denkers waren niet onverdeeld positief over lachen. Volgens Aristoteles lacht men omdat men hatelijk de fouten van een ander ziet. Volgens Kant lacht men omdat een gespannen verwachting plotseling in het niets verdwijnt. Kierkegaard daarentegen is een stuk positiever en ziet humor als 'de vreugde, die de wereld overwonnen heeft' (Bukowski 2003: 11, 40).

Een voorbeeld van een schrijver die nog niet zo lang geleden over de betekenis van humor heeft geschreven is Kuipers. In haar boek *Goede humor, slechte smaak* (2001) onderzoekt zij een heel specifieke uitingsvorm van humor: de mop. (Overigens heb ik in het laatste statement een aantal moppen verzameld die wereldwijd hoog scoren.)

Een 'moderne mop' moet voldoen aan strikte eisen, namelijk:

- 1 Er moet een clou zijn.
- 2 Er moet sprake zijn van herkenbare personages en settings.
- 3 Er moet een goede spanningsboog zijn.

Overal ter wereld zien we mensen korte komische verhaaltjes vertellen volgens dit patroon: de mop is inmiddels een mondiaal genre. Het vertellen van een mop is een sociale bezigheid bij uitstek – niemand vindt het leuk zichzelf een goede mop te vertellen. Het gevolg daarvan is het ontstaan van een groepsgevoel. Maar 'groepshumor' heeft ook een nare kant in de vorm van 'mobbing', oftewel het stelselmatig treiteren van een persoon door een groep. Dit verschijnsel begint vaak met een 'grapje' (zie statement 6).

*Conclusie:*

Overal waar mensen samen iets tot stand moeten brengen, dus ook op het werk, is humor van betekenis.

Als laatste onderdeel van deze paragraaf wil ik nog een paar creatieve uitingsvormen van humor ten tonele voeren. Ze hebben allemaal direct of indirect invloed op het maatschappelijk ondernemen. Allereerst de cabaretiers. Die zijn op een bepaalde manier de narren van vroeger. Cabaretiers pakken maatschappelijke thema's bij de kop en brengen die bij het grote publiek onder de aandacht.

In het televisieprogramma *Kopspijkers* kruipen acteurs bijvoorbeeld op een cabareteske manier in de huid van bekende politici of andere persoonlijkheden uit de actualiteit. Op die

manier brengen ze op een ludieke en vooral satirische manier de macht en de onmacht van publieke figuren voor het voetlicht. Omdat er door het publiek wordt doorgepraat over de materie (op het werk bijvoorbeeld) heeft deze vorm van humor rechtstreeks invloed op de meningsvorming van mensen. Een andere indicatie van de invloed van satire is dat zelfs de premier en het kabinet zich erover uitlaten. Premier Balkenende stelde onlangs namelijk dat het maar eens gedaan moest zijn met al die grappen ten koste van het koninklijk huis.

Clowns zouden ook gezien kunnen worden in het verlengde van de hofnar van vroeger. De invloed die circusclowns hebben op het maatschappelijk gebeuren is echter niet zo groot. Ze hebben wel effect als het gaat om hun vermogen bepaalde groepen mensen met hun grappen te vermaken. Bij de clini-clowns zien we dat humor specifiek ingezet kan worden om het lijden van zieke kinderen te verzachten.

*Conclusie:*

Humor – in de creatieve betekenis – heeft invloed in het dagelijks leven.

Zal er humor in de toekomst zijn? Zolang het paradijs er nog niet is, zullen mensen humor inzetten om de onvolkomenheden in de wereld het hoofd te bieden. Humor is voor onbepaalde tijd: in de toekomst zullen de lach en de traan ons dus wel blijven bezighouden. De geschiedenis leert het ons.

*Toen ik jong was ben ik het lachen verleerd. Later, toen ik mijn ogen opsloeg en de werkelijkheid aanschouwde moest ik lachen en ik ben er sindsdien niet meer mee opgehouden.*

S. Kierkegaard

Statement 2: humor heeft vele gezichten.

Black Humor, Cartoons, Classification of Humor, Comedy, Emotion, Ethics, Female Humor, Fly in Soup Joke, Humor About Feminists, Humor About Religion, Humor Against War, Irony, Jokes, Sense of Humor, Socratic Irony, Theories of Humor, Types of Humor, War Humor, Anti-Humor, Bad Humor, Caricature Humor, Good Humor, Humor About Philosophers, Humor Bibliography, Humor Denial, Humor in Music, Humor in Therapy, Humor of Questions, Humor Power, Humor Reference Guide, Humorous Typefaces, Humorous Poetry, Insight Humor, International Journal of Humor Research, Metahumor, Philosophical Humor, Therapeutic Humor, Types of Black Humor, Uses of Humor, Ways to Create Humor, Wittgenstein and Humor, Women's Studies on Humor, Zen and Humor

### **Statement 3: Ontwikkeling**

*Humor kan ontwikkeld kan worden. Elke werknemer krijgt een humor-POP.*

*De geest is als een parachute: hij functioneert alleen als hij openstaat.*

James Dewar

#### **1. Inleiding**

‘Kan je humor leren?’ Een lastige vraag. Dat komt omdat zowel de opvattingen over leren als de opvattingen over humor complex zijn. Wat zou het mooi zijn als er een simpel schoolboek bestond voor humor. Iedereen zou gemakkelijk een gevoel voor humor kunnen ontwikkelen en verbeteren. Maar zo simpel ligt het niet. Gevoel voor humor is iets anders dan het alfabet of de tafel van twee.

Drie studenten van Christelijke Hogeschool vonden dat het er maar eens van moest komen. Een humorloze professional, dat kan niet. Daarom besloten zij hun eindexamenproject op te zetten in het teken humor. Het project bestond uit het maken van een cabaretvoorstelling en daarnaast uit het schrijven en het geven van een humortraining. Het was een fantastisch project waarbij er veel werd gelachen. Uiteindelijk was iedereen ervan overtuigd dat humor belangrijk is voor een creatieve professional. Zij concludeerden naderhand:

‘Droefheid is iets wat in ons werk als professionele hulpverleners sterk naar voren komt. Niet iedereen is in staat om zelfstandig te kunnen functioneren. De hulpverlener heeft als taak om cliënten de kans te geven zich te ontwikkelen, en met de gegeven situatie om te gaan (...). Lef, creativiteit, flexibiliteit en humor zijn competenties waarover een hulpverlener moet beschikken om standaardoplossingen achterwege te laten en meer op maat gesneden te reageren. Hierdoor komt soms de cliënt ook zover dat zijn “droefheid” bespreekbaar is en soms zelfs met humor kan worden beschouwd. Humor is overwonnen droefheid’ (Peelen e.a. 2000: 3).

Zoals al in het voorgaande duidelijk geworden is, kan humor volgens mij gezien worden als een persoonlijke competentie. In dit statement ga ik nog een stapje verder: humor is een persoonlijke competentie die je kunt ontwikkelen. Het is niet makkelijk, maar het kan.

#### **2. Competenties**

Elke professional heeft een pakketje van bekwaamheden of ‘competenties’. Voor de duidelijkheid wil ik dat pakketje competenties onderverdelen in twee soorten. De eerste groep, die je ‘hoofd’-competenties zou kunnen noemen, omvat alles dat met de praktische uitvoering van je vak te maken heeft. Vakkennis en technische kennis bijvoorbeeld: een secretaresse moet kunnen typen. Kortom: alles waarvoor je een gedegen vakopleiding volgt en waarvoor je later op cursus gaat.

De tweede groep, die ik zou willen omschrijven als ‘hart’-competenties, vormt het fundament voor de eerste groep. McClelland heeft het met betrekking tot deze groep over de ‘fundamentele vermogens’ van een persoon (geciteerd in statement 2). Dit zijn de competenties die aan het handelen van de professional ten grondslag liggen. Een goede secretaresse moet bijvoorbeeld niet alleen kunnen typen, ze moet ook een bepaalde mate van tact en vriendelijkheid bezitten.

De ‘hart’-competenties zijn niet direct zichtbaar. Ze hebben namelijk met minder tastbare aspecten te maken, zoals bijvoorbeeld mentaliteit en creativiteit. Humor is wat mij betreft ook een competentie die behoort tot de groep van ‘hart’-competenties. Net als creativiteit heeft humor een ondersteunende functie voor het handelen van de professional. Zoals we in statement 2 gezien hebben, heeft humor raakvlakken met maar liefst zeven ‘fundamentele vermogens’. Net zoals iemand die creatief is makkelijker problemen kan oplossen, kan ‘gevoel voor humor’ een groot aantal competenties ondersteunen.

In de afgelopen twintig jaar is er veel studie geweest om te komen tot een consensus over de belangrijkste persoonlijke kenmerken en bekwaamheden. Het zou namelijk handig zijn om succesvol functioneren te kunnen voorspellen aan de hand daarvan. Uiteindelijk werden de vijf basiscompetenties geformuleerd, die bekend staan onder de naam de ‘Big Five’ (Van Dam 1997: 90, 91):

- Extravert of: open versus introvert of gesloten.
- Vriendelijkheid of: onzelfzuchtig versus twistziek.
- Zorgvuldigheid of: gewetensvol versus slordig.
- Emotionele stabiliteit of: nuchter versus overgevoelig.
- Intellectuele autonomie of: gedegen versus oppervlakkig.

