



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Spring 2023 (Serial No. 45), Vol. 12, No. 1

Presenting a Humorous Leadership Model in Manufacturing Organizations

Mohsen Eshtiaghi ¹
Marjan Fayyazi (Ph. D.)²
Abbas Nargesian (Ph. D.)³
Alireza Fouladi (Ph. D.)⁴

Abstract

Recognizing the significance of fostering a positive and engaging atmosphere, along with the preference for leaders with a sense of humor over serious counterparts, this research aims to present a humorous leadership model through a qualitative exploration of the thermal power generation industry. The Grounded Theory method was employed for data analysis. The research is exploratory in nature, with an applied-developmental purpose. Utilizing a judgmental-targeted sampling method and striving for theoretical saturation, semi-structured interviews were conducted with 21 CEOs of power plants who possessed knowledge and experience concerning humor and its application. The reliability of the interviews was confirmed using Cohen's kappa test, demonstrating an agreement coefficient of 82% among the experts. Through comprehensive analysis, 135 main concepts were extracted, resulting in the identification of nine main categories. Leveraging the identified characteristics and components, a novel humorous leadership model was introduced for the first time in Iran's production organizations, employing the Charms approach. The findings of this research emphasize that embracing a humorous leadership style within the thermal power generation industry can enhance the work environment and confer a competitive advantage in today's competitive world.

Keywords: *Humor; Humorous Leadership; Thermal Power Plant; Grounded Theory*

-
1. Ph. D Student of Human Resources Management, Alborz campus of Tehran University, Tehran, Iran (Corresponding Author), Eshtiaghi.mohsen@gmail.com
 2. Assistant Professor, Department of Business Administration, University of Tehran, Tehran, Iran
 3. Assistant Professor, Department of Public Management, University of Tehran, Tehran, Iran
 4. Associate Professor, Department of Persian Language and Literature, Kashan University, Kashan, Iran



انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶

سال دوازدهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۴۵)، بهار ۱۴۰۲: ۱۳۱-۱۶۴

ارائه مدل رهبری شوخ طبعانه در سازمان‌های تولیدی

محسن اشتیاقی*، مرجان فیاضی**
عباس نرگسیان***، علی رضا فولادی****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۰۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۰۷

چکیده

باتوجه به اهمیت وجود فضای بانشاط و تعامل دوستانه مدیران ارشد با کارکنان و ترجیح رهبران شوخ طبع به رهبران جدی و عبوس، این پژوهش با هدف ارائه مدل رهبری شوخ طبعانه در سازمان‌های تولیدی با مطالعه صنعت تولید برق حرارتی، به روش کیفی و منطبق بر نظریه داده‌بنیاد انجام گرفت. تحقیق از لحاظ ماهیت، اکتشافی و از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای است. براساس روش نمونه‌گیری قضاوتی- هدف‌مند و با هدف دستیابی به اشباع نظری، با ۲۱ نفر از مدیران ارشد نیروگاه‌ها، که با مفهوم شوخ طبعی و به‌کارگیری آن در هدایت نیروگاه آشنا بودند، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته برگزار شد. قابلیت اعتماد مصاحبه‌های انجام گرفته، با آزمون کاپای کوهن تأیید شد و ضریب توافق ۸۲ درصد حاکی از توافق خوب بین خبرگان بود. براساس تحلیل گزاره‌های کلامی خبرگان، ۱۳۵ مفهوم اصلی استخراج و در نهایت ۹ مقوله اصلی مشخص شد. سپس مدل رهبری شوخ طبعانه با رویکرد چارمز، باتوجه به ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر آن برای نخستین بار در سازمان‌های تولیدی ایران ارائه شد. نتایج، حاکی است که رهبری شوخ طبعانه می‌تواند در دنیای رقابتی امروز به صنعت تولید برق حرارتی کشور کمک کند تا در بهبود فضای کاری از این سبک بهره برده و به مزیت رقابتی در قبال رقبا دست یابد.

کلیدواژه: شوخ طبعی؛ رهبری شوخ طبعانه؛ نیروگاه حرارتی؛ نظریه داده‌بنیاد

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Eshtiaghi.mohsen@gmail.com

** استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

*** استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

**** دانشیار، گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشکده ادبیات و زبان‌های خارجی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

مقدمه

فعالیت در محیط‌های با رسمیت بالا، سبب می‌شود بسیاری از مدیران، کنترل خود را در رابطه با کارکنان از دست داده و فضای خشک و بی‌روح سازمانی، باعث کاهش رضایت و علاقه‌مندی کارکنان به اهداف سازمانی شود (مارتین^۱، ۲۰۰۷). فشار روانی ناشی از شغل، یک نگرانی بسیار عمده برای کارکنان، سازمان‌ها و جامعه است. در محیط‌های کاری در طول ۳۰ سال گذشته، رشد بسیار بالای غیبت از کار، ناشی از استرس‌های شغلی مشاهده شده است (اسلیتر^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). افرادی که در محیط کار دچار استرس‌های شدید و مخرب هستند، دچار حالت‌هایی نظیر: فرار از کار و زندگی، ناخشنودی از کار، پرخاشگری، عصبانیت، دلشوره، بی‌حوصلگی و همچنین دچار ضربان قلب می‌شوند (نوس^۳، ۲۰۱۸). یکی از راه‌های مقابله با استرس‌های شغلی و بهبود شرایط کاری، رواج شوخ‌طبعی^۴ و ایجاد محیط مفرح توسط مدیران است. سرگرمی در محل کار، یک موضوع زمینه‌ای است، نه محتوایی و فارغ از اینکه شوخ‌طبعی چه محتوایی داشته باشد، وجود آن در متن محیط‌های کاری ضروری و حیاتی است (جورجانتا و مونتگومری^۵، ۲۰۱۸). مصاحبه با مقامات دولت‌های اروپایی نشان می‌دهد که طنز و شوخ‌طبعی در تأثیرگذاری و مجاب کردن، انگیزه‌بخشی و اتحاد، گفتن ناگفتنی‌ها و ایجاد تغییر، می‌تواند چون شمشیر باشد و در تغییر مسیر انتقادات، کنار آمدن با شکست و کاهش کشمکش مانند سپر عمل کند. برای یک تجارت با در نظر گرفتن تمامی عناصر آن نیز طنز و شوخ‌طبعی می‌تواند در استحکام ارزش‌های مشترک، همبستگی در یک گروه و تعریف و زنده‌نگهداشتن فرهنگ سازمان، مفید واقع شود (موریل^۶، ۱۳۹۲). امروزه بیشتر رؤسای سازمان‌ها، می‌خواهند محیط کاری شادی داشته باشند و نشاط و رفاه کارکنان برایشان بسیار مهم است؛ اما اغلب به‌خاطر رعایت مصلحت، تا اندازه‌ای از ایجاد فضا و جو شوخ‌طبعانه هراس دارند. شاید ترس مدیران به‌خاطر ندانستن فواید و اثرهای مثبت شوخ‌طبعی در سازمان باشد (رابرت و یان^۷، ۲۰۰۷). در حالی که برخی مدیران به‌صورت حرفه‌ای از شوخ‌طبعی برای کاهش استرس، تقویت رهبری،

1. Martin
2. Sliter
3. Neves
4. Homor
5. Georganta & Montgomery
6. Morreall
7. Robert & Yan

انسجام گروهی، ارتباطات، افزایش خلاقیت و ارتقای فرهنگ سازمانی استفاده می‌کنند (رومرو و کروسیردز^۱، ۲۰۰۶).

طی بیش از سه دهه گذشته، طنزپژوهان و اغلب پژوهشگران حوزه روان‌شناسی و علوم رفتاری دریافته‌اند که طنز، فواید فردی و جمعی فراوانی دارد. در ۲۰ سال گذشته صدها نفر این یافته‌ها را در زمینه‌هایی همچون سلامتی و بهداشت، داروسازی، بازرگانی و آموزش به کار گرفته‌اند و حرفه جدیدی به نام مشاوره طنز^۲ به وجود آمده و بسیاری در این زمینه مشغول فعالیت شده‌اند و حق‌الزحمه‌های بالایی نیز دریافت می‌دارند. در دنیای تجارت شرکت‌هایی مثل آی بی ام^۳ و ای تی اند تی^۴ به‌طور منظم مشاوران طنز را به‌منظور راه‌اندازی برنامه‌هایی برای کاهش استرس، بهبود روابط با مشتری و ترویج خلاقیت، استخدام می‌کنند (موریل، ۱۳۹۲).

ادبیات مربوط به شوخ طبعی رهبران، نسبتاً پراکنده به‌نظر می‌رسد و تحقیقات تجربی انجام شده نیز دارای مشکلات و کاستی‌هایی است از جمله: سؤالات پاسخ‌داده نشده در خصوص چارچوب نظریه شوخ طبعی رهبر، پیش‌بینی آن در آینده، ترکیب شوخ طبعی و اصطلاحات طنزآمیز، تعریف مبهم و قابل تفسیر از شوخ طبعی در برخی مطالعات، ناهماهنگی نظریه و داده‌ها، اعتبار پیش‌بینی‌های مشکوک و ناکافی در مورد خصوصیات روان‌شناسانه برخی از اقدامات اندازه‌گیری شده (کونگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). با وجود مطالبی که در خصوص مزایای استفاده از طنز و شوخ طبعی بیان شد، پژوهشگران معتقدند شوخ طبعی می‌تواند بر وضعیت، تأثیر ناخوشایندی نیز بگذارد. شوخ طبعی مانند تیغ دولبه‌ای است که می‌تواند برای روابط میان‌فردی، هم مفید و هم مضر واقع شود (لیتل^۶، ۲۰۰۷). تلاش برای استفاده از طنز در مجموعه‌های سازمانی دارای ریسک است. استفاده موفق از طنز می‌تواند وضعیت ارتباطات فعلی و آتی را در جهت مثبت افزایش دهد، اما تلاش‌های ناموفق طنز حتی می‌تواند مضر و خطرآفرین نیز باشد (بیترلی^۷ و همکاران، ۲۰۱۷). بیشترین استرس کارکنان در گروهی قرار دارد که مدیر آنها از همه سبک‌های

1. Romero & Cruthirds
2. Humor consultant
3. IBM
4. AT&T
5. Kong, Cooper & Sosik
6. Lyttle
7. Bitterly

شوخی طبیعی به مقدار متوسط رو به بالا استفاده می‌کند و چنانچه نتوان رفتار مدیر شوخ طبع را پیش‌بینی کرد، فرد در همه حال باید استرس داشته باشد که مدیرش از خود چه نوع شوخی بروز می‌دهد. بنابراین، رهبری شوخ طبعانه، سبک جدیدی است که اثر آن بر عملکرد پیروان و کارکنان در سازمان‌ها، نیازمند مطالعه بیشتر است (رابرت و یان، ۲۰۰۷).

آنچه در اکثریت قریب به اتفاق پژوهش‌های پیشین مشاهده می‌شود، رویکرد کمی گرایانه و استفاده از پرسشنامه‌ها و نظرسنجی‌های آماری برای دستیابی به نتایج پژوهش‌ها در زمینه استفاده از شوخ طبعی برای دستیابی به اهداف سازمانی بوده و در این میان، شوخ طبعی در رهبری مغفول مانده است. حتی در پژوهش‌هایی که در تکمیل نتایج و یافته‌های ناشی از پرسشنامه‌ها، به مصاحبه نیز پرداخته‌اند، برای افزایش غنای موضوع و دستیابی به نتیجه بهتر، به آرای خبرگان حوزه طنز مراجعه نشده و از روش‌های کیفی با دقت مورد نظر بهره گرفته نشده است. طنز و شوخ طبعی در ذات خود، رندی، نکته‌سنجی و موقعیت‌شناسی دارد، لذا تصور بر این است که پژوهش کیفی اثربخش در این زمینه، با بررسی دقیق و دستیابی به فوت و فن‌های شوخ طبعی، از خلال گفتگوی عمیق با رهبران مؤثر دارای حس و رفتار شوخ طبعانه، میسر می‌شود. استخراج این ظرافت‌ها و جستجو در باید‌ها و نبایدهای استفاده از شوخ طبعی، به تنهایی و صرفاً با استفاده از پرسشنامه‌ها، دارای دقت و عمق کافی نخواهد بود و نتایج چندان قابل توجهی از این فرایند کمی گرایانه حاصل نخواهد شد. از سوی دیگر با توجه به محیط خشک و رسمی، یکنواختی و دشواری کار در نیروگاه‌های برق حرارتی، تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه رهبری شوخ طبعانه در این حوزه، در ایران و دنیا، انجام و منتشر نشده است. در این پژوهش تلاش بر این بود که با لحاظ کردن اشکالات فوق، ابعاد و مؤلفه‌های مدل رهبری شوخ طبعانه در نیروگاه‌های برق حرارتی (وابسته به وزارت نیرو) ایران، به‌طور کیفی بررسی شده و نتایج تحقیق در قالب یک الگوی مفهومی، ترسیم و اعتباریابی شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری، به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان مشهوری در رفتار سازمانی است و تقریباً به تعداد کسانی که در تعریفش کوشیده‌اند، برای آن تعریف وجود دارد (یوکل، ۲۰۱۲). رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آنها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های از پیش تعیین شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند (الوانی، ۱۳۸۲). هیچ سبک رهبری مشخصی

را نمی‌توان به‌عنوان سبک برتر معرفی کرد و سبک رهبری موفق در جوامع مختلف متفاوت و وابسته به خصوصیات افراد و شرایط آن جوامع است (فیدلر و شمرز، ۱۳۸۱).

