

Humor werkt

De invloed van affiliatieve en agressieve humor op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de werkprestaties van de medewerker

Jean-Luc Donders
Eric Molleman

In dit onderzoek bestuderen we de invloed van affiliatieve en agressieve humor op de relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestaties van de ondergeschikten. Uit een survey waar 176 personen aan hebben deelgenomen blijkt dat het gebruik van affiliatieve humor door de leidinggevende de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en de werkprestaties van ondergeschikten versterkt, terwijl het gebruik van agressieve humor deze relatie verzwakt.

Inleiding

Verhalen over leiders van grote organisaties, zoals Southwest Airlines, Ben & Jerry's en Walt Disney, laten zien dat een leider door gebruik te maken van humor hogere niveaus van binding, saamhorigheid en prestaties van hun medewerkers kunnen realiseren (Hof, Rebello & Burrows, 1996; Katz, 1996). Hoewel ook enkele wetenschappelijke studies positieve effecten van humor hebben laten zien van (Crawford; 1994; Duncan, 1982; Romero & Pescoslido, 2008), kan hetgeen bekend is over de relatie tussen humor, leiderschap en prestaties misschien toch het best samengevat worden met het volgende citaat van Crawford (1994: 54): *“Perhaps of all the communicative strategies that leaders utilize, the use of humor is the most promising but the least understood”*.

Humor lijkt niet alleen een directe maar ook een indirecte positieve invloed te hebben. Zo blijkt uit onderzoek van Avolio, Howell en Sosik (1999) dat het gebruik van humor de relatie tussen transformationeel leiderschap en prestaties versterkt. Maar heeft humor altijd een positieve invloed op de relatie tussen de leiderschapsstijl van de leidinggevende en de prestaties van medewerkers of hangt dit af van het soort humor dat wordt gebruikt? In dit onderzoek willen we dat nagaan. De afgelopen decennia is er al veel onderzoek verricht naar de gevolgen van transformationeel leiderschap (zie bijvoorbeeld Ivey & Kline, 2010; Northouse, 2013; Chu & Lai, 2011). Hieruit komt naar voren dat transformationele

Jean-Luc Donders is mede-oprichter/directeur van het bedrijf Coachjezelf dat zich bezig houdt met het ontwikkelen en aanbieden van e-health.

Prof. dr. E. Molleman is verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

leiders hun ondergeschikten weten te inspireren en te enthousiasmeren voor hun visie. Door een open en persoonlijke benadering weten zij het vertrouwen te krijgen van de ondergeschikten, fungeren ze als rolmodel voor hen en weten ze gezamenlijk waarden te ontwikkelen. Minder is bekend over de omstandigheden waaronder deze vorm van leiderschap meer of minder succesvol is. Zoals zojuist aangegeven willen we in deze studie nagaan of de relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestaties wordt beïnvloed door het type humor dat de leidinggevende gebruikt, of - met andere woorden - het type humor deze relatie modereert.

Martin et al. (2003) en Romero en Cruthirds (2006) maken in hun onderzoek onderscheid tussen humor die gericht is op de gebruiker zelf en humor die gericht is op de relatie met anderen. In deze studie richten we ons op de laatste vorm omdat leiderschapsgedrag nu eenmaal primair gericht is op anderen. Martin et al. (2003) maken ten aanzien van humor die gericht is op anderen onderscheid tussen constructieve en destructieve humor. Constructieve humor is positief en goedaardig en draagt bij aan goede interpersoonlijke verhoudingen; destructieve humor daarentegen kan negatief en schadelijk zijn voor de kwaliteit van de relaties tussen mensen (Martin et al, 2003). Constructieve humor noemen zij affiliatieve humor en destructieve humor noemen zij agressieve humor. Affiliatieve humor wordt constructief gebruikt met als doel het bevorderen van sociale interactie en het versterken van interpersoonlijke verhoudingen (Romero & Cuthirds, 2006). Hierbij worden bijvoorbeeld grapjes gemaakt die zorgen voor een ontspannen sfeer. Agressieve humor heeft tot doel mensen te kleineren of naar beneden te halen, bijvoorbeeld door grappen te maken over een fout van een ondergeschikte. Volgens Romero en Cruthirds (2006) gaat het om het maken van grappen ten koste van anderen. Agressieve humor zal meestal gericht zijn op één of meerdere ondergeschikten, maar dat hoeft bij affiliatieve humor niet altijd het geval te zijn. Een leidinggevende kan bijvoorbeeld ook een grappig anekdote vertellen om een ontspannen sfeer te scheppen. In deze studie zullen wij ons richten op deze twee vormen van humor en nagaan wat hun invloed is op de relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestaties. Onze vraagstelling luidt: In welke mate beïnvloedt een affiliatieve en agressieve humorstijl van de leidinggevende de relatie tussen transformationeel leiderschap en de prestaties van de medewerker?