Deze persoonlijkheidskenmerken zijn bepalend voor succesvol handelen. Grote leiders, zoals bijvoorbeeld Nelson Mandela, hebben deze persoonlijke competenties in grote mate en een goede baas heeft er ook een flink aantal van in huis. (Wat dat betreft zou je voor de lol eens kunnen moeten kijken wie er bij jou op het werk goed scoort met dit lijstje in het achterhoofd.)

Wat gelijk opvalt is dat die belangrijkste competenties niets te maken hebben met technische vaardigheden, maar alles met mentaliteit en ‘een fundament leggen’. Het zijn allemaal meer ‘hart’ dan ‘hoofd’-competenties. Ik zou willen stellen dat humor, als een ‘hart’-competentie, heel goed aan dit lijstje zou kunnen worden toegevoegd. Al was het alleen maar omdat humor, zoals we gezien hebben, voor emotionele stabiliteit zorgt. Bovendien zijn de zeven persoonlijke eigenschappen van het humorwiel (zie figuur 2.1), ondersteunend voor de ‘Big five’.

### **3. Ontwikkelen van humor**

Terug naar de stelling die ik aan het begin van dit statement geponeerd heb: humor is een competentie die je kan ontwikkelen. Het mag duidelijk zijn dat ik van mening ben dat dit mogelijk is, maar er zitten wel een boel haken en ogen aan.

Het is namelijk een feit dat ‘hart’-competenties een stuk moeilijker aan te leren zijn – en dus ook lastiger te ontwikkelen zijn – dan ‘hoofd’-competenties. Om terug te gaan naar het voorbeeld van de secretaresse: het is een eitje om te leren typen, tact en vriendelijkheid is een ander verhaal.

Gevoel voor humor ontwikkelen kun je vergelijken met het ontwikkelen van creatieve vermogens, zoals bijvoorbeeld gevoel voor muziek. Iedereen heeft een zekere mate van aangeboren muzikaliteit. Maar niet iedereen wordt een Bach of een Beatle. Toch zijn de meesten van ons wel in staat een instrument te bespelen, eventueel na wat muziekles. In ieder geval kan bijna iedereen wel een liedje zingen. Humor ontwikkelen komt op hetzelfde neer als creativiteit ontwikkelen.

De manier om gevoel voor humor te laten groeien en te ontwikkelen ligt volgens mij in de vaardigheid van reframing. Reframing is de vaardigheid om een probleem in een ander kader te plaatsen (Bennink 1995: 66). Een bekend voorbeeld: is het glas halfvol of is het glas half leeg? (Of het glas is gewoon te groot?). Provocatieve coaching gebruikt deze zienswijze in de aanpak van leerprocessen en de ontwikkeling van competenties. De tegengestelde inhoud van een bepaald probleem wordt onderzocht, waardoor er een nieuwe kant zichtbaar wordt. Bijvoorbeeld: 'Wat zal je missen als je deze lastige opdracht af hebt, als de lastige klant weg is, en als je een ander team hebt?' Dit werkt vaak heel relativerend. Op het moment dat we de vaardigheid van reframing hebben geleerd, zal ons gevoel voor humor groeien.

De sleutel tot het ontwikkelen van humor ligt in de motivatie van de persoon zelf. Je zal er wat voor moeten doen. Alleen als iemand echt wil en er aandacht aan wil besteden kan gevoel voor humor verder groeien en bloeien. Dit begint al als je gaat inzien dat humor heel veel kanten heeft, dat het breder is dan alleen maar 'grappig zijn' en dat het toepassen van humor je werkelijk iets oplevert. In dat geval zou je zelfs humor als 'persoonlijk ontwikkelingspunt' in de zogenaamde POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) aan de orde kunnen laten komen. In sommige cao's is namelijk sinds kort opgenomen dat het gewenst is dat medewerkers een POP hebben. Het is belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen om aan de steeds veranderende functie-eisen te blijven voldoen. Daarbij gaat het niet alleen om het verder ontwikkelen van de 'hoofd'-competenties, maar zeker ook van de 'hart'-competenties'. Concluderend kan gezegd worden: iedereen kan gevoel voor humor ontwikkelen, maar dat wil niet zeggen dat iedereen de grootste grappenmaker wordt.

#### 4. Tips

Als afsluiting van dit statement nog een aantal tips die de ontwikkeling van een gevoel voor humor op gang brengen:

Let er eens een tijdje op welke humor je het leukst vindt:

- Verbale humor, taboedoorbrekende humor, absurde humor enzovoort.
- Leg een verzameling aan van moppen, cartoons en uitspraken waar je om moet lachen.

Gun jezelf de lach:

- Neem de tijd om jezelf met humor te verwennen. Lees dat grappige boek, bekijk die komische film, bezoek die geestige vrienden, ga naar je favoriete cabaretier.
- Als je een ernstig type bent, help jezelf door te realiseren dat je met serieuze zaken bezig bent wanneer je lacht. Je werkt namelijk hard aan je geestelijke gezondheid.

*Een geit en een slak kwamen elkaar tegenop weg naar de bovenste etage, waar de directeur zetelde. 'Hoe ga jij naar boven?', vroeg de geit. 'Ik neem de trap maar', zei de slak. 'Lijkt me niet handig', zei de geit, 'ik neem de lift.' Boven aangekomen zag de geit de slak met de directeur in gesprek. 'Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?', vroeg hij stomverbaasd. 'Wel', zei de slak, 'soms helpt slijmen meer dan mekkeren'.*

**Statement 4: Effectiviteit**

Humor verhoogt de productiviteit, versterkt het imago en draagt bij aan een hogere winst.

**Controller (m/v) met drive en humor**

*Bouwonderneming met 150 medewerkers  
en een omzet van ruim 50 miljoen  
vraagt een inspirerende en humorvolle wijze van leidinggeven passend bij een  
no nonsense omgeving*

Deze advertentie stond in de *Intermediair* van mei 2003. De verbinding van humor aan inspireren, leidinggeven en productiviteit valt gelijk op. Ook in andere advertenties kom je soortgelijke formuleringen regelmatig tegen.

Blijkbaar gaat men ervan uit dat humor een effect heeft op het welbevinden van de organisatie en het doel van de organisatie. Maar hoe komt men daarbij?

1. Wat is effect, gerelateerd aan humor?
2. Wat is welbevinden van de organisatie gerelateerd aan de doelen van de organisatie? Wanneer is de klant tevreden en wat heeft dat te maken met humor?

**Wat is effect, gerelateerd aan humor?**

Effect is Kwaliteit vermenigvuldigd met Acceptatie (Bergenhengouwen 1999: 261). Humor kan gezien worden als een kwaliteit die effect scoort. Voorwaarde is wel dat humor gepaard moet gaan met acceptatie. Immers, als onze grappen, opmerkingen en onze pogingen een ‘prettige sfeer’ te creëren niet in goede aarde vallen bij de klant – of zelfs op weerstand stuiten – hebben we te maken met een averechts effect. Dus hoe bereik je dan die acceptatie?

Humor moet gebruikswaarde hebben, of met andere woorden: bruikbaar en toepasbaar zijn. De gebruikswaarde van humor moet getoetst worden aan de hand van de gebruikers: enerzijds de klanten en anderzijds de medewerkers, de mensen die de klanten bedienen.

Tijdens het schrijven van dit boekje heb ik met meerdere mensen gesproken over het effect van humor (zie daarvoor ook statement 6). Onder andere met de heer ir. K. Noordzij, iemand met veel ervaring in leidinggevende functies. Hij gaf aan:

‘Humor kan niet zomaar zonder zicht op de context gebruikt worden. Contact en respect zijn van groot belang. Er is een balans tussen ik en de ander. Als de leider weet dat hij of zij is om van te houden, hoeft hij of zij iets minder krampachtig zichzelf op te poetsen en kan hij of zij via humor de nodige zelfrelativering opbrengen.’

Met andere woorden: humor moet passen in de situatie en iets bijdragen aan het contact. Wat zou humor kunnen bijdragen in het klantcontact? Zoals het spreekwoord ‘de klant is koning’ al zegt, klanten willen goed bediend worden. In het eerste statement van dit boek(je) hebben we al kennisgemaakt met de narren uit de Middeleeuwen. Zij hadden al de ervaring dat er zonder hen beslist minder goede zaken werden gedaan. De klant is koning en alleen narren kunnen de koning de waarheid vertellen...

Welke bijzondere plaats zou de nar anno nu kunnen innemen? Zouden ze ook nu nog iets los kunnen maken en de klanten kunnen aanspreken?

Een mooi voorbeeld van een bedrijf dat al dertig jaar de humor in de bedrijfsfilosofie verwerkt heeft, is de Amerikaanse luchtvaartmaatschappij Southwest-Airlines. Dat blijkt bijvoorbeeld al in het sollicitatiegesprek. Aan elke sollicitant wordt gevraagd: ‘Heeft u ooit humor gebruikt om problemen op de werkvloer op te lossen?’

Op dit moment werken er 35.000 mensen bij Southwest-Airlines. Daaronder bevinden zich acteurs, stand-up comedians en honderden getalenteerde amateurs die moeten zorgen voor allerlei soorten vermaak tijdens de reis. Men maakt bijvoorbeeld op ludieke manier de veiligheidsvoorschriften duidelijk. Na 11 september vond de directie van Northwest-Airlines het niet gepast om deze ludieke aanpak voort te zetten. Dus de humor werd geschrapt. Colleen Barret, de president van Northwest-Airlines, kreeg echter stapels e-mails van klanten die aangaven het humorklimaat te missen. In mei 2003 maakte ze dat via een interne memo aan alle medewerkers duidelijk en sindsdien staat het sein weer op groen wat humor betreft. Er werd nog wel bij gezegd dat er respectvol omgegaan diende te worden met onderwerpen die te maken hadden met religie en afkomst.