به‌طور کلی، رهبران اثربخش باید برخی ویژگی‌های عمومی مانند: اعتماد به نفس، احساس مسئولیت، انرژی، پذیرش تنش‌های درون‌فردی، تمایل به قبول نتایج تصمیمات و اقدامات، داشتن نیروی ابتکار و تهور، پیش‌قدم شدن در موقعیت‌های اجتماعی را داشته باشند (مجیدنیا، ۱۳۹۶). عصر رهبرانی که فقط باتکیه بر توانایی فردی به اسطوره‌های بی‌مانند تبدیل می‌شدند، به پایان رسیده است (نصرتی، ۱۳۹۶). در قرن نوزدهم برای کسی که می‌خواست وارد سیاست شود، شوخ‌طبعی عیب محسوب می‌شد، ولی در نیمه دوم قرن بیستم، به ویژگی مهمی برای سیاست‌مداران و رهبران سیاسی تبدیل شد؛ به‌ویژه برای کسی که می‌خواست رئیس‌جمهور شود (مارتین، ۲۰۰۷). امروزه پیروان، دارابودن ویژگی شوخ‌طبعی را به‌عنوان یک خصوصیت و شایستگی مطلوب رهبری می‌بینند و رهبران شوخ‌طبع را به رهبران عبوس و فاقد شوخ‌طبعی، ترجیح می‌دهند (تریسی^۱، ۲۰۱۰). پنج سال است که آی بی ام، بخش‌هایی از برنامه‌های آموزشی سه روزه رهبران شرکت‌های زیرمجموعه خود را به طنز و شیوه‌های جدید مدیریتی مبتنی بر شوخ‌طبعی اختصاص داده است (موریل، ۱۳۹۲).

حتی اگر برخی از رهبران سازمانی، رهبری شوخ‌طبعانه را شرط اساسی موفقیت شرکت تلقی نکنند، باز هم شوخ‌طبعی برای ایجاد تیم‌های با عملکرد مؤثر، بسیار مهم است (هو^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). مدیران برجسته بیش از مدیران متوسط از شوخ‌طبعی استفاده می‌کنند (دانکن^۳، ۲۰۰۶). از آنجا که رفتار شوخ‌طبعانه از سوی رهبر، رفتاری دوستانه و عاری از اجبار است، به‌مثابه ابزار محبت و رفتاری مراقبتی و به‌مثابه یک رابطه دوطرفه از سوی پیروان با ارزش تلقی می‌شود. یکی از راهکنش‌هایی که رهبران برای تأثیر بیشتر بر پیروان استفاده می‌کنند، به‌خصوص در زمانی که محدودیت‌هایی در منابع و تخصیص آنها دارند، استفاده از شوخ‌طبعی است (کونگ و همکاران، ۲۰۱۹).

شوخ‌طبعی

شوخ‌طبعی، مفهوم گسترده‌ای است که مقوله‌های مختلفی را دربر دارد، از هر چیز بامزه و خنده‌داری

1. Brian Treece
2. Ho
3. Duncan

که مردم می‌گویند یا انجام می‌دهند تا فرایندهای ذهنی که موجب خلق و ادراک محرک‌های سرگرم‌کننده شده و همچنین بروز پاسخ عاطفی ناشی از آن. حس شوخ‌طبعی^۱، رگه شخصیتی پایدار و متغیر مهم تفاوت‌های فردی است که در انواع رفتارها، تجربه‌ها، عاطفه‌ها، بازخوردها و توانایی‌های مرتبط با سرگرمی از جمله خندیدن و خندانیدن، تجلی می‌یابد (مارتین، ۲۰۰۷). شوخ‌طبعی، راهبرد مقابله‌ای در برابر تنیدگی است که به‌عنوان سازوکاری علیه اضطراب و افسردگی در نظر گرفته می‌شود (روشنی و محمدزاده، ۱۳۹۴). به تعبیر فرجامی، اصطلاح طنز در زبان فارسی، از دهه ۷۰ شمسی کاربرد بسیار پیدا کرد و کلیه سبک‌ها و فنون شوخ‌طبعی را پوشش داد. تازه‌ترین مفهوم طنز در زبان فارسی، دست کم معادل با دو اصطلاح هیومر^۲ و ستایر^۳ به کار می‌رود که در زبان انگلیسی و بسیاری از سایر زبان‌های زنده دنیا، شوخ‌طبعی را تداعی می‌کند (موریل، ۲۰۰۹). عبارات: طنز و هزل و هجو و شوخ‌طبعی و فُکاهه و ... همگی باعث خنده و نشاط می‌شوند، اما اینها با هم یکی نیستند. جداسازی طنز از دیگر سبک‌های خنده‌ساز به این معنا نیست که طنز خوب است و هزل و هجو و فُکاهی بد، بلکه هر کدام از اینها یک گونه ادبی بوده و ویژگی خاص خود را دارند (سلیمانی، ۱۳۹۶). مقصود ما از طنز، مفهوم عام شوخ‌طبعی و خنده‌سازی است که ناظر به هیچ کیفیت، رسالت یا ژانر خاصی نیست، بنابراین، دو واژه طنز و شوخ‌طبعی را مترادف با یکدیگر در نظر می‌گیریم.

نظریه‌ها و سبک‌های شوخ‌طبعی

از گرونر^۴ نقل شده است که بیش از ۱۰۰ نظریه در شوخ‌طبعی وجود دارد، دانکن با بررسی این نظریه‌ها نشان می‌دهد که سه نظریه اصلی شوخ‌طبعی: ناسازگاری^۵، برتری^۶ و تسکین^۷ است (دانکن، ۲۰۰۶). چندین نظریه ترکیبی و مرتبط نیز وجود دارد که اهم آنها عبارتند از: نظریه غافلگیری، دوجنگی، پیکربندی و روانکاوی (کاریکا^۸، ۲۰۰۹؛ مارتین و همکاران، ۲۰۰۳).

- 1 Sense of Humor
2. Humor
3. Satire
4. Gruner
5. Incongruity Theory
6. Superiority Theory
7. Release / Relief Theory
8. Carrica

از سوی دیگر، سبک‌های شوخ‌طبعی، موضوع بسیاری از پژوهش‌های حوزه روان‌شناسی شخصیت است و به این زمینه می‌پردازد که افراد در زندگی روزمره به چه شیوه‌هایی، از مزاح استفاده می‌کنند. آنها از هر سن یا هر طیفی که باشند، در شوخی کردن مشارکت می‌کنند. سبک‌های شوخ‌طبعی مورد استفاده افراد، تا حد زیادی با یکدیگر متفاوت است، ولی افراد معمولاً از شیوه‌ای نسبتاً پایدار در طول زمان برای شوخی کردن استفاده می‌کنند (روخ^۱، ۱۹۹۸). پرسشنامه سبک‌های طنز^۲ شوخ‌طبعی را به چهار سبک متمایز: شوخ‌طبعی خودافزا^۳، پیونددهنده^۴، خودشکنانه^۵ و پرخاشگرانه^۶، تقسیم می‌کند (هایدندر^۷، ۲۰۱۳). براساس یک پژوهش داخلی، سبک‌های مختلف شوخ‌طبعی به میزان‌های متفاوت در کاهش فشار روانی اثرگذارند (سپهری، ۱۳۹۵). در سبک شوخ‌طبعی خودافزا، فرد دیدگاه کاملاً خنده‌آوری از دنیا دارد و بدون اینکه به دیگران آسیبی برساند، در مواجهه با مشکلات، شوخی می‌کند تا از استرس و فشار ناشی از آنها بکاهد (هایدندر، ۲۰۱۳). در سبک پیونددهنده یا وابسته فرد برای اینکه رابطه‌اش با جمع صمیمانه‌تر شود، به شوخی می‌پردازد و هدف، سرگرم کردن و خنداندن دیگران بدون تحقیر خود یا رنجاندن دیگران است (رف^۸، ۲۰۰۶). در سبک شوخ‌طبعی خودشکنانه، فرد به تحقیر خود می‌پردازد تا در جمع، انبساط‌خاطر ایجاد نماید و آنها را بخنداند. افرادی که دارای این سبک شوخ‌طبعی هستند، دستاوردهای خود را ناچیز و حقیر می‌شمارند و عملکرد دیگران را مثبت ارزیابی می‌کنند (مارتین و همکاران، ۲۰۰۳). در سبک شوخ‌طبعی پرخاشگرانه، گفته‌ها و طعنه‌ها و رفتار تمسخرکننده فرد، باعث تحقیر طرف مقابل می‌شود و اگرچه به صورت مقطعی ممکن است مفید باشد، استفاده مکرر از آن روابط میان‌فردی را تضعیف می‌کند و فرد بدون حمایت اجتماعی مؤثر، طرد می‌شود (پوندت و هرمان^۹، ۲۰۱۵). شوخ‌طبعی تهاجمی رهبران، بر وضعیت روانی کارکنان تأثیر می‌گذارد و می‌تواند به بی‌عملی کارکنان در سازمان منجر شود و حتی ممکن است کارکنان را به انجام رفتارهای غیراخلاقی ترغیب کند (ژو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۲).

1. Willibald Ruch
2. The Humor Styles Questionnaire (HSQ)
3. Self-Enhancing Humor
4. Affiliative Humor
5. Self-Defeating Humor
6. Agressive Humor
7. Heidner
8. Reff
9. Pundt & Herrmann
10. Zhu

یافته‌ها نشان می‌دهد که محققین باید در استفاده از پرسشنامه سبک‌های شوخ‌طبعی و اندازه‌گیری سبک شوخ‌طبعی رهبران در خارج از امریکای شمالی، احتیاط بیشتری به خرج دهند (کونگ و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، براساس تحقیقات مشابه صورت گرفته در ایران توسط رضایی‌نسب (۱۳۸۷) و بی‌نیاز (۱۳۹۵)، روایی و پایایی پرسشنامه‌های مذکور تأیید شده است.

دو سبک شوخ‌طبعی خودافزا و پیونددهنده را سبک‌های شوخ‌طبعی مثبت و سازگار و دو سبک دیگر پرخاشگرانه و خودشکنا را به‌عنوان سبک‌های منفی و ناسازگار می‌نامند (رف، ۲۰۰۶). دو سبک دسته اول، سبک‌های سالم شوخی و دو سبک دسته دوم سبک‌های ناسالم شوخی هستند (مارتین و همکاران، ۲۰۰۳). شوخ‌طبعی مثبت می‌تواند ابزاری کارآمد برای رهبران باشد، در حالی که شوخ‌طبعی منفی، اثرات زیانباری در رهبری سازمانی ایجاد می‌نماید (لیو^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). صرفاً بسامد و تکرار استفاده از یک سبک شوخ‌طبعی توسط مدیران تعیین‌کننده نیست، بلکه نگرش و دیدگاه جامع از طنز آنها از سوی کارکنان در ارزیابی جنبه‌های سازمانی بااهمیت تلقی می‌شود (ایوانز و وارن^۲، ۲۰۱۸). شوخی، به گونه‌های متعددی تقسیم‌بندی شده است. مانند شوخی‌های خوب و شوخی‌های بد، شوخی‌های بدنی، شوخی‌های کلامی و شوخی‌های تصویری، شوخی‌هایی با کارکرد پرخاشگرانه، کارکرد جنسی، کارکرد اجتماعی، کارکرد دفاعی و کارکرد عقلی.