De invloed van humor op de effectiviteit van leiderschap

Transformationeel leiderschap kan gedefinieerd worden als een leider die zijn/haar ondergeschikten motiveert door charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en door oog te hebben voor de behoeftes van de individuele werknemer (Bass, 1999, p.11; vrij vertaald vanuit het Engels). Een transformationeel leider probeert als een rolmodel voor zijn of haar ondergeschikten te fungeren; een persoon waarmee deze ondergeschikten zich kunnen identificeren. Een transformationeel leider geeft blijk van een duidelijke visie en probeert anderen te inspireren. Verder heeft hij of zij oog voor de behoefte van individuele medewerkers, probeert hen intellectueel uit te dagen en heeft oog voor processen (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978). Transformationeel leiderschap is gericht op het bereiken

van een hoger niveau van zelfactualisatie en het behalen van kwalitatief hogere prestaties van de ondergeschikten.

Romero en Cruthirds (2006) stellen dat humor een 'double-edged sword' is; enerzijds kan humor de kwaliteit van sociale relaties bevorderen, maar anderzijds kan humor de kwaliteit van relaties ook ondergraven. Deze auteurs geven aan dat het effect van humor vooral afhangt van het soort humor dat wordt gebruikt. Bij affiliatieve humor gaat het om het vermaken van anderen. Dit wordt in de regel niet als bedreigend ervaren, maar wordt gezien als een positieve humorstijl (Vaillant, 1977). Affiliatieve humor, bijvoorbeeld in de vorm van 'story telling' of het vertellen van een anekdote, kan het ijs doen breken, interpersoonlijke spanningen verminderen en als olie werken bij de communicatie tussen mensen. Wanneer een leidinggevende deze vorm van humor gebruikt zal dit veelal de interactie tussen de leidinggevende en de medewerker vergemakkelijken. Affiliatieve humor wordt dan constructief gebruikt met als doel het versterken van sociale interactie en het bouwen van positieve interpersoonlijke relaties (Martin et al., 2003). De humor kan ook gericht zijn op een heel team en kan dan het werkklimaat en de saamhorigheid bevorderen alsook de groepscohesie versterken. Samen lachen brengt mensen dichterbij elkaar, bevordert de onderlinge binding en stimuleert de ontwikkeling van positieve onderlinge verhoudingen (Romero & Cruthirds, 2006). Voor een voorbeeld zie kader 1.

Een senior onderzoeker gaat naar een internationaal congres en ziet dat vooral de junior onderzoekers die hij begeleidt gespannen zijn voor de eerste presentatie die ze in het Engels zullen moeten gaan houden. Hij vertelt hen dat hij tijdens een congres ooit een presentatie van een Texaan heeft bijgewoond. Deze knauwde verschrikkelijk en was bijna niet te verstaan. Ongeveer een minuut na aanvang van de presentatie steekt een Japanner zijn hand op en vraagt "please can you do it in English". 'Story telling' kan hier de spanning bij de junior onderzoeker verminderen als ook de saamhorigheid van de senior en zijn junioren bevorderen.

