

Roar Fikse Forbord
.....

Humor i ledelse fra lederes perspektiv

Humor in leadership from leaders' perspective

**MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, Mai 2016**

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Grete Wennes

Konfidensiell til:

Samarbeidsbedrift:



NTNU

Handelshøyskolen i Trondheim

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært minst like spennende som det har vært krevende. Reisen startet allerede i august 2015, og har til tider vært kronglete og frustrerende, men jeg tar med meg masse lærdom fra arbeidet.

Stor takk til veileder Grete Wennes som har utfordret og inspirert meg hele veien. Jeg satt alltid igjen med ekstra motivasjon og glød etter våre samtaler. Samtidig har du styrt meg unna potensielle fallgruver i løpet av reisen.

Takk til de elleve lederne som tok seg tid til å dele sine refleksjoner slik at denne oppgaven kunne realiseres. Jeg skulle gjerne presentert enda flere av deres erfaringer enn det rammene for en masteroppgave gir anledning til.

Jeg vil også sende en takk til familie, kjæreste og venner som har støttet meg underveis. Dere har holdt humøret oppe, bidratt med en kritisk røst og vært verdifulle diskusjonspartnere.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

København, 24.mai 2016

Roar Fikse Forbord

Sammendrag

Gjennom å skape trivsel og etablere sosiale relasjoner kan humor forme ”sunne sosiale systemer” i dagens organisasjonsliv preget av stress, konkurranse og krav om kontinuerlig forbedringer og innovasjon (Romero & Cruthirds, 2006:59). Denne masteroppgaven studerer *lederes opplevelse av humor i ledelse*. Problemstillingen er inndelt i fire forskningsspørsmål som skal belyse ulike aspekter av humor i ledelse: 1) Hensikter, 2) moderatorer for mengde- og effekt av humorbruk, 3) hvordan humor brukes og 4) effekter.

Oppgavens empiri er innhentet gjennom 11 semi-strukturerte intervjuer, hvorav 5 ledere er tilknyttet næringslivet og 6 har erfaring som trenere på toppnivå innenfor lagidrett. Flere av respondentene har erfaring fra begge lederrollene.

Mine funn peker mot at psykologisk trygghet er en sentral del av respondentenes opplevelse av humor i ledelse. For det første, antyder studien at å skape trygghet er en sentral *hensikt* ved bruk av humor. Dette kommer frem gjennom hensiktene nevnt under forskningsspørsmål 1 og beskrivelsene av hvordan humor brukes under forskningsspørsmål 3. For det andre, peker mine funn på at trygghet på både seg selv, mottaker/publikum og respons er en *forutsetning for at humor skal oppstå*, noe som gjenspeiles ved moderatorer for mengden humor under forskningsspørsmål 2. For det tredje, opplever mine respondenter at psykologisk trygghet kan være en *effekt* av humor, noe som er i tråd med tidligere forskning. For det fjerde, nevnes trygghet som en *moderator for flere negative og positive effekter*.

Funnene indikerer at lederne opplever humor som en strategi for å skape psykologisk trygghet i situasjoner med spenning, press eller stress, mens underholdningsaspektet av humor er en mindre betydningsfull eller mindre bevisst del av ledelse. Dessuten belyser studien flere indikasjoner på lav grad av bevissthet ved bruk av humor, selv om negative effekter kan stimulere refleksjon. Samtidig antyder studien at stimulering av humor indirekte kan være en mer bevisst del av ledelse.

Funnene settes i lys av teori om transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og autentisk ledelse. Studien indikerer at transformasjonsledelse kan forsterkes ved både følelsesmessig og kognitiv humor. Samtidig peker funnene mot at humor kan være en nøkkel i karismatisk ledelse fordi det kan etablere personlige relasjoner og forsterke en leders innflytelse i gruppen. I tillegg kan autentisk ledelse befestes ved naturlig humorbruk hvor en leder byr på menneskelige og svakere sider av seg selv, slik at medarbeidere kan føle at de interagerer med lederens ekte identitet.

Abstract

By contributing to satisfaction and social relations, humor has the potential to create “healthy social systems” in today’s organizations affected by stress, competition, and demands for continuous improvement and innovation (Romero & Cruthirds, 2006). This master thesis examines *leaders’ experience of humor in leadership*. The topic studied is divided into four research questions to highlight different aspects of humor in leadership: 1) Purposes, 2) moderators for amount- and effect of use of humor, 3) how humor is used and 4) effects.

Data is obtained through 11 semi-structured interviews. 5 leaders are affiliated the business sector and 6 have experience as coaches at elite level within team sports. Several respondents have performed both leadership roles.

My research suggests that psychological safety has a key role in the respondents' experience of humor in leadership. Firstly, the study implies that creating safety is an essential *purpose* when using humor. This emerges from the purposes mentioned under research questions 1 and the descriptions of how humor is used under research questions 3. Secondly, the findings indicate that self-confidence and psychological safety on receiver/audience and response is a *precondition for humor to occur*. Moderators for amount of humor in research questions 2 demonstrate this. Thirdly, the respondents experience psychological safety as a potential *effect* of humor, which corresponds with previous research. Fourthly, psychological safety is mentioned as a *moderator for several positive and negative effects*.

The findings indicate that the respondents experience humor as a strategy to create psychological safety in situations of tension, pressure, or stress, while the entertainment aspect of humor is a less important or a less conscious part of leadership. Moreover, the study finds several indications of relatively low awareness in use of humor, even though negative effects can stimulate reflection. Additionally, the study implies that stimulation of humor indirectly may be a more conscious part of leadership.

The findings are interpreted in light of theories of transformational leadership, charismatic leadership, and authentic leadership. The study indicates that transformational leadership can be enhanced by both emotional and cognitive humor. Meanwhile, the findings imply that humor can have a key role in charismatic leadership because it can establish personal relations and reinforce a leader’s influence in a group. Finally, authentic leadership can be supported by natural use of humor where leaders show their human and weak sides, because employees may feel that they interact with the leader's true identity.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Viktige begreper	2
1.4 Målgruppe for arbeidet.....	3
1.5 Oppgavens struktur	3
2. Teori	4
2.1 Ledelse	4
2.1.1 Hva er ledelse?.....	4
2.1.2 Hva er god ledelse?.....	5
2.1.3 Hvorfor er koblingen mellom humor og ledelse er interessant?.....	5
2.1.4 Former for ledelse som forbindes med humor.....	6
2.1.5 Komponenter ved en leder som forbindes med humor.....	8
2.1.6 Oppsummering	9
2.2 Humor	10
2.2.1 Hva er humor?	10
2.2.2 Sentrale teorier om humor	11
2.2.3 Stiler av humoristisk atferd.....	12
2.2.3.1 Formidle vs. stimulere humor.....	14
2.2.4 Bruk av humor på arbeidsplassen	15
2.2.5 Humor innenfor toppidrett.....	16
2.2.5 Effekter ved humor i ledelse.....	17
2.2.5.1 Effekter på individnivå	18
2.2.5.2 Effekter på dyadenivå	18
2.2.5.3 Effekter på gruppe- og organisasjonsnivå	19
2.2.5.4 Medaljens bakside: Hvordan humorens positive effekter kan bli negative	21
2.2.6 Hvilke moderatorer kan påvirke bruk av humor?.....	22
2.1.10 Oppsummering	23
3. Metode.....	24
3.1 Metodiske tilnærminger innenfor vitenskap og valgt metode.....	24
3.1.1 Dybdeintervju som forskningstilnærming	25

3.1.2 Fenomenologi	25
3.2 Planlegging og datainnsamling	26
3.2.1 Utvalg	26
3.2.2 Intervjuguide	27
3.2.3 Gjennomføring	27
3.3 Transkribering	28
3.4 Analyseprosessen	28
3.5 Etske betraktninger	29
3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning	29
3.7 Meg selv som forsker	31
3.8 Metodekritikk	32
3.9 Oppsummering	32
4. Presentasjon av funn og drøfting	33
4.1 Hensikter ved bruk av humor i ledelse og grad av bevissthet	34
4.1.1 Bevisste hensikter ved bruk av humor i ledelse	34
4.1.2 Drøfting av hensikter ved bruk av humor i ledelse	36
4.1.3 Indikasjoner på grad av bevissthet ved bruk av humor i ledelse	38
4.1.4 Drøfting: Hvor bevisst er bruk av humor i ledelse?	39
4.1.5 Oppsummering: Hensikter ved bruk av humor og grad av bevissthet	40
4.2 Moderatorer som påvirker humor i ledelse	41
4.2.1 Moderatorer som påvirker mengden humor i ledelse	41
4.2.2 Drøfting av moderatorer som påvirker hvor mye humor som brukes	46
4.2.3 Oppsummering av moderatorer som påvirker mengden humor	48
4.2.4 Moderatorer som påvirker effekten av humor i ledelse	49
4.2.5 Drøfting av moderatorer som påvirker effekten av humor i ledelse	52
4.2.6 Oppsummering av moderatorer som påvirker effekten av humor	54
4.2.7 Oppsummering av moderatorer som påvirker humor i ledelse	55
4.3 Hvordan humor brukes i ledelse	56
4.3.1 Stiler av humoristisk atferd	56
4.3.2 Tema og innhold	57
4.3.3 Vende humor mot seg selv versus andre	57
4.3.4 Stimulere humor indirekte	58
4.3.5 Drøfting av hvordan humor brukes i ledelse	58
4.3.6 Oppsummering av hvordan humor brukes i ledelse	60

4.4 Effekter av humor i ledelse.....	62
4.4.1 Effekter nevnt som bevisste hensikter	62
4.4.2 Andre positive effekter av humorbruk.....	64
4.4.3 Negative effekter humorbruk.....	65
4.4.4 Hva kan mangel på humor føre til?	66
4.4.5 Drøfting av effekter	66
4.4.6 Oppsummering av effekter ved bruk av humor i ledelse.....	69
5. Oppsummering og konklusjon.....	70
5.1. Respondentenes opplevelse av humor i ledelse.....	71
5.1.1 Humor i ledelse som en prosess.....	72
5.2 Mine funn i lys av ledelseslitteratur.....	73
5.2.1 Humor og transformasjonsledelse	73
5.2.2 Humor og karismatisk ledelse	73
5.2.3 Humor og autentisk ledelse	74
5.3 Konklusjon	74
5.4 Implikasjoner for ledere	75
5.5 Fremtidig forskning	76
Referanseliste.....	78
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	88
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	91

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: Stiler av individuell humoristisk atferd (s.12)

Figur 2: Positive effekter av humor (s.17)

Figur 3: Determinatorer for mengden humor (s.49)

Figur 4: Uttalte og bakenforliggende determinatorer for effekten av humor (s.55)

Figur 5: Lederes opplevelser av humor i ledelse (s.70)

Tabell 1: Respondentenes hensikter ved bruk av humor i ledelse (s.34)

Tabell 2: Moderatorer som påvirker mengden humor i ledelse (s. 41)

Tabell 3: Moderatorer som påvirker effekten av humor i ledelse (s.49)

Tabell 4: Oppsummering av hvordan humor brukes i ledelse (s.60)

Tabell 5: Effekter av humor i ledelse (s.62)

1. Innledning

1.1 Aktualisering

Jeg merket tidlig i masterstudiet at ledelsesrelaterte fag vekket min nysgjerrighet og stimulerte refleksjon rundt fenomenet ledelse. Hvordan leder jeg andre *nå*? Hvordan *har* jeg ledet andre? Hvordan *vil* jeg lede andre? Hvordan kan jeg lede andre *enda bedre*? Humor dukket opp mer eller mindre tilfeldig. Da Kåre Ingebrigtsen ble hovedtrener for Rosenborg i 2014, opplevde jeg ham som en leder med mye humor i kombinasjon med gode resultater, og jeg fikk veldig sansen for måten Ingebrigtsen fremstod på. På mange måter tilsvarte det *hvordan jeg vil lede andre*. Etter at temaet humor kom opp, har jeg reflektert over at humor er en svært naturlig del av mine hverdagslige interaksjoner. På mange måter tror jeg det vil være ”umulig” å *ikke* bruke humor i en fremtidig lederrolle. Derfor er det viktig å bevisstgjøre meg selv på kombinasjonen humor og ledelse. Hvilke positive effekter kan det ha? Hvordan kan jeg fasilitere disse? Hvilke fallgruver må jeg se opp for? Kan jeg forbedre relasjonen til mine medarbeidere gjennom humor? Er det andre måter humor kan være et nyttig lederverktøy? Som leder forventes det gjerne at man skal være tydelig og autoritær. Kan humor kombineres med en slik oppfattelse?