سبک‌های مثبت، پیامدهای مثبتی دربر دارند که می‌توان به خشنودی، رضایت‌مندی، سازگاری با ناتوانی‌های جسمی، خرسندی از زندگی، مقابله با استرس و محافظت شخص در برابر بیماری‌هایی مثل سرطان و جلوگیری از خودکشی اشاره کرد (رف، ۲۰۰۶).

در استفاده از سبک‌های شوخ‌طبعی، تفاوت‌های جنسیتی نیز وجود دارد. به‌طور کلی مردان نسبت به زنان از شوخی‌های پرخاشگرانه و خودشکنا بیشتر استفاده می‌کنند، مردان بیشتر همدیگر را مسخره می‌کنند و به هم طعنه می‌زنند. هدف از این شوخی‌ها بیشتر رقابت است تا بتوانند برتری و مزیت خود را به رخ دیگران بکشند؛ اما در شوخی‌های خودافزا و پیونددهنده، تفاوتی بین مردان و زنان مشاهده نمی‌شود. خانم‌ها اغلب برای عمیق‌تر شدن پیوند با دیگران و تسهیل روابط اجتماعی در سازمان خود از شوخی‌های پیونددهنده استفاده می‌کنند (مارتین و همکاران، ۲۰۰۳). تأثیر شوخ‌طبعی بر نتایج سازمانی با اختلافات و

1. Liu
2. Evans & Warren

تفاوت‌های فردی مانند قومیت و جنسیت، تعدیل می‌شود و مانند انتخاب ابزاری مناسب از یک جعبه ابزار است که با لحاظ کردن نکات کاربردی، مدیران می‌توانند سبک طنز مناسب را برای رسیدن به نتیجه مطلوب سازمان خود انتخاب کنند (رومرو و کروسیردز، ۲۰۰۶). تحقیقات نشان داده است که یک رهبر باید شوخ‌طبعی را با دقت و تنها پس از در نظر گرفتن زمینه‌های مربوطه، مانند تفاوت‌های فرهنگی، اتخاذ کند. به‌طور خاص، شوخ‌طبعی رهبر در حوزه‌های غیررسمی و زمانی که یک رابطه خوب رهبر و پیرو وجود دارد، مؤثرتر تلقی می‌شود (یانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

پیشینه تجربی

مرور ادبیات سازمانی، توجه محدود نظری و تجربی پژوهشگران به مقوله طنز و شوخ‌طبعی را نشان می‌دهد و بخش اعظمی از پژوهش‌ها در مورد طنز که مستقیماً به سازمان‌ها مربوط می‌شود، خارج از این رشته یا خارج از مجلات مرتبط با مدیریت منتشر شده است (رابرت و یان، ۲۰۰۷). مطالعه‌ای روی طنز و رهبری، با هدف برقراری پیوند بین مدل‌های سبک‌های رهبری مدیریت آموزشی و استفاده از طنز و ایجاد یک رهیافت جدید در رهبری آموزش عالی در محیط دانشگاه‌های امریکا انجام شده است (گریس^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). در صنعت خودروی ایران و در سطح شرکت‌های مشترک المنافع بین‌المللی زاگرس خودرو، کرمان موتور و ایران خودرو، تأثیر ارزش‌های کاری و شوخ‌طبعی بر عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفته است (جلال کمالی، ۲۰۱۵). کارکردهای جنبه‌های استفاده از طنز در سبک‌های رهبری سازمان‌های نیویورک مورد مطالعه قرار گرفته است (هولمز و مارا^۳، ۲۰۰۶). رابطه بین طنز و کیفیت رهبری در یک بستر^۴ نظامی، مطالعه و نشان داده شد که رهبران خوب در استفاده از طنز، رتبه بالاتری دارند (پریست و سوائین^۵، ۲۰۰۲). محقق دیگری کاربرد شوخ‌طبعی را در نیروی پلیس بررسی کرده و میزان، نوع و چگونگی استفاده افسران پلیس از انواع سبک‌های طنز را مورد مطالعه قرار داده است (هایدنر، ۲۰۱۳). بریان تریسی طنز را به‌عنوان یک شایستگی رهبری در چهار زمینه مختلف اقتصادی، آموزشی، دولتی و

1. Yang
2. Grace
3. Holmes & Marra
4. Context
5. Priest & Swain

بخش غیرانتفاعی، بررسی کرده و توصیه می‌کند که استفاده از طنز به‌طور جهانی در آموزش و تحصیلات رهبران فعلی و آتی در همه زمینه‌ها گنجانده شود (تریسی، ۲۰۱۰). یان و رابرت، بهبود رابطه رهبر-پیرو را متأثر از سبک رهبری آمیخته با شوخ‌طبعی دانسته و معتقدند سبک شوخ‌طبعی رهبران با اثرگذاری بر روحیه کارکنان، بر عملکرد و کیفیت کار آنها نیز اثرگذار است (رابرت و یان، ۲۰۰۷).

بنابراین، براساس مطالعات صورت گرفته و با بهره‌گیری از نتیجه تحقیقات اندیشمندان مختلف در حوزه‌های کاری متفاوت بیان شده، این تحقیق به دنبال آن است تا در صنایع تولید برق نیروگاهی کشور به این سؤالات پاسخ دهد که سبک رهبری مناسب شوخ‌طبعانه برای این سازمان‌ها چگونه است؟ ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر شکل‌گیری الگوی رهبری شوخ‌طبعانه چیست؟ و روابط ساختاری بین ابعاد و مؤلفه‌های مدل رهبری شوخ‌طبعانه چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، ارائه الگوی رهبری شوخ‌طبعانه در سازمان‌های تولیدی است. از این رو، پس از مرور ادبیات مرتبط، روش تحقیق کیفی داده‌بنیاد^۱ با رویکرد چارمز^۲ متناسب با اهداف این پژوهش، انتخاب شد. به این دلیل که در رهیافت برساخت‌گرای^۳ چارمز، داده‌ها و نظریه کشف نمی‌شوند، بلکه بر مبنای مشارکت افراد و تعامل با آنها در مورد گذشته و حال، نظریه ساخته می‌شود (چارمز، ۲۰۰۶). بر این اساس، جامعه مورد مطالعه شامل مدیران ارشد و رهبران سازمانی آگاه نسبت به رهبری شوخ‌طبعانه در نیروگاه‌های وابسته به وزارت نیرو در نظر گرفته شد. با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات، به روش نمونه-گیری قضاوتی-هدف‌مند^۴ تعداد ۲۱ نفر از خبرگان (۱۶ نفر مدیران عامل نیروگاه‌ها و ۵ نفر صاحب‌نظر در شوخ‌طبعی و رهبری) انتخاب و مصاحبه‌های عمیق به روش نیمه‌ساختار یافته^۵ تا رسیدن به اشباع نظری^۶ انجام شد. در انتخاب این افراد، مسائلی چون زمان، دردسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آنها نیز مورد توجه بوده است. براساس منطق تعیین حجم نمونه در پژوهش کیفی، مصاحبه‌ها تا زمانی که

1. Grounded Theory
2. Charmaz
3. Constructive
4. Purposive Sampling
5. Semi-Structured Interview
6. Theoretical Saturation

هیچ گواه و مدرک جدیدی از داده‌ها حاصل نشد، ادامه پیدا کرد. تمامی مصاحبه‌ها به صورت حضوری و انفرادی، انجام شد. فرایند مصاحبه، صمیمانه و گفتگو محور بود و پاسخگو نظرات و پاسخ خود را به سؤالات به صورت آزاد و بدون هیچ اجباری بیان می‌کرد. با کسب اجازه، مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط شد. مصاحبه‌ها بعد از پیاده‌سازی چند بار مطالعه و بازخوانی شد تا مشکل و نقصی نداشته باشند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری و نرم‌افزار مکس کیودا^{۱۰} استفاده شد. بعد از رسیدن به اشباع نظری در مقوله‌ها و معرف‌های پژوهش در نمونه مورد بررسی، ارزیابی مصاحبه‌ها خاتمه یافت.

جدول ۱. مشخصات جمعیت نمونه انتخاب شده

| جمع | افراد صاحب نظر در شوخ طبعی و رهبری | رهبران سازمانی صنعت تولید برق حرارتی (نیروگاه‌ها) | شاخص | |
|-----|------------------------------------|---|---------------|---------------|
| | | | تحصیلات | |
| ۳ | ۰ | ۳ | لیسانس | |
| ۱۱ | ۲ | ۹ | فوق لیسانس | |
| ۷ | ۳ | ۴ | دکتری | |
| ۲۱ | ۵ | ۱۶ | جمع | |
| ۱۰ | ۲ | ۸ | بومی | |
| ۱۱ | ۲ | ۹ | غیر بومی | |
| ۱۳ | ۱ | ۱۲ | فنی | |
| ۸ | ۳ | ۵ | مدیریتی | |
| | | | | شاخص |
| | | کمترین (سال) | بیشترین (سال) | میانگین (سال) |
| | | ۴۱ | ۶۲ | ۵۱ |
| | | ۱۴ | ۳۳ | ۲۳ |
| | | ۱ | ۱۰ | ۴ |
| | | سن | | |
| | | سابقه | | |
| | | سابقه ماندگاری در پست مدیرعاملی | | |

روایی و پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده و شاخص‌های مقبولیت

گوبا و لینکلن^۱ در تحقیقات کیفی، قابلیت اعتماد را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح ساخته‌اند که متشکل از چهار مفهوم جزئی‌تر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری است (دانائی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳). در این پژوهش برای تعیین قابلیت اعتماد از شاخص کاپای کوهن استفاده شد که مقدار آن برابر ۰٫۸۲۸ به‌دست آمد که حاکی از توافق مطلوب بین خبرگان است. جدول (۲) نتایج کاپای کوهن را که از نرم‌افزار اس پی اس^۲ استخراج شده است، نشان می‌دهد.

جدول ۲. مقادیر قابلیت اعتماد کوهن

| Symmetric Measures | | | | | |
|--|-------|-------|--|----------------------------|--------------------------|
| | | Value | Asymptotic Standard Error ^a | Approximate T ^b | Approximate Significance |
| Measure of Agreement | Kappa | .828 | .107 | 3.033 | .002 |
| N of Valid Cases | | 21 | | | |
| a. Not assuming the null hypothesis. | | | | | |
| b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. | | | | | |

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری استفاده شد تا از داده‌ها به مقوله‌های انتزاعی‌تر رسیده، درنهایت با ترسیم رابطه میان مقوله‌ها، نظریه‌ای درخصوص رهبری شوخ‌طبعانه به‌دست آمد. با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، در مرحله کدگذاری اولیه^۳، تعداد ۷۱۰ مفهوم شناسایی شد که پس از حذف موارد کم‌اهمیت‌تر و تلخیص، به ۱۳۵ مفهوم اصلی کاهش یافت که در جدول (۳) قابل مشاهده است.