‘Ja,’ zult u misschien zeggen, ‘maar dat is Amerika. Hoe zit dat hier? Het is een feit dat er in vacatures in de Nederlandse kranten vaak gerefereerd wordt aan humor. Maar werkgevers kunnen vaak niet duidelijk aangeven waarom ze humor zo belangrijk vinden voor hun sollicitanten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het afstudeerproject ‘Humor in de hulpverlening’ van een paar studenten van de Evangelische Hogeschool. Zij belden steekproefsgewijs instellingen met de vraag waarom in hun vacature ‘gevoel voor humor’ vermeld stond. Zo voerden ze het volgende gesprek met een manager van een groot zorginstituut (Peelen e.a. 2000: 33):

- *Dag, meneer. Ik heb een vraag over die vacature voor een ‘locatiemanager met gevoel voor humor’.*

- *Hoezo? Bent u geïnteresseerd?*

- *Ja, mijn oog viel direct op de slogan: ‘met gevoel voor humor’. Hoezo is dat belangrijk?*

- *Tja, dat staat er inderdaad wel heel erg groot. Humor is gewoon belangrijk.*

- *Is het een competentie die jullie vragen of zo?*

- *Tja, dat weet ik niet. Om heel eerlijk te zeggen hebben we het er als PR- trekker boven gezet.*

‘Humor is gewoon belangrijk’ dus. Maar, zoals ik al zei, in veel gevallen heeft men er nog niet zo over nagedacht *waarom* dat nou zo is. Toch heeft iedereen wel ergens een vaag idee dat humor trekt en dat alles met humor beter verloopt. En als alles beter verloopt, bestaat er een betere dienstverlening en is er grotere tevredenheid. En dat wil uiteindelijk toch iedereen? Tenslotte staat klanttevredenheid en cliënttevredenheid regelmatig op de agenda.

**Wat is welbevinden van een organisatie gerelateerd aan de doelen van de organisatie?  
Wanneer is de klant tevreden en wat heeft dat te maken met humor?**

Tevredenheid (van zowel klanten als medewerkers) is het prettige gevoel dat ontstaat door het – al dan niet bewust – afwegen van enerzijds de impliciete en expliciete verwachtingen en anderzijds de impliciete en expliciete ervaringen. Tevredenheid is dus een effect van de kwaliteitservaring van de gebruikers. Humor kan dit effect bevorderen.



De klant ondervindt kwaliteit op vijf verschillende momenten: vóór de verkoop, direct na de verkoop (voordat u levert), bij levering, tijdens gebruik en bij het oplossen van problemen. En daarna begint het weer opnieuw. Telkens als we in aanraking komen met de klant, spreken we over een ‘kritiek moment’. In zo’n moment wordt bepaald of de klant koopt, niet koopt of niet meer koopt.

De geleverde kwaliteit die de klant zal ondervinden, wordt bepaald door vier aspecten: een goed product, goede service, goede persoonlijke dienstverlening en een gevoel van controle (zie figuur 4.1). Het belang van de *goede persoonlijke dienstverlening* en het *gevoel van controle* wordt nogal eens te laag ingeschat. Juist op die gebieden komt het gebruik van humor om de hoek kijken. Het is namelijk heel effectief om met een grapje of een goed afgestemde ironische opmerking uw klant te plezieren, waardoor de sfeer verbetert en de klant of de medewerker ‘in beweging’ komt.



Fig. 4.1 De kwaliteit die de klant ondervindt

Bron: <http://members.home.nl/boeyink/klantentevredenheid.htm>

Goede persoonlijke dienstverlening kan heel goed gepaard gaan met humor. U heeft vast wel eens op een trein staan wachten die vertraging had. Natuurlijk had u op dat moment liever een goede service gehad – die trein moet gewoon op tijd komen. Maar als dat dan niet zo is, dan heb je behalve de behoefte aan goede informatieverstrekking – wanneer komt de trein wel? – ook graag een conducteur die niet staat te chagrijnen maar eentje met gevoel voor humor.

Hetzelfde idee gaat op binnen organisaties. Geen enkele medewerker zit te wachten op een leidinggevende die als een stuk chagrijn een rotklus op zijn bureau dumpst en daarna ongeïnteresseerd weer weg loopt. En die leidinggevenden zitten op hun beurt weer niet te wachten op nurkse zuurpruimen van managers die alleen maar kritiek hebben en hen opscheppen met strakke begrotingen. En bovendien: zo’n werksituatie is vaak een kettingreactie. Die demotiverende, afbrekende chagrijnige sfeer komt uiteindelijk via het management, de leidinggevenden en de medewerkers ook bij de klanten terecht.

We weten allemaal wel dat niet alles altijd perfect gaat. Ieder mens heeft het nodig af en toe te horen wat goed gaat, want wat fout gaat of wat we fout doen onthouden we toch wel.

En we onthouden helaas de fouten van anderen ook maar al te goed. Zijn we in staat om onze eigen fouten te erkennen, dan kunnen we er ook een grap over maken. En dat houdt ook in dat we in staat zijn de fouten van anderen te relativieren. Kortom: we gaan meer letten op de dingen die goed gaan dan op de dingen die fout gaan.

Humor kan ons dus helpen om effectiever om te gaan met de problemen van alledag. Of die nou gevormd worden door een lastige collega, klant of baas, de treinvertraging, of door de pc die weer eens vastloopt. In zo'n werksituatie kunnen we ook andere mensen beter inspireren en leren waarderen.

Immers, iemand met gevoel voor humor is vaak succesvoller dan iemand die dat niet heeft. Zo iemand straalt een zekere mate van emotionele stabiliteit uit: hij of zij is in staat om zijn persoonlijke eigenschappen te relativieren en goed en evenwichtig met de ander en zichzelf om te springen. Zo vertelt drs. K.J. Storm in *Humor als gereedschap voor managers*: 'In elke managementsituatie komt het voor dat je verschil van inzicht hebt over bijvoorbeeld budgetten, winststijging en een te volgen koers. Soms is het niet effectief om als maar te blijven discussiëren. Waarom er geen weddenschap van maken, waardoor er een plezierselement in komt en het minder moeilijk wordt om de ander gelijk te geven. Het is enorm sfeerverbeterend en productieverhogend. Dat is toch humor' (Rietveld e.a., 2000: 114).

Deze aanpak zorgt dan dus voor een prettige werksfeer en goede resultaten op het gebied van het managen van een afdeling en de organisatie als geheel. Men is er namelijk van overtuigd dat er een relatie bestaat tussen plezier en prestatie. Zo analyseerde David Maister gegevens van 139 kantoren van 29 zakelijke dienstverleners in 15 landen en in 15 verschillende sectoren. Maister vond sterk bewijs dat een verhoging van 10% van de medewerkertevredenheid 10 tot 15% verbetering van de klanttevredenheid teweegbracht, hetgeen weer goed was voor een verbetering van de financiële prestaties met 42%. (Geelhoed, 2003: 29).

Er is dus zeker wat voor te zeggen dat humor de productiviteit verhoogt, en aan een hogere winst bijdraagt. Maar hoe zit het met humor en imago? Imago komt tot stand via allerlei uitingsvormen bij relaties en publieksgroepen. Humor in de creatieve betekenis en als gangmaker is daarbij van enorm belang. Denk maar aan reclame. Als de narren aan het werk zijn, is het ondertussen goed zaken doen. Er is dus niets nieuws onder de zon. In de Middeleeuwen gebeurde het ook al. Alleen had men toen nog geen multimedia.



*The joke is the shortcut to  
consensus*

Burns.T.

## Statement 5 Beslechten van geschillen

*Humor draagt bij aan het verbeteren van relaties en het op gang brengen van processen. Hoe groter de afwezigheid van humor, hoe groter de verwijdering en stilstand.*

Overal in de samenleving spelen zich processen af die zich zonder een regisseur lijken te voltrekken. Denk bijvoorbeeld aan de processen van ontkerkelijking en verstedelijking. Een proces is een ontwikkeling in de tijd en wordt beïnvloed door tal van factoren.

Ook op het werk voltrekken zich processen. Een procesmanager gaat ervan uit dat hij zo'n proces een bepaalde kant op kan sturen door processen te analyseren en erop in te spelen. Procesmanagement is het begeleiden, het ondersteunen en het faciliteren van processen. Zou humor iets kunnen betekenen op het gebied van het op gang brengen van processen en het verbeteren van communicatie? Om te beginnen een voorbeeld uit mijn eigen ervaring.

Met mijn bedrijf 'Hooghe Boomen' begeleidde ik bij een zorginstelling een project 'resultaatgericht werken', bedoeld voor de hele organisatie. De zorginstelling bestond uit een Management Team van 6 leden, een middenkader van 22 personen en zo'n 400 uitvoerenden. De uitdaging was de hele organisatie te betrekken bij zo'n verandering omdat anders het resultaat beperkt blijft tot mooie papieren plannen in een bureaula. Wij hadden gekozen voor de metafoor van een landschap met drie verschillende routes die allemaal bij dezelfde plaats uitkwamen. Deze plaats werd gevormd door de doelstellingen van het project. Er was een rode route voor het Management Team. Zij vormden de voorhoede. De groene route was voor de leidinggevenden. Zij vormden de spil van de verandering. De blauwe route was voor alle medewerkers. Zij werden door middel van informatie-, werk- en discussiegroepen actief betrokken bij de verandering.