Mange tror at seriøsitet og konsentrasjon er den eneste metoden å skape gode resultater på. Jeg tror slike tankesett undervurderer betydningen av engasjement, trivsel, entusiasme og humor. I mine øyne behøver man en kombinasjon av både seriøsitet og moro, konsentrasjon og lek og formelle og uformelle samtaler for å yte maksimalt over tid. Gjennom å skape trivsel og sosiale relasjoner kan humor forme ”sunne sosiale systemer” i dagens organisasjonsliv preget av stress, konkurranse og krav om kontinuerlig forbedringer og innovasjon (Romero & Cruthirds, 2006:59). Lek og moro skal ikke gå på bekostning av kvalitet, men viktigheten av å se frem til å møte på jobb og å trives i hverandres selskap bør ikke bagatelliseres. Samtidig kan humor være en viktig komponent i møte med kunder og samarbeidspartnere. Evnen til å bygge relasjoner er en viktig konkurransefaktor innenfor mange bransjer, og i mine øyne kan dette styrkes gjennom bruk av humor. Dessuten er dagens unge opptatt av relasjoner (Ørstavik, 2011) og jobber av lyst og ikke plikt (Bævre, 2016). Dette gjør humor i ledelse til et aktuelt tema i årene som kommer.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling er: *Hvordan opplever ledere humor i ledelse?* Fordi jeg i fremtiden ser for meg å fylle lederroller innenfor både næringsliv og lagidrett (som trener), har jeg valgt respondenter som har erfaring fra en eller begge rollene. Begrepet leder dekker med andre ord både ledere i næringslivet og trenere i toppidretten i denne oppgaven. Målet med studien er å danne et bilde av hvordan ulike aspekter ved humor i ledelse oppleves fra respondentenes perspektiv.

Jeg gikk inn i intervjuene med fire forskningsspørsmål som hadde til hensikt å dele opp problemstillingen i relevante forskningsspørsmål. Disse gjenspeiles i intervjuguiden (vedlegg 1). Her ser man også at prestasjonskultur opprinnelig var en del av oppgaven. Denne delen ble fjernet fordi min empiri ikke viste betydelige særegenheter ved humor i ledelse av prestasjonskulturer. I analyseprosessen fant jeg det hensiktsmessig å dele opp problemstillingen i andre forskningsspørsmål enn opprinnelig planlagt. Min empiri egnest seg til å besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke bevisste *hensikter* har lederne ved bruk av humor i ledelse?
2. Hvilke *moderatorer* opplever lederne at påvirker mengde- og effekt av humorbruk?
3. *Hvordan* opplever lederne at humor brukes i ledelse?
4. Hvilke *effekter* opplever lederne at bruk av humor i ledelse kan ha?

Forskningsspørsmålene har en tidsmessig logisk rekkefølge, hvor de to første kan være aktuell *før* et individs bruk av humor, den neste beskriver *det øyeblikket* man bruker humor og den siste er relevant i *etterkant* av humorbruken. Under det første forskningsspørsmålet ønsker jeg å belyse hvilke bevisste hensikter lederne har. Samtidig blir grad av bevissthet et tema. Neste forskningsspørsmål legger fokus på moderatorer som kan påvirke bruk av humor. Her deler jeg inn i moderatorer som påvirker *hvor mye* humor som brukes (mengden) og *hvilken effekt* humorbruk får. Tredje forskningsspørsmålet vil behandle ledernes opplevelse av hvordan humor utøves. Her vil humorstiler presentert i teoridelen bli sentral. Siste forskningsspørsmål vil se på opplevde effekter av humorbruk, både negative og positive.

1.3 Viktige begreper

Ledelse kan defineres på mange måter. Min oppgave går ut fra at ”ledelse er prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva og hvordan det må gjøres. I tillegg er det prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå et felles mål.”

(Yukl, 2013:26). I denne oppgaven dekker begrepet ledelse disse prosessene i både næringsliv og idrettskonteksten. Som jeg vil komme tilbake til i teorikapittelet om ledelse (2.1), åpner definisjonen for at ledelse kan utøves av andre enn gruppens formelle leder.

Jeg tar utgangspunkt i Martineaus (1972) definisjon av *humor*: ”Alle kommunikative forekomster som oppfattes som humoristisk av noen av de interagerende partene” (s.114). Definisjonen inkluderer situasjoner hvor kun en part opplever forekomsten som humoristisk. Jeg vil bruke *humoristisk aksjon* om alle handlinger og utsagn som er ment som humoristisk fra avsenders side eller oppfattes som humoristisk fra mottakers side. *Avsender* brukes om personen som utfører en humoristisk aksjon. *Mottaker* er den personen som en humoristisk aksjon er rettet mot og/eller handler om. *Publikum* er personer som overværer en humoristisk aksjon, men som ikke er nevnt.

Definisjonene av ledelse og humor gjør at *humor i ledelse* kan forstås som alle kommunikative forekomster som oppfattes som humoristisk av noen av de interagerende partene i prosesser hvor en part påvirker eller tilrettelegger for andre.

1.4 Målgruppe for arbeidet

Oppgaven vil presentere et bilde på hvordan humor i ledelse oppleves fra lederes perspektiv. Jeg vurderer oppgaven som spesielt relevant for ledere som er avhengige av å danne og vedlikeholde relasjoner (internt og eksternt) for å oppnå ønskede resultater. Oppgaven bør være aktuell for ledere som anvender humor i stor grad, men også ledere som opplever humor som et utfordrende aspekt av sin daglige ledelse. Dette kan være gjeldende innenfor både næringsliv og toppidrett.

1.5 Oppgavens struktur

I neste kapittel vil relevant teori om ledelse og humor presenteres. Videre beskrives min metodiske tilnærming. Kapittel 4 vil både presentere funn og drøfte hva som kan ligge bak funnene, og vil behandle forskningsspørsmål for forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere oppgavens viktigste funn, sette disse i lys av relevant ledelsesteori, presentere implikasjoner for ledere og foreslå fremtidig forskning.

2. Teori

Teorikapittelets hensikt er å presentere relevant faglitteratur og være et teoretisk grunnlag for analyser og drøfting senere i oppgaven. Der vil presentert teori brukes for å utdype, koble sammen og diskutere respondentenes opplevelser av humor i ledelse. Første del av teorikapittelet behandler ledelse, mens andre del ser på humor.

2.1 Ledelse

Dette delkapittelet vil først definere ledelse og se på elementer ved god ledelse. Deretter vil jeg presentere hvorfor koblingen mellom ledelse og humor er interessant, før jeg behandler former for- og komponenter ved ledelse som forbindes med humor.

2.1.1 Hva er ledelse?

Det finnes utallige antall definisjoner av ledelse. Felles for de fleste definisjonene er at ledelse involverer en intensjonell prosess hvor målet er å påvirke andre mennesker (Yukl, 2013).

Denne oppgaven utgår fra følgende definisjon av ledelse: "Ledelse er prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva og hvordan det må gjøres. I tillegg er det prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå et felles mål" (Yukl, 2013:26).

En sentral diskusjon i ledelseslitteratur er om ledelse er forbeholdt den formelle rollen som leder eller om det en innflytelsesprosess som kan deles av flere. I denne oppgaven vil jeg gå ut fra at ledelse deles av enhver gruppedeltaker som tar føringen i ulike situasjoner. På den måten inkluderes situasjoner hvor underordnede tar styringen, viser vei til de rundt seg og utøver ledelse. Samtidig kan ethvert utsagn som har til hensikt å påvirke eller tilrettelegge for mennesker rundt seg regnes som ledelse.

Det er verdt å merke seg skillet mellom direkte og indirekte ledelse. Yukl (2013) beskriver direkte ledelse som å påvirke personer du er i direkte kontakt med. Det kan eksempelvis være interaksjoner ansikt-til-ansikt eller e-post-utvekslinger. Indirekte ledelse defineres som å påvirke personer du ikke er i direkte kontakt med. Yukl (ibid.) hevder at tre elementer ved en leder kan påvirke medarbeidere indirekte: Atferd, struktur og kultur. En leders atferd signaliserer hva som er viktig og ikke, noe som antas å påvirke medarbeideres atferd og prioriteringer. Det samme gjelder de strukturelle valg en leder tar. En prosjektbasert organisasjonsstruktur kan for eksempel minke fokuset på tverrfunksjonell kunnskapsdeling kontra en funksjonell struktur (hvor individer med samme funksjon er lokalisert nærmere

hverandre). Samtidig kan en leder påvirke indirekte gjennom kultur. Lederen påvirker organisasjonskultur gjennom egen atferd og fastsatte verdier, og har indirekte påvirkning fordi kultur kan ha innflytelse på flere enn de lederen er i direkte kontakt med. Indirekte ledelse minner oss på at ledelse kan forekomme i format som ikke lar seg observere, og som i noen tilfeller ikke oppfattes av verken leder eller underordnede. Dette vanskeliggjør blant annet å måle effektiviteten av ledelse.

2.1.2 Hva er god ledelse?

I takt med den økende interessen for ledelse, har søken etter indikatorer for god ledelse intensivert. En populær tilnærming er å se på konsekvensene av lederens påvirkning sammenlignet med et mål (Yukl, 2013). Her skiller man gjerne mellom objektive og subjektive indikatorer. Salg, overskudd og markedsandel er eksempler på førstnevnte, mens rangeringer fra andre i organisasjonen (f.eks. trivsel, ansattes utvikling eller motivasjon) er eksempler på subjektive indikatorer. Et annet alternativ er å se på lederens karriere.

Uavhengig av hvilke indikatorer man velger, vil en vurdering av god ledelse være komplisert og subjektiv. Valg av indikatorer gjør at vurderingen av god ledelse aldri kan bli helt objektiv. En annen årsak til at måling av god ledelse er utfordrende, er at ledelse har indirekte og forsinkede konsekvenser (ibid.). Et eksempel på det er når en leder gjennomfører større endringer i en organisasjon. Endringer kan føre til motstand og kreve lang tid for å institusjonaliseres (Kotter, 2007), og dette vanskeliggjør en vurdering av initiativets effektivitet. Kanskje er det nettopp fordi det er vanskelig å fastslå lederes effektivitet at ledelsesfaget nyter så bred interesse? På den måten blir ledelse en mystisk (Yukl, 2013), magisk og uforklarlig prosess som vi likevel har svært stor tro på at fungerer (Wennes, 2006).

2.1.3 Hvorfor er koblingen mellom humor og ledelse er interessant?

Humor er et interessant tema innenfor ledelse fordi det er et basiselement i menneskelig interaksjon, noe som innebærer at humor har uunngåelig innvirkning på arbeidsgrupper og organisasjoner (Romero og Cruthirds, 2006). Dessuten har ledere minimal mulighet til å begrense eller hindre humoristisk atferd (Duncan & Feisal, 1989), blant annet fordi det føles naturlig i utallige sosial situasjoner (Romero & Cruthirds, 2006). Et annet argument for å se på humor i ledelse er at dagens arbeidere forventer at arbeidet er morsomt og at særlig yngre arbeidere kan forlate organisasjoner dersom arbeidet er kjedelig (Levine, 2005). Samtidig er

humoristisk atferd en universal respons på behovet for å føle tilhørighet (Duncan & Feisal, 1989), og mange vil påstå at det er viktig del av arbeidslivet. I tillegg har tidligere forskning funnet mange positive effekter av humor som vil presenteres i neste kapittel (2.2). Bevissthet og kunnskap om hvordan man kan oppnå disse effektene kan gjøre humor til en viktig lederverktøy. Dessuten hevder Ronglan og Aggerholm (2014) at humor kan være et verktøy for å analysere gruppestruktur. Selv om det finnes flere positive effekter av humor, mistenker Malone (1980) at humor er et ubrukt eller misbrukt verktøy i mange tilfeller. Crawford (1994) utdyper den påstanden og hevder at ”av alle kommunikasjonsstrategier en leder kan bruke, er bruk av humor den mest lovende, men minst forståtte” (s.54).

2.1.4 Former for ledelse som forbindes med humor

Denne seksjonen vil se nærmere på former for ledelse som forbindes med humor i eksisterende litteratur. I hvert avsnitt vil jeg beskrive en ledelsesform kort og deretter presentere hva tidligere forskning forteller om koblingen til humor. Tidligere forskning har funnet koblinger til karismatisk ledelse (Priest & Swain, 2002; Romero & Pescosolido, 2008) og transformasjonsledelse (Dubinsky, Yammarino, & Jolson, 1995; Hughes & Avey; 2009; Holmes & Marra, 2006). I tillegg har Avolio, Howell og Sosik (1999) sammenlignet transformasjons-, betinget belønnings-, laissez-faire-ledelse.

Karismatisk ledelse har opphav i det greske begrepet karisma som betyr ”guddommelig inspirert gave” (Yukl, 2013:300). Weber (1947) var den som introduserte karisma i ledelseslitteraturen. Han brukte begrepet til å forklare hvordan ledere uten formell autoritet hadde innflytelse. Karisma kan også beskrives som en positiv og uimotståelig kvalitet som gjør at mange ønsker å bli ledet av en person (DuBrin, 1998). Karismatiske ledere har gjerne smittsom energi, vilje og overbevisningsevne (Wennes, 2006). Dersom leder og medarbeider har like verdier, antas karismatiske ledere å ha stor innflytelse på sine medarbeidere. Samtidig har karismatiske ledere en overlegen evne til å påvirke medarbeideres verdier (Yukl, 2013). Denne egenskapen *kan* brukes til å søke sitt eget beste, noe som relaterer karismatisk ledelse til etisk ledelse. Karismatisk ledelse kategoriseres gjerne under ”ny ledelse” sammen med blant annet transformasjonsledelse (Avolio & Gardner, 2006). Romero og Pescosolido (2008) hevder at humor kan forsterke karismatisk ledelse gjennom at en leder viser karisma, empati og øker nivået av emosjonelle uttrykk medarbeidere er komfortabel med å uttrykke. I tillegg forbindes humorbruk med en leders evne til å lede andres emosjoner. I Priest og Swains (2002) studie testet de sammenhengen mellom humor og

ledelseeffektivitet (målt ved ti karakteristika for en karismatisk- og transformasjonell leder), og fant at effektive ledere ble oppfattet som mer humoristisk enn ineffektive.