Kader 1

Agressieve humor daarentegen, is vaak sarcastisch, haatdragend, kwelend, denigrerend of spottend en heeft vaak bewust of onbewust tot doel mensen te manipuleren en te bedreigen, bijvoorbeeld door hen belachelijk te maken (Janes & Olsen, 2000). De slachtoffers van dit soort humor voelen zich vaak gekleineerd en agressieve humor wordt dan ook beschreven als een negatieve humorstijl die afbreuk doet aan de kwaliteit van de onderlinge verhoudingen en die de ondergeschikte van de leidinggevende doet vervreemden (Romero & Cruthirds, 2006). Voor een voorbeeld zie kader 2.

Tijdens de Griekenland crisis stond er een cartoon in de krant met een afbeelding van een 'stereotype' Griek (grote snor, uitgezakt en gekleed in de kleuren van de Griekse vlag). De Griek houdt zijn linkerhand op richting Eurolanden en steekt tegelijkertijd de middenvinger van zijn rechterhand op. Een leidinggevende liet deze cartoon zien aan een medewerker van Griekse komaf. Deze kon dit helemaal niet waarderen en ervoer het als grievend.

Kader 2

Het voorgaande laat zien dat humorgebruik door de leidinggevende de kwaliteit van de relatie tussen deze leidinggevende en de ondergeschikten zowel positief als negatief kan beïnvloeden, afhankelijk van het soort humor dat wordt gebruikt. Het is juist de kwaliteit van deze relatie die de effectiviteit van transformationeel leiderschap zal beïnvloeden. Bij transformationeel leiderschap is de verbondenheid tussen leider en volger erg belangrijk (Burns, 1978; Chun, Cho & Sosik, 2016). Een ondergeschikte zal bijvoorbeeld een leidinggevende eerder als rolmodel zien en zich eerder met hem of haar identificeren als de kwaliteit van de relatie met die leidinggevende positief is. Ook zal de visie van de transformationeel leider eerder overgenomen worden indien de kwaliteit van de relatie goed is. Met andere woorden, een transformationeel leider zal beter in staat zijn de ondergeschikten te motiveren wanneer de relatie tussen de leidinggevende en deze ondergeschikten positief is en minder indien deze relatie niet goed is. Gemotiveerde medewerkers zullen vervolgens beter presteren dan ongemotiveerde medewerkers. Kortom, omdat het type humor invloed heeft op de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte en deze kwaliteit van belang is voor de effectiviteit van transformationeel leiderschap, verwachten we dat het type humor invloed heeft op de relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestaties of, in andere woorden, dat het type humor deze relatie modereert. Dit brengt ons tot de volgende hypothesen

Hypothese 1: Affiliatieve humor modereert de relatie tussen transformationeel leiderschap en de werkprestaties van de ondergeschikte; bij gebruik van veel affiliatieve humor is deze relatie positiever dan bij gebruik van weinig affiliatieve humor.

Hypothese 2: Agressieve humor modereert de relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestaties van de ondergeschikte; bij gebruik van veel agressieve humor is deze relatie minder positief dan bij gebruik van weinig agressieve humor.

Onderzoeksmethode

De onderzoekspopulatie bestond uit werkzame personen van 18 tot 65 jaar, die in Nederland wonen en betaald werk hebben van 12 uren of meer per week en die rechtstreeks rapporteren aan een leidinggevende. Leidinggevendenden mochten ook deelnemen aan het onderzoek en dienden de vragen in te vullen over hun leidinggevende. Op basis van een convenience sample zijn de respondenten geselecteerd uit de directe en indirecte

