

VEZETÉS ÉS HUMOR

NEMESI Attila László*

1. Bevezetés

Bármely szervezet működésének sikeréhez nagymértékben hozzájárul a jó munkahelyi légkör. Ennek megteremtése pedig elsősorban a vezető feladata.¹ A jó munkahelyi légkörnek számos összetevője van, mindenesetre a humor jelenléte nélkül nehéz elképzelni. Nem minden vezetéselmélet foglalkozik a humor szerepével, de például Oswald Sandersnél a vezetői erények egyike, hiszen „biztonsági szelepként” csökkenti az emberekben a munkaterhelés és/vagy a személyközi súrlódások miatt felhalmozódó feszültséget, jókedvre hangolja őket, ami motivációs forrás, ráadásul a vezető személyiségét is vonzóbbá teszi, amennyiben képes humoros nézőpontból tekinteni a napi történésekre, sőt olykor saját magán is nevetni tud.² Sokan a tekintélyüket féltik ettől, ugyanakkor az a vezető, aki ki tud lépni önmagából, és mintegy kívülről szemlélni viselkedését, könnyebben nyeri el mások bizalmát és tiszteletét. A humor tehát segíthet a konfliktusok enyhítésében és a kapcsolatok építésében is.

Néhány kiegészítés azonban szükséges a föntiekhez. Minthogy a humor relatív, nem mindegy, mivel, kivel/kikkel és hogyan, milyen kulturális-szervezeti közegben, milyen kontextusban és milyen gyakran viccelődik valaki.³ A humor lehet adott esetben inadekvát, öncélú vagy céltalan, túlzásba vitt, érzéketlen, kifejezetten bántó és ízléstelen is. Többféle humorstílus létezik, és van közöttük

* Egyetemi docens, PPKÉ BTK.

¹ KUMINETZ Géza: *A vezetés művészete Krisztus iskolájában*. Budapest, Szent István Társulat, 2023. 29. [a továbbiakban: KUMINETZ (2023a)]; KUMINETZ Géza: *Világi és vallási vezetéselméletek*. Budapest, JEL Könyvkiadó, 2023. 158. [a továbbiakban: KUMINETZ (2023b)]

² J. Oswald SANDERS: *Lelki vezetés. Alapelvek és módszerek minden keresztyénnek*. Budapest, Keresztyén Ismeretterjesztő Alapítvány, 2012. 77–79. Ld. KUMINETZ (2023a) i. m. 147., (2023b) i. m. 233.

³ NEMESI Attila László: *A humor pragmatikai mechanizmusai*. Budapest, Loisir, 2022. 11.

olyan, amely eleve ritkán szolgálja a szervezet és a vezető érdekeit. Nem általában a humorérzék, hanem a *jó humorérzék* és a *megfelelő humorstílus* nevezhető vezetői erénynek. Hogy helyesen tudjuk megítélni, mi a „jó” humorérzék és a „megfelelő” humorstílus, fontos a bölcsesség, a mértéktartás, a barátságosság és a félelemmentes környezet megteremtése – csupa olyan tulajdonság és körülmény, amelyet a vezetésről szóló munkák kiemelnek.⁴ Vizsgáljuk most meg a kérdést röviden a humorelméleti szakirodalom tükrében!

2. Humorstílusok és -stratégiák

Egy széles körben elfogadott osztályozás négyféle humorstílust különböztet meg:⁵

		IRÁNYULTSÁG	
		A társak felé	Önmagunk felé
JELLEG	Inkább egészséges és adaptív (pozitív)	kapcsolatépítő humor (<i>affiliative</i>)	önépítő humor (<i>self-enhancing</i>)
	Inkább egészségtelen és ártalmas (negatív)	agresszív humor (<i>agressive</i>)	önromboló humor (<i>self-defeating</i>)