Transformasjonsledelse appellerer til medarbeideres moralske verdier i et forsøk på å (a) øke deres bevissthet rundt etiske utfordringer og (b) mobilisere deres energi og ressurser til å gjennomføre en endring (Yukl, 2013). Transformasjonsledere karakteriseres gjerne som inspirerende, og oppmuntrer til kreativitet og innovasjon (Holmes & Marra, 2006). Dette gjør de ved bruk av de fire I-ene: Idealisert atferd, individualiserte hensyn, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulasjon (se Yukl, 2013 for mer). Bass og Avolio (1994) hevder at slike transformasjonsledere coacher medarbeidere til å utnytte sin kapasitet, mens Avolio og Gardner (2005) tillegger at de utvikler personer rundt seg til å bli ledere. På samme måte som for karismatisk ledelse, kan transformasjonsledelse brukes til å søke eget beste (Yukl, 2013). Det forventes at transformasjonsledere bruker humor til å vise at du har kontroll og for å føre en gruppe tettere sammen (Avolio m.fl., 1999). Hughes og Avey (2009) funn indikerer at humor forsterker sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tillit, identifikasjon, engasjement og jobbtilfredshet. I tillegg fant Holmes og Marra (2006) at humor både brukes til transformasjonelle og transaksjonelle mål.

Transaksjonsledelse (herunder betinget belønning-ledelse) og laissez-faire-ledelse betraktes ofte som motsetninger til transformasjonsledelse (Avolio m.fl., 1999). *Betinget belønnings-ledelse* dreier seg om å etablere klare utvekslinger med sine medarbeidere (Bass, 1985 i Avolio m.fl., 1999:220). Her defineres utvekslinger som implisitte kontrakter eller tjenester mellom leder og medarbeider, hvor medarbeider mottar belønning (bonus, forfremmelse eller andre goder) på en eller flere betingelser (støtte i viktige diskusjoner eller lignende). En slik leder vil ha mer fokus på å få oppgaver gjort og mindre på å forstå HR-behov, men har likevel positiv innvirkning på individer og gruppers prestasjoner (Avolio m.fl., 1999). Det forventes at slike ledere bruker humor som en diskre måte å understreke sine forventninger. *Laissez-faire-ledelse* dreier om å "la ting gå sin vei" (Avolio m.fl., 1999:220). Slike ledere vil ta færre standpunkt og gi medarbeidere stor frihet. Bass og Avolio (1994) hevder at laissez-faire-ledelse har en negativ sammenheng med individer og gruppers prestasjoner. Samtidig hevder Avolio m.fl. (1999) at laissez-faire-lederes bruk av humor kan oppfattes som en måte å unngå konflikter og standpunkt. Deres (ibid.) studie viser at humor forverrer relasjonen mellom prestasjon og betinget belønnings-ledelse, mens det reduserer den negative relasjonen mellom prestasjon og laissez-faire-ledelse. Det foreslås at førstnevnte skyldes finansbransjens (hvor studien ble gjennomført) kultur og verdier, mens at humor øker synligheten til en laissez-faire-leder.

2.1.5 Komponenter ved en leder som forbindes med humor

Flere komponenter ved en leder er nevnt i forbindelse med humor. Relasjonskompetanse eller leder-følger-relasjon er nevnt av Spurkeland (2012) og Vecchio, Justin og Pearce (2009), flere har sett på emosjonell intelligens (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001; Hampes, 2001; Romero & Pescosolido, 2008), makt har vært et tema (Rogerson-Revell, 2007; Ziv, 1984) og Dubinsky m.fl. (1995) nevner humor som en komponent av transformasjonsledelse.

Relasjonskompetanse kan defineres som ”ferdigheter, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker” (Spurkeland, 2012:17). Det å *kunne relasjoner*, det vil si; håndtere relasjoner på en effektiv måte, er noe som gjerne omtales som *sosial kompetanse* (Wennes, 2005). Hva sosial kompetanse innebærer og hvordan det brukes effektivt, avhenger i stor grad av sosiale, kulturelle, kjønns- og aldersmessige faktorer. Dette gjør at forståelse av kontekst og omgivelser er en vesentlig del av sosial kompetanse. Det faktum at forståelse av kontekst er en viktig komponent, er bakgrunnen for at Bjørkeng, Skivenes og Wennes (2004) omtaler sosial kompetanse som trenbart. Yukl (2013) bruker begrepet *sosial intelligens* om evnen til å avgjøre hvilken type ledelse som er passende i ulike situasjoner. Flere har linket humor til økt tilfredshet (Malone, 1980; Duncan, 1982) og gode relasjoner på arbeidsplassen (Spurkeland, 2012). Vecchio m.fl. (2009) tilføyer at slike effekter avhenger av lederens bruk av betinget belønnings-ledelse og grad av integritet fordi de definerer relasjonen mellom leder og medarbeider.

Emosjonell intelligens inkluderer evnen til å lede oss selv og våre relasjoner effektivt ved bruk av emosjoner (Goleman, 2000; Yukl, 2013). Emosjoner kan defineres som ”en følelse og dens karakteristiske tanker, psykologiske og biologiske tilstander” (Goleman, 1999:315). I motsetning til følelser vil emosjoner endres raskt, ha sterkere intensitet og gjerne være en respons til en spesifikk hendelse. Goleman (2000) presenterer fire komponenter av emosjonell intelligens: Selvinnsikt, selvledelse, sosial våkenhet og sosiale ferdigheter. Også disse omtales som trenbare komponenter. Videre hevdes det at evnen til å justere lederstil etter situasjon i stor grad avhenger av lederens emosjonelle intelligens, og særlig sosial våkenhet. Sy, Saavedra og Cote (2005) hevder også at det kreves emosjonell intelligens for å spre god stemning og godt humør i en gruppe. Samtidig viser Hampes’ (2001) funn at humor er relatert til empatisk bekymring, som også er en viktig komponent av emosjonell intelligens. Derfor kan ledere med høy emosjonell intelligens bruke humor til å forbedre deres relasjoner (Romero & Pescosolido, 2008), spre entusiasme og løse konflikter (Goleman m.fl., 2001).

Makt defineres som et individs kapasitet til å skaffe innflytelse over andre individers holdninger og atferd (Yukl, 2013). Kilder til makt deles gjerne inn i to hovedgrupper: Stillingsmakt oppstår på bakgrunn av individets formelle status, mens personlig makt oppstår som en følge av individets personlige karakteristika. Karisma plasseres under sistnevnte, og er en konsekvens av personlig identifikasjon; at underordnede agerer på samme måte som lederen for å bli akseptert eller ligne den personen (Kelman, 1958). Rogerson-Revell (2007) tillegger at språk er en sentral kilde for å skape eller vedlikeholde makt. Humor kan relateres til makt på flere måter, og er særlig aktuelt innenfor overlegenhetsteorien om humor (se mer i 2.2.2). Her hevdes det at humor kan brukes til å skaffe makt eller føle overlegenhet (Ziv, 1984), eksempelvis gjennom humor mot underordnede (Dwyer, 1991). Samtidig kan humor brukes til å kritisere autoriteter. I tillegg mener talkshow-verten Jay Leno at humor og latter kan fjerne diktatorer og terroristers makt (Aanstad, 2015).

Fordi humor er en av seks karakteristika knyttet til transformasjonsledelse (Dubinsky m.fl., 1995), kan humor ha en direkte kobling til de andre karakteristikaene. *Emosjonell mestring* handler om hvilken grad et individ bekymrer seg for å feile og er sensitiv med tanke på tilbakemelding fra andre (Epstein & Meier, 1989). Høy emosjonell mestring betraktes som et tegn på selvtillit og tro på egne ferdigheter. Ledere som scorer høyt på *atferdsmestring* har en tankegang som fremmer effektiv atferd og optimistisk livssyn (ibid.). Dette inkluderer standhaftighet, fleksibilitet, tilpasningsevne og visjonær ånd. Hendrick (1990) beskriver *abstrakt orientering* som evnen til å vurdere og forbedre utydelige ideer. *Risikotaking* handler om hvilken grad en person er villig til å ta risiko uten garanti for noe i gjengjeld (Dubinsky m.fl., 1995). Ledere som scorer høyt her har ofte høy tillit til personer rundt seg. *Innovasjon* forklarer hvilken grad et individ er villig til å teste kreative ideer og utfordre status quo (ibid.). Innovative ledere tillater ukjente metoder for å utføre oppgaver og mål. *Bruk av humor* beskrives som hvilken grad en leder uttrykker eller stimulerer underholdende kommentarer, og hevdes å være positivt relatert til effektive ledere (Bass, 1990).

2.1.6 Oppsummering

Første del av delkapittelet definerte ledelse og så på elementer av god ledelse. Deretter ble det begrunnet hvorfor koblingen mellom humor og ledelse er interessant. Samtidig viser forskning at humor kan forbindes med transformasjons- og karismatisk ledelse. I tillegg har forskere knyttet relasjonskompetanse, sosial kompetanse, emosjonell intelligens, makt og karakteristika ved transformasjonsledelse til bruk av humor.

2.2 Humor

Dette delkapittelet vil presentere relevante deler av tidligere forskning på humor. I første omgang vil humor defineres og kategoriseres. Videre blir tre sentrale teorier om humor beskrevet kort. Deretter gjengis fem stiler av humoristisk atferd. Dette følges opp av at bruk av humor på arbeidsplassen og innenfor toppidrett tematiseres. Senere vil effekter av humor i ledelse presenteres, før moderatorer som kan påvirke humorbruk avrunder delkapittelet.

2.2.1 Hva er humor?

Humor er studert innenfor flere vitenskapelige disipliner inkludert filosofi, psykologi, antropologi og sosiologi (Linstead, 1985). Likevel har humor fått liten akademisk oppmerksomhet innenfor ledelse (Hughes & Avey, 2009; Malone, 1980; Rogerson-Revell, 2007) og idrett (Ronglan & Aggerholm, 2014). En årsak til dette kan være humor forekommer i rammer av lek og uvirkelighet, og at man derfor tar for gitt at det ikke har seriøs innvirkning på sosiale faktorer (Linstead, 1985). Humor kan defineres som ”alle kommunikative forekomster som oppfattes som humoristisk av noen av de interagerende partene” (Martineau, 1972:114), og består av all verbal og non-verbal kommunikasjon som produserer en positiv følelsesmessig eller kognitiv respons av lytterne (Crawford, 1994). Definisjonen åpner for at humor kan vokse frem utilsiktet og at kun en av deltagerne i interaksjonen opplever forekomsten som underholdende. Dette skiller definisjonen fra den typen Chapman og Foot (1976) presenterer: ”En prosess initiert av et humoristisk stimulus og avsluttet med en respons som indikerer opplevd nytelse” (s.117). Oppgaven tar utgangspunkt i Martineaus (1972) definisjon fordi humor kan ha utilsiktede og negative konsekvenser (se f.eks. Romero & Cruthirds, 2006).

Humor kan forekomme i mange format: Vitser, ordspill, sarkasme, nonverbal atferd og selvironi er noen eksempler på humoristiske forekomster som kan oppstå næringsliv så vel som toppidrett (Ronglan & Aggerholm, 2014). Martin (2007) deler humor inn i tre brede kategorier: Vitser, spontan humor og utilsiktet humor. *Vitser* er forberedte fortellinger som en person husker og videreformidler. Fordi vitser kan være underholdende uten kontekstrelatert informasjon, omtales de ofte som hermetiserte eller standardiserte. *Spontan humor* skapes underveis i en interaksjon, og kan være både verbal og non-verbal. Hovedforskjellen mellom spontan humor og vitser er at førnevnte ikke er kontekstfri. Dette innebærer at ”man må være der” for å oppleve spontan humor som underholdende, og en eventuell gjenfortelling vil ikke gi samme fornøyelse (Martin, 2007:12). Martin og Kuiper (1999) anslår at 72% av daglig latter

kan knyttes til spontan humor. På mange måter kan spontan humor sammenlignes med vittigheter, noe Long og Graesser (1988) delte inn i 11 kategorier: Ironi, satire, sarkasme, over- og underdrivelse, selvavskrivning, erting, svar på retoriske spørsmål, smarte svar på seriøse utsagn, dobbel betydning, transformering av frosne uttrykk og ordspill (se Martin, 2007:13 for mer). *Utilsiktet humor* kan for eksempel oppstå i tilfeller hvor et individ havner i et komisk uhell (Martin, 2007), men det kan også oppstå muntlig dersom en person uttaler noe feil eller uttrykker ulogisk tanke. I fortsettelsen vil jeg benytte fellesbetegnelsen humor for alle tre kategoriene, men skille mellom de der det er hensiktsmessig.