kringen van het eigen netwerk van de eerste auteur. In totaal hebben 361 respondenten gereageerd op de oproep om deel te nemen aan het onderzoek. Daarvan vielen 82 respondenten af omdat ze niet direct rapporteerden aan een leidinggevende en 103 respondenten hebben de vragenlijst niet volledig ingevuld. Van de resterende 176 is de gemiddelde leeftijd 45,84 jaar ($SD = 10,57$) en 50,6% is man. De respondenten werken gemiddeld 13,20 jaren ($SD = 10,65$) bij de huidige organisatie, en 4,49 jaren ($SD = 5,04$) onder de huidige direct leidinggevende. Gemiddeld werkt men 33,37 uren per week ($SD = 8,29$). Ruim 80% van de respondenten is hoger opgeleid (HBO of WO). De meeste respondenten werken in de sector zorg en welzijn (21,0%), gevolgd door overheid en bestuur (19,3%), onderwijs en wetenschap (12,5%) en zakelijke dienstverlening (11,4%).

De vragenlijst werd digitaal verspreid via e-mail en sociale media, zoals LinkedIn en Facebook. Voordat de vragenlijst verstuurd werd, is deze door een vijftal respondenten beoordeeld op de eenduidigheid van de vragen. In de uitnodigingsmail werd het doel van het onderzoek kort beschreven. Deelname was geheel vrijwillig en we garandeerden dat de gegevens vertrouwelijk door ons behandeld zouden worden.

Transformationeel leiderschap werd gemeten met de MLQ-schaal (zie bijvoorbeeld Den Hartog, van Muijen en Koopman, 1997). Deze schaal bestaat uit 17 5-punts Likert items (van 'oneens' naar 'eens'). Voorbeelden van items zijn: "Mijn leidinggevende fungeert voor mij als voorbeeld", "Mijn leidinggevende creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een opdracht/missie te werken" en "Mijn leidinggevende heeft een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst". De Cronbach's alpha bedroeg .97. De (gepercipieerde) werkprestaties werden gemeten met 12 5-punt Likert items gebaseerd op Williams en Anderson (1991) en Eisenberger et al. (2010) ($\alpha = .86$). Voorbeelden van items zijn: "Ik zoek naar mogelijkheden om de organisatie succesvoller te maken", "Ik voltooi adequaat de aan mij toegewezen taken" en "Ik voldoe aan de formele eisen van mijn baan". Voor het meten van het gebruik van affiliatieve humor en agressieve humor door de leidinggevende werd gebruik gemaakt van de HSQ-schaal van Martin et al. (2003). De schaal voor affiliatieve humor bestaat uit 7 5-punts Likert items ($\alpha = .91$). Voorbeelden van items zijn: "Mijn leidinggevende lacht veel en maakt veel grappen met zijn/haar naaste collega's", "Mijn leidinggevende hoeft niet veel moeite te doen om anderen aan het lachen te krijgen, hij/zij is van nature een humoristisch persoon" en "Mijn leidinggevende heeft er plezier in om anderen aan het lachen te maken". Agressieve humor werd gemeten met 8 5-punts Likert items ($\alpha = .73$) waarvan voorbeelden zijn: "Mijn leidinggevende gebruikt humor om iemand neer te halen wanneer hij/zij die persoon niet mag", "Mijn leidinggevende plaagt anderen wanneer zij fouten maken" en "Mijn leidinggevende kan soms wanneer hij aan iets grappigs denkt zichzelf niet inhouden om iets grappigs te zeggen, ook al is het ongepast.

