



■ Maurice van Dinther

Meer dan een lolletje

# Waardevolle flauwekul

**Op de afdeling is wat spanning voelbaar, medewerkers zijn niet meer gemotiveerd en er is sprake van een klagcultuur. Hoogste tijd voor een teammiddag!**

Vol enthousiasme gaat een werkgroep aan de slag met de voorbereidingen. Iedereen is het erover eens: het moet vooral een leuke middag worden. Inhoud en reflectie zijn prima, maar dan wel graag op een leuke manier. De afdeling kan immers wel weer wat plezier gebruiken. De teammiddag is een groot

succes. Maar ja, een week later blijkt dat er helemaal niets, maar dan ook niets is opgelost. De middag heeft dan tijdelijk misschien wel voor onderlinge verbinding gezorgd, maar hoe lang is dat houdbaar als iedereen weer aan het werk is en oude patronen opduiken? Hoe kun je er nou voor zorgen dat werknemers het

plezier vasthouden? En waarom zouden we dat eigenlijk willen?

### **Groeiende aandacht voor werkgeluk**

Het thema werkgeluk wint aan populariteit. Sinds 2018 kun je bij Fontys Hogeschool (HRM) zelfs een opleiding tot werkgelukdeskundige volgen. Dat is niet zomaar. Burn-out is al jaren beroepsziekte nummer één en de aantallen stijgen elke dag. Bovendien komt er een nieuwe generatie medewerkers op ons af die, naast een goed salaris, ook op zoek is naar zingeving, afwisseling, passie en plezier. Als je als werkgever niet oplet, dan verveelt deze generatie zich binnen de kortste keren helemaal te pletter. Daar komt bij dat het personeel momenteel niet voor het oprapen ligt en we inmiddels ook weten dat gelukkige medewerkers voor de beste resultaten zorgen. Werkgevers zijn nu dus meer dan ooit bereid om aan werkgeluk de nodige aandacht te besteden.

### ***Schommelend je werkdag door***

Ondanks de toenemende aandacht voor werkgeluk staan bij veel organisaties nog dagelijks collega's uitgebrand en uitgeblust bij het koffieapparaat. Op het werk is er, naast de jaarlijkse teammiddag, van echt plezier nauwelijks sprake. Bij de meest succesvolle start-ups lijkt dat andere koek. Daar komen schommels uit het plafond en draait de voetbaltafel overuren. Vrijdagmiddagborrels beginnen er al om 13.00 uur en stoppen pas ver na werktijd. En op maandagmorgen? Dan stuitert iedereen weer vrolijk en vol energie het kantoor binnen. Of nou ja, dat is in elk geval het beeld dat wordt geschetst. Want bij (jonge) organisaties waar plezier op de werkvloer vanzelfsprekend is, wil iedereen wel werken. Toch? Oké, voor sommige werkvelden zal vergaderen in een ballenbak of legokamer een brug te ver zijn. Ook heeft niet iedereen de behoefte om een glijbaan naar de kantine te nemen. Sterker nog, er zullen

genoeg werknemers zijn die dat allemaal maar onzin vinden. Toch is het inbedden van plezier binnen organisaties meer dan een lolletje.

### **Plezier als basis voor innovatie?**

Het ervaren van plezier maakt ons gelukkiger, socialer, creatiever én meer productief. Het brengt allerlei positieve breinprocessen op gang. Zo worden er bijvoorbeeld stoffjes aangemaakt als oxytocine, serotonine en dopamine. Belangrijke neurotransmitters die zorgen voor vertrouwen, verbinding en openheid. Essentiële voorwaarden voor het realiseren van snelheid, besluitvorming en samenwerking. Je zou dus kunnen zeggen dat plezier een fundamentele basis legt voor innovatie. Helemaal logisch dus, zo'n ballenbak op kantoor. Als we de hele dag schommelen en tafelfoetballen dan komt de innovatiekracht vanzelf zo lijkt het. Maar wacht eens even... als we de hele dag alleen maar lol trappen, dan blijft het werk toch liggen? Ja, hoogstwaarschijnlijk wel. De truc is dan ook niet om alleen nog dingen te doen die absoluut plezier brengen. Ook hoeft je niet alles wat minder prettig voelt direct overboord te gooien. De truc is om te weten wanneer je van 'strategie' moet veranderen.