Mint a táblázatból látszik, a négy humorstílus két szempont alapján két-két csoportba sorolódik. A *kapcsolatépítő humor* a társakkal való szórakoztató beszélgetések „kenőanyaga”: közösségi lényünk azon hajlama diktálja, hogy barátságos arcunkat mutatva kellemes és szellemes társalgást folytassunk másokkal, vicces (valóságos vagy fiktív) történeteket osszunk meg velük, szójátékokkal éljünk, együtt nevessünk, erősítve azt, ami összeköt, és háttérbe szorítva, ami elválaszt és feszültséget okoz. Közvetve énvédő jellege is van: nem a konfrontációt keressük, hanem az egyetértést, a világlátás közös pontjait. Ellentéte az *agresszív humorstílus*, amely támadó – de legalábbis kritikus – és (potenciálisan) sértő: nem oldja a feszültséget, hanem éppenséggel gerjeszti (hogy milyen mértékben, az attól függ, mennyire értelmezik a résztvevők agresszívnek a megnyilvánulást). Állhat alkalmi manipulatív szándék mögötte, de

⁴ Ld. pl. KUMINETZ (2023a) i. m. 87., 91., 141–145., (2023b) i. m. 195., 197., 229–232.

⁵ Rod A. MARTIN: *The Psychology of Humor: An Integrative Approach*. Amsterdam, Elsevier, 2007. 211.

lehet személyiségvonás is a mások ugratásában, kigúnyolásában, lekicsinylésében, kinevetésében lelt öröm, esetleg rejtett önértékelési zavarral a háttérben. A társas harmóniát feltétlenül megőrzendőnek tartó kollektivisták társadalmakra értelemszerűen nem jellemző, ott súlyosabb megítélés alá esik.⁶

Az intraperszonális fókuszú másik oszlopban az önépítő humor azért egészséges és adaptív, mert segít az élet kihívásaival és ellentmondásaival való megküzdésben. Tulajdonképpen olyan beállítódásról van szó, amely megpróbálja a humoros oldaláról szemlélni az élet dolgait akkor is, amikor nem mások társaságában töltjük az időt, ellensúlyozva a stressz és a depresszió pszichés veszélyét. A negatív pólust képviselő önromboló humor az egyént saját maga által értékeli le, áldozza fel mások előtt, úgy akarván figyelmet kelteni és támogatásra, elfogadásra találni, hogy önnön gyengeségeit, baklövéseit teszi a többiek szórakoztatásának tárgyává. Mint humorstílus ez nem azt jelenti, hogy az ember időnként képes önmagának is görbe tükröt tartani, jót mulatva valamilyen komikus tévedésén vagy ügyetlenségén, hanem azt, hogy a humorral kényszeresen leplezi a negatív érzéseit, és kerülni próbálja a problémákkal való konstruktív szembenézést.

Nehéz elképzelni, hogy az agresszív vagy az önromboló humor hatékony vezetési stílus lehet. Előfordul persze olyan szituáció, amelyben megkockáztatható (pl. egy agresszív, renitens, a közösséget bomlasztó kollégával szembeni ríposztként az agresszív humor, vagy egy szinte hibátlannak, majdhogynem tökéletesnek látszó vezető részéről a szerénység és az „én is ember vagyok” benyomását keltő önleértékelés), de rendszeresen alkalmazva mindkettő visszatetsző. A humor fő funkcióját kereső nagy szellemi irányzatok közül a kapcsolatépítő stílus a *szelep- vagy megkönnyebbüléselméletekkel* hozható kapcsolatba, amelyek szerint a humor és nyomában a nevetés a stressz és a szorongás miatt felgyülemlett pszichológiai és társas-társadalmi feszültség levezetésére szolgál (ld. a bevezetésből Sanders gondolatait). Aquinói Szent Tamás íjhasonlatával élve: ahogy az íjat sem lehet folyamatosan megfeszítve tartani, mert elpattan, úgy az emberi léleknek és elmének is szüksége van a pihenésre, felfrissülésre, hogy megőrizze lelki és mentális egészségét, és készen álljon a

⁶ Vö. HIDASI Judit: Miért nem nevetnek a vicceinken a japánok? In: DACZI Margit – T. LITOVKINA Anna – BARTA Péter (szerk.): *Ezerarcú humor*. Budapest, Tinta, 2008. 51–59.; ANDOR József – SZIRMAI Monika: Hogyan humorizálnak a japánok? In: T. LITOVKINA Anna – BARTA Péter – HIDASI Judit (szerk.): *A humor dimenziói*. Budapest, Tinta, 2010. 179–190.; LIU Yang: Hogyan humorizálnak a kínaiak? In: NEMESI Attila László – T. LITOVKINA Anna – BARTA Zsuzsanna – BARTA Péter (szerk.): *Humorstílusok és -stratégiák*. Budapest, Tinta, 2018. 352–363.