Resultaten

In Tabel 1 worden de correlaties, de gemiddelden en de standaard deviaties gegeven. De correlatiematrix laat zien dat transformationeel leiderschap en affiliatieve humor positief correleren met werkprestaties (voor beide $r=.23$, $p<.01$). Affiliatieve humor correleert positief met transformationeel leiderschap en agressieve humor negatief (respectievelijk $r=.63$, $p<.01$ en $r=-.23$, $p<.01$). Over het geheel genomen geven de deelnemers aan dat hun leidinggevende meer gebruik maakt van affiliatieve humor dan van agressieve humor (gemiddelden zijn respectievelijk 3.30 en 2.58 op een schaal van 1 tot 5). Hoewel het gemiddelde voor agressieve humor onder het schaalgemiddelde ligt, laat het gemiddelde wel zien dat deze vorm van humor echt wel gebruikt wordt. De standaarddeviaties van deze variabelen (zie Tabel 1) laten bovendien zien dat leidinggevendenden onderling behoorlijk kunnen verschillen in de mate waarin ze gebruik maken van de twee soorten humor. De absolute waarden van zowel de skewness als de kurtosis voor beide variabelen is kleiner dan 0.6 en deze variabelen zijn dus redelijk normaal verdeeld. De lage correlatie tussen de twee humor variabelen (.04) laat verder zien dat deze stijlen best naast elkaar kunnen voorkomen en elkaar niet uitsluiten.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Transformationeel leiderschap	3.19	.99									
2. Affiliatieve humor	3.30	.96	.63**								
3. Agressieve humor	2.58	.69	-.23**	.04							
4. Werkprestaties	4.27	.49	.23**	.23**	-.01						
5. Leeftijd	45.84	10.57	-.16**	-.22**	-.10	.02					
6. Werkuren/ week	33.37	8.29	-.01	-.03	.09	.09	-.26*				
7. Jaren werkzaam organisatie	13.20	10.65	-.09	-.22	-.04	.03	.60**	.14			
8. Jaren werkzaam leidinggevende	4.49	5.04	.00	-.07	-.05	-.02	.27**	.09	.38**		
9. Geslacht (1=man, 2=vrouw)			.10	.02	-.07	.02	-.26**	-.37**	-.10	-.12	
10. Opleidingsniveau	5.93	1.21	.08	-.01	-.11	.10	-.13	.05	-.13	-.10	.10

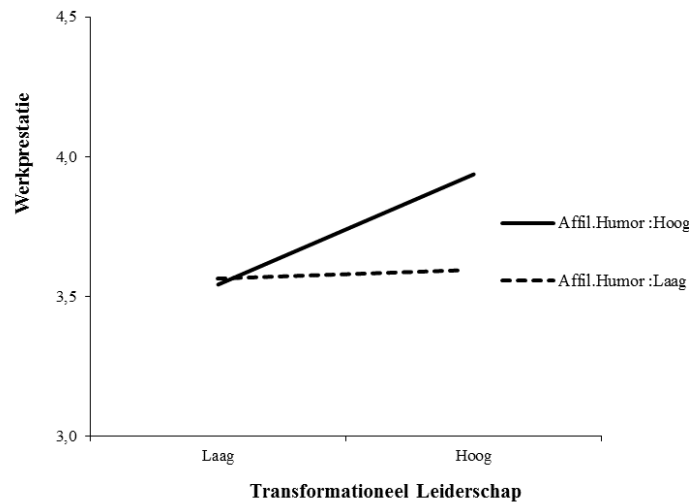
Tabel 1: gemiddelden, standaard deviaties en correlaties (* $p<.05$ ** $p<.01$)

Om de invloed van affiliatieve en agressieve humor op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de werkprestaties van de medewerker te toetsen is gebruik gemaakt van regressieanalyse. De resultaten worden gegeven in Tabel 2.

Hypothese	H1 β	H2 β
Transformationeel Leiderschap	.17\$.24**
Affiliatieve humor	.19\$	
Agressieve humor		.05
Transformationeel x Affiliatieve humor	.19*	
Transformationeel x Agressieve humor		-.23**
R ²	.12**	.13**