### **Omkeringstheorie**

De Britse psycholoog Michael J. Apter ontwikkelde de zogenoemde omkeringstheorie. Hij legt uit dat het regelmatig voorkomt dat we wisselend reageren op identieke scenario's. Zo kan het dus gebeuren dat je de ene keer enorm veel zin hebt in een lunchwandeling met collega's, terwijl je er de andere keer vreselijk tegenop ziet. Volgens Apter is dit het gevolg van tegenstelde motivaties. Zeg maar de drijfveren die ons tot handelen aanzetten en bepalen hoe we op een situatie of ervaring reageren. De omkeringstheorie laat ons zien dat er grofweg twee soorten motivatie zijn en dat het van grote meerwaarde is om hiertussen te kunnen schakelen.

### **Serieuze motivatie**

De eerste vorm is die van het 'serieus' gemotiveerd zijn. Op dit soort momenten zijn we gericht op het bereiken van doelen en resultaten op de lange termijn. Denk hierbij aan de motivatie om een zware studie te volgen. Dat is niet altijd leuk en we offeren er veel vrije tijd voor op, maar toch houden we het vol. Bijvoorbeeld omdat we weten dat we aan het einde van de rit met een diploma worden beloofd of de kans op de functie die we ambiëren groter wordt. Met serieuze motivatie is dan ook niets mis. Het brengt ons verder. En op de momenten dat het gaat zoals we willen, zijn we zelfs kalm en ontspannen. Het wordt pas een probleem als het niet gaat zoals we eigenlijk zouden willen. We ervaren dan gevoelens van angst of raken gestrest. Duurt dit te lang? Dan bestaat zelfs het risico dat je ten prooi valt aan een burn-out.

### **Speelse motivatie**

De tweede vorm van motivatie is de 'speelse' motivatie. Op die momenten zijn we helemaal niet met langetermijndoelen bezig. Als we handelen vanuit speelse motivatie zijn we juist gericht op plezier en prikkeling in het nu. Wanneer we dit weten te bereiken, voelen we ons opgewonden en gestimuleerd. De energie en creativiteit stroomt door onze aderen. Lukt het ons niet, dan voelen we ons juist lusteloos en verveeld. Wanneer dit te lang aanhoudt, ligt een bore-out al gauw op de loer. En ja, die bestaan dus ook...

### **Neem het (soms) minder serieus**

Op het werk is het najagen van plezier vaak ondergeschikt aan wat er allemaal nog gedaan moet worden. Ons verantwoordelijkheidsgevoel, de angst om fouten te maken en de werkdruk leiden ertoe dat we vooral in onze serieuze motivatie schieten. En zolang dat allemaal lekker gaat, is er dus vrij weinig aan de hand. Maar als we de cijfers mogen geloven, dan gaat het dus niet altijd lekker. Daarom zou het mooi zijn om de verschillende motivaties in het bedrijfsleven een

evenwichtig plekje te geven. Zodat we kunnen schakelen tussen onze serieuze motivatie enerzijds en onze speelse motivatie anderzijds. De ene keer betekent dit dat we de dingen allemaal wat minder serieus moeten nemen. Op een ander moment betekent het juist dat we onszelf aan de beloning op lange termijn moeten herinneren. Door op het juiste moment uit het juiste motivatievatje te tappen, kunnen we onze perceptie positief veranderen. Volgens de theorie dus een prima strategie om burn-outs of bore-outs te voorkomen en innovatie een kans te geven. In de praktijk is dit echter nog wat anders...