Het project heette, met een knipoog naar de soapserie, 'Onderweg naar Morgen'. De leidinggevenden hadden de meest uitgebreide en ook de zwaarste route, gekoppeld aan allerlei concrete opdrachten die op de werkvloer werden uitgevoerd. De trainingsdagen noemden we daarom 'Fitnessdagen'.

Het bleek dat de leidinggevenden veel weerstand ondervonden op de werkvloer en ze raakten daardoor gefrustreerd. In het begeleidingstraject dat ik met 'Hooghe Boomen' opgezet had, kwamen al deze demotiverende, negatieve emoties boven tafel. Hoe kreeg ik iedereen zover dat ze opnieuw de energie en de kracht konden vinden om moeilijkheden aan te pakken? Kortom: hoe kreeg ik ze weer in beweging?

Dit stond de eerstvolgende Fitnessdag op het scherm:

$(T(a)^2i)^2$
---------------

Daarmee werd bedoeld: 'Dit traject is  $(T(a)^2i)^2$  oftewel taaitaai.' Als je taaitaai laat liggen, wordt het bikkelhard maar als je het in je mond steekt, wordt het zacht en verteerbaar. Zo is het ook met de emoties die dit traject oproept.

Het is belangrijk om met elkaar te onderzoeken hoe we omgaan met emoties en frustraties. Als we emoties 'laten liggen', door er niets mee te doen of door ze te ontkennen, verharderen ze zich. Als we, in de lijn van de metafoor, de emoties in de mond steken – oftewel bespreekbaar maken – dan worden onze emoties zachter en verteerbaar.

Daarna werd de groep in tweeën verdeeld. De ene groep moest zich buigen over de vraag waarom het traject resultaatgericht werken absoluut een fiasco zou worden. De andere groep moest onderbouwen waarom het traject niets anders kon dan uitgroeien tot een onverdeeld succes. Er werd veel gelachen over alle punten die naar voren gebracht werden en bovendien was er weer ruimte om constructief te werken en de negatieve punten aan te pakken. Ook werd meer begrip gecreëerd voor de situatie van de medewerkers en er werden middelen bedacht om de medewerkers te bereiken. En uiteindelijk hebben we de hele zak met taaitaipopjes opgegeten.

In dit praktijkvoorbeeld werkt humor als Haarlemmerolie [VOETNOOT] om het proces weer vlot te trekken. Maar dat wil nog niet zeggen dat dit altijd lukt. Er moet wel iets zijn waardoor er een ingang gevonden kan worden. En dat heeft alles te maken met een ‘open mind’.

Een open mind creëren is makkelijker gezegd dan gedaan. Want iedereen heeft overal wel een mening over. Bovendien wordt die meningsvorming van ons, als mondige werknemers, ook verwacht. In zulke gevallen is een goede communicatie het toverwoord. Om even terug te gaan naar mijn werk als trajectbegeleider: als ik vraag wat men onder goede communicatie verstaat, hoor ik verschillende antwoorden van de drie verschillende echelons. De opvallende overeenkomst tussen de antwoorden is dat men altijd elkaar de zwarte Piet toespeelt. Zo vindt de directie het bijvoorbeeld erg jammer dat de interne communicatie via de nieuwsbrief niet goed loopt omdat bijna niemand die leest. De medewerkers vinden dat de communicatie moet verbeteren omdat ze de directie nooit zien en tenslotte zijn zij het die al het werk doen. De leidinggevenden hangen hier ergens tussenin en ervaren als geen ander de spanning die deze situatie oproept.

Op dit punt begint er bijna altijd een discussie over de schuldvraag. ‘Als we dit of dat anders aangepakt hadden, dan...’ Of: ‘Zie je nu wel, die leidinggevenden van tegenwoordig kunnen ook nergens tegen...’ Dit wil niet zeggen dat je nooit moet analyseren hoe iets gegaan is. Maar als het daar bij blijft, kom je niet ver.

Een discussie die verzandt in het over en weer slingeren van iemand anders zijn fouten, kan het gevolg zijn van perfectionisme. We willen zelf graag alles perfect doen, en dat verwachten we ook van anderen. Het is niet makkelijk om de humor te zien als je moet strijden tegen je eigen perfectionisme. Het is goed te bedenken dat perfectionisme de positieve werking van het fouten maken uitsluit. Er zit dan zo’n stemmetje in je hoofd dat zegt: ‘Stommerd, had je dit niet kunnen zien aankomen.’ Een veelvoorkomende reactie is ontkennen dat er iets aan de hand is. Dat lijkt aanvankelijk prettig, maar op de lange duur is het dat niet.

*Tijdens een bijeenkomst van consultants hield een senior manager een lezing over leiderschap. Na ongeveer drie kwartier maakte hij de opmerking dat vrouwen meer woorden nodig hebben dan mannen. Hij had gehoord dat vrouwen 7000 en mannen 2000 woorden nodig hebben om hetzelfde te zeggen... Hierop maakte ik – op dat moment de enige vrouw in het gezelschap – de opmerking dat hij nu toch onderhand al wel aan de 7000 woorden zat ... Er werd gelachen. Echter, de senior manager die de lezing gaf, verklaarde dat hij dit gegeven toch echt had gehoord van een psycholoog.*

Dit voorval illustreert iets anders dat humor in de weg staat: dogma's. De consultant maakt gebruik van het dogma van de psycholoog, die als autoriteit ten tonele wordt gevoerd, om zijn mening te onderbouwen. Een grapje hierover is niet mogelijk. Dogma's en humor sluiten elkaar uit. Relativeren van dogma's staat gelijk aan het loslaten van de waarheid.

In een groepsproces zie je dit fenomeen regelmatig opduiken. Er staat dan iemand op om de 'waarheid' te spreken. Dit eindigt niet zelden met het befaamde stokpaardje dat koste wat het kost moet worden vasthouden. Ook aan de vergadertafel zijn deze processen te signaleren. Het gaat over van alles, maar er mag geen verschil van inzicht zijn. Degene die aan de touwtjes trekt bepaalt wat het managementdogma op dat moment is. Verzet tegen dogma's betekent altijd het ondervinden van tegenwind.

Ook al staan dogma's humor in de weg, humor kan ook net de kracht zijn die de wind uit de zeilen neemt van de dogmatische tegenstanders en al laverend een wezenlijk gesprek over de inhoud mogelijk maakt. En aan de andere kant: jouw visie op de waarheid hoeft ook niet de enig juiste te zijn.

Humor draagt dus bij aan het verbeteren van relaties en het op gang brengen van processen. Humor verandert de manier waarop we ons gedragen. Wanneer we humor ervaren, praten we meer, maken we meer oogcontact met anderen enzovoort. Humor geeft ons meer energie, waarmee we vervolgens activiteiten ondernemen die we anders wellicht vermeden zouden hebben.

Dit betekent dat de afwezigheid van humor toch meer gevolgen heeft dan we op het eerste gezicht zouden zeggen. Vooral in organisaties die ideëel zijn, zoals christelijke organisaties en instituten. Daar heb je vaak te maken met idealisten en perfectionisten. Een idealist heeft natuurlijk ook veel goede kanten, maar een nadeel dat altijd op loer ligt, hangt samen met het feit dat zijn werkelijkheid bestaat uit principes. Principes kunnen helpen bij het varen van de juiste koers. Ze kunnen echter ook verworden tot wetten van Meden en Perzen, kortom: dogma's. Misschien is dat wel een van de redenen waarom er zoveel christelijke organisaties zijn waar problemen bestaan met samenwerken. De ambities liggen hoog en er zijn veel perfectionisten. En juist perfectionisten hebben moeite om het ideaalbeeld los te laten en de eigen beperktheid te aanvaarden.

Misschien is het daarom dat er niet zo heel veel christelijke cabaretiers zijn die het aandurven humor in te zetten om de houding van christenen zelf ter discussie te stellen. Een bekende uitzondering is Adrian Plass. In zijn boekje *Appeltjes voor de Vorst* schrijft hij:

'Goedemorgen – eh is dit het bureau?

Jazeker, meneer, wij zijn het Christelijk Theaterbureau 'Gig Along-A-God'. Wij leveren charismatici voor conferenties, profeten voor partijen, schriftgeleerden voor schooldagen, mystici voor muziekfestivals, broeders voor bruiloften, gebedsgenezers voor grote hallen, predikanten voor picknicks en theologen voor theaters..., alle prijzen inclusief btw en met aftrek van tienden. Dreigt uw bijeenkomst een fiasco te worden? Mijn naam is niet Haas, maar Hoop. Waarmee kan ik u dienen?

Nou, eh... Ik wil een rage worden.

Wat wilt u...?

Ik wil op het podium staan op Flevo en Vierhouten. Ik wil beroemd worden! Ik wil herkend worden! Ik wil respect! Ik wil een ster zijn!! (Stilte) Voor de Heer...'

Adrian Plass is iemand die heeft bijgedragen aan een proces van enige nuancering en openheid binnen de evangelische kerken en aanverwante organisaties. Als gevoel voor humor ontbreekt, kan een organisatie of een instituut veel van zijn aantrekkingskracht verliezen.