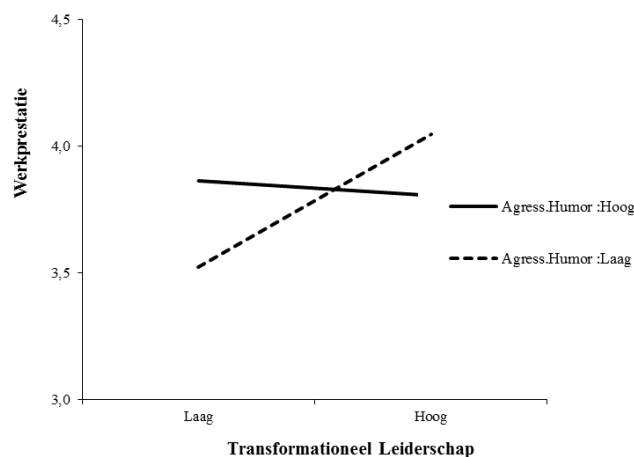
Tabel 2: Resultaten regressieanalyses \$ $<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$

Hypothese H₁ luidt: 'Affiliatieve humor versterkt de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestaties van de medewerker'. Tabel 2 laat zien dat het interactie-effect tussen transformationeel leiderschap en het gebruik van affiliatieve humor significant is ($\beta=.19$, $p<.05$). In Figuur 1 wordt deze interactie weergegeven. Dit figuur laat duidelijk zien dat bij veel gebruik van affiliatieve humor de relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestatie positiever is dan bij weinig gebruik van affiliatieve humor. Dit is conform hypothese 1.



Figuur 1: De relatie tussen transformationeel leiderschap, het gebruik van affiliatieve humor en werkprestatie.

Hypothese 2 luidt: 'Agressieve humor verzwakt de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestaties van de medewerker'. Uit de analyse komt naar voren dat er een significant interactie-effect bestaat tussen transformationeel leiderschap en het gebruik van agressieve humor ($\beta=-.23$, $p<.01$). Uit Figuur 2 blijkt dat het gebruik van veel agressieve humor een negatief effect heeft op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de zelf gerapporteerde werkprestaties van de medewerker. Deze resultaten ondersteunen hypothese 2.



Figuur 2: De relatie tussen transformationeel leiderschap, het gebruik van agressieve humor en werkprestatie.

Discussie

Uit het onderzoek kunnen we concluderen dat het gebruik van affiliatieve en agressieve humor door de leidinggevende belangrijk zijn voor de effectiviteit van transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap blijkt alleen positief samen te hangen met werkprestaties als deze gecombineerd wordt met affiliatieve humor. Gebruik van affiliatieve humor door de leidinggevende draagt bij aan goede verhoudingen tussen de leidinggevende en ondergeschikten en dergelijke goede verhoudingen zijn belangrijk voor een transformationeel leider om effectief ondergeschikten te kunnen beïnvloeden. Bij het gebruik van agressieve humor zien we een omgekeerd patroon. Transformationeel leiderschap hangt alleen positief samen met werkprestaties als de leidinggevende geen of weinig agressieve humor gebruikt. Gebruik van agressieve humor door de leidinggevende ondergraaft de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte en daarmee de effectiviteit van transformationeel leiderschap. Het nalaten van het gebruik van agressieve humor lijkt daarmee net zo belangrijk als het gebruiken van affiliatieve humor (Martin et al., 2003). Effectief transformationeel leiderschap vereist dat de kwaliteit van de relatie tussen ondergeschikte en leidinggevende goed is en affiliatieve humor draagt bij aan die kwaliteit terwijl agressieve humor daar juist afbreuk aan doet. Romero en Cruthirds (2006) beweren dat humor een ‘double-edged sword’ is en kan –afhankelijk van het type humor—zowel de verbondenheid tussen mensen versterken als wel verzwakken (zie ook Malone, 1980). Enerzijds helpt affiliatieve humor om de effectiviteit van transformationeel leiderschap te bevorderen, anderzijds verzwakt agressieve humor juist deze effectiviteit.