munka folytatására.⁷ Hozzájárul ehhez a komolyról a játékosra való értelmezési keretváltás öröme, valamint az olyan adaptációs előnyök, mint a személyes szimpátia növelése és a csoportidentitás erősítése. Az agresszív humorstílus a társas dinamikára koncentráló *főlényelméletektől* nyeri el magyarázatát: így tekintve a humor eszköze annak, hogy az egyén dominanciát mutasson, vagy társadalmi státusát erősítse – a nevetés mások hibáin, gyengeségein vagy szerencsétlenségein ugyanis (legalább pillanatnyi) főlényérzetet ad. Az agresszív humor explicit vagy implicit normasértését nevetéssel büntetjük vagy jutalmazzuk.⁸ A kutatások nem meglepő módon azt mutatják, hogy a férfi vezetők többféle humorstílust alkalmaznak, így az agresszív humor is gyakoribb náluk, mint a nőknél. A férfi főnökök humorát az emberek gyakran karizmatikusnak és hatékonynak értékelik, akiknél még a szexuális vagy egyéb offenzív tartalmú viccelődés is beférhet a szerepbe. Ezzel szemben a nőknél az ilyesmi, ha előfordul, sokkal negatívabb megítélést kap, az adaptív humorstílusok viszont náluk is értékes vezetői tulajdonságnak számítanak.⁹

A szervezet jellege is meghatározza a humor használatát. Holmes és Marra (2002) négy különböző típusú (egy kormányzati, egy félig állami, egy kereskedelmi és egy gyári), vegyes etnikai összetételű új-zélandi szervezetben több mint 1000 munkahelyi interakciót rögzített, amelyek formális és informális megbeszéléseket, telefonbeszélgetéseket és társas interakciókat tartalmaztak.¹⁰ Ebből a nagy korpuszból kiválasztottak egy kisebb halmazt az egyes szervezetek egy-egy fókuszcsoportjának megbeszéléseiből, hogy részletesen elemezzék a humor szerepét a munkahelyi kultúrában. Ez legalább egyórányi adatot biztosított munkahelyenként, legalább két nagyobb megbeszélés bevonásával. A beszélgetések időtartama eltért: például a gyárban nagyon rövidek voltak, míg a közsférában hosszabbak. (A „félig állami” kifejezést az önkéntes és közösségi szektorból származó szervezetekre alkalmazták.) Minden munkahelyen tipikusnak mondható megbeszéléseket igyekeztek kiválasztani, amelyek a

⁷ AQUINÓI SZENT TAMÁS [St Thomas Aquinas]: *Summa theologiae*, vol. 44. Cambridge, Cambridge University Press, 2006. 214–227.

⁸ SÉRA László: *A nevetés és a humor pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1980. 45–61.; MARTIN i. m. 31–81.; John MORREAL: Philosophy of humor. In: Edward N. ZALTA – Uri NODELMAN (eds.): *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Summer 2023 Edition. <https://plato.stanford.edu/archives/sum2023/entries/humor>; NEMESI i. m. 13–14.

⁹ VESZELSZKI Ágnes: Viccel a főnököm?! A humor mint vezetői kommunikációs eszköz hatékonysága. In: RÁSI Szilvia – DOMONKOSI Ágnes – T. LITOVKINA Anna – NEMESI Attila László (szerk.): *A humor ösvényein*. Eger–Budapest, Líceum–Tinta, 2021. 351–352.

¹⁰ Janet HOLMES – Meredith MARRA: Having a laugh at work: How humor contributes to workplace culture. *Journal of Pragmatics*, vol. 34., no. 12. (2002) 1683–1710.

csapatok normális közegében zajlottak (például a gyártósoron vagy a tárgyalóteremben). A beszélgetéseknek nyolc-tizenkét résztvevője volt, nők és férfiak egyaránt. Az eredmények azt mutatták, hogy a kormányzati és a félig állami szervezetek dolgozói ritkábban tettek humoros megjegyzéseket, és amikor igen, a támogató megnyilvánulások kerültek előtérbe a versengőkkel szemben, ami formálisabb munkahelyi kultúrára utal. A gyári és a privát kereskedelmi környezetben egyaránt sok volt a humor, de az előbbiben a támogató, csoportkohéziót erősítő, az utóbbiban viszont inkább a versengő változat dominált.