En dat niet alleen. Het kan mensen kapotmaken. Onder het mom van geestelijke waarden of geestelijk leiderschap wordt elke kritiek, grap of welke vorm van humor dan ook in de kiem gesmoord. Zo ontstaat verstarring die uiteindelijk tot gevolg heeft dat zo'n organisatie of instituut zijn missie niet volbrengen. In de woorden van Adrian Plass uit *Appeltjes voor de Vorst*:

‘Daar stond ik dan, met een stuk in de hand geklemd waar een keurig lijstje stond van 19 wonderschone punten om een goede vader te zijn. Ik keek ernaar voordat ik begon te spreken. Ik zei in stilte tegen mijzelf: ‘Nou jij brengt er zelf niet een van terecht’. En toen was het alsof een stemmetje tegen me zei: ‘Als je nu eens de waarheid vertelde?’ ‘Nee’, zei ik tegen mijzelf, ‘we doen het in de kerk al jaren zonder de waarheid. Waarom zou ik nu roet in het eten gooien?’

Hoe groter de afwezigheid van humor, hoe groter de verwijdering en stilstand. Iedereen vindt zichzelf zo belangrijk dat het algemeen belang uit het oog wordt verloren. De reclame zegt: ‘Waar gaat het nou eigenlijk over. Have a break, have a Kitkat’. Dat gaat niet alleen over chocola. Het is goed even afstand te nemen en elkaar uit te dagen om daarna opnieuw te beginnen.

*Wijsheid is niet in alle omstandigheden goed: soms moet je een beetje gek willen zijn met de zotten.*

Menander

[VOETNOOT] Tot de meest bekende en alom verspreide volksgeneesmiddelen behoort zeker de beroemde Haarlemmerolie. Dit product, een mengsel van kruiden en zwavel, ook wel *medicamentum gratia probatum* genoemd, is al meer dan 300 jaar wereldberoemd. Het heilzame middel zou in 1696 zijn uitgevonden door de Haarlemmer Claes Tilly. Haarlemmerolie werd beschouwd als wondermiddel tegen bijna alle toen bekende kwalen. Het is voor Haarlem van bijna onschatbare waarde geweest, want het zorgde voor de stad tot over de hele wereld bekendheid. Immers, vele zeevaarders, zendelingen en missionarissen namen op hun tochten naar verre werelddelen een flesje van het middel mee. Nu wordt het woord ook gebruikt om aan te geven dat iets een wondermiddel is of een laatste redmiddel.

*Statement 6*

*Humor is een onmisbaar ingrediënt van een gezonde arbeidsverhouding. En dat is wat anders dan werken voor de lol.*

*Als u in het begin geen succes hebt, bent u net als ieder ander.*  
Bill Cosby

In dit hoofdstuk wil ik het van de andere kant bekijken. Ik heb de statements in dit boekje voorgelegd aan een aantal mensen en ik heb gevraagd om reacties, met name toegespitst op de vraag of humor inderdaad zo belangrijk – zelfs onmisbaar – is als ik denk. Daarvoor heb ik mensen gezocht uit verschillende sectoren. In dit statement zijn de reacties verwerkt van:

- \* Een financieel directeur bij een pensioenfonds,
- \* een stichtingsdirecteur bij een ideële organisatie,
- \* een secretaris schadeschap bij een luchthaven,
- \* een hoofd productontwikkeling in de grootmetaalindustrie
- \* een beleidsmedewerker van een vakbond
- \* en een hoofd P&O in een ziekenhuis.

Om te beginnen was het leuk om te merken dat iedereen toch wel eens een keer over het onderwerp had nagedacht. De reacties op mijn vraag ‘wat is humor?’ zijn als volgt.

Humor is:

- Een ander perspectief op de werkelijkheid;
- een instrument tot relativering;
- een middel om hoogmoed en eigenwaan tegen te gaan;
- een voertuig waarmee kritiek op een subtiele, aanvaardbare manier kan worden overgedragen;
- een ingeschapen mogelijkheid van mensen die ons leert over onze eigen muren heen te kijken;
- perspectief(wisseling);
- een eigenschap die gepaard gaat met intellectuele ontwikkeling;
- lachen;
- hoop;
- creativiteit;
- verrassing;
- ontspanning;
- een verhouding tot de omgeving, de wereld en de ander;
- het noodzakelijke gereedschap of instrument waardoor bepaalde emoties worden gewekt of bepaalde gedachten kunnen worden overgedragen;
- een manier van kijken;
- gemeenschapsvormend;
- opluchting en een nieuw begin;
- psychische ruimte;
- een bepaald soort chemie dat bestaat tussen mensen;
- een voorwaarde voor een hoge functie;
- inzicht in de plek van spanning.

Interessant is de reactie dat humor ‘een eigenschap is die gepaard gaat met intellectuele ontwikkeling’. Toen ik dat hoorde, dacht ik gelijk aan zelfspot. Zelfspot is namelijk gekoppeld aan een ontwikkeld zelfbeeld. In die zin zou je inderdaad kunnen stellen dat emotionele en intellectuele ontwikkeling en humor-ontwikkeling hand in hand gaan. Maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat iemand met een grote intellectuele ontwikkeling altijd veel gevoel voor humor heeft. Humor is tenslotte een complex begrip en intellectuele ontwikkeling is niet het enige dat ervoor zorgt dat iemand humor heeft.

En dan de reactie: ‘Een voorwaarde voor een hoge functie’. Weer een indicatie dat humor in het rijtje van de Big Five (zie statement 3) moet worden opgenomen.

Wat verder opvalt is dat er woorden vallen als ‘mogelijkheid’, ‘middel’, ‘instrument’, ‘gereedschap’ en ‘voertuig’. Dit zou er op kunnen duiden dat humor iets is wat ‘in beweging zet’ en wat verder te ontwikkelen valt. Immers een instrument kun je stemmen en gereedschap kun je oliën et cetera. Als ik echter de vraag stel of humor te ontwikkelen is, zijn de meningen verdeeld. Zo wordt er bijvoorbeeld gezegd dat ‘humor zich niet laat sturen. Door elke sturingspretentie verandert de humor bijna onherkenbaar van karakter’. Algemeen wordt de opvatting gedeeld dat er aanleg moet zijn voor humor en dat de mogelijkheid bestaat dat humor kan groeien.

Is humor noodzakelijk op het werk? Daar is niet iedereen het over eens. Er wordt gezegd dat het geen noodzaak is voor elke professional – tenminste in een wereld waarin professionaliteit gereduceerd wordt tot een specifieke rol. Verder wordt opgemerkt dat je ook heel neutraal een goede arbeidsverhouding kunt hebben. Humor vereist persoonlijk contact en voor een goede arbeidsverhouding is persoonlijk contact op zich niet noodzakelijk. Dit vind ik wel een opmerkelijke uitspraak aangezien ik meestal hoor dat een goede arbeidsverhouding staat of valt met een zekere mate van persoonlijk contact.

Er zijn ook andere geluiden. Zo geeft iemand aan: ‘Arbeidsverhoudingen kunnen onder druk staan door verwachtingen, belangen en miscommunicatie. Humor is een mechanisme dat een weg vindt tussen patstellingen en spanningen door. Mensen hebben de ruimte nodig. Mensen moeten elkaar dat geven. Humor bewerkt dat.’ Dit wordt ondersteund door de uitspraak: ‘Humor voorkomt dat mensen hun werk of zichzelf te serieus nemen.’ Algemeen wordt gesteld dat humor met name belangrijk is in functies waarin creativiteit en ‘mensen aansturen’ een groot deel van het takenpakket bepaalt.

Er worden ook voorbeelden gegeven waaruit blijkt dat humor concreet inwerkt op de arbeidsomstandigheden. Zo noemt iemand de werksfeer als belangrijkste ingrediënt van de arbeidsomstandigheden. En in de werksfeer mag humor niet ontbreken. Werksfeer en humor worden vaker gekoppeld: ‘Wanneer er op een afdeling een gezamenlijk gevoel voor humor is ontwikkeld, zal de sfeer open zijn en de persoonlijke contacten goed, waardoor ook de arbeidsomstandigheden goed zijn. Humor is meer een gevolg van een goede band dan een middel om die band te bereiken.’ Dit sluit aan bij een kritische opmerking dat humor geen ‘trucje’ is. Als relaties verziekt zijn, is er geen ruimte meer voor humor. In zo’n situatie kan humor zelfs averechts werken.

Deze laatste uitspraak is interessant omdat die de vraag opwerpt of humor wel effectief en functioneel in te zetten is of dat er eerst sprake moet zijn van een goede relatie. Hier zijn



een aantal uitgesproken meningen over, zoals bijvoorbeeld: ‘Zodra humor functioneel wordt ingezet is het geen humor meer, maar slecht vermaak.’

Anderen geven juist aan dat humor ontspannend werkt en dus heel goed *functioneel* gebruikt kan worden. Er kan dan gefocust gewerkt worden en dat bevordert vervolgens de productiviteit. Ook wordt aangegeven dat de lach en de ontspanning essentieel zijn bij een hoge werkdruk. Dit voorkomt dat er te veel druk op de ketel komt en beperkt zo de negatieve gevolgen voor de productiviteit.

Als ik ‘het recht op humor’ (zie daarvoor statement 7) naar voren breng, wordt daarop met verwarring gereageerd. De een reageert serieus, de ander afwijzend en een derde humoristisch. De humoristische reactie geeft precies de tegenstelling aan die ik naar de oppervlakte wil halen: ‘Een recht op humor is vrij humorloos of anders zeer humoristisch.’ Een andere prachtige reactie is de volgende: ‘Humor laat zich niet uitdrukken als een recht van een mens of een werknemer. Ieder mens mag humor hebben, maar de vraag waar het om draait is in hoeverre je bepaalde uitingsvormen wel of niet toestaat. Juridisch zal de uiting van humor onder de vrijheid van meningsuiting vallen, waaraan ook beperkingen zijn gesteld. Ik kan me voorstellen dat een werkgever bepaalde uitingsvormen van humor op de werkvloer verbiedt, wegens het in strijd zijn met het karakter van de werkzaamheden.’