1. Guba and Lincoln
2. SPSS
3. Initial coding

جدول ۳. کدهای اولیه

| ردیف | کد اولیه | ردیف | کد اولیه | ردیف | کد اولیه |
|------|------------------------------|------|------------------------------|------|----------------------------|
| ۱ | قاطعیت و جدیت در کار | ۴۶ | شوخی در شرایط سخت | ۹۱ | ایجاد فضای شوخ‌طبعی محیط |
| ۲ | حد و مرز شوخ‌طبعی | ۴۷ | پذیرش اشتباه | ۹۲ | ایجاد محیط شاد با شوخ‌طبعی |
| ۳ | توجه به سن و سال | ۴۸ | پرهیز از لودگی | ۹۳ | پرهیز از رسمیت |
| ۴ | شوخی قومیتی | ۴۹ | تأثیر جایگاه سازمانی | ۹۴ | تبحر داشتن در شوخی |
| ۵ | توجه به ظرفیت فرد در شوخی | ۵۰ | تبعات جبران‌ناپذیر شوخی | ۹۵ | تکرار شوخی در طول زمان |
| ۶ | مطالعه و احاطه بر ادبیات | ۵۱ | تلطیف فضا با شوخ‌طبعی | ۹۶ | تمرین و تجربه در شوخ‌طبعی |
| ۷ | شوخی با جنس مخالف | ۵۲ | توجه به حساسیت‌های افراد | ۹۷ | تواضع نابجا |
| ۸ | پشیمان‌شدن از شوخی | ۵۳ | داشتن کاریزما | ۹۸ | توجه به بافت جنسیتی جلسه |
| ۹ | پیشبرد کار با شوخی | ۵۴ | شوخی با خود | ۹۹ | خوش‌اخلاقی |
| ۱۰ | نگرانی از بازخورد دیگران | ۵۵ | شوخی جنسی منفی | ۱۰۰ | داشتن موج مثبت |
| ۱۱ | تجربه در سطوح نیروگاه | ۵۶ | شوخی فی‌البداهه و خلق‌الساعه | ۱۰۱ | دوام ارتباط |
| ۱۲ | رابطه صمیمانه با همکاران | ۵۷ | شوخی معقول و ملایم | ۱۰۲ | شنیدن درددل همکاران |
| ۱۳ | شناخت داشتن از افراد | ۵۸ | طنز با زبان بدن | ۱۰۳ | شوخی طبیعی بعنوان شایستگی |
| ۱۴ | توجه به سطح سازمانی | ۵۹ | کنترل و خودداری از شوخی | ۱۰۴ | شوخی طبیعی و اعتماد |
| ۱۵ | ذاتی‌بودن بانمکی و شوخ‌طبعی | ۶۰ | اجازه شوخی دادن | ۱۰۵ | شوخی محترمانه |
| ۱۶ | شوخی توهین‌آمیز | ۶۱ | آشنایی با بافت فرهنگی | ۱۰۶ | گشودگی در رفتار |
| ۱۷ | کاهش خستگی با شوخی | ۶۲ | برداشت اشتباه از شوخی | ۱۰۷ | مسئولیت‌پذیری |
| ۱۸ | مقبولیت فنی و حرفه‌ای | ۶۳ | تحصیلات مرتبط با نیروگاه | ۱۰۸ | میزان شوخی |
| ۱۹ | نارضایتی از رفتار جدی | ۶۴ | توجه به موقعیت | ۱۰۹ | نداشتن غرض در شوخی |
| ۲۰ | افزایش تأثیر و نفوذ | ۶۵ | رسمیت نقطه مقابل صمیمیت | ۱۱۰ | افزایش موفقیت با شوخ‌طبعی |
| ۲۱ | ایجاد صمیمیت با شوخی | ۶۶ | سلامتی و روحیه شوخ‌طبعی | ۱۱۱ | افزایش یادگیری |
| ۲۲ | توجه به جغرافیای سخن | ۶۷ | سهل‌الوصول بودن رهبر | ۱۱۲ | بازی با کلمات |
| ۲۳ | شوخی تهاجمی | ۶۸ | لطیفه‌گویی | ۱۱۳ | پختگی در شوخ‌طبعی |
| ۲۴ | کاهش استرس با شوخی | ۶۹ | متفاوت‌بودن شوخی با دوستان | ۱۱۴ | پوشش ضعف با شوخی |
| ۲۵ | استفاده از لهجه در شوخی | ۷۰ | محبوبیت با شوخی | ۱۱۵ | تجربه معلمی |
| ۲۶ | الهام‌گرفتن از منابع ارزشمند | ۷۱ | محیط دولتی | ۱۱۶ | تشویق و تنبیه |

| ردیف | کد اولیه | ردیف | کد اولیه | ردیف | کد اولیه |
|------|-----------------------------|------|---------------------------------|------|---------------------|
| ۲۷ | ترجیح شوخ طبع به جدی | ۷۲ | مشارکت و پیشبرد کار | ۱۱۷ | تکنیک‌های طنزازی |
| ۲۸ | داشتن ذوق و طبع شوخ | ۷۳ | مطالعه و آموزش شوخ طبعی | ۱۱۸ | توجه به تجربه افراد |
| ۲۹ | روحیه کارگشایی | ۷۴ | احترام صمیمانه با سطوح پایین تر | ۱۱۹ | جانشین پروری |
| ۳۰ | سابقه طولانی مدیر ارشد | ۷۵ | ارتباط سازمانی | ۱۲۰ | روحیه شوخ طبعی |
| ۳۱ | شوخی در میان جمعیت | ۷۶ | استبداد در شوخی | ۱۲۱ | شوخی طبعی و خلاقیت |
| ۳۲ | عذرخواهی از شوخی | ۷۷ | استفاده از طنز در مراسم جمعی | ۱۲۲ | شوخی بازی تنیس است |
| ۳۳ | موضوعات شوخی ناپذیر | ۷۸ | پرهیز از شوخی سیاسی | ۱۲۳ | شوخی نابجا |
| ۳۴ | تأثیرات شوخی در آینده | ۷۹ | تجربه لذت بخش کاربرد شوخ طبعی | ۱۲۴ | شوخی رایج و گذشته |
| ۳۵ | حساسیت‌های فرهنگی | ۸۰ | توجه به شرایط متفاوت | ۱۲۵ | صداقت در کار |
| ۳۶ | توجه به قانون | ۸۱ | حس خود بانمک پنداری | ۱۲۶ | صراحت به جای کنایه |
| ۳۷ | جنبه داشتن در شوخی متقابل | ۸۲ | خصوصیات فردی | ۱۲۷ | صراحت در برخورد |
| ۳۸ | حاضر جوابی | ۸۳ | داشتن دید مدیریتی | ۱۲۸ | طنز فاخر و ادیبانه |
| ۳۹ | شوخی طبعی در ارتباط و تعامل | ۸۴ | دوز و مقدار شوخی | ۱۲۹ | عصبانی شدن از شوخی |
| ۴۰ | شوخی در جلسه کاری | ۸۵ | شوخی انفرادی | ۱۳۰ | فرهنگ سازمانی |
| ۴۱ | شوخی مذهبی و دینی | ۸۶ | شوخی برخوردارنده | ۱۳۱ | مدیریت با عشق |
| ۴۲ | برنامه‌ریزی برای شوخی | ۸۷ | شوخی ناگهان | ۱۳۲ | مقبولیت ماندگار |
| ۴۳ | حفظ حریم و حرمت افراد | ۸۸ | ضعف دید مدیریتی مهندسین | ۱۳۳ | میزان رسمیت |
| ۴۴ | سبک مشورتی | ۸۹ | احساس ضعف | ۱۳۴ | نتیجه معکوس |
| ۴۵ | سوءاستفاده از شوخی | ۹۰ | ایجاد آرامش در محیط کار | ۱۳۵ | هنر شوخی کردن |

مفاهیم و مقوله‌ها از طریق بررسی مکرر مصاحبه‌ها پدیدار شدند. بررسی بیشتر مصاحبه‌ها نشان از تکراری بودن مقوله‌های ظاهر شده در مراحل کدگذاری داشت؛ به نحوی که اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آمد و یا آنچه ظاهر می‌شد با مقوله‌های حاصل شده منطبق بود. در نهایت کدگذاری متمرکز صورت پذیرفت و که ۱۳۵ مفهوم اصلی ابتدا به ۱۶ مقوله و پس از پالایش نهایی به ۹ مقوله اصلی تبدیل شد که به تفصیل و تفکیک مقوله‌های فرعی در جدول (۴) ارائه می‌شوند.

1. Focused coding

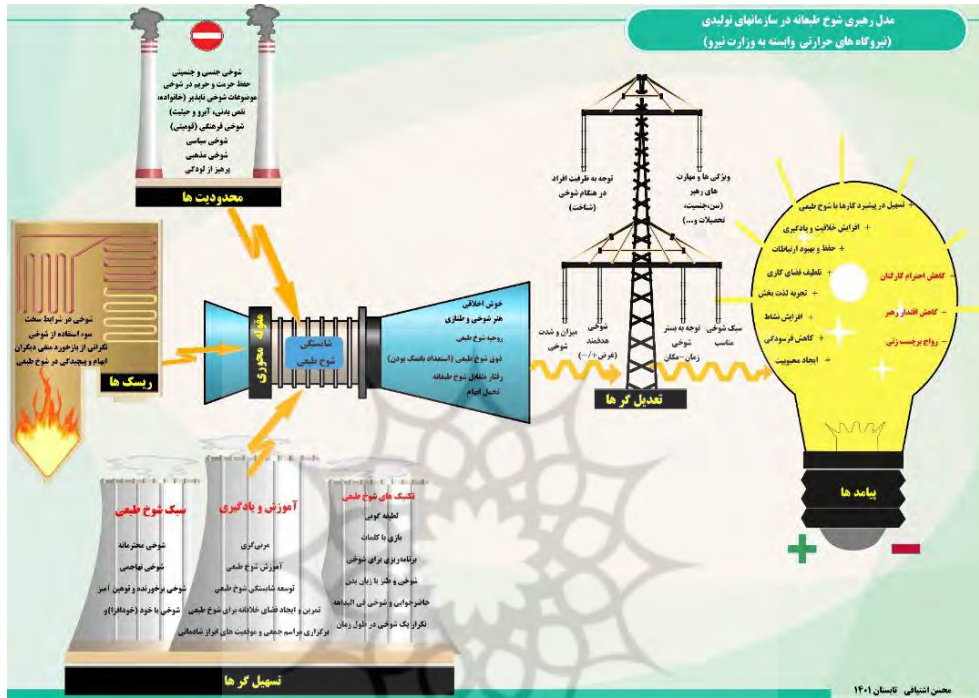
جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

| تکرار در مصاحبه‌ها | کدها و مقولات | |
|--------------------|---|--|
| ۱۱ | خوش اخلاقی | مقوله ۱ (مقوله محوری): شایستگی شوخ‌طبعی |
| ۱۰ | روحیه شوخ‌طبعی | |
| ۷ | هنر شوخی و طنازی | |
| ۶ | ذوق شوخ‌طبعی (استعداد بانمک بودن) | |
| ۵ | تحمل ابهام | |
| ۵ | رفتار متقابل شوخ‌طبعانه | مقوله ۲: سبک شوخ‌طبعی |
| ۱۳ | شوخی محترمانه | |
| ۱۱ | شوخی تهاجمی | |
| ۱۱ | شوخی برخوردنده و توهین آمیز | |
| ۸ | شوخی با خود (خودافزا) | |
| ۱۱ | حاضر جوابی و شوخی فی‌البداهه | مقوله ۳: تکنیک‌های شوخ‌طبعی |
| ۹ | لطیفه‌گویی | |
| ۷ | شوخی و طنز با زبان بدن | |
| ۵ | بازی با کلمات | |
| ۳ | تکرار یک شوخی در طول زمان | |
| ۲ | برنامه‌ریزی برای شوخی | مقوله ۴: آموزش و یادگیری |
| ۸ | برگزاری مراسم جمعی و موقعیت‌های ابراز شادمانی | |
| ۶ | آموزش شوخ‌طبعی | |
| ۵ | توسعه شایستگی شوخ‌طبعی | |
| ۵ | تمرین و ایجاد فضای خلاقانه برای شوخ‌طبعی | |
| ۳ | مربیگری | مقوله ۵: ملاحظات، معیار و میزان شوخ‌طبعی |
| ۱۱ | میزان و شدت شوخی (معقول و ملایم) | |
| ۱۰ | ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبر (سن، جنسیت، مهارت کلامی، تحصیلات) | |
| ۸ | توجه به ظرفیت افراد هنگام شوخی (شناخت) | |
| ۸ | سبک شوخی مناسب | |
| ۷ | توجه به بستر شوخی (زمان و مکان) | |
| ۶ | شوخی هدف‌مند (غرض +/-) | |

| تکرار در مصاحبه‌ها | کدها و مقولات | |
|--------------------|---|--|
| ۹ | شوخی جنسی و جنسیتی | |
| ۷ | حفظ حرمت و حریم در شوخی | مقوله ۶: محدودیت‌ها (منطقه ورود ممنوع) ⊖ |
| ۷ | شوخی توهین آمیز | |
| ۶ | موضوعات شوخی ناپذیر (خانواده، نقص بدنی، آبرو) | |
| ۵ | شوخی فرهنگی (قومیتی) | |
| ۴ | پرهیز از لودگی | |
| ۴ | شوخی مذهبی | |
| ۳ | شوخی سیاسی | |
| ۱۰ | تلطیف فضا | مقوله ۷: پیامدهای مثبت شوخ طبعی |
| ۶ | تجربه لذت بخش | |
| ۴ | ایجاد محبویت | |
| ۴ | تسهیل در پیشبرد کارها | |
| ۳ | افزایش خلاقیت و یادگیری | |
| ۳ | حفظ و بهبود ارتباطات | |
| ۳ | افزایش نشاط | |
| ۳ | کاهش فرسودگی | مقوله ۸: پیامدهای منفی شوخ طبعی |
| ۵ | کاهش اقتدار رهبر | |
| ۳ | کاهش احترام کارکنان | |
| ۳ | رواج برچسب زنی | مقوله ۹: ریسک‌ها |
| ۴ | شوخی در شرایط سخت | |
| ۳ | سوءاستفاده از شوخی | |
| ۳ | نگرانی از بازخورد منفی دیگران | |
| ۳ | ابهام و پیچیدگی زیاد در شوخ طبعی | |