Ons onderzoek kent enkele beperkingen die tevens richting kunnen geven aan toekomstig onderzoek. Ten eerste is de informatie verkregen uit slechts één bron; zowel de onafhankelijke variabele, de modererende variabelen als de afhankelijke variabele werden gemeten aan de hand van vragen die allemaal aan dezelfde persoon werden gesteld. Dit betekent dat een respondent zowel zijn eigen werkprestaties als de humor- en leiderschapsstijl van de leidinggevende diende te beoordelen. Voor toekomstig onderzoek is het wenselijk dat meerdere bronnen worden gebruikt. Zo kunnen werkprestaties door een leidinggevende worden beoordeeld. Een tweede beperking is dat alle gegevens op het zelfde moment zijn verzameld. Om deze reden kunnen geen causale relaties worden getoetst. Het is bijvoorbeeld beter de afhankelijke variabele op een later tijdstip te meten.

Een derde beperking betreft de steekproeftrekking. We hebben gebruikt gemaakt van een zogenaamde convenience sample, waardoor we niet weten hoe representatief de steekproef is en daarmee in hoeverre onze resultaten gegeneraliseerd kunnen worden. Deelnemers uit de sectoren overheid en bestuur, zakelijke dienstverlening, zorg en welzijn en onderwijs en wetenschap lijken in ons onderzoek oververtegenwoordigd. Ook bestaat de steekproef uit relatief veel hoogopgeleiden. Bovendien

hebben we de gegevens verzameld via sociale media. Dit alles kan er toe geleid hebben dat de steekproef niet representatief is voor de werkende bevolking in Nederland. We kunnen daarom onze bevindingen niet zo maar generaliseren naar deze hele populatie. Daarvoor is het wenselijk dat dit onderzoek herhaald wordt met een representatieve steekproef.

Een andere beperking is dat we binnen de twee typen humor die we hebben onderscheiden geen verder differentiatie hebben gemaakt. Affiliatieve humor kan bijvoorbeeld gericht zijn op het verbeteren van een relatie met een specifieke medewerker, maar ook gericht zijn op de versterking van groepscohesie en daarmee de relaties binnen een team (Martin et al., 2003). Agressieve humor bestaat er ook in soorten en maten. Men kan iemand met agressieve humor bij wijze van spreken 'de grond in boren', maar ook iemand 'een spiegel voor houden'. Ook is de betekenis van humor context gebonden en kan bijvoorbeeld affiliatieve humor die gericht is op het verbeteringen van de relaties binnen een groep, de relaties met andere groepen verslechteren, indien de humor de andere groep belachelijk maakt; grappen maken over een concurrent kan bijvoorbeeld zo de interne binding in een organisatie versterken (Romero & Cruthirds, 2006). Zie kader 3¹ voor een voorbeeld van 'de betekenis van humor in context'.

De baas komt de bouwkeet binnen met Sonja en zegt "mannen, dit is Sonja, ze komt hier werken". Zegt een van de bouwvakkers "goed idee want deze keet moet nodig eens gestofzuigd worden". "Nee", zegt de baas "jullie begrijpen het verkeerd. Ze gaat mee de steiger op". "Ook goed" zegt de bouwvakker, "als ze dan daar maar niet met haar stofzuiger in de weg loopt"¹. Deze humor zal het wellicht goed doen onder mannen en bij wijze van spreken de saamhorigheid in de bouwkeet verhogen, maar in een gezelschap met vrouwen de sfeer mogelijk kunnen verslechteren.

Kader 3

Hoewel in de literatuur het gebruik van humor niet als een kenmerk van transformationeel leiderschap wordt gezien blijkt in ons onderzoek dat de correlatie tussen transformationeel leiderschap en gebruik van affiliatieve humor tamelijk hoog (zie Tabel 1). Transformationele leiders hechten waarschijnlijk meer aan goede relaties met hun ondergeschikten en gebruik van affiliatieve humor draagt daar aan bij. Vervolgonderzoek naar de relaties tussen leiderschapsstijlen en gebruik van humor lijkt gewenst.