### **Irritant lollige collega's**

Hoewel de aandacht voor werkgeluk (en daarmee ook voor werkplezier) groeit, is gedrag dat voortkomt uit onze serieuze motivatie op de werkvloer nog altijd meer geaccepteerd. Zeker wanneer jij het heel druk hebt, kunnen lachende en lollende collega's erg irritant zijn. Hun gedrag wordt op zo'n moment al gauw bestempeld als 'ongepast'. Maar ook wanneer iedereen de werkdruk prima aankan en er gevoelsmatig best tijd is voor een lolletje, verwachten op de werkvloer toch vaak een degelijke houding. Niet alleen van de ander, maar ook van onszelf. We willen immers graag serieus genomen worden. Bovendien zijn we op ons werk vaak met belangrijke zaken bezig. En daar hoort gevoelsmatig nou eenmaal een serieuze houding bij. Veel mensen vinden het maar wat moeilijk om een onderwerp uiterst serieus te nemen en daar tegelijkertijd heel luchtig mee om te gaan. Hoe zou jij er bijvoorbeeld tegenover staan als een collega midden op de dag even vijftien minuten de tijd neemt om, laten we zeggen, even te dansen op zijn of haar lievelingsmuziek? Of wat zouden we van een collega vinden die interne documenten voortdurend opleukt met grappige tekeningen?

Er zijn cijfers die aantonen dat het een enorme productiviteitswinst oplevert als we ons brein

na langere periodes concentratie even wat hersteltijd geven. Een potje tafelvoetbal, een tekening maken of dansen op muziek zijn prima manieren om daarna juist weer extra efficiënt aan het werk te kunnen. Toch lijken alternatieven als een luchtje scheppen of een korte koffiepauze sociaal meer geaccepteerde vormen van ontladen. Activiteiten waarin zichtbaar plezier wordt nagejaagd lijken op de werkvloer nog altijd minder gepast.

### De oude filosofen

De vraag wanneer plezier wel en niet gepast is, leefde al bij de oude Griekse filosofen. Zij constateerden dat er vaak alleen sprake is van ofwel het één ofwel het ander. Serieuze en speelse motivatie tegelijkertijd leek ook toen al haast onmogelijk. Dit komt omdat er twee krachten voortdurend met elkaar in gevecht zijn.

#### **Bomocholia**

Eenzijds is er sprake van *bomocholia*. Symbool voor lichtzinnige humor op zoveel mogelijk momenten. Volledig gericht op plezierige prikkeling in het nu en dus uitsluitend handelend vanuit speelse motivatie. Als het ware heeft *bomocholia* last van overdreven luchtigheid en is door grappen en grollen volkomen onverschillig geworden. Dit effect wordt ook wel 'verdamping' genoemd.

#### **Agroikia**

Lijnrecht tegenover *bomocholia* staat *agroikia*. *Agroikia* heeft geen humor, neemt alles ultraserius en neemt aanstoot aan elk grap die gemaakt wordt. Vanuit de behoefte om alles serieus te nemen, ontbreekt alle relativiseringsvermogen. Er is sprake van volkomen ernst ofwel 'verstening'.

#### **Eutrapelia**

Aristoteles, ook zo'n oude Griek, beschrijft het bewaken van de juiste balans tussen 'verstening' en 'verdamping' als de deugd van *eutrapelia*. Een deugd, omdat het vinden van de juiste balans

tussen die twee uitersten geen sinecure is. Hugo Rahner, een Duitse theoloog en hoofd van de universiteit van Innsbruck, doet hier in 1965 een interessante uitspraak over: "*The object of eutrapelia is play for the sake of seriousness.*" Ofwel: spelen in de naam der serieusheid. Hij ziet het domein spel als een wereld die onze serieuze en speelse motivatie dichterbij elkaar weet te brengen. Hij gelooft erin dat we in alle ernst zouden moeten spelen omdat we daar op de lange termijn beter van worden en dat zowel onze verdampende als onze versteende collega's daar niets tegenin te brengen hebben.

### Zullen we even leuk doen?

Maar wat plezierig spelen is, is lang niet voor iedereen hetzelfde. Dit wordt vaak pijnlijk duidelijk wanneer trainers te snel met een ongemakkelijke ijsbreker komen. Ze staan dan vol vertrouwen voor een groep en verwachten van de deelnemers dat zij binnen twee minuten gekke bekken naar elkaar staan te trekken. En laten we eerlijk zijn, dat is zelfs voor de meest losse en lollige collega geen pretje. Maar... hoe 'moet' het dan wel?