نتایج حاصل از تحلیل‌ها در قالب مفاهیم، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی منطبق با رهیافت چارمز تدوین شد. در نهایت به منظور سهولت درک و دریافت مخاطب، مدل ترسیمی با مورد توجه قرار دادن روابط بین این عناصر، الگوی رهبری شوخ طبعانه در صنعت تولید برق حرارتی ایران (نیروگاه‌های وابسته به

وزارت نیرو)، به صورت شماتیک و خلاصانه مطابق شکل یک ارائه شد که بیانگر عوامل و مؤلفه‌های دخیل در رهبری شوخ طبعانه و روابط بین آنهاست.



شکل ۱. الگوی رهبری شوخ طبعانه

نتیجه گیری و پیشنهادات

امروزه رهبری برای سازمان‌ها موضوع مهمی به شمار رفته و رهبری شوخ طبعانه یک مزیت رقابتی، تلقی می‌شود. با توجه به رویکرد نظام‌مند به اجزا و وظایف مدیریت، هنگامی که شیوه رهبری، شوخ طبعانه باشد، دیگر وظایف نیز همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و نظارت و ... نیز از آن متأثر خواهد شد و شیوه‌های اجرایی هر یک متناسب با رهبری شوخ طبعانه تفاوت خواهد کرد. با اتخاذ رویکرد رهبری مبتنی بر شوخ طبعی، طبعاً تصمیم‌گیری‌ها نمی‌تواند فردی و مستبدانه باشد و لازم است در برنامه‌ریزی‌ها،

مشارکت افراد مجموعه جلب شود. توجه به شاد کردن کارکنان، به انسان‌ها شخصیت می‌بخشد که زمینه خودکنترلی را در خود و دیگران فراهم نمایند و شخصیت‌بخشیدن به افراد، مستلزم پرهیز از اعمال کنترل‌های شدید است.

رهبری مبتنی بر شوخ‌طبعی زمانی شکل می‌گیرد که رهبر سازمان، علائق و دانش کارکنانش را توسعه بخشد و آنها را برای پذیرش مأموریت سازمان و ساختار سازمان آماده سازد، به‌طور کلی، ویژگی‌های رهبری شوخ‌طبعانه بر سطح آزادی، استقلال و اختیار فرد در سازمان اثرگذار است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های تولیدی و به‌ویژه صنعت تولید برق حرارتی ایران خصوصاً نیروگاه‌های وابسته به وزارت نیرو، برای دستیابی به مزیت رقابتی، نیاز به تقویت و ارتقای ظرفیت یادگیری همه‌جانبه خود و به‌ویژه در حوزه شوخ‌طبعی دارند. بنابراین، لازم است، سازمان‌های تولیدی به‌دلیل نقش و کارکردهای ویژه‌ای که در رفاه، بهسازی و حیات چرخه اقتصادی و خدماتی جامعه دارند، برای استقرار یا ارتقای رهبری شوخ‌طبعانه تلاش کنند. رهبران و مدیران صنعت تولید برق می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری شوخ‌طبعانه که تناسب بیشتری با اهداف و رسالت‌های مراکز خشک صنعتی، تولیدی و فنی دارد، این زمینه را فراهم نمایند.

شایستگی‌های عمومی رهبری

رهبری در هر سازمان، نیازمند رعایت یک سری اصول پایه و دارا بودن برخی شایستگی‌های عمومی است که قابل جایگزینی با هیچ ویژگی دیگری نیست، از جمله: مقبولیت، قانون‌مداری، تأثیر و نفوذ، ارتباط مؤثر، تعامل، تحمل ابهام، مسئولیت‌پذیری، جانشین‌پروری، توانایی کار گروهی، هدایت، دانش و بینش مدیریتی، تصمیم‌گیری، اخلاق‌مداری و حمایت از اخلاق حرفه‌ای، ادراک و شناخت، شجاعت و مردم‌داری. علی‌رغم مشاهده متواتر این موارد در مصاحبه‌ها، به این دلیل که جزو شایستگی‌های عمومی رهبری محسوب می‌شوند و به‌طور مستقیم در رهبری شوخ‌طبعانه تأثیر تعیین‌کننده ندارند، در ارائه مدل عمومی رهبری شوخ‌طبعانه، به‌طور آگاهانه کنار گذاشته شده‌اند. لیکن یافته‌های فوق‌ناشی از این پژوهش، با پژوهش‌های انجام‌شده توسط یوکل (۲۰۱۲) و راد و یارمحمدیان (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

عوامل محیطی و زمینه‌ای

هر مجموعه کاری، برخی ویژگی‌های منحصر به فرد دارد که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. طبیعتاً ویژگی‌های محیطی یک نیروگاه با محیط‌هایی همچون بیمارستان، کارخانه تولیدی، بنگاه خدماتی، پادگان و یا مجموعه انتظامی متفاوت است. فرهنگ سازمانی، تعداد نفرات، ساختار سازمانی، سطوح مدیریتی، سطح رسمیت، مالکیت (دولتی / غیردولتی / خصوصی) مجموعه نیروگاهی، تمرکز سازمان، اختیارات مدیران، ارتباطات سازمانی و نهایتاً بلوغ سازمانی، از موضوعات قابل تأمل در ویژگی‌های محیطی و زمینه‌ای محسوب می‌شوند که نحوه اعمال رهبری و به‌طور خاص رهبری شوخ‌طبعانه در نیروگاه به این موارد هم وابسته است. چنانچه مدیران ارشد، بتوانند فرهنگی مثبت و قوی در راستای اهداف سازمانی ایجاد کنند، خواهند توانست همکاری گروهی، شوخی و شادی، حصول اهداف، احترام و جو مثبتی را فراهم سازند تا زمینه بروز خلاقیت در شوخ‌طبعی تقویت شود و با افزایش خلق مثبت و کاهش سرخوردگی سازمانی، موجبات افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد عاطفی بیشتر افراد فراهم شود. این یافته‌ها تا حدی با یافته‌های پژوهش بصیر و همکاران (۱۳۹۵)، اردلان و همکاران (۱۳۹۵)، ژو و همکاران (۲۰۲۲)، دانگ وو (۲۰۱۸)، روزگار و اولگن^۱ (۲۰۱۷) و جلال کمالی (۲۰۱۵) همسو و همخوان است.

مقاله اصلی: شایستگی شوخ‌طبعی رهبر

قابلیت اصلی در سبک رهبری مورد نظر، شایستگی شوخ‌طبعی است که مصادیق و نمودهای متعددی دارد و در خلال مصاحبه‌های انجام شده به تعدادی از آنها دست یافتیم. چنانچه رهبران سازمانی علاوه بر دارا بودن شایستگی‌های عمومی رهبری و لحاظ ویژگی‌های محیطی، از شایستگی شوخ‌طبعی نیز بهره‌مند باشند و با بهره‌گیری از هنر شوخی و طنز به موقع، جایگاه خویش را در قلوب پیروان سازمانی مستحکم نمایند. درحقیقت از مزیت و ظرفیت ناشی از این شایستگی خاص، به نحو مطلوب استفاده کرده و بهره‌مندی سازمانی فراوانی خواهند برد. شوخ‌طبعی، این فرصت را برای رهبران سازمان فراهم می‌کند که با نزدیک شدن به پیروان و سطوح سازمانی پایین‌تر، از مزیت ارتباطی بیشتری برخوردار شده و در یک ارتباط متقابل صمیمانه و مبتنی بر احساس نزدیکی و تعلق سازمانی، اعتمادی پایدارتر و افزون‌تر ایجاد

نموده و نفوذ بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمانی از طریق کارکنان تحت هدایت، داشته باشند. ذوق شوخ طبعی و استعداد بانمک بودن، به شکل های مختلفی بروز می نماید، در موقعیت های زمانی مناسب، رهبر با ایجاد فضایی صمیمانه، مناسب و دلچسب، برخورد و رفتار متقابل شوخ طبعانه را مجاز می کند و مسبب نزدیکی بیشتر پیروان به خویش می شود. مصداق دیگر این شایستگی، توانایی و تحمل ابهام توسط رهبر است که باید بتواند با شناخت فضای ابهام آمیز و ابهام برانگیز شوخ طبعی، در بزنگاه های سازمانی و موقعیت های دشوار، با به کارگیری شوخ طبعی متناسب، فضا را در جهت مقاصد مطلوب سازمانی تغییر داده، از بروز مشکلات جدی جلوگیری نماید. برخی از این ویژگی ها ذاتی است، ولی می توان با تربیت این استعدادها، آنها را شکوفاتر کرد و به نحو مطلوب تری پرورش داد. برداشت کارمندان از طنز و شوخی های رفتاری مدیران، به افزایش اعتماد آنها منجر می شود و تعهد سازمانی را به وجود می آورد؛ تعهدی که افراد را تهییج می کند تا با میل و رغبت رفتارهایی را انجام دهند که در نهایت به افزایش سودآوری و کاهش جابه جایی کارکنان منتهی می شود. رفتار مبتنی بر شوخ طبعی باید به طور مداوم توسط رهبر، اعمال و از تمام یا اغلب لحظات و فرصت های ابراز شوخی و طنز، به گونه ای خردمندانه استفاده شود که طبعاً کار ساده ای نیست. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش های (الحامدی و وشیار^۱، ۲۰۱۵)، (بیرد^۲، ۲۰۱۴) و (وچیو^۳ و همکاران، ۲۰۰۹) همسو و همخوان است.