Onze resultaten dragen bij aan de kennis over transformationeel leiderschap omdat het laat zien dat de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en werkprestaties door het gebruik van humor door de leidinggevende zowel versterkt als verzwakt kan worden, afhankelijk van het soort humor dat wordt gebruikt. Ook dragen onze resultaten bij aan onze kennis over humor, omdat het laat zien dat het effect van humor afhangt van het soort humor dat men gebruikt.

De resultaten van het onderzoek zijn ook praktisch relevant. Humor heeft invloed op de verhoudingen in een organisatie en beïnvloedt de effectiviteit van leiderschap. Organisaties zouden het juiste gebruik van humor kunnen integreren in leiderschapstrainingen. Leidinggevendenden moeten daarbij in de eerste plaats bewust gemaakt worden van het bestaan van verschillende soorten humor en die moeten leren herkennen. Vervolgens moeten ze inzicht krijgen in de invloed van het gebruik van specifieke vormen van humor op relevante uitkomsten op het niveau van de individuele werknemer zoals motivatie en werkprestatie als ook op het niveau van de groep zoals groepscohesie en werkklimaat. Daarna kan leidinggevendenden geleerd worden affiliatieve humor te gebruiken en af te zien van agressieve humor. Het is niet mogelijk, maar ook niet wenselijk om van elke leidinggevende een komiek te maken. Als men teveel en te vaak humor gebruikt kan dit er toe leiden dat men niet meer serieus genomen wordt of zelfs als nar gezien wordt (Romero & Cruthirds, 2006). Naast trainingen, kan de humorstijl ook bij de werving en selectie van nieuwe leidinggevendenden meegenomen worden, maar ook meegewogen worden bij het loopbaanbeleid van organisaties. Kortom, we bevelen aan het gebruik van humor op te nemen in het HRM beleid van een organisatie.

Crawford (1994) gaf aan dat humor in vergelijking met andere communicatiestrategieën veelbelovend is, maar nog niet goed wordt begrepen. Dit onderzoek heeft de invloed van affiliatieve en agressieve humor op de relatie tussen transformationeel op de werkprestaties van de medewerker inzichtelijk gemaakt. Hopelijk vormt dit onderzoek een aanzet voor andere onderzoekers op het terrein van management en leiderschap om vervolgonderzoek naar deze communicatiestrategie te doen. Want humor werkt en dient serieus genomen te worden!

SUMMARY

We studied the influence of aggressive and affiliative humor on the relationship between transformational leadership and work performance of employees. A survey among 176 employees shows that the use of affiliative humor by a leader strengthens the positive relationship between transformational leadership and work performance of subordinates, whereas the use of aggressive humor weakens this relationship.

Eindnoot

1. Gebaseerd op een strip van het Dagblad van het Noorden

Literatuur

- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42, 219-227.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chu, L. C., & Lai C. C. (2011) A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of County and City Government in Taiwan. *Public Personell Management*, 40, 101-118.
- Chun, J. U., Cho, K. & Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (3), 374-396.
- Crawford, C.B. (1994). 'Theory and implications regarding the utilization of strategic humour by leaders.' *The Journal of Leadership Studies*, 1 (4), 53-67.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Duncan, W. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7 (1), 136-142.
- Hof, R.D., Rebello, K., & Burrows, P. (1996). Scott McNealy's rising sun. *Business week*, January 22: 66-73.
- Ivey, G. W., & Kline, J. B. (2010) Transformational and active transactional leadership in the Canadian Military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 246-262.
- Janes, L. M., & Olson, J. M. (2000). Jeer pressure: The behavioral effects of observing ridicule of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 474-485.
- Katz, J. (1996). Is this the perfect place to work? *Los Angeles Times Magazine*, June 9: 32.
- Malone, P. B. (1980). Humor: A double-edged tool for today's managers. *Academy of Management Review*, 5, 357-360.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, & Weir, K. (2003) Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37, 48-75.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership, theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Romero, J. E., & Cruthirds, K. W. (2006) The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.

- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human relations*, 61 (3), 395-418.
- Vaillant, G. (1977). *Adaptation to life*. Boston: Little-Brown.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-618.