John Morreall veti fel, hogy a humornak más jótékony hatása is van a munkahelyeken, mint a munka monotóniájának elviselhetővé tétele, a fizikai-mentális egészség megőrzése és a társas kapcsolatmenedzselés: mégpedig a szellemi frissesség, rugalmasság fenntartása.¹¹ A humor divergens gondolkodást serkentő (inkongruens) természete tudniillik elősegíti az újdonságok, a nem egyértelmű helyzetek és a változások elfogadását, megszabadítja az elmét a problémákkal és a saját hibáinkkal való objektív szembenézés kognitív és érzelmi terhétől, s így kedvez a kreatív problémamegoldásnak és az adaptációhoz, fejlődéshez nemritkán nélkülözhetetlen kockázatvállalásnak. Egyrészt szükség van arra, hogy ne mindig a „Mi a következő teendő?” feladatorientált alapelve irányítsa a gondolkodásunkat, másrészt eltávolodva egocentrikus nézőpontunktól új megvilágításba kerülnek a dolgok, és új megoldási módok merülnek fel. Nem véletlen, mondja Morreall, hogy a nagyon egocentrikus emberek nemigen tudnak nevetni önmagukon. A stresszes szakmák kifejlesztik a maguk sajátos humoros látásmódját és szóhasználatát a negatív érzelmi hatások levezetésére és a mentális rugalmasság megőrzése érdekében. Dramaturgiai értelemben ez többnyire „színpalak mögötti” viselkedés, amelynek profán jellege a kívülállót megbotránkoztatja (ld. pl. a nehéz felfogású vagy akadémikuskodó ügyfelek és kollégák távozását követő szarkasztikus megjegyzéseket), a „csapattagok” viszont ily módon blokkolják a kellemetlen élmények lelki lerakódását.¹²

A kritika ösztönös védekezésre kényszerít, humorral enyhítve vagy humorba csomagolva azonban könnyebb elfogadni, és kevésbé tűnik fenyegetőnek. Három példa az amerikai filozófus tanulmányából: Egy autószerelő műhely, amely nehezen tudta távol tartani az ügyfeleket a munkaterülettől, kitett egy táblát: „Munkadíjak: alap \$35, ha nézi, \$50, ha segít, \$75.” Az üzenet világos, de humora miatt nem sértő: bárki beláthatja, aki elolvassa, hogy csak lassítja a javítást, ha feltartják a szerelőket, netán még bele is szólnak a munkájukba.

¹¹ John MORREALL: Humor and work. *Humor*, vol. 4., no. 3–4. (1991) 359–373.

¹² Erving GOFFMAN: *Az én bemutatása a mindennapi életben*. Budapest, Pólya, é. n. 91–116.

A második: John Cleese oktatófilmeket gyártó vállalatát, a Video Arts nevű céget arra az egyszerű ötletre alapozta, hogy ha a hibákat vicces módon mutatják be, a dolgozók jobban megjegyzik, mivel van a probléma anélkül, hogy rögtön védekező pozíciót vennének fel. A filmek azt sugallják, a világon mindenki ugyanúgy rontja el a dolgokat, ami csökkenti a hibázástól való félelmet. Gyakorlati képzéseket, tréningeket lehet azzal is kezdeni, hogy az oktatók elmesélik mindazokat a mulatságos hibákat, amiket ők maguk vagy régebbi tanítványaik követtek el, amikor még kezdők voltak. Végül a harmadik példa a humor inspirálta kreativitást emeli ki: Thomas Edisonnak, minden idők egyik legtermékenyebb feltalálójának jegyzetei tele voltak vicces rajzokkal, történetekkel és mindenféle szellemességekkel. Humorérzéke néha még a találmányaiban is megmutatkozott. Fiatalon egy nagy, forgalmas, de koszos műhelyben dolgozott. A piszok miatti panaszokra a főnök nem reagált, ezért Edison kitalált egy eszközt a munkapadjára, amely elektromos úton megölte a rajta átszaladó csótányokat. Az elektromos égéstől elpusztuló rovarok ropogó hangja és erős szaga hamarosan mindenkit nevetésre ingerelt, és a főnök végül beleegyezett a helyiség kitakarításába.