Sans for humor betraktes gjerne som et stabilt personlighetstrekk (Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray, & Weir, 2003; Svebak, 2005). Eysenck (1972) hevder at sans for humor kan forklares på tre måter: 1) I samsvarende forstand; hvilken grad av likhet det er mellom individers forståelse av humoristisk material. 2) I kvalitativ forstand; hvor ofte et individ ler eller smiler og hvor lett individet underholdes. 3) I produktiv forstand; hvilken grad individet forteller artige historier og underholder andre. Selv om sans for humor betraktes som et stabilt personlighetstrekk, har kultur stor betydning for hva som oppleves som underholdende, særlig dersom humoren er spontan og kontekstrelatert (Duncan & Feisal, 1989).

2.2.2 Sentrale teorier om humor

Humorlitteratur består i hovedsak av tre teorier: Uoverensstemmelsesteorien, lettelsesteorien og overlegenhetsteorien (Romero & Pescosolido, 2008). *Uoverensstemmelsesteorien* forteller at det kreves overraskelser, inkongruente ideer eller uvanlige omstendigheter for å utløse humor. Dette gjør humoren mer kognitiv enn følelsesmessig (Crawford, 1994).

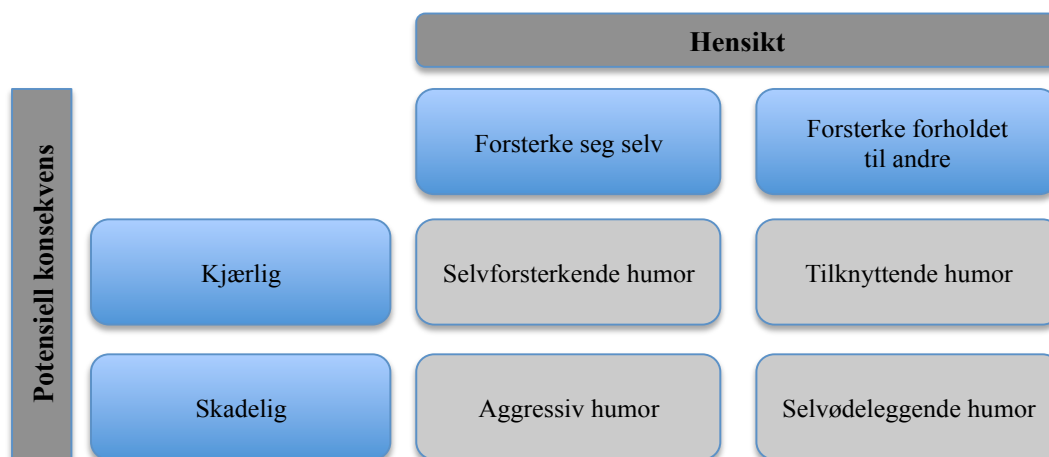
Lettelsesteorien handler om humorens evne til å frigjøre nervøs energi eller spenning gjennom latter (Shurcliff, 1968). Her omtales humor som en psykologisk strategi som kan håndtere og dempe spenning (Rogerson-Revell, 2007), gitt at man kjenner sitt publikum, tidspunktet tillater humor og fremførelsen er passende (McIlheran, 2006). Humorens funksjon som forsvarsmekanisme i stressende situasjoner bør også nevnes her (Freud, 1928; Vaillant, 1977). Crawford (1994) hevder at *overlegenhetsteorien* er primært emosjonell og ofte vil tematisere utilstrekkeligheter hos andre, spesielt de som avviker fra normen. Dette kan skape en følelse av overlegenhet hos avsender (Ziv, 1984). Samtidig blir humor beskrevet som en maktstrategi i konflikter (Rogerson-Revell, 2007) og taktikk til å distrahere (Lewicki, Saunders, & Barry, 2011; Lewis, 1999) eller overtale (Lyttle, 2001) under overlegenhetsteorien. Holmes (2002) tillegger at humor kan splitte en gruppe sosialt.

Selv om å underholde alltid vil være en baktanke med humor, vil den ha flere funksjoner enn det (Holmes, 2000). For eksempel kan humor brukes for å håndtere et flertydig publikum (Crawford, 1994). Dette skjer gjerne gjennom selvironi (som ikke har en naturlig plass under noen av hovedteoriene) og har til hensikt å skape en link til publikum. To andre funksjoner humor kan ha er å uttrykke solidaritet ovenfor andre og skape et positivt selvbilde gjennom å være en underholder (Rogerson-Revell, 2007). Disse omtales av Hay (2000) som humorens generelle funksjoner, noe som innebærer at de ofte er knyttet til avsenders hensikt. Samtidig kan humor brukes som strategi til å gjøre en beskjed tydeligere for mottaker (McIlheran, 2006; Ronglan & Aggerholm, 2014) og være en avlastningsfunksjon mot press og rutiner (Cooper, 2008).

2.2.3 Stiler av humoristisk atferd

Forskere har presentert mange stiler av humoristisk atferd. Jeg har valgt å legge vekt på de fire stilene utarbeidet av Martin m.fl. (2003) fordi de er sentral i tidligere forskning. I tillegg vil jeg supplere og sammenligne med Craik, Lampert og Nelsons (1996) fem stiler der det er hensiktsmessig. Martin m.fl. (2003) presenterer fire humorstiler basert på hensikt og potensiell konsekvens: Selvforsterkende, tilknyttende, selvødeleggende og aggressiv humor. Fordi stilene tar utgangspunkt i at humoristiske aksjoner har en hensikt, er det vanskelig å plassere utilsiktet humor (Martin, 2007) og humor som kun oppfattes som humoristisk av mottaker (Martineau, 1972). Likevel påpekes at humorstilene kan brukes ubevisst (Martin m.fl., 2003). De fire humorstilene er illustrert i figur 1 (under), og vil utdypes i fortsettelsen.

Figur 1: Stiler av individuell humoristisk atferd



Kilde: Selvlagd med inspirasjon fra Martin m.fl. (2003).

Selvforsterkende humor inkluderer et humoristisk syn på livet og en tendens til å bli underholdt av uoverensstemmelser (Martin m.fl., 2003), hvor førstnevnte blir spesielt synlig under stress og motgang. Fordi personer som bruker selvforsterkende humor gjerne har høy selvtillit og lav grad av nevrotisme, kan de møte uoverkommelige prøvelser med humor (Romero & Cruthirds, 2006). På den måten kan denne humorstilen være en mekanisme som håndterer stress, opprettholder et positivt perspektiv og viser trygghet i stressende situasjoner. Dette kan relateres til lettelsesteorien beskrevet ovenfor. Selvforsterkende humor er gjerne vendt mot avsender (Martin m.fl., 2003), og har likheter med det Craik m.fl. (1996) kaller den reflekterende stilen.

Tilknyttende humor inneholder artige kommentarer, spontane vittigheter og vitser som forsterker relasjoner og kameratskap ("*cohesiveness*") eller reduserer interpersonell spenning (Lefcourt, 2001). Vitser som er tilpasset gruppen, "*inside jokes*" eller "*practical jokes*" er eksempler på hvordan humor kan være tilknyttende (Romero & Cruthirds, 2006). Slik humor er gjerne vendt mot avsender, noe som kan føre til at avsender oppleves som ufarlig og trygg på seg selv (Martin m.fl., 2003). Selvtillit, humør og utadvendthet forbindes gjerne med individer som bruker tilknyttende humor. Denne stilen har tydelige likheter med den varme stilen til Craik m.fl. (1996), hvor humor letter på trykket, bringer gruppen tettere sammen og gjør avsender ufarlig.

Selvødeleggende humor inkluderer latterliggjøring av seg selv i et forsøk på å oppnå aksept eller underholde uten at det går på bekostning av andre (Martin m.fl., 2003). Personer som anvender slik humor tillater å bli et objekt for humoristiske aksjoner, noe som i mange tilfeller er et tegn på selvtillit. Likevel blir selvødeleggende humor ofte assosiert med lav selvfølelse og nevrotisme (Fabrizi & Pollio, 1987). Moderat bruk av denne stilen gjør individer mer imøtekommende og ufarliggjør deres status, mens overdreven bruk kan skade andres syn på avsender (Romero & Cruthirds, 2006).

Aggressiv humor forekommer gjerne i form av sarkasme, erting, latterliggjøring og hån (Zillman, 1983). Humor som har til hensikt å manipulere andre gjennom implisitte trusler om latterliggjøring plasseres også her (Janes & Olson, 2000). Aggressiv humor vil eksempelvis inneholde nedvurdering av andres synspunkter eller morsomheter uten hensyn til påvirkningen på andre. Humorstilen forbindes gjerne med høy grad av nevrotisme og lav grad av samvittighet (Martin m.fl., 2003). Romero og Cruthirds (2006) hevder at individer som bruker slik humor øker egen selvfølelse og opplever høyere status i ettertid. Derfor minner den om overlegenhetsteorien beskrevet ovenfor. Individer som blir utsatt for aggressiv humor kan begrense egen atferd i etterkant. Denne stilen har likheter med den ondartede

og den undertrykkende stilen (Craik m.fl., 1996). Selv om aggressiv humor i hovedsak beskrives som negativ, kan den ha positive konsekvenser for gruppens samhörighet dersom den anvendes mot eksterne grupper, eksempelvis en konkurrent.

I tillegg til de fire stilene Martin m.fl. (2003) beskriver, presenterer Romero og Cruthirds (2006) en stil de kaller *mild, aggressiv humor*. Denne humorstilen kan uttrykke uenighet og konflikt på en leken måte og føre til at man kommer utenom de negative sidene assosiert med en uenighetserklæring (Kahn, 1989). Dette gjør at passende bruk av mild, aggressiv humor kan endre mottakers holdninger og atferd uten at mottaker føler noe negativt ved å motta budskapet. Satire, erting eller milde former for latterliggjøring er typiske former for mild, aggressiv humor (Romero & Cruthirds, 2006). Individuer som bruker denne stilen er gjerne trygg på motparten, og tilstedeværelsen av den ansees derfor som et tegn på godt samhold og samsvarende atferd ("*conforming behaviors*"). I denne sammenhengen nevnes forsterket samhold som et potensiell effekt.

Uoverensstemmelsesteorien dekkes ikke direkte av Martin og kollegenes (2003) humorstiler, selv om individer som bruker selvødeleggende humor har en tendens til å underholdes av uoverensstemmelser. Craik m.fl. (1996) presenterer en stil som kan beskrive individer som *skaper* slike uoverensstemmelser gjennom den kompetente stilen. Individuer som bruker denne stilen vil ha hurtige replikker ("*wit*") på lur og en evne til å underholde ved å presentere alternative perspektiver på en gitt situasjon.

2.2.3.1 Formidle vs. stimulere humor

Individer varierer i hvilken grad de produserer humor i daglige interaksjoner med andre (Martin, 2007). Denne påstanden leder oss i retning av et nytt perspektiv presentert i Spurkelands (2012) bok om relasjonskompetanse. Der deles humor som kompetanse inn i to dimensjoner: Evne og ferdighet til å *formidle* humor (for eksempel ved stilene ovenfor) og evne og ferdighet til å *stimulere* humor. Sistnevnte innebærer at et individ er i stand til å skape rom for humor uten å være midtpunktet eller underholde selv. Dette kan for eksempel gjøres ved å respondere på humoristiske aksjoner eller sette andre i situasjoner hvor de kan bruke humoristiske ferdigheter. Spurkeland (ibid.) mener at å stimulere humor kan veie opp for manglende evne eller ønske om å formidle selv, men at begge er viktige dimensjoner innenfor relasjonskompetanse.

2.2.4 Bruk av humor på arbeidsplassen

Der vi i forrige seksjon behandlet stiler av *individuell* humoristisk atferd, vil denne seksjonen gå dypere inn i hvordan humor fungerer *mellom individer*.

Holmes og Marra (2002) presenterer to måter humor kan fungere mellom individer på: Som samarbeidende sekvenser eller sekvenser av løst linkede vittigheter. I *samarbeidende sekvenser* vil individer overlappe hverandres bidrag gjennom ekko, speiling og fullføring av hverandres utsagn eller aksjoner. Slike sekvenser vil hovedsakelig inneholde *støttende humor*, noe som innebærer at avsender uttrykker enighet, utdyper eller styrker foregående utsagn. Slik humor er med på å skape gode relasjoner og harmoni på arbeidsplassen. I *sekvenser av løst linkede vittigheter* vil individer prate på hver sine tidspunkt og bruke en *konkurrerende stil*. Dette innebærer færre overlapper, flere ”*one-liners*”, flere temabrudd (Rogerson-Revell, 2007) og budskap som uttrykker uenighet eller utfordrer foregående argumenter (Holmes & Marra, 2002). Sett i lys av humorstilene presentert ovenfor, kan samarbeidende sekvenser og støttende humor betraktes som en forlengelse av tilknyttende (Martin m.fl., 2003) eller varm humor (Craik m.fl., 1996). I tillegg kan mild, aggressiv humor (Romero & Cruthirds, 2006) sammenlignes med den konkurrerende stilen i sekvenser av løst linkede vittigheter.

Holmes og Marra (2002) henviser også til Wenger (1998) som hevder at praksisfellesskap utvikler særegne måter å utøve humor på. Praksisfellesskap kan defineres som ”en gruppe mennesker som har en spesifikk aktivitet til felles, og derav utvikler felles kunnskap, en følelse av kollektiv identitet og overlappende verdier” (Hislop, 2013:167). Dette foreslår at individer som har en aktivitet til felles utvikler en egen humor. Samtidig fant Holmes og Marra (2002) signifikant forskjell i hvor mye og hvordan humor ble brukt i ulike sektorer. Dette ble brukt som basis for å påstå at det er en klar sammenheng mellom kultur og bruk av humor. Wengers (1998) påstand kan også settes i sammenheng med Holmes’ (2000) påstand om at humor er en viktig markør for hvem som er innenfor og utenfor i en gruppe.