Dit brengt ook gelijk de grenzen van de verschijningsvormen van humor aan de oppervlakte. Humor kan zich ook op minder prettige manieren uiten, bijvoorbeeld in de vorm van spot, jezelf verheffen boven de ander en lachen ten koste van anderen. Ook afbrekende en platte humor werken niet positief. Maar aan de andere kant: van die dingen wordt gezegd dat ze uiteindelijk geen ‘echte humor’ zijn. Echte humor is er altijd geweest en dat wordt door alle ondervraagden bevestigd.

Dit brengt mij afsluitend terug bij Erasmus.

*Geen enkele relatie of sociaal gebeuren kan zonder dwaasheid, zonder humor. Die ‘belachelijke’ toestand is de specie en de hoeksteen van een prettig sociaal leven.*

Naar Erasmus, *De lof der zotheid*.

### **Statement 7 Anti-discriminatie**

*Humor is het recht van iedere werknemer, zonder enig onderscheid op grond van geslacht, godsdienst of ras.*

*De mensen zijn niet zo slecht als de slechte mensen denken.*

Ivo Andric

Discriminatie betekent het ongeoorloofd onderscheid maken en apart stellen van een bepaalde groep of persoon. Anti-discriminatie betekent dus heel simpel uitgaan van gelijke rechten en plichten voor alle mensen ongeacht rang, stand of afkomst. Dit beginsel is sterk verankerd in onze Nederlandse samenleving. Dit werkt ook door in de wijze waarop er in organisaties en bedrijven wordt samengewerkt. Buitenlanders die in Nederland komen werken hebben soms moeite met de wijze waarop dit gelijkheidsideaal tot in de directiekamer een vorm vindt. Ook de humor die in een bedrijf normaal is, wordt niet altijd begrepen.

Het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT) is een onafhankelijk kennis- en expertisecentrum voor internationale en interculturele samenwerking. Het instituut biedt geïntegreerde taal- en cultuurtrainingen voor Nederlanders die naar het buitenland gaan en voor buitenlanders die hier komen wonen en werken. Communicatie en humor, gekoppeld aan het gelijkheidsideaal vormt een onderdeel uit de training. Keer op keer blijkt dat westerse culturen op een aantal punten een verschillend gevoel voor humor hebben dan bijvoorbeeld Aziatische volken – het lachen om het uitglijden over de bananenschil komt echter in alle culturen voor (Zijderveld 1971: 46-47). Drs. W.F. Ploeg, een van de trainers van ‘Understanding the Dutch’ van het KIT, zegt over de Nederlandse werksituatie in relatie tot humor en gelijkheidsideaal het volgende:

*De Nederlandse secretaresse wil in eerste instantie als medemens benaderd worden, zij wil het gevoel hebben dat zij óók belangrijk is, ook al weet zij dat zij veel minder verdient dan haar baas en dat zij het beleid van het bedrijf niet bepaalt. Toch heeft de secretaresse in Nederland een belangrijke functie: zij bepaalt vaak de agenda van de baas en zegt soms rechtstreeks tegen de baas dat hij of zij een bepaalde activiteit niet moet inplannen, want ‘Je hebt het al zo druk’ (in Nederland zeggen we ook tegen de baas vaak ‘je’, dit vaak tot grote verbazing van buitenlandse managers die in een Nederlands bedrijf komen werken). Het blijkt dat humor op de Nederlandse werkvloer vooral gebruikt wordt om om te gaan met hiërarchie, iets waar Nederlanders eigenlijk niets van moeten hebben.*

*Hiërarchie is ook nogal onzichtbaar, zeker voor buitenlanders die vaak uit een cultuur komen waarin hogergeplaatsten zich omringen met in de ogen van Nederlanders arrogant gedrag: een grote auto, dure kleren, een groot bureau in een grote kamer waar je niet zomaar mag binnenlopen et cetera et cetera. Daarbij hoort dan vaak ook een autoritair optreden: de secretaresse krijgt van haar baas gewoon een opdracht om dit of dat te doen, en als je dat weigert heb je een probleem. Als een Nederlandse secretaresse een opdracht krijgt is dat soms zelfs een reden voor haar om die juist niet uit te voeren! (‘Wat denkt ’ie wel, laat het hem zelf maar doen!’) Nederlanders accepteren niet snel een order of een opdracht. Nederlanders moeten eerst ‘bewerkt’ worden, ‘zacht’ gemaakt worden voordat*

*zij iets voor een hogergeplaatste willen doen. Gelijkheid, ook al is die slechts voor een ogenblik, is het parool. Ongelijkheid is onmenselijk. Dus managers: informeer naar het wel en wee van uw secretaresse, naar haar persoonlijke omstandigheden ('Je hebt het vandaag inderdaad druk hè, ik zie het'), doe desnoods een beetje zielig (werkt altijd: 'Ik heb het vandaag ontzettend druk, ik kom er niet meer aan toe, ik moet vanmiddag per se... zou je me kunnen helpen? Dat zou geweldig zijn!') en maak vooral samen grapjes over de gewoonste dingen van de dag. Lach samen! U zult zien dat er wonderen gebeuren!*

Humor in de vorm van grapjes maken wordt in het voorbeeld opnieuw gezien als Haarlemmerolie (zie statement 5). Zo worden verschillen overbrugd en wordt er contact gemaakt. Humor werkt dan verzachtend en anti-discriminerend.

Echter, dit is een kant van de medaille. Het Nederlandse humorklimaat kan in sommige gevallen discriminatie in de hand werken. Juist als mensen niets begrijpen van het Nederlandse gelijkheidsideaal en als ze bijvoorbeeld niet in staat zijn te communiceren met een grapje, vallen ze erbuiten. Je moet gevoel voor humor hebben, anders kun je niet meedraaien.

Een andere schaduwzijde van humor, die aan de oppervlakte komt in het bovenstaande citaat, is humor als machtsmiddel. Leidinggevendenden kunnen bijvoorbeeld met humor hun zin doordrijven. Maar als iemand keer op keer ditzelfde trucje zou gebruiken, krijgen zijn werknemers hem door en werkt het niet meer. Humor op deze manier aangewend heeft dus een ingebakken begrenzing.

Werknemers hebben zelf ook een middel in handen, namelijk de subversieve humor. Subversieve humor geeft op een acceptabele manier uiting aan het feit dat je het bijvoorbeeld niet eens bent met een bepaald – van hogerhand genomen – meerderheidsbesluit. Door subversieve humor zorg je ervoor dat op elegante wijze (en vaak met succes) je afwijkende mening aan de orde komt.

Een aantal voorbeelden:

1. Een team heeft een discussie over het terugdringen van inkomende persoonlijke telefoongesprekken. De meerderheid is er voorstander van deze gesprekken in te dammen. Een aantal mensen ziet het niet zitten, want: 'Hoe controleer je dat dan?'

*Vervolgens vraagt een teamlid: 'Hoe lang duurt het voordat je weet dat het om een persoonlijk gesprek gaat... Is dat na twee minuten of na tien minuten?'*

2. Tijdens een kerkvergadering is er besloten dat er geen vrouwen in het ambt mogen worden toegelaten.

*Twee mannenbroeders zijn het er niet mee eens en maken het volgende grapje: 'Eerst schiep God Adam. Hij bekeek hem en zei: "Dat moet beter kunnen." En toen schiep Hij Eva.'*

Humor heeft ook een heel zwarte kant. Het kan soms mensen uitsluiten (vaak zijn dat mensen uit groepen in de samenleving die sowieso al gediscrimineerd worden, bijvoorbeeld allochtonen en homoseksuelen). Als het om grapjes gaat die stelselmatig iemand in de hoek zetten, spreken we niet meer van humor, maar van pesten. Er is zelfs

een woord voor: 'mobbing'. Een 'mob' is Engels voor de 'meute' die zich tegen een slachtoffer keert. Dit komt vaker voor dan je denkt. Een op de vier medewerkers loopt de kans om slachtoffer te worden van mobbing. John B., chauffeur bij een transportbedrijf, doet op de website [www.stopmobbing.nl](http://www.stopmobbing.nl) zijn verhaal: 'Het begon als grapje: de bestelwagen precies andersom inladen dan op de routebon vermeld staat. Leuk joh, om elke dag om acht uur 's ochtends op een grachtje in Amsterdam de inhoud van je wagen om te moeten draaien... Na herhaalde keren vroeg ik of ze ermee zouden willen stoppen, omdat ik het niet leuk meer vond. Maar het bleef maar doorgaan. Ik moest niet zo kinderachtig doen, moest toch tegen een stootje kunnen?' Dit soort dingen hebben helemaal niets meer te maken met humor. Dit is een vorm van terreur.

Vrouwen hebben wat humor betreft niet dezelfde rechten als mannen. Je zou dit kunnen opvatten als discriminatie. Immers, discriminatie betekent het ongeoorloofd onderscheid maken en apart stellen van een bepaalde groep of persoon. Kuipers schrijft in het boek *Goede Humor, slechte smaak* daarover het volgende: 'Naast restricties voor vrouwen die verband houden met eer en fatsoen, noemden sommigen nog een andere belemmering: vrouwen kunnen geen moppen vertellen. Ze beginnen met de clou, lachen voor de grap is afgelopen, zijn te verlegen, te voorzichtig, of te netjes, kortom: ze doen het verkeerd. In het geval van het vertellen van moppen (en meer in het algemeen humor) zijn sekserollen min of meer complementair: mannen vertellen moppen, vrouwen luisteren ernaar. In dit opzicht is er misschien niet zo heel veel veranderd sinds Rose Coser schreef: "Een vrouw met een goed gevoel voor humor is een vrouw die lacht (maar niet te hard!) als een man iets geestigs zegt of een goede mop vertelt. Een man met een goed gevoel voor humor is een man die geestige opmerkingen maakt en goede moppen vertelt.'"