#### **Veilige context**

Als we spelen en plezier binnen organisaties echt succesvol toe willen laten, dan moet er om te beginnen sprake zijn van een veilige context. Nou geldt dat eigenlijk voor het welslagen van alle werksituaties, maar zeker bij situaties waarin plezier wordt nagestreefd is een veilige context enorm belangrijk. Zo moeten alle collega's, inclusief alle leidinggevenden, het er op de eerste plaats mee eens zijn dat plezier een wezenlijk onderdeel mag zijn van het werkklimaat. Dit moet niet alleen hardop gezegd worden, het moet ook gevoeld en bovendien doorleefd worden. Dat betekent dus geen opgetrokken wenkbrouwen meer als collega's even aan het spelen zijn. Iedereen moet erop kunnen vertrouwen dat er op de juiste momenten plezier wordt nagestreefd en de langetermijndoelstellingen ook weer op het

juiste moment voorrang krijgen. Anders kan het zomaar gebeuren dat een goedbedoelde voetbaltafel eenzaam staat te verstoffen. Het zou niet de eerste keer zijn.

### Spelende organisaties zijn lerende organisaties

In zijn boek *Homo Ludens* (2009) geeft Johan Huizinga aan dat spelen een educatieve functie heeft. In spel leren we omgaan met de wereld, soortgenoten, ideeën, andere perspectieven en teleurstellingen. Wat zou dit kunnen betekenen voor organisaties die besluiten om bijvoorbeeld één van hun projecten, binnen een veilige context, volledig spelenderwijs aan te vliegen? Het zou zomaar kunnen zijn dat collega's risico's durven nemen die ze anders nooit zouden nemen. Het was immers maar een 'spelletje'. Hiermee wordt spelen opeens niet meer alleen ingezet als kort intermezzo tijdens een werkdag, maar omgedoopt tot antwoord op het verlamd perfectionisme dat binnen veel organisaties nog steeds hardnekkig is en echte innovatie voortdurend in de weg staat.

### Nooit meer uitgeblust bij de koffieautomaat

Zo gek zijn die malle start-ups dus nog niet. Niet alleen omdat spel voor meer energie, plezier en productiviteit zorgt, maar ook omdat we vanuit spel redelijk makkelijk in flow terecht kunnen komen. Flow wordt ook wel omschreven als genot, creativiteit en totale betrokkenheid. En zeg nou zelf, dat gunnen we toch iedere

medewerker? Ook buiten de jaarlijkse teammiddag. Laten we dus gaan voor spelende organisaties waarin er ook tijd en ruimte is voor een lolletje. Dan hoeft er uiteindelijk niemand meer opgebrand of uitgeblust bij de koffieautomaat te staan en is innovatie binnen handbereik. ■

### Referenties

- Bogers, M., & Kleijer, F. (2018). *Humor als verpleegkundige interventie 2.0*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Brown, B. (2013). *De moed van imperfectie. Laat gaan wie je denkt te moeten zijn*. Amsterdam: Boom
- Huizinga, J. (2009). *Homo Ludens: Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Schwartz, B. (2016). *Waarom we werken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Veerman, M. (2016). *Humorlogie: Grappen maken en breken*. Leusden: ISWW Uitgevers.
- Crabbe, T. (2016). *Nooit meer te druk. Een opgeruimd hoofd in een overvolle wereld*. Amsterdam: Uitgeverij Luiting-Sijthoff.
- Csikszentmihaly, M. (1999). *Flow. Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.



**Maurice van Dinther toonde met zijn masteronderzoek 'Waardevolle Flauwekul' de toegevoegde waarde van humor en spel binnen organisaties aan. Daarna startte hij de onderneming WAFL behaviour & perception. WAFL opereert op het snijvlak van HR, communicatie en organisatieontwikkeling en krijgt organisaties door middel van interactieve, op de psychologie van gedragsverandering gebaseerde, campagnes (weer) aan het spelen. [www.wafl.nu](http://www.wafl.nu)**