Flere har studert hvilket *innhold* humor på arbeidsplassen kan ha (Dwyer, 1991; Duncan & Feisal, 1989; Holmes, 2000; McIlheran, 2006; Rogerson-Revell, 2007). Å se nærmere på innholdet i humoren er interessant fordi det kan avdekke kulturelle antakelser, verdier, ledelsesstiler og vennskap (Duncan & Feisal, 1989). Ifølge Dwyer (1991) vil humorens innhold ofte relateres til *arbeidsoppgaver*. Her kan humor brukes til å veilede uten å legge press på resultat eller rettleder uten å markere autoritet. Effektiv bruk av humor på denne måten kan minimere oppfattet maktavstand og skape følelse av likhet. *Kritikk av autoriteter* er en annen form for typisk innhold (ibid.). Dette aspektet kan deles i to: Kritikk

av en overordnet person og kritikk av regler. En grunn til at humor kan brukes til slik kritikk, er at det betraktes som en akseptabel måte å signalisere uenighet på (Holmes, 2000). Humor ”teller ikke” offisielt sett, og derfor kan personer risikere å uttrykke noe som ellers er uakseptabelt (Pizzini, 1991:481). Man ”tester vannet” (Duncan, Smeltzer, & Leap, 1990 i Ronglan & Aggerholm, 2014:35), og dermed kan humor brukes til motsi en person uten at noen ”mister ansikt” (Duncan & Feisal, 1989:20).

Kushner (1990) trekker frem flere positive sider ved *humor i møtevirksomhet*. For det første, kan humor bidra til å øke informasjonsflyt mellom partene (som ofte er et mål ved møter). Videre kan humor gjøre dårlige nyheter enklere å introdusere og akseptere. Brett (2007) hevder at humor kan lette stemningen ved misforståelser og skape en produktiv norm. Til sist trekkes kan humor brukes til å beskytte enkeltindivid (Kushner, 1990). Rogerson-Revell (2007) hevder at humor er til stedet i de fleste møter, men at frekvens og tone varierer i takt med møtets stil. Her refereres det til Holmes og Marras (2002) støttende versus konkurrerende humor, hvor førstnevnte stimulerer mer humor. Selv om humor brukes mest i starten og slutten av møter (Holmes, 2000), kan det også brukes til å introdusere uformelle temaer underveis (Rogerson-Revell, 2007). Slike skift ser ut til å være forbeholdt individer med høy status. Dessuten kan humor markere solidaritet eller makt underveis i møter.

2.2.5 Humor innenfor toppidrett

Humorens rolle i idrettssettingen har fått liten akademisk oppmerksomhet selv om det er et par *særegenheter ved toppidrett* som gir grunn til å tro humorbruk her kan skille seg fra humorbruk i andre organisasjoner. Hvis man begrenser det til lagidrett, som alle mine respondentene er knyttet til, er det en potensiell særegenhet at man alltid presterer i team og er avhengig av medspilleren for å oppnå resultater. I tillegg tilbringer man mye tid sammen hvor man er avkoblet og ikke må prestere, gjerne i forbindelse med reiser.

Alle respondentene i Ronglan og Aggerholms (2014) studie var enige om at humor er en viktig og naturlig del av toppidrett, og dette begrunnes ved hjelp av fire av humorens funksjoner. Fordi toppidrett innebærer en resultatorientert og monoton hverdag med liten grad av frihet, kan humor være viktig for å løse opp, lette eller skape trygghet i en gruppe (ibid.). Dette er satt i lys av at humor kan ha en *avlastningsfunksjon* for press og rutiner (Cooper, 2008). Humor omtales også som et *kommunikasjonsverktøy* som kan øke spilleres oppmerksomhet og husk (Jones, Armour, & Potrac, 2004). Samtidig argumenterer Ronglan og Aggerholm (2014) for at humor kan være en sentral *indikator for gruppestrukturen* i et

elitelag, noe som er i tråd med tidligere nevnte Holmes (2000). Gjennom å observere humoristiske mønstre kan man avdekke vennskap og posisjonering i gruppen (Duncan & Feisal, 1989). Til sist hevdes det at humor kan *destabilisere hierarki og maktavstander* (Ronglan & Aggerholm, 2014). Her tillegges det at en trener kan bruke humor til å vise menneskelige sider av seg selv og på den måten få spillere til å åpne seg opp. Slik kan en trener komme i bedre posisjon til å forstå spilleren.

Glede, energi og engasjement trekkes frem som *positive effekter* ved humor i toppidrett, og noen av Ronglan og Aggerholms (2014) respondenter gikk aktivt inn for å stimulere humor i grupper som manglet dette. I tillegg fortalte trenerne at humor er mer utbredt i interaksjoner utenfor banen, men at slike interaksjoner er viktig for prestasjonene på banen. Ronglan og Aggerholms (2014) studie viste også at uregulert humor opp mot eller underveis i treninger eller konkurranser kan være en *fallgrube* ved humor i toppidrett.

2.2.5 Effekter ved humor i ledelse

Forskning har funnet mange potensielle effekter av humor, og de som er relevant for avhandlingen er oppsummert i figur 2 (under). I fortsettelsen vil jeg utdype figuren, men samtidig se hvordan positive effekter kan bli negative effekter ved upassende humorbruk.

Figur 2: Positive effekter av humor



Kilde: Selvlagd på bakgrunn av diverse referanser nedenfor.

2.2.5.1 Effekter på individnivå

Selv om det ikke er dokumentert en kausal effekt mellom sans for humor og helsegevinster, er det flere indikasjoner på at humor er fordelaktig for fysiologisk og psykologisk helse (Morreall, 1983; Svebak, Martin, & Holmen, 2004). Humorens effekt på individers helse er i hovedsak knyttet til at den kan *minimere effekten av stressfulle hendelser* (Svebak, 2005). Mennesker under stress blir i dårligere humør og har økt risiko for sykighet og helseplager som muskelsmerter, fordøyelsesplager og svekket immunfunksjon. Innslag av humor kan dempe denne effekten ”omtrent som støtdemperne i en bil” (Svebak, 2005:911). Her hevder Romero & Cruthirds (2006) at selvforsterkende humor er effektiv fordi det kan øke avsenders selvtillit. I tillegg til å håndtere stressfulle situasjoner, kan humor *forsterke effekten av gode sosiale nettverk* (Svebak, 2005). Samtidig Svebak (2000) at humor kan *nedsette opplevelsen av smerte* gjennom å distrahere og/eller forbedre individers humør og innstilling.

2.2.5.2 Effekter på dyadenivå

Tilknyttende humor kan fremheve interpersonelle likheter (Romero & Cruthirds, 2006), noe som betraktes som en av tre måter humor kan *signalisere og bygge tillit* mellom to individer. Den andre måten oppstår dersom et individ bruker humor for å lette situasjonen for en annen (Kushner, 1990; Priest & Swain, 2002). Samtidig hevder Ronglan & Aggerholm (2014) at en leder kan bygge tillit og åpne opp individer rundt seg dersom de byr på menneskelige sider av seg selv, og at naturlig bruk av humor er en nøkkel her. Det bør også nevnes at humoristisk atferd mellom to individer kan tolkes som et sikkert tegn på tillit og god relasjon (Spurkeland, 2012). Vitser rettet mot en person betraktes gjerne som et kompliment av den personen dersom det eksisterer en god relasjon til avsender på forhånd (Duncan & Feisal, 1989).

Yukl (2013) definerer *maktavstand* som den graden av maktforskjell mellom leder og underordnet som aksepteres og oppleves naturlig. Humor kan påvirke maktavstand på arbeidsplassen uavhengig av om kulturen er preget av høy eller lav maktavstand (Holmes, 2000). Selvødeleggende humor omtales som mest effektiv dersom dette er et mål (Romero & Cruthirds, 2006). Motsatt kan aggressiv humor øke eller sikre at maktavstand opprettholdes, særlig dersom humoren vendes mot individer på lavere hierarkisk nivå. I sin studie om humorens funksjoner på arbeidsplassen fant Holmes (2000) at humor fungerer annerledes i interaksjoner hvor relativ makt er fremtredende. Dette indikerer at humor kan forsterke maktavstander selv om man ikke er bevisst på det.

2.2.5.3 Effekter på gruppe- og organisasjonsnivå

Engasjement, motivasjon og trivsel er effekter flere har relatert til humor (Crawford, 1994; Davis & Kleiner, 1989; Decker, 1987). Fordi humor kan være underholdende og skape positiv stemning i en gruppe, vil den i mange tilfeller øke individets vilje til å arbeide hardt for seg selv og andre. Dette kan relateres til at humor produserer fysisk og psykologisk energi (Dienstbiers, 1995). Cooper (2008) hevder at denne effekten er spesielt viktig i rutinepregede organisasjoner, mens Ronglan og Aggerholm (2014) fremmer at det også gjelder i konkurransepregede kontekster. Humorens effekt på *samhørighet, tilhørighet og identifikasjon* er nært relatert argumentasjonen ovenfor (Duncan, 1982; Holmes, 2000; Rogerson-Revell, 2007; Vaill, 1989). Duncan og Feisal (1989) hevder at humor er en universal respons til behovet for å føle tilhørighet. Samtidig hevder Hay (2000) og Holmes (2000) at hensikten ved humorbruk gjerne er å uttrykke solidaritet og skape tilhørighet. På mange måter fungerer humor som et emosjonelt lim (Romero & Cruthirds, 2006) eller smøremiddel som binder medarbeidere sammen og styrker gruppen (Morreall, 1983). I tillegg kan det være et middel for å skape sosial integrasjon (Linstead, 1985) eller psykologisk trygghet (Romero & Pescosolido, 2008).

Kommunikasjon er en annen positiv effekt som nevnes i forbindelse med humor (Malone, 1980; Davis & Kleiner, 1989; Crawford, 1994). Denne effekten er todelt: På den ene siden kan humor *øke kommunikasjon* gjennom at ledere som bruker selvironi oppfattes som ufarlig og mer åpen for innspill (Craik m.fl., 1993; Smith & Powell, 1988). På den andre siden kan humor *forbedre kommunikasjon* ved at budskapet blir tydeligere (Davis & Kleiner, 1989), mer interessant (Gruner, 1976) eller at mottakers oppmerksomhet og husk øker (Jones m.fl., 2004). Dessuten kan humor skape en åpen atmosfære som forsterker lytting, forståelse og aksept for meldinger (Greatbatch & Clark, 2002), noe som skyldes at humor kan produsere positive følelser og erkjennelser (Crawford, 1994; Meyer, 1997). Samtidig kan humor brukes til å kommunisere seriøse budskap på en positiv måte (Martineau, 1972), noe som kan relateres til humorens positive effekt på *konflikthåndtering*. Humorens evne til å uttrykke uenighet på en leken måte gjør at man kan unngå en negative tone i uenighetserklæringer (Kahn, 1989). Eisenhardt, Kahwajy og Bourgeois III (1997) tillegger at humor er effektivt i konflikter fordi det løser opp spenningen og fremmer en samarbeidende ånd. Romero og Cruthirds (2006) trekker frem mild, aggressiv humor som en effektiv stil i konflikter.

Humor ansees for å være fordelaktig med tanke på å skape *kreativitet* (Morreall, 1991; Brotherton, 1996; Csikszentmihalyi, 1996). Kreative løsninger krever åpenhet for nye ideer og risikotaking blant individer for å vokse fram (Morreall, 1991). Fordi humor kan gjøre

individer mer avslappet i sosiale settinger, kan humor øke antall kreative ideer (Romero og Cruthirds, 2006). I trygge situasjoner kan originale og inkongruente ideer eskalere til noe produktivt på grunn av en smittsom positiv stemning. Spurkeland (2012) hevder at humor er noe av det mest høyintelligente vår hjerne kan utføre, da det innebærer å kombinere begreper og bilder på en måte som oppfattes originalt og morsomt av omgivelsene. Spurkeland (ibid.) beskriver humor som kunsten å bryte logiske tankerekker, noe som kan sammenlignes med kreativitet eller perspektiv-skift (Dixon, 1980). Slik ser man at uoverensstemmelsesteorien er sentral når det er snakk om humor og kreativitet. Newstrom (2002) forteller at organisasjoner som Google, Pixar og Yahoo bevisst har prøvd å skape et lekent (*”playful”*) arbeidsmiljø fordi de er avhengige av kreativitet og innovasjon for å overleve i sine bransjer.

I tillegg til at humor kan *avdekke* kulturelle verdier, normer og antagelser i en organisasjon (Duncan & Feisal, 1989), hevder Holmes og Marra (2002) at en *organisasjonskultur* kan *forsterkes* ved hjelp av humor. For eksempel kan en resultat- og individfokuset kultur forsterkes ved bruk av konkurrerende humor og sekvenser av løst linkede vittigheter. Samtidig hevder Martineau (1972) at humor kan *styre* (nye) medlemmers atferd inn mot ønskede normer. Dette kan relateres til at ”humor er et verdifullt verktøy for å kommunisere organisatoriske verdier og atferdsrelaterte normer” (Romero og Cruthirds, 2006:63). Mild, aggressiv humor foreslås som effektiv ved slike motiv. Kort oppsummert kan humor ha *avdekke* (Duncan & Feisal, 1989), *forsterke* (Holmes & Marra, 2002) og *styre* medlemmer inn mot ønsket organisasjonskultur (Romero & Cruthirds, 2006). Dette gjør humor til et viktig analyseredskap og lederverktøy.