سبک شوخ طبعی

اینکه کدام یک از سبک های شوخ طبعی در محیط های سازمانی و به طور خاص در نیروگاه برق حرارتی از سوی یک رهبر سازمانی کاربرد دارد، موضوع مورد توجه پژوهشگر بود. فضای نیروگاهی در ایران، غالباً یک فضای مردانه است و هیچ یک از رهبران نیروگاهی مورد مصاحبه، از بانوان محترم نبودند. اما براساس یافته ها، جنسیت رهبر، در تمایل به انتخاب و استفاده از سبک شوخ طبعی تأثیر دارد. به طور کلی مردان نسبت به زنان از شوخی های ناسازگارانه بیشتر استفاده می کنند، ولی در شوخی های سازگارانه، تفاوتی بین مردان و زنان وجود ندارد (مارتین، ۲۰۰۲). همه مصاحبه شونده گان، متفق القول مخالف

1. Wshyar & Al-Ahmedi
2. Beard
3. Vecchio

به کارگیری شوخ‌طبعی با رویکرد تهاجمی بودند و شخصاً از هرگونه رفتار شوخ‌طبعانه که ظرفیت بر خوردگی به مخاطب داشته باشد، احتراز می‌جستند. از نظر مدیران ارشد نیروگاهی، شوخ‌طبعی تا جایی مجاز است که حرمت و احترام افراد در آن حفظ شود و به آبرو و شخصیت مجموعه، تعدی نشود. از دید ایشان شوخ‌طبعی ملایم، موجب تلطیف فضای کاری و ارتباطی می‌شود، درحالی‌که شیوه تهاجمی، باعث ایجاد کدورت، دلزدگی و بروز عکس‌العمل‌های منفی خواهد شد. اغلب آنها از شوخ‌طبعی مبتنی بر گوشه و کنایه و حرف‌های دوپهلوی پرهیز کرده، ترجیح می‌دهند در مواقعی که نیاز به گفتگوهای ارشادی باشد، نظراتشان را در لفافه کنایه نیچانند و در این مواقع صراحت لهجه را جایگزین شوخ‌طبعی می‌کنند. همچنین باتوجه به جایگاه رفیع رهبری در هر مجموعه، سبک شوخ‌طبعی خودشکنا، که در آن فرد خودش را مضحکه می‌نماید، باتوجه به آسیب‌هایی که به جایگاه رهبری می‌تواند وارد نماید، مورد پسند و استفاده رهبران مورد مصاحبه نبود و هیچکدام از این سبک استقبال نکردند. در پژوهش حاضر مشاهده شد که رهبران نیروگاهی با شوخ‌طبعی محترمانه و ملایم، میانه‌بهتری دارند و تلاش می‌کنند در مراودات عمومی، بیشتر جنبه احتیاط را نگه دارند و با رعایت محدودیت‌ها و حریم‌ها، از مزایای سبک‌های شوخ‌طبعی پیونددهنده و خودافزا بهره‌مند شوند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های ژو و همکاران (۲۰۲۲)، لیو و همکاران (۲۰۱۹)، هایدنر (۲۰۱۳)، عظیم^۱ و همکاران (۲۰۰۵) و دکر و روتوندو^۲ (۲۰۰۱)، همسو و همخوان است.

تکنیک‌های شوخ‌طبعی

داشتن استعداد ذاتی شوخ‌طبعی، اغلب خوب و خوشنودکننده است، اما شیرین‌زبانی یا نمکین‌بودن، به تنهایی کفایت نمی‌کند. افراد شوخ‌طبع، اغلب موارد از تکنیک‌های متفاوتی برای تلطیف فضا و تسری ذوق طنازانه خود استفاده می‌کنند. آنها به فراخور موقعیت، برخی از شیوه‌های طنز مکتوب شامل: کوچک کردن، بزرگ کردن، تقلید مضحک، کنایه طنزآمیز و نقل قول مستقیم (جوادی، ۱۳۸۴) را مورد استفاده قرار می‌دهند و با افزودن خلاقیت خویش به این شیوه‌ها، آن را شخصی‌سازی و اجرا می‌کنند. طنز مکتوب به‌عنوان منبع و پشتیبان ادبی برای اغلب افراد شوخ‌طبع تلقی می‌شود و افراد شوخ‌طبعی که مطالعه

1. Azim
2. Decker & Rotondo

افزون تر و به منابع ادبی احاطه بیشتری دارند، آثار این دانش ادبی، در رفتار و گفتار شوخ طبعانه ایشان، نمود پیدا می کند و غالباً از شوخ طبعی فاخرتری برخوردارند. در شوخ طبعی و طنز شفاهی، علاوه بر به کارگیری مهارت های مرسوم در طنز مکتوب، شیوه های رایج دیگری نیز وجود دارند که برخی از آنها عبارتند از: حاضر جوابی، بداهه گویی، شوخی ناگهانی و فی البداهه، لطیفه گویی، شوخی و طنز با زبان بدن، بازی با کلمات، تکرار یک شوخی در طول زمان و برنامه ریزی برای شوخی.

آموزش و یادگیری

صرفاً داشتن استعداد شوخ طبعی، کافی نیست. در بسیاری اوقات، لازم است فرد برای بهره گیری از مزایای شوخ طبعی، مورد آموزش قرار گیرد و با شناخت ظرائف و اصول این مقوله، بتواند آن را در عمل به شکل یک حربه قابل، مورد استفاده قرار دهد. مشابه همه مفاهیم آموزشی، طبعاً روش های متفاوت و متنوعی برای آموزش شوخ طبعی نیز می توان به کار برد، مطالعه سرفصل ها و سیلابس های آموزشی مرتبط با شوخ طبعی، برگزاری کلاس های آموزشی مرتبط برای مدیران ارشد و رهبران سازمانی، استفاده از شیوه های آموزش استاد-شاگردی، مربیگری و کوچینگ، تمرین و ایجاد فضای خلاقانه برای شکوفاشدن استعدادهای شوخ طبعی، برگزاری کارگاه های طنز محور برای توسعه خلاقیت ها و جاری شدن عطر نشاط و شادمانی در فضای خشک و بی روح سازمانی، همه در راستای نهادینه کردن مفهوم شوخ طبعی در سازمان هستند و هر یک نقش خود را ایفا می کنند. در سالن برگزاری نمایشگاه های پژوهشگاه نیرو، دیواری است که بر آن کاریکاتورهای مرتبط با موضوعات مهم و مورد توجه پژوهشگاه، نصب و در معرض دید و توجه بازدید کنندگان قرار دارد. در این راستا، تمرین های شوخ طبعانه و ایجاد فضای خلاقانه برای شوخ طبعی می تواند مثمر تر و راهگشا باشد. خشوعی (۱۳۸۶) به نقل از مک گی (۲۰۰۴)، یک فرایند ۸ مرحله ای با چند تمرین ساده و قابل اجرا برای کاربردی کردن آموزش شوخ طبعی پیشنهاد می نماید که در ایران هم آزموده شده است (بی نیاز، ۱۳۹۵). مدیران و کارکنان برای اینکه ارتباط مؤثری با یکدیگر داشته باشند، باید هم از لحاظ تخصصی و فنی آشنایی کامل با شرایط، ضوابط و قوانین و وظایف سازمانی داشته باشند و هم از لحاظ فنون روان شناسی و ارتباطی، دارای مهارت بالایی باشند. آموزش و یادگیری و تکنیک های شوخ طبعی، طرح ها و کنش هایی هستند که به رهبری شوخ طبعانه در صنعت تولید برق و نیروگاه کمک

می‌کنند. نتایج این پژوهش تا حدی با یافته‌های پژوهش‌های گریس و همکاران (۲۰۱۹)، سیمن^۱ (۲۰۱۷)، و لا^۲ (۲۰۱۳)، هو^۳ و همکاران (۲۰۱۲)، ساندرز^۴ و همکاران (۲۰۰۹)، موریل (۲۰۰۸)، دانکن (۲۰۰۶) و فالک (۲۰۰۳) همسو و همخوان می‌باشد.

ریسک‌ها

در استفاده از طنز باید دقت داشت، زیرا می‌تواند وضعیت را مخاطره‌آمیز کند و از لحاظ موقعیتی گاه به نتایج منفی غیرقابل‌جبرانی منجر بشود. استفاده موفق از طنز می‌تواند وضعیت ارتباطات فعلی و آتی را افزایش دهد، ولی تلاش‌های ناموفق طنز، مثل شوخی‌های نامناسب جنسیتی و قومیتی، می‌تواند برای وضعیت، مضر و خطرآفرین باشد. شاهد مثال برای شوخ‌طبعی‌های مخرب بسیار است و به ذکر یک نمونه بسنده می‌شود: در سال ۲۰۰۲، وینرتون^۵ نماینده مجلس بریتانیا، صرفاً به دلیل بیان یک لطفه در یک مهمانی شام، مجبور به استعفا شد (موریل، ۲۰۰۹).

این گونه نیست که شوخ‌طبعی، همیشه در بهترین شرایط اتفاق بیفتد. گاهی پیش می‌آید که استفاده از شوخ‌طبعی مخاطراتی به دنبال داشته باشد و شوخی در شرایط سخت از آن جمله است. شوخ‌طبعی به زمان و مکان مناسب بسیار وابسته است. هرگونه استفاده نابجا و نابخردانه از این سبک و مدل، باعث بروز موارد غیرقابل‌پیش‌بینی مانند رنجش دیگران یا بروز مخاطرات دیگری می‌شود که رهبران سازمانی از آن باید برحذر باشند. برخی از مدیران نیروگاه، معتقد بودند که در شرایط بحرانی و خطرناک، استفاده از شوخ‌طبعی باعث حواس‌پرتی کارکنان شده و احتمال بروز خطرهای غیرقابل‌جبران را افزایش می‌دهد، اما جمعی دیگر معتقدند که در همه حالات، با رعایت ملاحظات و به‌طور سنجیده می‌توان از شوخ‌طبعی بهره برد. تعدادی حتی معتقدند که شاید اگر شوخ‌طبعی رهبر، کنترل‌شده و از سر برنامه‌ریزی باشد، ای‌بسا در بزنگاه‌ها و مواقع بحرانی بتواند باعث یکپارچگی و وحدت بیشتر شده، با افزایش توان سازمانی، نتیجه بهتری عاید سازمان کند. یکی از مجرب‌ترین مدیران عامل نیروگاه‌ها، یادآوری نمود که در برخی مواقع

1. Seaman
2. Vela
3. Huo
4. Saunders, Lewis & Thornhill
5. Winterton

بحرانی و هنگام ناامیدی و مستأصل شدن کارکنان، یک تغییر فضا از سر شوخ‌طبعی، مفید واقع شده و انرژی مضاعفی برای حل مشکل ایجاد نموده است. شوخ‌طبعی به خودی خود از ابهام و ابهام و پیچیدگی‌های ذاتی برخوردار است. سوءاستفاده از شوخی و نگرانی از بازخورد منفی دیگران از مهم‌ترین ریسک‌هایی هستند که در این زمینه احتمال وقوع دارند. بنابراین، رهبران نیروگاهی، باید به تمامی این جوانب آگاه بوده و علاوه بر تمرین در حوزه شوخ‌طبعی، مراقب ریسک‌های احتمالی در این حوزه‌ها باشند. برخی دیگر از مخاطرات شوخ‌طبعی، برداشت اشتباه از شوخی، تبعات جبران‌ناپذیر شوخی، نتیجه معکوس و پشیمانی، عصبانی شدن از شوخی، شوخی برخوردنده، سوءاستفاده از شوخی، نگرانی از بازخورد دیگران، کاهش قاطعیت و جدیت در کار و نگرانی از تأثیرات شوخی در آینده است. نتایج این پژوهش تاحدی با یافته‌های پژوهش‌های بیترلی و همکاران (۲۰۱۷)، همسو و همخوان است.

محدودیت‌ها (منطقه ورود ممنوع ⊖)

مواردی وجود دارد که همه رهبران و مدیران ارشد نیروگاهی در مصاحبه خود، از آنها احتراز می‌کنند. پرهیز از انجام شوخی‌های جنسی^۱ و جنسیتی^۲ با جنس مخالف، اعم از زنانه/ مردانه و شوخی‌های قومیتی و قبیله‌ای از آن جمله است. این گونه شوخی‌ها در اغلب فرهنگ‌ها، مذموم و ناپسند به‌شمار می‌آیند و غیر از جمع‌های خصوصی و دوستانه، قابل اجرا نیستند. بسیاری از اهل طنز این نوع شوخ‌طبعی را مخالف اخلاق دانسته، حتی در بسیاری از موارد و در برخی جوامع، آن را قابل پیگرد قانونی می‌دانند که می‌تواند باعث بروز شکایات بشود، این دست شوخ‌طبعی‌ها هیچ جایگاهی در فرهنگ‌های سازمانی ندارد و رهبران سازمانی باید کاملاً با این موضوعات آشنا بوده و از استفاده آنها برحذر باشند. شرایط سازمانی و دولتی/ غیردولتی بودن مجموعه، می‌تواند این مخاطره جدی را شدت بخشیده و ضررهای حاصله را چند برابر نماید، به‌ویژه اینکه با ثبت و ضبط بسیاری از جلسات و ملاقات‌ها توسط خبرنگاران رسمی و غیررسمی، سرعت و گستره انتشار این قبیل شوخ‌طبعی‌های مذموم و ناپسند، بعضاً بیش از حد تصور است. بنابراین، رهبران که همواره در معرض و تیررس رسانه‌ها قرار دارند، باید به این مهم توجه مضاعفی داشته باشند. از جنبه دیگر، حفظ حرمت و حریم در شوخی نیز موضوع بسیار بحرانی و حیاتی است. رهبران سازمانی و

1. Erotic
2. Sexist

همه افرادی که از شوخ‌طبعی بهره می‌برند، باید مراقبت نمایند مگر کلاً از هرگونه شوخ‌طبعی که در آن شائبه هتک حرمت و ورود به حریم خصوصی مخاطبین وجود داشته باشد، دوری جویند. موضوعات شوخی‌ناپذیر (مرتبط با خانواده، نقص بدنی، آبرو و حیثیت و مواردی از این قبیل) نیز از همین قاعده پیروی می‌کنند. دیگر منطقه ممنوعه برای شوخ‌طبعی، موضوعات مرتبط با حوزه‌های قومی و قبیله‌ای، مذهبی و سیاسی است. ورود شوخ‌طبعانه و ناپخته به هر کدام از این موارد، می‌تواند بحرانی غیرقابل پیش‌بینی همراه داشته باشد. رهبران سازمانی، در اثنای کاربرد شایستگی شوخ‌طبعی، باید نیم‌نگاهی نیز به موقعیت رفیع رهبری در مجموعه داشته باشند و از هرگونه لودگی یا کاربرد بیش‌ازحد شوخ‌طبعی پرهیز نمایند. در فرهنگ رایج، متصف شدن به صفت لودگی، زینده هیچ فردی نیست. نتایج این پژوهش تاحدی با یافته‌های پژوهش‌های واله^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، بیترلی و همکاران (۲۰۱۷) و عظیم و همکاران (۲۰۰۵) همسو و همخوان است.