3. A humor mint hatalom és mint ellenállás

Ahogy mondani szokás, a humor kétélű fegyver, ami a szervezetekre vonatkoztatva azt jelenti, hogy erősítheti, de gyengítheti is a hatalmi struktúrát.¹³ A vezetők használhatják a kontroll gyakorlására, érzékeltethetik vele dominanciájukat, és alkalmazkodásra készíthetik a beosztottakat, ráadásul úgy, hogy mint hatalmi megnyilvánulás kevésbé explicit és könnyebben elfogadható a nyíltan direktív beszédaktusoknál. Holmes nyomán nevezhetjük ezt *elnyomó (repressive) humor*nak.¹⁴ A tréfás megjegyzések, ugratások vagy finom ironia révén a vezetők burkoltan közvetíthetik elvárásaikat, korrigáltathatják a nem megfelelő viselkedést, illetőleg elnémíthatják a nem kívánatos véleményeket. Másfelől azonban a humor nemcsak az egyenrangúak, hanem az alárendeltek számára is eszköze lehet a vitatkozásnak, kritikának vagy egyenesen az ellenállásnak. A *vitatkozó (contestive) humor* egyik példája, amikor egy olyan kollégához fordulva, aki az imént kéretlenül a nevünkben, helyettünk nyilvánított

¹³ Ld. pl. Paul B. MALONE: Humor: A double-edged tool for today's managers? *Academy of Management Review*, vol. 5., no. 3. (1980) 357–360.

¹⁴ Janet HOLMES: Politeness, power and provocation: How humour functions in the workplace. *Discourse Studies*, vol. 2., no. 2. (2000) 175–176.

véleményt, az ironikus „apa” vagy „anya” megszólítást használjuk.¹⁵ A vezetői döntéseket és a szervezeti működés alapelveit megkérdőjelező *szubverzív humor* úgy ad hangot az elégedetlenségnek, hogy enyhíti a közvetlen konfliktus és a további potenciális következmények kockázatát. Ennek is fokozatai vannak: lehet szervezeti diszfunkciónak, ellenszubbkultúra formálódásának a jele, kihívás, sőt támadás, amire a vezetésnek reagálnia kell, de azt a bizonyos, sokat emlegetett szelepfunkciót is betöltheti, azaz közösségi érzést és szolidaritást teremtve levezeti a frusztrációt és a nyomasztó aggodalmakat, felszínre hoz tabutémákat, amelyeket más módon nem lehetne megvitatni. A hatalmi távolság skáláján markánsan eltérő szervezeti kultúrák nem egyformán tolerálják (vagy nem tolerálják) a szubverzív humort.¹⁶

Veszelszki Ágnes szakirodalmi áttekintése jól alátámasztja mindezt.¹⁷ Mint írja, a kiváló vezetőket megfigyelve hamar kitűnik, hogy remek kommunikátorok is egyben, akik idejük jelentős részét az emberi kapcsolatok ápolására, munkatársaik inspirálására fordítják, törődve az érzelmeikkel, képesek másokat befolyásolni, és a szervezet céljainak eléréséhez irányt mutatni. Mindezekben pedig a humor különösen hatékony eszköz lehet. Nem mellékes azonban, milyen kompetenciaszintet és magabiztosságot érzékel a közönség – a humorhasználat eleve bizonyos magabiztosságot tükröz (ti. elég önbizalma van az illetőnek, hogy éljen vele, megtörve a komoly alaptónusú kommunikációt), ám ha a partnerek rossznak találják a humort, egyúttal alacsonyabb kompetenciát tulajdoníthatnak a vezetőnek. Különösen óvatosan érdemes bánni az ugratással, cukkolással, élcelődéssel, ironizálással, netán gúnnyal.¹⁸ Ami ugyanis a kívülálló számára esetleg mulattató, az az áldozatban heves ellenérzést kelthet (vagy, ahogy Brown és Levinson¹⁹ mondaná, erősen arculatfenyegető), és elidegenítő hatású.