I tillegg til at organisasjonskultur kan relateres til *endringsvillighet og –suksess* (Beer & Nohria, 2000; Cummings & Worley, 2015; Kotter, 2007), finnes det fire direkte linker mellom humor og endringer. Den første er relatert til *trygghet*: En leder som bruker (galgen)humor i forbindelse med en endring, signaliserer at den er trygg på tross av usikkerheten knyttet til endringen (Martin m.fl., 2003; Ronglan & Aggerholm, 2014). Samtidig kan humor være et tegn på intern trygghet i en gruppe (Spurkeland, 2012), noe betraktes som en forutsetning for endring (Schein, 2003). Neste årsak til at humor kan forsterke endring er knyttet til *kommunikasjon*. Humor kan øke lederens evne til å nå ut til andre og kan brukes som et verktøy for å skape våkenhet eller oppmerksomhet (Ronglan & Aggerholm, 2014). Videre kan humor *reduere motstand* gjennom å skape positive følelser (Kuiper, McKenzie, & Belanger, 1995; Meyer, 1997). Til sist kan humor forsterke endringer gjennom at det *oppfordrer til kreativitet, perspektiv-skift og kritikk av sannheter* (Csikszentmihalyi, 1996; Dixon, 1980).

I tillegg til å *redusere stress* på individnivå, peker flere studier på at humor påvirker det generelle stressnivået i en arbeidsgruppe (Davis & Kleiner, 1989; Morreall, 2009; Yovetich, Dale, & Hudak, 1990). Det er først og fremst humorens evne til å skape en følelse av dominans og kontroll i stressende situasjoner som kan lede til redusert stress (Henman, 2001). Romero og Cruthirds (2006) attribuerer denne mekanismen til selvforsterkende humor fordi den opprettholder et positivt perspektiv i vanskelige situasjoner, mens Eisenhardt m.fl. (1997) hevder at humor hjelper grupper med å distansere seg psykologisk ved å sette situasjon inn i en større kontekst. Her er det viktig å tillegge at galgenhumor ikke oppleves som underholdene i det engstelighet blir til frykt (Duncan & Feisal, 1989). Humor og redusert stress har flere likheter med humorens rolle i endringer, da større endringer ofte innebærer engstelse (Cummings & Worley, 2015; Clancy, Vince, & Gabriel, 2012).

Dersom graden av direkte ledelse er lav og det er begrenset kommunikasjon mellom leder og underordnet, eksisterer det en sosial distanse (Shamir, 1995). I enkelte situasjoner kan dette være ønskelig, men ved (for eksempel) deltakende ledelse er dette regnet som en ulempe (Romero & Cruthirds, 2006). Humor kan *redusere sosiale distanser* mellom leder og underordnet ved bruk av tilknyttende eller selvødeleggende humor. Tilknyttende humor kan fremheve likheter og få underordnede til å se på den overordnede som en del av gruppen (Graham, 1995), mens selvødeleggende humor kan fremheve at lederen er åpen for kommunikasjon (Smith & Powell, 1988).

Alle ovennevnte effektene kan bidra til økt *produktivitet* hos individer og grupper. I tillegg har flere funnet en direkte sammenheng mellom humor og produktivitet (Avolio m.fl., 1999; Clouse & Spurgeon, 1995; Duncan & Feisal, 1989; Romero & Pescosolido, 2008). Humor kan med andre ord øke produktivitet både direkte og indirekte. Det samme kan *effektiviteten og effekten av ledelse*. Romero og Cruthirds (2006) hevder at en leder kan forsterke effekten av ledelse gjennom å sikre makt eller redusere sosiale distanse alt ettersom hva som er hensiktsmessig for situasjonen. Dessuten har flere funnet direkte linker mellom humor og ledelseeffektivitet (Decker & Rotondo, 2001; Priest & Swain, 2002).

2.2.5.4 Medaljens bakside: Hvordan humorens positive effekter kan bli negative

Humor kan også ha negative effekter, og er derfor et tveegget sverd for ledere (Malone, 1980; Rogerson-Revell, 2007). Mange av de positive effektene i figur 2 kan slå negativt ut dersom humor brukes på en upassende måte. Et eksempel på dette kan være *sosiale avstander*, hvor en kan tenke seg at mislykkede forsøk på tilknyttende humor kan fremheve forskjeller og øke

sosial distanse mellom leder og underordnet (Collinson, 1988). Negative effekter i form av *kommunikasjon, tilhørighet, samhörighet og identifikasjon* kan også relateres til det eksemplet. Samtidig kan humor brukes til å *ekskudere, mobbe* eller *latterliggjøre* andre (Martin & Gayle, 1999), noe som illustrerer at overlegenhetsteorien kan forbindes med mange negative effekter av humor. Dessuten kan aggressiv humor vendt mot lav-status individer slå negativt ut i form av økt *maktavstand* (Romero & Cruthirds, 2006). I tillegg nevner Pollio og Bainum (1983) at irrelevante humoristiske bemerkninger kan være *forstyrrende* for en arbeidsgruppe og dermed *skade effektivitet*, mens Holmes (2006) observerte at humor brukes til å *konstruere og forsterke stereotyper*. Romero og Cruthirds (2006) påpeker at humor kan være skadelig selv om det ikke er avsenders intensjon.

Negative effekter ved humor skyldes ofte at individer har ulik sans for humor (Maples, Dupey, Torres-Rivera, Phan, Vereen, & Garrett, 2001) og opplever humoristiske aksjoner som upassende (Romero & Cruthirds, 2006). Kjønn og etnisitet er to årsaker til at humor oppfattes og oppleves ulikt (Duncan m.fl., 1990). Dette gjelder særlig dersom etnisitet eller kjønn er tema i den humoristiske aksjonen (Clouse & Spurgeon, 1995). Videre peker Staerns (1972, i Malone, 1980:359) på at alder, kjønn, utdanning, språk og kultur påvirker en persons tolkning av humor. Dette er i tråd med de som argumenterer for at det finnes nasjonale stiler av humor (Duncan & Feisal, 1989; Lewis, 1999; Ziv, 1988). Å tillegge kultur som faktor innebærer at enhver humoristisk aksjon kan bli feiltolket. Derfor oppfordres det å bruke humor med forsiktighet i inter-kulturell kommunikasjon (Axtell, 1993; Lewis, 1999).

2.2.6 Hvilke moderatører kan påvirke bruk av humor?

Forskning har funnet flere elementer som påvirker bruk av humor i organisasjoner, og som derfor omtales som en moderatør. *Organisasjonsstruktur* påvirker humor indirekte gjennom at relasjoner mellom medarbeidere, sektor, arbeidsoppgaver og grad av hierarki er relevante moderatører. Holmes og Marras (2002) studie viste at det ble brukt mindre humor i møter hvor deltakerne hadde fjerne *relasjoner*. I tillegg fant de at samarbeidende sekvenser var mer utbredt når medlemmene hadde vennskapelige forhold, mens humor ble brukt til å konstruere relasjoner i tilfeller hvor det var mangel på kjennskap. Sistnevnte kan minne om tilknyttende humor (Martin m.fl., 2003). Holmes og Marras (2002) sammenlignet også humorbruk på tvers av ulike sektorer, og konkluderte med at både *arbeidsoppgaver og sektor* har betydning. I fabrikksektoren brukes humor til å gjøre rutinearbeid mer interessant, mens i privat sektor gjenspeiler hyppig bruk av konkurrerende humor at arbeidsoppgavene er individuelle og

sektoren er resultatorientert. Dette underbygger at rutinepreget og stressfullt arbeid kan føre til mer humor (Cooper, 2008). *Graden av hierarki* kan ha betydning fordi det er mindre humor mellom hierarkiske nivåer (Holmes, 2000; Malone, 1980).

Avolio og kollegenes (1999) undersøkelse viser at *lederstil* kan indikere hvor humoristisk en leder oppfattes. Selv om studien kun inneholdt mannlige finansledere, er det verdt å nevne at transformasjons- og betinget belønnings-ledere ble oppfattes som mer humoristiske enn laissez-faire-ledere. *Ledernivå* kan også påvirke bruk av humor, og flere hevder at ledere oftere bruker humor mot individer på lavere nivåer (Dwyer, 1991; Robinson & Smith-Lovin, 2001). Samtidig peker Ronglan og Aggerholm (2014) på at underordnede kan være redd for å bruke humor *om* ledere på høyere nivå. Til sist fremmer Duncan og Feisal (1989) at ledere med sterk *posisjon i gruppen* vil være sentral i humoristiske mønstre, både som avsender og mottaker, mens ledere som kun har formell autoritet vil stå mer utenfor. Her defineres posisjon i gruppen som andre personers oppfattelse av lederens makt og kunnskap.

2.1.10 Oppsummering

I første del av delkapittelet ble humor definert og kategorisert. Deretter ble tre hovedteorier om humor presentert, før ulike stiler av individuell humoristisk atferd ble beskrevet. Videre ble fokuset flyttet til humor på arbeidsplassen og innenfor toppidretten. Avslutningsvis har effekter ved humor og moderatorer som kan påvirke humorbruk vært tema.

3. Metode

Dette kapittelet vil omhandle studiens forskningstilnærming og metodiske valg tatt underveis i prosessen. I første omgang vil valg av metode begrunnes og beskrives. Deretter presenteres planlegging og datainnsamling. Videre blir transkribering og analyseteknikk tema, før etiske betraktninger og metodekritikk avrunder kapittelet sammen med refleksjoner rundt meg selv om forsker.

3.1 Metodiske tilnærminger innenfor vitenskap og valgt metode

Samfunnsvitenskapelig forskning skiller inn i kvantitative og kvalitative metoder, hvor problemstilling og valgt teori er elementære determinatorer for valg av metodologisk fremgangsmåte (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Min problemstilling, ”*hvordan opplever ledere humor i ledelse?*”, gjør mine øyne *kvalitative dybdeintervju* hensiktsmessig. Tjora (2012) argumenterer for at *kvalitative* metoder egner seg dersom man søker forståelse og innsikt i temaet, samt at det er en fordel hvis man ønsker en åpen tilnærming og ikke er fremmed for å finne informasjon utover det man søkte i utgangspunktet. I og med at jeg går inn i prosessen uten en enkelt teori eller hypotese som skal testes, virker dette hensiktsmessig. Dessuten hevder Justesen og Mik-Meyer (2010) at hvordan-spørsmål best besvares ved bruk av mindre strukturerte metoder og uten en enkelt hypotese som utgangspunkt. En slik tilnærming omtales gjerne som induktiv (Tjora, 2012).

Kvalitative metoder deles gjerne inn i tre underkategorier: Observasjonsstudier, dybdeintervju og fokusgrupper (Tjora, 2012). I og med at jeg søker *ledernes opplevelse* av temaet, ser jeg på *dybdeintervju* som bedre egnet enn observasjon. Min studie skal gi svar på hva lederne opplever, tenker, føler og uttrykker om humor i ledelse. Derfor tror jeg dybdeintervju er nødvendig for å lokke fram de opplevelsene lederne har, men som de kanskje ikke tenker over til daglig. Dette hadde sannsynligvis ikke kommet frem til gjennom observasjon. Dessuten blir observasjon et studie fra forskerens perspektiv og ikke ledernes. Fokusgrupper kunne gitt frodige diskusjoner, men i hovedsak brukes den tilnærmingen til å observere interaksjonsmønstre (Justesen & Mik-Meyer, 2010), noe som ikke er et mål ved denne studien. I den valgte tilnærmingen vil et strategisk utvalg av respondenter og min evne til å stille gode spørsmål sørge for en empiri rik på synspunkter og vinklinger. Kombinasjon av flere metoder hadde blitt for omfattende for en studie av dette omfanget.

3.1.1 Dybdeintervju som forskningstilnærming

Dybdeintervju er hensiktsmessig i studier hvor man søker meninger, holdninger og erfaringer sett fra respondentens øyne (Tjora, 2012). Målet er å skaffe dyp forståelse av fenomenet som studeres gjennom nær kontakt mellom forsker og forskningsdeltakere, noe som kalles et førstehåndsperspektiv. Et intervju gir én, subjektiv måte å beskrive verden på, og er ikke en speiling av verden (Denzin, 2001). Intervjuet er en konstruert situasjon, hvor både forsker og respondent vet at hensikten er å bidra til forskning. Derfor kan det argumenteres for at et intervju konstruerer verden. Intervjuet utløser fortolkninger av verden og situasjoner fra den virkelige verden gis mening.

Subjektive data er en åpenbar utfordring for dybdeintervju da det begrenser overføringsverdien (Tjora, 2012). Intersubjektivitet, enighet mellom to eller flere subjektive meninger eller forståelser, er derfor en nøkkelbegrep i dybdeintervju og vitenskapen for øvrig (Nyeng, 2004). Dette innebærer at det kan foreslås noen sammenhenger rundt humor i ledelse dersom respondentenes ytringer samsvarer.