تعدیل گر‌ها

عواملی هستند که بر نحوه عملکرد شایستگی محوری شوخ‌طبعی تأثیر دارند و میزان و کیفیت این عوامل، در چگونگی اجرا، پذیرش و موفقیت رهبری شوخ‌طبعانه اثر می‌گذارند. عواملی همچون سن و سال رهبر، جنسیت، تحصیلات، مهارت‌های فنی و سابقه کاری در آن مجموعه و یا خارج از مجموعه، جزو موضوعاتی هستند که به شکل مستقیم یا غیرمستقیم بر کیفیت ارائه رهبری شوخ‌طبعانه مؤثرند. رهبر مجموعه در رفتارهای شوخ‌طبعانه، باید به عوامل متعددی نظر داشته باشد، اینکه او در چه جایگاه سنی و موقعیتی قرار دارد و میزان محبوبیت، مقبولیت و پذیرش وی نزد پیروان سازمانی چه میزانی باشد، در پذیرش رفتارهای شوخ‌طبعانه رهبر، می‌تواند تأثیر بسزایی داشته باشد. فاصله سنی بین وی و پیروان سازمانی، می‌تواند در میزان رفتار شوخ‌طبعانه، سبک شوخ‌طبعی و حتی انتخاب تکنیک‌های شوخ‌طبعی مؤثر باشد و رهبر از طریق تنظیم و همخوان کردن این موارد با محیط، نتایج متفاوتی دریافت خواهد کرد. اینکه رهبر از لحاظ سنی، فاصله زیادی با مجموعه داشته باشد، می‌تواند باعث شود که رفتار شوخ‌طبعانه ملایم، دلنشین‌تر باشد. حتی اینکه کارکنان از چه نسلی باشند، میزان پذیرش سبک‌های شوخ‌طبعی را بین

1. Valle

آنها متفاوت می‌سازد. رهبر باید به تناسب فرهنگ سازمانی و بافت جنسیتی و فرهنگی با رفتار و گفتار طنزآمیز خود توجه داشته باشد و از شوخ‌طبعی تهاجمی و ورود به منطقه ممنوعه پرهیز نماید. علاوه بر اینها، داشتن شناخت کافی از مخاطبان هنگام شوخی، بسیار مهم است. رهبر باید ظرفیت فرد، روحیه و حساسیت‌های فردی و جمعی مجموعه خود را به‌خوبی بشناسد و با مهارتی که دارد بکوشد از اهرم شوخ‌طبعی در جهت تسهیل امور، تخلیه انرژی‌های منفی و افزایش نفوذ خود بهره‌گیرد. رهبر در برخورد هایش، حتماً باید با ارزیابی منطقی از شرایط، موقعیت زمانی و مکانی، ظرفیت افراد و فرهنگ سازمانی در انتخاب لحن، لهجه، کلمات مورد استفاده و زبان بدن خود برای ارائه رفتار شوخ‌طبعانه دقت کافی داشته باشد. هماهنگ کردن دقیق و منظم این مجموعه عوامل، از پیچیدگی زیادی برخوردار است و قابل فرموله کردن، تولید انبوه و تجاری‌سازی نیست، شاید بتوان گفت که شوخ‌طبعی هر فرد، به نوعی برند شخصی و منحصر به فرد وی می‌تواند تلقی شود. رهبران در همه حال باید مراقب نحوه رفتار و گفتار شوخ‌طبعانه خود باشند و با در نظر داشتن ویژگی‌ها و مهارت‌های خود، ضمن توجه به ظرفیت افراد هنگام شوخی و توجه بیشتر به بستر زمانی و مکانی شوخی و شناختی که از مجموعه عوامل فردی و سازمانی دارند، سبک، میزان و شدت شوخی مناسب را برگزینند و شوخی هدف‌مند مثبت داشته باشند و از شوخی‌های دارای بار منفی احتراز کنند. نتایج این پژوهش تاحدی با یافته‌های پژوهش‌های بیترلی و همکاران (۲۰۱۷) و عظیم و همکاران (۲۰۰۵) همسو و همخوان است.

پیامدهای شوخ‌طبعی

در پژوهش حاضر، نتایج و پیامدهای مثبت و منفی متعددی از کاربرد رهبری شوخ‌طبعانه به‌دست آمد. مهم‌ترین پیامدهای مثبتی که از به‌کارگیری رهبری شوخ‌طبعانه عاید نیروگاه‌های برق حرارتی می‌شود، به‌صورت کلی عبارتند از: تسهیل در پیشبرد کارها با شوخ‌طبعی، افزایش خلاقیت و یادگیری، حفظ و بهبود ارتباطات، تلطیف فضا، تجربه لذت‌بخش، افزایش نشاط، کاهش فرسودگی و ایجاد محبوبیت متقابل. با توجه به یافته‌های مصاحبه با مدیران عامل، بسیار اتفاق افتاده است که در شرایط سخت و طاقت‌فرسای کار در محیط نیروگاه، وقتی اغلب همکاران خسته و مستاصل شده بودند و گره‌کوری در کار افتاده بود، با بروز یک فرصت ابراز شوخ‌طبعی توسط یکی از اعضا، جرقه مثبتی زده شده و با تلطیف فضا، از آن حالت جدیت و صعوبت کار کاسته شده و همکاران فرصت و فراغتی به‌دست آوردند تا مجالی برای حل

مسئله، بیابند. از سوی دیگر، باتوجه به اینکه رهبر از سطح سازمانی بالاتری نسبت به بقیه پیروان و کارکنان سازمان برخوردار است، وارد شدن رهبر به کانال شوخ‌طبعی، عملاً از فاصله زیادش با کارکنان می‌کاهد و آنها احساس نزدیکی و راحتی بیشتری با وی پیدا می‌کنند. به دلیل اینکه رهبران اجباری به رفتار شوخ‌طبعانه با پیروان خود ندارند، این‌گونه رفتارها به عنوان نماد حمایت تلقی می‌شود و نشانه میل رهبران به برقراری ارتباط مثبت و دوستانه با پیروان می‌باشد (کوپر^۱، ۲۰۰۸). از همین رهگذر، حس بهتری نسبت به مجموعه و رهبری آن پیدا می‌کنند و همین احساس بهتر، موجب افزایش محبوبیت متقابل می‌شود. این نزدیکی، تجربه دلنشینی خواهد بود که باعث افزایش نشاط و تعلق خاطر افراد به سازمان می‌شود. بدینسان رهبر، از متن مجموعه تلقی می‌شود و نه کسی که در برج عاج نشسته و از بالا به پایین نگاه می‌کند. به این طریق، رهبر نفوذ بیشتری هم در قلوب پیروان سازمانی خواهد داشت و باعث می‌شود افراد در جهت تأمین منافع و اهداف سازمان از جان و دل تلاش کنند.

علی‌رغم افزونه‌ها و نقاط قوت فراوانی که از ارتباط شوخ‌طبعانه بین رهبر و کارکنان در نیروگاه‌ها عاید می‌شود، برخی نگرانی‌ها هم وجود دارد که ضروری است مورد توجه قرار گیرند. کاستن فاصله رهبر و پیروان در هر مجموعه، باعث بیشتر شدن ارتباطات و صمیمانه‌تر شدن روابط می‌شود، اما از سوی دیگر رهبر را نیازمند ویژگی‌هایی می‌نماید که بتواند در عین نزدیکی و صمیمیت، اقتدار و قدرت سازمانی خود را در حد قابل قبولی نگاه داشته، از هرگونه فروکش کردن اقتدار رهبری و کاهش قدر و احترام خویش میان کارکنان، پیشگیری نماید. بدیهی است که اهداف سازمان در درجه اول قرار دارند و ارتباطات داخل مجموعه، باید در راستای به تحقق پیوستن این اهداف شکل گیرند و تداوم یابند. شوخ‌طبعی و رابطه صمیمانه با زیردستان، بسان یک شمشیر دولبه است که رهبر در استفاده از آن باید دقت و تمرین و تمرکز بسیار داشته باشد. باتوجه به اینکه در بحث ما، رهبر در میانه محور شوخ‌طبعی سازمانی قرار دارد، ضروری است که در خصوص حد و مرز شوخ‌طبعی رایج در مجموعه، چارچوب‌های ذهنی و مدونی را پایه‌ریزی نماید تا از مخاطرات گفته شده، جلوگیری شود. رواج برچسب‌زنی به افراد، از رایج‌ترین پیامدهای منفی است که در اثر شوخ‌طبعی می‌تواند گریبانگیر افراد سازمان بشود و باتوجه به اینکه در دسته شوخی‌های تهاجمی طبقه‌بندی می‌شود و بار منفی همراه دارد، افراد سازمان نسبت به آن حساسیت نشان می‌دهند و

1. Cooper

چه بسا آثار تخریبی این شوخ طبعی، از آثار مثبت آن پیشی بگیرد. براین اساس، ضروری است که رهبران سازمانی در ارتباط با این پیامدهای مثبت و منفی، توجه بیشتری به خرج دهند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های الحامدی و وشیار (۲۰۱۵)، راد مارتین و لفکرت (۱۳۹۷)، کونگ و همکاران (۲۰۱۹) و کوپر (۲۰۰۸)، همسو و همخوان است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین وجه در رهبری شوخ طبعانه توجه به ایثار و فداکاری مدیران، اعتماد، پذیرش، شوخی معقول و ملایم و بجا، پرهیز از لودگی، متفاوت بودن شوخی با دوستان، کنترل و خویشن داری در دوز و مقدار شوخی، توجه به بافت جنسیتی، پرهیز از شوخی‌های فرهنگی و قومیتی، پرهیز از شوخی سیاسی و احترام متقابل در رابطه با نیروی انسانی سازمان است. در مجموع، مهم‌ترین نقطه افتراق نظریه داده‌بنیاد رهبری شوخ طبعانه در سازمان‌های تولیدی در نیروگاه‌های تولید برق حرارتی وابسته به وزارت نیرو با نظریات موجود رهبری، در جامعیت و یکپارچگی آن است. در این رابطه باید گفت که اغلب نظریات مطرح شده در حوزه رهبری به جوانبی خاص از این مفهوم اشاره داشته‌اند، درحالی که در مطالعه حاضر، رهبری شوخ طبعانه در نیروگاه‌های تولید برق براساس ارزش‌ها و شایستگی‌های اصلی و کلیدی، عوامل محیطی و زمینه‌ای، ریسک و محدودیت‌ها، عوامل تسهیل کننده و تعدیل کننده و در نهایت پیامدهای آن مورد بحث قرار گرفته است.

متأسفانه با وجود تغییرات و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی بخش صنعتی افزایش نیافته، بلکه رشد مدیران نیز براساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها و طبق شایسته سالاری آنان صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریتی اختلال ایجاد نماید. با توجه به این نکات، توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران با تأکید بر شوخ طبعی و ارزش‌هایی مانند احترام و تکریم زیردستان در نیروگاه‌های تولید برق از ضروریات این صنعت است.