Deze sekserollen met betrekking tot humor blijken niet alleen uit de boeken. Ook uit eigen ervaring merk ik verschil in gevoel voor humor bij mannen en bij vrouwen. Tijdens mijn gesprekken hierover bood een bevriende psycholoog aan om een steekproef te houden in zijn gemengd team van een instelling in de geestelijke gezondheidszorg. Ik ging graag op het aanbod in en al snel lag er een enquête op tafel.

Bij het invullen moesten de respondenten allereerst aangeven ze man of vrouw waren. Op de vraag of er op het werk gelachen wordt, antwoorden ongeveer evenveel mannen als vrouwen 'tamelijk veel'. Een logisch gevolg hiervan is dat ook de meeste mannen en vrouwen aangeven dat het op hun werk geen saaie boel is. Over het algemeen zijn er meer mannen die zichzelf als een grappenmaker omschrijven dan vrouwen. Vrouwen zeggen vaker dat ze een opgewekt type zijn en dat ze van een grapje houden.

Bij de vraag 'Wat is de grappigste gebeurtenis die u op uw werk heeft meegemaakt?', geven mannen veel vaker een concreet voorbeeld dan vrouwen. Ter illustratie een voorbeeld van zo'n 'grappigste gebeurtenis' uit de enquête: 'Een dame van 96 raakt in paniek want haar kinderen moeten worden verzorgd, zegt ze. Ik stel haar gerust door te zeggen dat haar kinderen groot zijn en wel voor zichzelf kunnen zorgen. Dit accepteert zij. Dan roept ze plotseling: "Maar dat kleintje dan van zes weken?" Ik denk: "Daar kom ik niet zo makkelijk van af", en bied aan om te gaan kijken. Ik ben bijna de zaal uit als ik haar hoor zeggen tegen haar buurvrouw: "Die ziel denkt dat ik een kleintje heb van zes weken.'"

Bij de vraag naar wat voor soort humor (subtiele, absurde, spottende, volkse of taalhumor) de voorkeur uitgaat, blijkt dat de scores van de mannen iets hoger liggen als het gaat om absurde humor en spot. Vrouwen vinden iets sneller dat iets 'niet kan' en over de grens van

het toelaatbare gaat. De volkse humor wordt iets meer gewaardeerd door vrouwen dan door mannen.

Bij de vraag aan mannen en aan vrouwen over het effect van humor komt naar voren dat beide seksen het creëren van gezamenlijke betrokkenheid en teamgeest het belangrijkste vinden. Bij mannen wordt vaker genoemd dat zij humor zien als het ontladen van spanning. Vrouwen zien het vaker als relativeren van de werksituatie. Verder valt op dat er naar aanleiding van de vraag naar een favoriete grap alleen de mannen een concrete grap kunnen vertellen die ook min of meer voldoet aan de criteria van een mop.

Bij de vraag waarom men geen favoriete grap kent, geven de meeste vrouwen aan dat hen niets te binnen schiet. Concluderend kan men zeggen dat humor in de betekenis van 'gangmaker' vaak het domein van de man is. Humor werkt verzachtend en anti-discriminerend? Vrouwen aller landen verenigt u! In de woorden van Katharine Hepburn: 'Als je je altijd aan de regels houdt, mis je alle lol.'

*Twee mannen hebben het in de kantine over de werkende vrouw. Zegt de een tegen de ander: "Dus jullie hebben nu een dubbel inkomen." Zegt de ander: "Dat stelt niets voor, het enige wat uitmaakt is dat ze nu minder tijd heeft om het uit te geven."*

*Humortest. Humor is te meten: test uw gevoel voor humor*

## **Humor bij het koffiezetapparaat**

Laughlab is 's werelds grootste experiment met betrekking tot de psychologie van humor. Dr. Richard Wiseman, verbonden aan de Universiteit van Hertfordshire, heeft meer dan 40.000 grappen verzameld en getest. Hij deed dat met behulp van een online lachlaboratorium, dat bezocht werd door meer dan twee miljoen mensen uit zeventig verschillende landen. Een van de doelen was het ontdekken van de grappigste mop ter wereld.

De grap die uiteindelijk wereldwijd het hoogst scoorde, was de volgende:

*A couple of New Jersey hunters are out in the woods when one of them falls to the ground. He doesn't seem to be breathing, his eyes are rolled back in his head. The other guy whips out his cell phone and calls the emergency services. He gasps to the operator: 'My friend is dead! What can I do?' The operator, in a calm soothing voice says: 'Just take it easy. I can help. First, let's make sure he's dead.' There is a silence, then a shot is heard. The guy's voice comes back on the line. He says: 'OK, now what?'*

Deze mop bleek wereldwijd aan te slaan omdat hij bleek te voldoen aan een aantal duidelijke criteria: 'This joke is interesting because it works across many different countries, appeals to men and women, and young and old alike. Many of the jokes submitted received higher ratings from certain groups of people, but this one had real universal appeal. Also, we find jokes funny for lots of different reasons – they sometimes make us feel superior to others, reduce the emotional impact of anxiety-provoking events, or surprise us because of some kind of incongruity. The hunters joke contains all three elements – we feel superior to the stupid hunter, realise the incongruity of him misunderstanding the operator and the joke helps us to laugh about our concerns about our own mortality.'

Samengevat komt de succesformule van een internationale grap dus op het volgende neer:

- De grap overstijgt verschillen tussen mannen en vrouwen;
- overstijgt verschillen tussen oud en jong;
- betreft een algemeen menselijk thema
- geeft een gevoel van superioriteit
- en er zit een ongerijmdheid in de geschetste situatie.

Als u in een internationaal bedrijf werkt, is het wel leuk om te weten welke grap in welk land het beste scoort. Een paar voorbeelden:

Engeland:

*A woman gets on a bus with her baby. The bus driver says: 'That's the ugliest baby that I've ever seen. Ugh!' The woman goes to the rear of the bus and sits down, fuming. She says to a man next to her: 'The driver just insulted me!' The man says: 'You go right up there and tell him off – go ahead, I'll hold your monkey for you.'*

Amerika:

*A man and a friend are playing golf one day at their local golf course. One of the guys is about to chip onto the green when he sees a long funeral procession on the road next to the course. He stops in mid-swing, takes off his golf cap, closes his eyes, and bows down in prayer. His friend says: 'Wow, that is the most thoughtful and touching thing I have ever seen. You truly are a kind man.' The man then replies: 'Yeah, well we were married 35 years.'*

Canada:

*When NASA first started sending up astronauts, they quickly discovered that ballpoint pens would not work in zero gravity. To combat the problem, NASA scientists spent a decade and \$12 billion to develop a pen that writes in zero gravity, upside down, underwater, on almost any surface including glass and at temperatures ranging from below freezing to 300 C. The Russians used a pencil.*

Duitsland:

*A general noticed one of his soldiers behaving oddly. The soldier would pick up any piece of paper he found, frown and say: 'That's not it' and put it down again. This went on for some time, until the general arranged to have the soldier psychologically tested. The psychologist concluded that the soldier was deranged, and wrote out his discharge from the army. The soldier picked it up, smiled and said: 'That's it.'*

En dan nog een paar van eigen bodem:

*Er zit een jongen bij de keuringsarts voor militaire dienst. De arts vraagt de jongen wat hij in militaire dienst wil gaan doen. 'Ik wil graag generaal worden,' zegt de jongen. 'Ben je gek?' zegt de arts. Zegt de jongen: 'Is dat vereist dan?'*

*Waarom heeft een mens nooit wat hij hebben wil? Dat is heel eenvoudig: als hij zou willen wat hij had, dan zou hij hebben wat hij wil. Maar aangezien hij nooit wil wat hij heeft, heeft hij niet wat hij wil.*

*Sam en Saar zijn aan de beurt bij de tandarts. Sam maakt direct duidelijk dat ze enorme haast hebben. Hij zegt tegen de tandarts: 'Alsjebliedje geen moeilijke dingen doen, geen lachgas, geen verdovingen of zoiets. Trek maar gewoon zo snel mogelijk de kies eruit' 'Tjonge', zegt de tandarts met bewondering, 'ik wou dat al mijn patiënten zo stoïcijns zijn als u. Welke kies is het?' Sam draait zich om en zegt: 'Laat maar zien Saar!'*

*Zitten drie jongens op het schoolplein. Zegt de een tegen de ander: "Ik heb de snelste vader de wereld. Mijn vader is F16 -piloot." Nummer twee antwoordt: "Mijn vader is nog sneller want hij is astronaut." Zegt nummer drie: 'Mijn vader is het snelst. Hij werkt van negen tot vijf en hij is om drie uur al klaar.'*

*De juffrouw op school vraagt aan Marietje wat ze later wil worden. 'Ik wil later mannequin worden', zegt Marietje. 'Maar als je daar nou te lelijk voor bent?' vraagt de juffrouw. Zegt het meisje: 'Dan kan ik altijd nog schooljuf worden.'*