A vezető humorának hatékonyságát befolyásoló tényezők egyike, hogy fel tudja mérni, hogyan fogadják a humorát a beosztottak, ehhez igazítva további

¹⁵ HOLMES i. m. 177–178.

¹⁶ Stephen M. CROUCHER – Stephanie KELLY – Hui CHEN: Cross-cultural issues on organizational dissent and humor orientation. *Business Communication Research and Practice*, vol. 1., no. 2. (2018) 102–103.

¹⁷ VESZELSZKI i. m. 351–354.

¹⁸ Fokozati különbségek ezek ugyanazon az attitűdskálán – bár van, aki az ugratást lényegileg szolidáris látszatudvariátlanságnak, míg az iróniát implicit sértést tartalmazó látszatudvariátlanságnak tartja (ld. Geoffrey LEECH: *The Pragmatics of Politeness*. Oxford, Oxford University Press, 2014. 100–101).

¹⁹ Penelope BROWN – Stephen C. LEVINSON: *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge, Cambridge University Press, 1987.

viselkedését. Ennek két módja van: egy azonnali (a nem verbális reakciók értékelése, például mennyire őszinte vagy kényszeredett a mosoly, nevetés, ha megjelenik), és egy utólagos: sikerül-e elérni a humorral a szervezeti célokat, összetartani a csapatot és kivívni a tiszteletet. Egyik sem feltétlenül könnyű. Hierarchikus rendszerekben a vezetők bátrabban viccelődnek, a beosztottak pedig hajlamosak pozitív visszajelzést adni vagy színlelni, függetlenül a humor minőségétől. A vezetőknek ezért érzékelniük kell, mi az, ami valóban működik, és mi az, ami nem. Az engedmesség kevésbé köti azokat, akik nincsenek közvetlenül alárendelt helyzetben, így az ő testbeszédük többet elárulhat. A vezetőknek tehát mindig figyelembe kell venniük a közönségüket és a szituációt.

Egy nemrég publikált tanulmány az igen nagy reguláris létszámú indiai hadsereg belső életébe enged betekintést.²⁰ Az ilyen merev hierarchiával, magas fokú formalizáltsággal és a parancsoknak való feltétlen engedmesség elvárásával jellemezhető szervezetben, ahol ráadásul az emberélet is rendszeresen veszélyben forog, szűkebb tér nyílik a humor számára, mint más, békésebb közegekben; túl kemény és komoly ahhoz, hogy a katonák kedvet kapjanak a tréfálgozásra – vélhetjük okkal. Mégis, számos példa igazolja a humor mint nélkülözhetetlen megküzdési stratégia meglétét. Egy nyugalmazott ezredes meséli, hogy egyik alkalommal emberei egész nap heves tűz alatt álltak, csak próbálták meghúzni valahogy magukat, és túlélni. Mindenki éhes és fáradt volt, többen meg is sebesültek. Napnyugta után, amikor már nagyon sötét lett, és rossz volt az idő, valaki hirtelen felkiáltott: „Hé, nem kaptunk teát!”. Erre a többiekből kitört a nevetés, mondván: „Az életünk forog kockán, téged meg a tea érdekel?” A komikus időzítéssel elsütött vicces megjegyzés – emlékezett vissza az ezredes – segített oldani a stresszt és megnyugtatni mindenkit. Vannak olyan társasági alkalmak, amikor még parodizálni is lehet a felettéseket, de persze visszafogottan és szabályozott keretek között, betartva a határokat, mert a rendet felforgatni és az előljárókat megsérteni természetesen nem szabad. Minden hierarchikus szervezetben bizonyos normatív kontroll szükséges annak érdekében, hogy fenntartsák a vezető és a csapat hatékonyságát. Több korábbi főtitst egyébként úgy nyilatkozott, hogy a legjobb humor az önfeláldozó humor, mert amikor saját magunkon viccelődünk, ez a kis sebezhetőség lehetővé teszi, hogy a csapatunk kapcsolódjon hozzánk. Ellenkező esetben, ha a csapat valamifajta „félístenként” tekint ránk, akkor nem valódi vezetők leszünk a szemükben, hanem pusztán parancsnokok. Ahogy egyikük megfogalmazta:

²⁰ Sumagna BHOWMICK – R. VIJAYA: Winning battles with a joke: A qualitative inquiry of humour in the Indian Army. *The European Journal of Humour Research*, vol. 11., no. 1. (2023) 27–45.