Dybdeintervjuer kan ha ulik grad av struktur: Ustrukturert, semistrukturert eller strukturert (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Der strukturerte intervju har til hensikt å forenkle sammenligning, er ustrukturerte varianter egnet i situasjoner hvor forskeren har mindre forhåndskunnskap. Fordi jeg ønsker svar på forhåndsutvalgte tema i tillegg til nye vinklinger på temaet, anser jeg semistrukturerte intervjuer som hensiktsmessig. Slike intervju kan by på to utfordringer: 1) Underveis i intervjuet må det balanseres mellom å holde struktur og la respondenten snakke fritt rundt holdninger det ikke spørres om. 2) I analysen kan det bli utfordrende å finne samsvar på tvers av intervjuene.

3.1.2 Fenomenologi

Fenomenologi er både en filosofi som stammer tilbake til Edmund Husserl og et kvalitativt forskningsdesign. Som *filosofisk perspektiv* tar fenomenologi utgangspunkt i at det finnes flere virkeligheter og at virkeligheten kun er et meningsfylt begrep i lys av individers erfaring og fortolkning (Justesen & Mik-Meyer, 2010). At det eksisterer flere virkeligheter innebærer at individer har ulikt syn på den verden vi lever i. Fenomenologi vektlegger at en forsker skal være mest mulig åpen og fordomsfri med tanke på respondentenes holdninger, slik at den ikke lar forforståelser og forventninger styre tolkningen av deres ytringer (Thagaard, 2009).

Som *kvalitativt forskningsdesign* søker fenomenologi forståelse av sosiale fenomener fra aktørers perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor blir et mangfold av perspektiver

sett på som en berikelse og ikke en svakhet (for eksempel i form av manglende sammenheng). Målet med en slik tilnærming er å beskrive fenomenet så presist og fullstendig som mulig, og kausale forklaringer eller brede generaliseringer er ikke en nødvendighet (ibid.). Forskerens forståelse av fenomenet og evne til å se mønster vil påvirke tolkningen. Fenomenologi som kvalitativt forskningsdesign kan knyttes til det filosofiske perspektivet, men man kan også bruke et slikt design uten å støtte de filosofiske betraktningene.

3.2 Planlegging og datainnsamling

3.2.1 Utvalg

I kvalitative intervjuer er hovedregelen at man skal velge respondenter man tror har refleksjoner innenfor valgt tema (Tjora, 2012). Dette leder til et *strategisk utvalg*, og er ikke ment for å representere en populasjon. Mitt utvalg består av 5 ledere innenfor næringsliv og 6 med trenererfaring fra toppidrett, men flere respondenter har fylt begge disse lederrollene. Flere respondenter kom jeg i kontakt med gjennom aktivt søk i eget nettverk, mens andre ble jeg kjent med via deres organisasjoner. I utvelgelsen var erfaring som leder det viktigste kriteriet, og i de fleste tilfellene hadde jeg ikke noe forhåndsinntrykk av om respondenten anvender humor flittig eller ikke. Fordi det er viktig å belyse både positive og negative syn på temaet (Tjora, 2012), kunne ikke aktiv bruk av humor være et absoluttkrav. Det kan diskuteres om ledere som er negativ til humor i ledelse ville ha takket nei til å delta, men jeg tror ikke det er tilfellet i min studie, da de få som takket nei begrunnet dette med tidsmangel.

Følgende respondenter deltok:

- Lasse Bardal (lufthavndirektør i Avinor)
- Marit Breivik (tidligere landslagssjef og elitetrener i håndball, nå sommeridrettssjef i Olympiatoppen)
- Jan Morten Dahl (tidligere hovedtrener Rosenborg Ishockey, nå Nidaros Ishockey)
- Knut Fordal (styreleder i Prøven Bil)
- Stian Gårdsvoll (partner og leder for strategisk og finansiell analyse i PwC)
- Torbjørn Klingvall (tidligere landslagssjef i håndball, nå direktør i Creo Nordic)
- Eli Landsem (tidligere landslagssjef og elitetrener i fotball, nå lærer og trener på toppidrett fotball ved Bjerke videregående skole)
- Janicke Udbye Løvaas (Direktør i Danske Bank Private Banking Midt-Nord)

- Reidar Møistad (tidligere junior- og rekruttlandslagssjef i håndball, hovedtrener for København Håndbold på intervjudispunktet)
- Ola By Rise (tidligere assistent på fotballandslaget og hovedtrener i Rosenborg, nå kommunaldirektør for kultur og næring i Trondheim kommune)
- Ronny Smolan (leder for DnBs kundesenter i Trondheim)

3.2.2 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet etter fire deler: Bli kjent med organisasjonen og lederens oppgaver, identifiser lederstil, organisasjons-/prestasjonskultur og humor. I ettertid ser jeg at min tilnærming til å identifisere lederstil var naiv. Videre ble humordelen delt inn i 1) humorens rolle i ledelse, 2) humorens rolle i prestasjonskultur, 3) tidspunkt for bruk av humor og 4) effekter ved bruk av humor. Disse gjenspeiler forskningsspørsmålene jeg hadde fra dag 1. Intervjuguiden ble justert flere ganger før første intervju og enkelte punkter ble tilpasset hver enkelt respondent. Som en del av forberedelsene til hvert intervju, studerte jeg respondentens karriere og noterte relevante fakta herfra. I tillegg hadde jeg to testintervjuer for å bli trygg på intervjuguide og rollen som intervjuer.

Selv om intervjuguiden inneholder mange punkter og kan se relativt strukturert ut ved første øyekast, ble den på langt nær fulgt slavisk. Jeg lot respondentene snakke mye og lenge etter et spørsmål ble stilt, og intervjuguiden ble kun brukt som huskeliste for min egen del. Intervjuguiden ble bevisst bygget opp slik at de første spørsmålene ikke krevde refleksjon, noe Tjora (2012) nevner som viktig for å bygge tillit og trygghet. I tillegg ønsket jeg å ha humor som avsluttende del, slik at jeg kunne knytte spørsmålene om humor opp mot punkter nevnt tidligere.

3.2.3 Gjennomføring

Alle intervjuene ble gjennomført med bruk av lydopptak. Dette ga meg mulighet til å fokusere på respondentens utsagn og komme i dybden på relevante poeng den ytret. Fordelen med lydopptak kom tydelig fram under transkriberingen, da jeg merket meg at mange respondenter kom med interessante synspunkt jeg ikke husket fra intervjuet. I tillegg åpnet lydopptak for å tillegge stemmebruk, nøling eller selvsikkerhet i analysen. De fem første intervjuene ble gjennomført i desember, mens de siste fant sted i månedsskiftet januar/februar. Intervjuene ble gjennomført på sted valgt av respondenten.

Underveis i intervjuene hadde jeg som intensjon å stille spørsmål som stimulerte refleksjoner og fyldige svar. Derfor var jeg bevisst på å oppfordre respondentene til å utdype interessante ytringer. Her opplevde jeg relativt stor forskjell respondentene imellom. Noen drøftet seg fra et tema til et annet, mens andre svarte kort og presist. Jeg var også oppmerksom på kroppsspråk og signaler som ble uttrykt, og ba respondentene om å forklare hva som lå bak signalene. I tillegg oppfordret jeg til å bruke konkrete eksempler, noe Tjora (2012) nevner som nyttig i tilfeller hvor respondenter kommer med generaliserende utsagn. Samtidig var jeg nøye på å minimere bruk av egne begreper, da dette kunne ha ledet respondentene inn i lignende tankemønster og svekket funnenes reliabilitet. Balansen mellom struktur og frihet i intervjuet ble ikke et problem, men det gjorde analyseprosessen (beskrevet under) avansert og utfordrende.

Alle intervjuene ble avsluttet med at jeg nevnte noen effekter av humor fra tidligere forskning (del 4.5 i intervjuguiden). Her trakk jeg frem effekter respondenten hadde nevnt i intervjuet, men også noen den ikke hadde nevnt. Mange relevante utsagn kom som en konsekvens av dette, noe som kan indikere at det var et aspekt ved humor som respondenten ikke var bevisst på (men har opplevd). Man kan også argumentere for at jeg styrte respondentens utsagn i for stor grad. I tilfeller hvor dette har vært aktuelt, har jeg gjengitt lengre utsagn i teksten, slik at leseren selv kan vurdere om utsagnet viser tegn til en styrt samtale eller ubevissthet.

3.3 Transkribering

Transkripsjon er prosessen med å oversette talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2009). Den vil aldri være helt objektiv fordi det inneholder vurderinger og valg fra tolkerens side (Tjora, 2012). I transkriberingen fokuserte jeg på å skrive ned flest mulig detaljer. I noen tilfeller påvirket pauser og tonefall tolkningen av utsagnene i ettertid. Transkriberingen ble gjort etter at alle intervjuene hadde blitt gjennomført, og ble foretatt av meg selv på PC. I enkelte tilfeller opplevde jeg at noen respondenter snakket uklart eller lavt, men stort sett var ikke dette noe problem.

3.4 Analyseprosessen

I analyseprosessen valgte jeg å følge Tjoras (2012) beskrivelse av kvalitativ analyse. I første omgang innebar dette å trekke ut ord og uttrykk som representerte deler av empirien. Dette kalles koding. Her beholdt jeg ord og uttrykk så empirinær som mulig, og jeg unngikk å bli

styrt av teoretiske begreper. I mange tilfeller var det naturlig å trekke ut lengre sekvenser fra intervjuene fordi de inneholdt flere interessante opplevelser og viktige presiseringer. I neste omgang ble relevante ord og sekvenser kategorisert. Her ble fokus flyttet fra empiri til problemstilling, og jeg brukte de fire forskningsspørsmålene som kategorier. Her ble naturlig å justere et par av forskningsspørsmålene, noe Tjora (ibid.) hevder er vanlig. Relevante utdrag ble derfor kategorisert under forskningsspørsmålene beskrevet i delkapittel 1.2: 1) Hensikter, 2) moderatorer, 3) bruk av humor og 4) effekter. Jeg opplevde denne delen av analysen som utfordrende fordi det var nødt til å inkludere min subjektive tolkning utsagnene og fordi gode beskrivelser måtte bli sammenslått til større grupper. Jeg løste dette ved å gjengi mange av respondentenes ord i presentasjonen av mine funn, slik at leseren lett kan se hvilke valg jeg har tatt. Siste del av analyseprosessen er konseptutvikling hvor kombinerer teori og empiri. Å utvikle et konsept er ikke noe absolutt krav, men min empiri gjorde en prosessmodell av humor i ledelse fra et lederperspektiv til et naturlig sluttprodukt. Analyseprosessen var til tider frustrerende og utfordrende fordi jeg måtte ha mange fokus og faktorer i hodet samtidig, og jeg opplevde det som vanskelig å skille ut de mindre viktige funnene.

3.5 Etiske betraktninger

Alle respondentene fikk informasjonsskrivet (vedlegg 2) tilsendt via e-post noen dager før intervjuet. På den måten ble de kjent med undersøkelsens overordnede mål, at deltakelsen var frivillig og hvordan jeg skulle behandle data i ettertid. Etiske hensyn i intervjuer handler først og fremst om hvordan man presenterer data, da det ikke skal være mulig å spore synspunkt og sitater tilbake til aktuell respondent (Tjora, 2012). Dette gjør at man må være varsom med å beskrive arbeidssted og bakgrunn, og noen sitater er anonymisert av denne årsaken. Alle sitater brukt i oppgaven er godkjent av respondenten. Underveis i intervjuet er det viktig at respondenten ikke utsettes for press for å fortelle om følsomme eller traumatiske opplevelser (Tjora, 2012). Selv om humor gjerne ansees som et harmløst tema, var det viktig å være klar over at respondentene også kan ha negative opplevelser om humor. Jeg opplevde ikke at noen av respondentene følte seg ukomfortabel med tema eller spørsmål, men jeg var bevisst på å ikke presse respondentene til å fortelle eksempler.

3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning

Tjora (2012) presenterer fem indikatorer for kvalitet i kvalitativ forskning: Reliabilitet (troverdighet), validitet (bekreftbarhet), generaliserbarhet (overførbarhet), transparens og

refleksivitet. *Reliabilitet* handler om forskningsprosjektets interne logikk. Høy reliabilitet indikerer at resultatene ikke ville blitt veldig annerledes for en annen forsker. Engasjement og kunnskap om temaet pluss kjennskap til respondenter og miljø er faktorer som kan påvirke forskerens analyse. Derfor er det viktig å skille mellom informasjon fra forsker og respondent. Direkte sitat er noe som styrker reliabiliteten. Samtidig ser fenomenologiske forskningsdesign på engasjement og kunnskap som en ressurs og forutsetning for kvalitet (ibid.). I mitt tilfelle kan erfaring fra lagidrett ført til mer presise og nyttige spørsmål. Mer om meg selv som forsker av temaet i delkapittel 3.7.

Validitet handler om at det skal være en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og det man ønsker å ha svar på. Innenfor kvalitative metoder er det umulig å måle validitet. Derfor er transparens, en av de andre indikatorene på kvalitet, en viktig indikator. Gjennom å presentere intervjuguide og andre valg tatt underveis i prosessen, gir jeg andre forskere muligheten til å vurdere og sammenligne med andre studier.