مدل بومی مدیریتی در راستای توسعه رهبری شوخ طبعانه مدیران در حوزه صنعت تولید برق، منطبق با شرایط کشور ایران و استفاده از سبک رهبری و ارزش‌های نشاط و شادابی به‌عنوان یک سبک بومی و متناسب با شرایط ملی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشور ما یک الزام و امری مهم است. یکی از مسائل مطرح‌شده در این پژوهش، درگیری مدیران صنعتی در امور اجرایی و غفلت جدی آنها از رسالت اصلی‌شان است. مدیران نیروگاه عموماً درگیر رفع و رجوع امور اجرایی و فنی بوده و تلاش می‌کنند تا وضعیت موجود را حفظ کرده، از تنش‌ها جلوگیری کنند و بنابراین، بیشتر از سبک‌های مدیریت سنتی و

آمرانه استفاده می‌برند. در این رابطه، آموزش مدیران و کارکنان در زمینه رویکردهای نوین رهبری باتأکید بر رهبری شوخ‌طبعانه، تمرکز بر تحقق اهداف نیروگاه با مشارکت تمامی عناصر اعم از مدیران، کارکنان، مشاوران و کادر فنی و تقویت شوراها و کارگروه‌ها و نیز تفویض اختیارات بیشتر به مدیران برای ایجاد مدیریت مبتنی بر شوخی و طنز می‌تواند بخش اعظمی از این مسائل را مرتفع سازد.

پیشنهاد پژوهش‌های آتی

در راستای توسعه، تعمیق و تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدل نهایی این تحقیق، در سایر شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی / غیردولتی و خصوصی، مورد بررسی قرار گیرد. همچنین رفتارهای عمومی رهبری در رویکرد و مدل رهبری شوخ‌طبعانه، بررسی سبک‌های شوخ‌طبعی متناسب با رهبری شوخ‌طبعانه، بررسی عوامل محیطی و زمینه‌ای تأثیرگذار در استقرار رهبری شوخ‌طبعانه، بررسی فواید و نتایج استقرار رهبری شوخ‌طبعانه بر شاخص‌هایی همچون کاهش فرسودگی شغلی، افزایش بهره‌وری و مواردی از این قبیل، مستلزم پژوهش جداگانه است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- آرگایل، مایکل (۱۳۸۶)، روان‌شناسی شادی، مهرداد کلاتری، حسن پالاهنگ، حمید طاهر نشاط‌دوست، مسعود گوهری و فاطمه بهرامی، اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد صنعتی اصفهان.
- آسابرگر، آرتور و دیگران (۱۳۹۷)، درآمدی به طنز پژوهی: طنز از دیدگاه روان‌شناسی، مطالعات فرهنگی، انسان‌شناسی، ارتباطات، نشانه‌شناسی و کاربردهای آن، ترجمه محمود فرجامی و دیگران. تهران: انتشارات تپسا.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۲)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- بی‌نیاز، سعید (۱۳۹۵)، روان‌شناسی شوخ‌طبعی، تهران: رشد.
- جوادی، حسن (۱۳۸۴)، تاریخ طنز در ادبیات فارسی، تهران: انتشارات کاروان.
- دانانی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: نشر اشراقی، صفار.
- روشنی، مینا و محمدزاده، جهان‌شاه (۱۳۹۴)، تعیین رابطه شوخ‌طبعی با خلاقیت در دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، دومین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی.
- سپهری، سعید (۱۳۹۵)، گونه‌شناسی سبک‌های شوخ‌طبعی و تبیین نقش آن در کاهش فشار روانی در سازمان. حسین کاظمی، دانشگاه ولی عصر رفسنجان، کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی گرایش تحول سازمانی.
- سکاکی، مهدی و برومند، زهرا (۱۳۸۹)، رهبری مشارکتی، تهران: انتشارات جنگل.
- سلیمانی، محسن (۱۳۹۶)، اسرار و ابزار طنزنویسی، تهران: انتشارات سوره مهر.
- شمرز، مارتین و فیدلر، فرد (۱۳۸۱)، رهبری اثربخش، سهراب خلیلی شورینی، نشر: یادواره کتاب.
- فولادی، علی‌رضا (۱۳۸۶)، طنز در زبان عرفان، قم: فراگفت، آفرینه.
- کدخدایی، ادریس (۱۳۹۳)، رابطه گرایش به شوخ‌طبعی و صلاحیت‌های ارتباطی با اثربخشی رهبری مدیران. مهدی ولی‌نژاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی گرایش تحقیقات آموزشی.
- نصرتی کردکندی، پرویز (۱۳۹۶)، پایان‌اسطوره‌سازی از رهبری سازمانی، دنیای اقتصاد.

- مجیدنیا، سحر (۱۳۹۶)، رابطه شوخ‌طبعی رهبر با عملکرد کارکنان آژانس‌های مسافرتی، مورد مطالعه: آژانس‌های مسافرتی شهر مشهد، سیدمجتبی محمودزاده، دانشگاه علامه طباطبائی، کارشناسی ارشد، رشته مدیریت جهانگردی - گرایش برنامه‌ریزی توسعه جهانگردی
محدثی، جواد (۱۳۸۵)، اخلاق معاشرت، قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۰)، روش تحقیق کیفی ضدروش (منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی) جلد ۱، تهران: جامعه‌شناسان.
- موریل، جان (۱۳۹۲)، فلسفه طنز: بررسی طنز از منظر دانش، هنر و اخلاق، دانیال جعفری و محمود فرجامی، تهران: نشر نی.
- Azim, E., Mobbs, D., Jo, B., Menon, V., & Reiss, A. (2005). Sex differences in brain activation elicited by humor. **www.pnas.org**, 102(45), 16496-16501.
- Barsoux, Jean-Louis. (1996). Why organizations need humour. **European Management Journal**, 14(5), 500-508.
- Beard, A. (2014). Leading with humor. **Harvard Business Review**, 92(5), 130-131.
- Bitterly, T. B., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. (2017). Risky business: When humor increases and decreases status. **Journal of Personality and Social Psychology**, 112(3), 431-455.
- Carrica, J. L. (2009). **Humor styles and leadership styles: Community college presidents: Colorado State University.**
- Charmaz, K. C. (2006). **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis**, SAGE.
- Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (2001). Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness. **Journal of Managerial Issues**, 450-465.
- deGruyter, M. (2020). HUMOR: International Journal of Humor Research. Retrieved from <http://www.humorstudies.org/JournalCenter.htm?#Articles>
- Duncan, S. N. (2006). Humor and leadership: A study of the educational leaders on the national commission on terrorist attacks upon the United States (Also known as the 9/11 commission): East Carolina University.
- Ellis, A. P. (1991). The relationship between nursing education administrators' use of humor and their leadership effectiveness as perceived by faculty. **University of Maine**,
- Evans, T. R., & Steptoe-Warren, G. (2018). Humor style clusters: Exploring managerial humor. **International Journal of Business Communication**, 55(4), 443-454.
- Falk, I. (2003). Designing effective leadership interventions: a case study of vocational education and training. **Leadership & Organization Development Journal**, 24(4), 193-203.
- Georganta, K., Montgomery, A. & Journal, M. A. I. (2018). Workplace fun: a matter of context and not content., **Qualitative Research in Organizations and Management An International Journal** 14(5).

- Grace-Odeleye, Beverlyn Elanda, & Jessica, S. (2019). Utilizing Humor to Enhance Leadership Styles in Higher Education Administration. **International Journal of Educational Leadership Management**, 7(2), 171-202.
- Heidner, J. M. (2013). The use of humor among police. **The Chicago School of Professional Psychology**.
- Ho, L. H., Wang, Y. P., Huang, H. C., & Chen, H. (2012). Humor cuts both ways: Moderating effect of humor styles in the organizations. **International Journal of Advancements in Computing Technology**, 4(23):831-839.
- Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. **Humor - International Journal of Humor Research** Vol. 19, 119-13, Mouton DeGruyter.
- Huo, Y., Lam, W., & Chen, Z. (2012). Am I the only one this supervisor is laughing at? Effects of aggressive humor on employee strain and addictive behaviors. **Personnel psychology**, 65(4), 859-885.
- Jalalkamali, M. (2015). The Effect of Work Values and Humor on Job Performance in International Joint Ventures in Iran: Communication Satisfaction as a Mediator. Universiti Sains Malaysia.
- Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. **Organizational psychology review**, 9(1), 3-40.
- Koo, D.-W., Kim, M.-S., & Kang, Y.-W. (2018). Humor in Leadership: Perspective of the Hotel Industry. *Advances in Hospitality and Leisure*, 149-159.
- Kosiczky, B. (2013). Teacher leaders' perceptions of the use of humor in the high school classroom: The University of North Carolina at Greensboro.
- Kuhrik, M. (1997). A comparison of humor using the Situational Humor Response Questionnaire and the Coping Humor Scale by nontraditional and traditional students in midwestern schools of nursing.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*: CA: Sage.
- Liu, F., Chow, I. H.-S., Gong, Y., & Huang, M. (2019). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: a serial mediation model. 1-19.
- Lyttle, J. J. B. H. (2007). The judicious use and management of humor in the workplace. 50(3), 239-245.
- Martin, D. M. (2002). Women, work, and humor: Negotiating paradoxes of organizational life.
- Martin, R. A. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach* In Amsterdam: Elsevier academic Press.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. 37(1), 48-75.
- Morreall, J. (2008). *Applications of humor: Health, the workplace, and education* (pp. 449-478). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Neves, P. (2018). Exploring a model of workplace ostracism: The value of coworker humor. 25(4), 330.

- Priest, R. F., & Swain, J. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. 15(2), 169-190.
- Pundt, A., Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. 88(1), 108-125.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*.
- Reff, R. C. (2006). Developing the humor styles questionnaire-revised: a review of the current humor literature and a revised measure.
- Robert, C., & Yan, W. (2007). The case for developing new research on humor and culture in organizations: Toward a higher grade of manure.
- Robert, C., Dunne, T. C., Iun, J. J. G., & Management, O. (2016). The impact of leader humor on subordinate job satisfaction: The crucial role of leader-subordinate relationship quality. 41(3), 375-406.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. J. A. O. M. P. (2006). The use of humor in the workplace. 20(2), 58-69.
- Rüzgar, N., & Ülgen, B. (2017). The Effect Of Human Resources Management Models On Employees' Perception Of Their Managers' Humor Styles. **International Journal of Academic Research in Business**, 7(12), 359-378.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students: Prentice Hall*: London.
- Seaman, L. G. (2017). Exploring Student Engagement and Middle-School Students' Perceptions of Humor Used As a Teaching Tool. **Northcentral University**.
- Shaoying Zhu, Helin Wei, Donglu Shan, Lu Wang, (2022), Research on the mechanism of leader aggressive humor on employee silence: A conditional process model, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 135, 103717, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103717>, ISSN 0001-8791
- Sliter, M., Kale, A., & Yuan, Z. (2014). Is humor the best medicine? The buffering effect of coping humor on traumatic stressors in firefighters. **Journal of Organizational Behavior**, 35(2), 257-272.
- Treece, B. P. (2010). Humor as a desired leadership quality compared across four professional fields in findlay and hancock county, ohio. *Northcentral University*.
- Valle, M., Kacmar, M., & Andrews, M. J. L. (2018). Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model. **Organization Development Journal**, 39(5), 665-678.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2009). The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes.
- Vela, L. E. (2013). Investigating the Effect of Humor Communication Skills Training on Pro-social and Anti-social Humor Styles, Cognitive Learning, Self-efficacy, Motivation, and Humor Use: **West Virginia University**.
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., & Härtel, C. (2019). *Managing with Humor: A Novel Approach to Building Positive Employee Emotions and Psychological Resources: Springer*.

- Willibald, Ruch. (1998). Explorations of a personality characteristic. In: Berlin: **De Gruyter Mouton**.
- Wshyar, M., & Al-Ahmedi, A. (2015). The Power, Necessity and Cohesion of Humor at Workplace.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 66-85.
- Yang, Inju, Yeh, Chu-Chen Rosa (2023). A place and time for humor: leader humor in Confucian cultures. **Journal of Management Organization**, Vol. 29, 122-138.