*'U bent een dure advocaat! Als ik u 500 euro geef, wilt u dan twee vragen voor mij beantwoorden?' 'Natuurlijk! Wat is de tweede vraag?'*

*Een archeoloog is de beste man die een vrouw zich kan wensen: hoe ouder ze wordt, des te meer interesse hij voor haar heeft.*

*Sam en Saar lopen door de Kalverstraat. Saar blijft stilstaan bij een chique boetiek waar een mooie jurk in de etalage staat. 'Vind je 'm mooi?' vraagt Sam. 'Ja, heel mooi', zegt Saar. 'Vind je 'm echt heel erg mooi?', vraagt Sam. 'Ja, werkelijk prachtig', zegt Saar. 'Nou, weet je wat?', zegt Sam, 'dan gaan we morgen weer kijken.'*

*Er komt een vertegenwoordiger in stofzuigers langs. De vertegenwoordiger begint te praten: 'Ik ben vertegenwoordiger van hele goede stofzuigers: die zuigen echt alles, maken alles schoon. En om het te bewijzen, maak ik nu uw tapijt even vuil.' De vertegenwoordiger gooit een hele doos met vuiligheid over de vloerbedekking en zegt: 'Met mijn stofzuiger maak ik dat weer helemaal brandschoon. Ik garandeer u: elke korrel die blijft liggen, eet ik persoonlijk van de vloer.' Zegt de manager van de technische dienst: 'Nou begin dan maar vast te eten, want we hebben net een langdurige stroomstoring.'*

*Vrouwen kunnen praten zonder iets te zeggen, mannen kunnen luisteren zonder iets te horen.*

*Aan mannen moet je niet te zwaar tillen – gewichtig doen ze toch wel*

*Een jongeman die met vakantie is belt naar huis en krijgt z'n broer aan de lijn. 'Hoe is het met m' n poes?' vraagt de jongeman.*

*Broer: 'De kat is dood.'*

*Jongeman: 'Wat vreselijk, je weet toch hoe dol ik op hem ben, kon je dat vreselijke nieuws niet wat voorzichtiger brengen?'*

*Broer: 'Hoe bedoel je?'*

*Jongeman: 'Nou, je zou bijvoorbeeld kunnen zeggen dat hij op het dak zit. En als ik dan de volgende keer bel, dat je hem er niet af kan krijgen en dan zou je langzamerhand het slechte nieuws brengen.'*

*Broer: 'Oké, sorry.'*

*Jongeman: 'En hoe is het met oma?'*

*Broer: 'Die zit op het dak.'*

*Een pastoor liep al bijbellezend en biddend door zijn tuin, toen een windstoot ineens vier bladzijden tegelijk deed omslaan. 'Dank u God', zuchtte de pastoor, 'zelf zou ik dat nooit gedurfd hebben.'*



*Het verschil tussen leiderschap en management: toen Noach de voorspelling van de zondvloed hoorde, maakte hij de ark klaar. Dat was leiderschap. Dat hij vervolgens zei dat iemand goed moest opletten dat de olifanten niet in de gaten zouden krijgen wat de konijnen doen, was management.*

*Twee vrienden zitten in een blokhut ter gelegenheid van een berenjacht. Ze drinken behoorlijk. Een van de twee moet even naar buiten. Terwijl hij staat te wateren, ziet hij een beer. Hij schrikt zich een hoedje en zet het op een lopen naar de hut. Vlak bij de ingang struikelt hij. De beer rolt over hem heen naar binnen. De man doet snel de deur dicht en zegt tegen zijn vriend: 'Als jij dit probleem oplost, doe ik wat anders.'*

*'Hoeveel verdient u?'*

*'Niets.'*

*'Onzin! Waar werkt u?'*

*'Op het kantoor bij mijn vader.'*

*'Nou, ziet u wel! En wat bent u daar?'*

*'Een deel van de onkosten...'*

*Sam komt Moos tegen. Zegt Sam: 'Zeg Moos, wat kijk je somber?' 'Vind je 't gek?' zegt Moos, 'mijn beste vertegenwoordiger is overleden: 32 jaar oud!' 'Vreselijk', zegt Sam, 'wat had die jongen?' Zegt Moos: 'Brabant en Limburg.'*

## Literatuurlijst

- Alphen, P.J.A. van, *Humor in de psychiatrie*, Meppel, 1992. ISBN 90 265 12240 6.
- Bennink, H., 'Reflectieve vragen in supervisie - en andere begeleidingsgesprekken', *Reader 1, Opleiding in Professioneel Begeleiden (O.P.B.)*, Faculteit Gezondheidszorg, Hogeschool Utrecht, 1995.
- Berghenegouwen, G.J., Mooijman, E.A.M. en Tillema, H.H., *Strategisch opleiden en leren in organisaties*, Deventer, 1999. ISBN 90 267 2722 4.
- Bergsma, A., Weiland, M., 'Wie zich doodlacht leeft het langst', *Psychologie magazine*, september 2000: 12-18.
- Bukowski, P., *Humor in het pastoraat; Een stimulans*, Zoetermeer, 2003, ISBN 90 239 1381 7.
- Bytbeier, I., *Creativiteit Hoe? Zo!*, Tiel, 2002. ISBN 90209 5017.
- Camp, P., Erens, F., *De gekookte kikker, meer dan 200 metaforen over organisatieverandering*, Amsterdam, 1999. ISBN 90 254 2072 9.
- Covey, Stephen R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam, 1999. ISBN 90 254 0314.
- Dam, K. van, Bloemers, W., *Individu, Arbeid, Organisatie; Ontwikkelingen in de arbeids- en organisatiepsychologie*, Utrecht, 1997.
- Erasmus, *Lof der Zotheid; of De dwaasheid gekroond; Een pronkrede*; (eerste druk 1504), Amsterdam, 2002. ISBN 90 253 1129 6.
- Fijlstra, R., Wullings., H., *Ondernemen met gevoel; hoe persoonlijke en organisatieontwikkeling elkaar kunnen versterken*, Schiedam, 1998. ISBN 90 5594 121
- Frijda, N., 'Emoties als belangbehartigers', *Reader 1, Opleiding in Professioneel Begeleiden (O.P.B.)*, Faculteit Gezondheidszorg, Hogeschool Utrecht, 1995.
- Geelhoed, J., Loo, H. van der, Samhoud, S., *P lezier en Prestatie; Het managementprincipe voor organisaties*, Schoonhoven, 2003. ISBN 90 5261 455 5.
- Geelhoed, J., *Plezier in het werk*, BetterBeYourself Jaarverslag, Utrecht, 2002.
- Goleman, D., *Emotionele Intelligentie; emoties als sleutel voor succes*, Amsterdam, 1996. ISBN 90254 0669 6.
- Grun, A., *Vijftig Engelen voor je ziel*, Baarn, 2002.
- Host, A., *Humor, een vorm van overleven*, Tiel, 1992, ISBN 90 209 21053.
- Kuipers, S., *Goede Humor, slechte smaak: Nederlanders over moppen*, Meppel, 2001. ISBN 90 5352 7095.
- Landmann, S., *Joodse Humor*, Amsterdam, 1964.
- Morreall, J., 'Humor works', *International journal of humor research*, vol 11, Human Resource Development Press, U.S., 1998.
- Paulos, J. A., *Ik denk dus ik lach: een alternatieve benadering van de filosofie*, Amsterdam 1998. ISBN 90 51713 2230.
- Peelen, R., Huijser, L., Huijser, C., *HUHU: Humor in de hulpverlening*, Afstudeerproject Christelijke Hogeschool Ede, 2000.
- PGGM, 'Humor als medicijn', *Eigen Tijd*, nr.1, vierde jaargang, 2003: 41-43.
- Plass, A., *Appeltjes voor de Vorst*, Sliedrecht, 1997. ISBN 90 71864-93-6.
- Ploeg, H. I., Verbeek, G., 'Het topje van de ijsberg: Leren is meer dan know-how', *ICS-Cahiers*, deel 37, Utrecht, 2002: 29-45. ISBN 90 239 1172 5.
- Praag, P. van, 'Over serendipiteit en reflectie tijdens het handelen' *Supervisie in opleiding en beroep: Tijdschrift voor professioneel begeleiden*, deel 14, Houten, 1997.
- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S., 'Het managen van professioneel intellect en het optimaal benutten van het beste', *Harvard Business Review: Over kennismanagement* Zaltbommel, 2000.

Rietveld, E., Wijma, N., *Humor als gereedschap voor managers*, Baarn, 2000. ISBN 90 246 0330 7.

Rijkers, T., *Succesvol werken aan je competenties*, Soest, 2003. ISBN 90 244 16299

Tollenaar, T., Westerik, N., Vliet, E. van, Schurink, R., 'Humor als middel', *S 2VTO*, Christelijke Hogeschool Ede, 2002-2003: 71-94.

Vinke, R.W.H., *Motivatie en belonen; de mythe van de intrinsieke motivatie*, Deventer, 1996, ISBN 90 267 25361.

Vloeberg, D., *Handboek Human Resource Management; managementprincipes voor de 21<sup>e</sup> eeuw*, Amersfoort, 1997. ISBN 90-334-3890-9.

Zijderveld, A.C., *Sociologie van de zotheid; de humor als sociaal verschijnsel*, Meppel, 1971. ISBN 90 6009 056.

<http://members.home.nl/boeyink/klantentevredenheid.htm>  
[www.laughlab.co.uk](http://www.laughlab.co.uk)  
[www.stopmobbing.nl](http://www.stopmobbing.nl)