„Ha tudsz viccelődni saját magadon, ezt az emberek imádni fogják, mert látnak egy fickót, aki magasabb pozícióban van, mint ők, és mégis hajlandó kitenni magát mások nevetésének, megmutatva, hogy ő is sebezhető. Szóval ez nagyon jól működik.”²¹ Mindezek alapján a humor különböző megnyilvánulási formái egyszerre szolgálják a stresszoldást, az egyéni és szervezeti ellenálló képesség fejlesztését, a csapatkohézió, bajtársiasság erősítését és a morál javítását az indiai hadseregben – ahogy bizonyára sok más hierarchikus szervezetben is.

4. Összegzés

Az elmúlt évtizedekben a vállalatvezetők felismerték és tudatosabban kihasználják a humorban rejlő lehetőségeket. A HR-szakemberek sok helyütt előnyben részesítik a jó humorérzékkel rendelkező jelentkezőket, mert azt tartják róluk, hogy kreatívabbak, kevésbé merevek és hajlamosabbak az új ötletek és módszerek elfogadására. Kísérletek bizonyítják, hogy humoros feladatokat követően az alanyok több és változatosabb problémamegoldási ötlettel állnak elő, mint a kontrollcsoportok. Felmérések szerint azok, akik élvezik a pozitív humort a munkahelyükön, elkötelezettebbek a munkájuk iránt, nagyobb a munkahelyi elégedettségük, kevesebb bennük a szorongás, jobb a mentális egészségük, és általánosságban elégedettebbek az életükkel. Egyes munkahelyeken bevezettek „laza munkanapokat”, amikor például lezserebben lehet öltözni – ez állítólag javította a morált és a termelékenységet. Vannak tanácsadó könyvek, amelyek különböző ötleteket és történeteket tartalmaznak, hogyan szolgálhatja a humor a közösségteremtést, a figyelemfelkeltést, az új információk vagy kockázatos vélemények, kellemetlen meglepetések bejelentését, hogyan segít a kritika kifejezésében, a nehéz emberekkel való bánásmódban, mint ahogy a hétköznapi életben is a barátságban, a romantikus kapcsolatokban és a családban. Azok a női és férfi vezetők, akik humorral élnek a munkahelyen, hatékonyabbnak látszanak a beosztottaik szemében, mint azok, akik nem használnak humort.²²

A munkahelyi humor gyakran rávilágít a hatalmi dinamikára, mivel a vicceknek áldozata is szokott lenni. Az, hogy miről vagy kiről viccelődnek a szervezet tagjai, hogyan viccelődnek (például milyen nyelvezetet használnak), hol viccelődnek (nyilvános térben vagy „a színpalak mögött”), és kivel osztják

²¹ BHOWMICK–VIJAYA i. m. 37.

²² Minderről ld. John MORREALL: Applications of humor: Health, the workplace, and education. In: Victor RASKIN (ed.): *The Primer of Humor Research*. Berlin, Mouton de Gruyter, 2008. 457–464.

meg a humort, rengeteget elárul a szervezet kultúrájáról és belső folyamatairól. A humor tartalma gyakran vitatható; ha sértő, a vezetők és kollégák is joggal kifogásolhatják. A „Csak vicceltem!” védekezés ritkán fogadható el, ha a humor túlságosan csípős, sőt kimondottan agresszív.²³ A vezetőnek tudatosan kell mérlegelnie, mikor és hogyan használja a humort csapatépítéshez, problémamegoldáshoz vagy más célok eléréséhez, továbbá hogyan viszonyuljon kollégáinak humoros megnyilatkozásaihoz, legyenek azok támogató vagy szubverzív jellegűek. Emellett általánosságban is sokat tehet azért, hogy a humor hozzájáruljon az egészséges munkahelyi légkör kialakulásához és fenntartásához.

²³ Owen Hanley LYNCH: Workplace humor. In: Salvatore ATTARDO (ed.): *Encyclopedia of Humor Studies*, vol. 2. Thousand Oaks (CA), SAGE, 2014. 800.