Generaliserbarhet handler om hvilken grad forskningens funn er gyldig utover de enhetene som er undersøkt, og erstattes gjerne med overførbarhet i kvalitative sammenhenger (Tjora, 2012). Generalisering behøver ikke å være et mål innenfor kvalitative metoder, men bør uansett diskuteres og presenteres eksplisitt (Payne & Williams, 2005). Tjora (2012) beskriver tre former for generalisering: Naturalistisk, moderat og konseptuell. På bakgrunn av at all fortolkning er subjektiv, oppfordrer Williams (2000) til moderate generaliseringer innenfor kvalitativ forskning. Dette innebærer at forskeren beskriver hvilke situasjoner funnene kan være gyldig og ikke. Ved å knytte forskningen til en bestemt kontekst og tid, minimerer man sannsynligheten for at lesere ser et generaliseringspotensial som ikke der (Tjora, 2012). Min måte å knytte forskningen til en bestemt kontekst er å oppgi bransjer og organisasjoner respondentene har ledererfaring fra.

Transparens handler om hvor godt forskerens valg og avveininger presenteres for leseren (Tjora, 2012). Dette behandles først og fremst gjennom metodekapittelet (3), men også i teorikapittelet (2) og formulering av problemstilling (1.2) finnes det avgrensninger og spesifikasjoner som påvirker funnene jeg presenterer. Samtidig vil presentasjon av funn (kapittel 4) tydeliggjøre hvordan jeg har kategorisert relevante ord og uttrykk. Intervjuguiden kan også nevnes her. Transparens gir leseren innblikk i forskningsprosessen og gjør den i stand til å vurdere kvalitet.

Refleksivitet innebærer refleksjon rundt egen tolkning og utgangspunkt, og må finne sted for at undersøkelsen skal være troverdig (Tjora, 2012). Dette behandles delkapittelet som følger; meg selv som forsker.

3.7 Meg selv som forsker

Enhver forsker innenfor menneskevitenskap må reflektere over eget utgangspunkt av to grunner (Nyeng, 2004): 1) Forskeren er deltaker i det samfunnet den forsker på og angriper forskningsprosessen med et (ubevisst) sett av forforståelser, holdninger og fordommer. 2) Resultatene forskeren presenterer kan påvirke andre individers holdninger og atferd. Derfor ønsker jeg å redegjøre for forhåndskunnskaper og antagelser jeg går inn i forskningsprosessen med. Samtidig vil jeg kort reflektere rundt hvordan jeg opplevde rollen som intervjuer.

Temaet for denne oppgaven har vokst fram gjennom en personlig interesse for ledelse, både innenfor næringsliv og toppidrett. Egne erfaringer som håndballspiller, medarbeider i ulike organisasjoner og student ved Handelshøyskolen i Trondheim har gjort meg mer oppmerksom på egen og andres utøvelse av ledelse. En av de erfaringene jeg har gjort meg, er at jeg bruker mye humor i ledelse av og kommunikasjon med andre. God ledelse avhenger av mange faktorer, men i mine øyne er man avhengig av å kjenne sine medarbeidere personlig (men ikke privat). På den måten kan lederen ”trykke på de riktige knappene” når det trengs, men samtidig skape trivsel, arbeidsglede og trygghet på arbeidsplassen. Jeg ser på humor som svært relevant for de sistnevnte faktorene.

Innsikt og forhåndskunnskap tolkes som både en ressurs og en utfordring i kvalitative metoder. Underveis i studien har jeg blitt oppmerksom på at egne erfaringer som idrettsutøver har vært en ressurs i flere tilfeller. Hovedsakelig i form av at jeg var kapabel til å stille presise spørsmål og relevante eksempler, men også i forbindelse med tolkningen av materialet. Samtidig har jeg vært nøye med å skille egne erfaringer fra respondentens utsagn. Når det gjelder intervjuene av respondentene fra næringslivet, var det ingen av bransjene jeg hadde direkte erfaring fra tidligere. Derfor var jeg avhengig av å sette meg inn i deres virksomhet og arbeidshverdag på forhånd, slik at mine spørsmål ble nøyaktige nok til å stimulere nyttige refleksjoner. Jeg opplevde at organisasjons- og bransjespesifikke spørsmål og eksempler økte utbyttet av intervjuene.

Roller som intervjuer opplevdes i første omgang som uvant og utfordrende. Dette kom tydelig fram gjennom testintervjuene. Det forventes at man skal drive samtalen samtidig som man skal unngå å lede respondenten i noen retning eller dele egne synspunkt. Det var mange tilfeller hvor jeg ville presentere mine holdninger, ideer og kunnskap, men slikt måtte vente til etter intervjuene. Under transkriberingen noterte jeg at de første intervjuene var mer strukturert og inneholdt færre oppfølgingsspørsmål.

3.8 Metodekritikk

Det finnes argumenter for at andre tilnærminger også kunne egne seg. Diskusjonen i *fokusgrupper* kunne stimulert flere vinklinger og vært nyttig i forbindelse med normer for humor på en arbeidsplass (Tjora, 2012). Det kan også argumenteres for at et *kvantitativt* studie hadde vært nyttig, da det hadde gitt flere deltakere, et representativt utvalg, bedre forutsetninger for generalisering og flere besvarte spørsmål. Jeg anser et kvantitativt studie som en mulig oppfølger til mitt studie. Observasjonsstudier kan også være en oppfølger, men kun om man ønsker å studere fra andre perspektiv en ledernes.

3.9 Oppsummering

I det kapitlet har jeg argumentert for hvorfor jeg anser kvalitative dybdeintervju som en hensiktsmessig forskningstilnærming for å studere *hvordan ledere opplever humor i ledelse*. Samtidig har jeg beskrevet planlegging og gjennomføring av intervjuer, transkribering og analyseprosessen. Sistnevnte opplevdes som krevende på grunn av semistrukturert datainnhenting. Gjennom dette kapitlet har jeg også presentert etiske betraktninger, indikatorer for kvalitet i kvalitativ forskning og refleksjoner rundt meg selv som forsker. Avslutningsvis har jeg sett på alternative metoder jeg kunne ha brukt.

4. Presentasjon av funn og drøfting

Denne delen av oppgaven vil presentere funn som kom frem gjennom analyseprosessen (beskrevet i 3.4) og drøfte disse i lys av relevant teori. I min analyse ble utdrag fra intervjuene kategorisert under de fire forskningsspørsmålene: 1) Hensikter ved bruk av humor i ledelse, 2) moderatorer som påvirker mengde- og effekt av humorbruk, 3) hvordan humor brukes i ledelse og 4) effekter ved bruk av humor i ledelse. Første forskningsspørsmål belyser bevisste hensikter ved bruk av humor i ledelse og grad av bevissthet. Forskningsspørsmål 2 legger fokus på moderatorer som kan påvirke humor i ledelse. Her vil jeg dele inn i moderatorer som påvirker *hvor mye* humor som brukes (mengden) og *hvilken effekt* humorbruken får. Det tredje forskningsspørsmålet vil behandle ledernes opplevelse av hvordan humor utøves. Dette vil inkludere stil, tema, hvem humoren vendes mot og stimulering av humor indirekte. Til sist vil respondentenes opplevde effekter av humorbruk beskrives. Forskningsspørsmålene har som formål å fremheve ulike aspekter av *hvordan ledere opplever humor i ledelse*, og vil danne strukturen i de kommende delkapitlene. Dette innebærer en tidsmessig logisk struktur, hvor 4.1 og 4.2 er aktuelle *før* et individs bruk av humor, 4.3 beskriver *i det øyeblikk* man utøver humor og 4.4 er relevant i *etterkant* av humorbruken.

Det er enkelte begreper som bør gjentas før jeg går i gang med presentasjonen. *Humor i ledelse* forstås som alle kommunikative forekomster som oppfattes som humoristisk av noen av de interagerende partene i prosesser hvor en part påvirker eller tilrettelegger for andre. Jeg bruker *humoristisk aksjon* om alle handlinger og utsagn som er ment som humoristisk fra avsenders side eller oppfattes som humoristisk fra mottakers side. *Avsender* brukes om personen som utfører den humoristiske aksjonen, mens *mottaker* er den personen som den humoristiske aksjonen er rettet mot. *Publikum* er personer som overværer den humoristiske aksjonen, men som ikke er nevnt eller brukt i aksjonen. Samtidig vil jeg gjenta at min definisjon av *ledelse* åpner for at flere enn den formelle lederen kan utøve ledelse. Verken ledelse eller humor ble definert underveis i intervjuene, men respondentenes utsagn indikerer at de kun har tenkt på *egen humorbruk* under hensikter (4.1), men at bruk av humor blant medarbeidere er inkludert under de tre andre forskningsspørsmålene.

Videre i kapittelet vil jeg behandle forskningsspørsmål for forskningsspørsmål. Jeg vurderer det som hensiktsmessig og leservennlig å drøfte mine funn i etterkant av hvert forskningsspørsmål. Dette innebærer at hvert delkapittel inneholder presentasjon av funn, drøfting og oppsummering før jeg går videre til neste delkapittel. Helhetlig oppsummering vil finne sted i konklusjonen (kapittel 5).

4.1 Hensikter ved bruk av humor i ledelse og grad av bevissthet

Første forskningsspørsmål belyser bevisste hensikter ved bruk av humor i ledelse. Hensikt defineres som avsenders motiv bak en humoristisk aksjon, og jeg gjenantar at utsagnene peker mot at respondentene kun har tenkt på egen humorbruk under dette forskningsspørsmålet. Delkapittelet vil først presentere de hensiktene som er nevnt i intervjuene. Deretter vil funnene vil drøftes i lys av relevant teori. Videre vil jeg analysere indikasjoner på hvor bevisst humorbruk er og drøfte disse. Hovedpunkter oppsummeres avslutningsvis.

4.1.1 Bevisste hensikter ved bruk av humor i ledelse

Min analyse har ført til fem hensikter ved bruk av humor. Hensiktene er listet opp i tabell 1 (under) og vil utdypes nedenfor. Min empiri indikerer at den siste hensikten er særegen for respondentene fra toppidrett.

Tabell 1: Respondentenes hensikter ved bruk av humor i ledelse

Hensikter ved bruk av humor
<ul style="list-style-type: none">•Løse opp eller skape positiv stemning•Ufarliggjøre•Øke arbeidsinnsats og fylle på energi•Forbedre kommunikasjon•Regulere spenning og flytte fokus

Kilde: Studiens respondenter. Tabellen viser hvordan jeg har kategorisert funnene (jf. beskrivelse av analyseprosessen i 3.4).

Den første gruppen av hensikter er relatert til *stemningen i en gruppe*. Respondentene nevner at humor brukes for å ”løse opp”, ”myke opp”, ”skape en befriende følelse”, ”bryte en is” eller ”skape en lett stemning”. Dette kan gjelde i presentasjoner, tøffe tider, når noen slutter, i etterkant av hardt arbeid og ved første møte. Flere respondenter hevder at de bruker humor for å samle eller knytte en gruppe sammen. ”*Relasjonsbyggende og relasjonsvedlikeholdene humor*” er beskrivelsen til en av respondentene, og tillegger at det er aktuelt både internt og eksternt. ”*Positiv stemning*”, ”*begeistring*”, ”*jobbglede*”, ”*trivsel*” og ”*ha det gøy på jobb*” er andre nærliggende beskrivelser som er nevnt. En av kandidatene løftet det til et høyere nivå og uttalte at ”*man lever jo for at man skal ha det artig hver dag*”, og antyder at jobb kan bli meningsløst uten innslag av humor, latter og morsomheter.

Den neste gruppen hensikter er knyttet til det å *ufarliggjøre*, som er et hyppig nevnt ord i intervjuene. Ufarliggjøring utdypes med beskrivelser som ”*ta ned redsel for å gjøre feil*”, ”*reduere spenning eller nervøsitet*”, ”*ta brodden av noe*”, ”*ufarliggjøre endringer*” og ”*ta press og ansvar vekk fra spillerne*”. En respondent forteller at humor utløser en behagelig følelse og ”*brekker opp stemningen*”. Samtidig opplever flere respondenter at selvironi og å by på seg selv kan ufarliggjøre. I tillegg hevder to av trenerne at de bruker humor i pressede situasjoner for å signalisere trygghet for gruppen. En av de beskrev det slik: ”*Det handler om å gjøre medarbeidere trygg på at du som leder er trygg. Jeg vet at jeg kan dra en spøk her uten å miste respekt*”. Den andre fortalte et eksempel fra en viktig kamp hvor mediepresset på treneren var høyt:

”*Når vi kom til Viborg-kampen ble jeg slaktet på TV. Virkelig slaktet. [...] Da brukte jeg humor i den siste pep-talken inn mot kamp. Jeg husker at jeg sa at ”nå har dere i hvert fall full støtte fra TV2. Det kommer seks mann som gjerne vil sende han nordmannen hjemover, så hvis dere vil ha meg på det siste Norwegian-flyet til Norge i kveld, så er det bare å gå ut å tape. I motsatt tilfellet så er det bare å gå utpå der å banke livskiten ut av Viborg*”. [tenkepause] *Med et smil om munnen [tenkepause]. Så gjorde vi det. Feide dem ut av hallen. [...] I de situasjonene handler det om å by på seg selv. Vise spillerne at du ikke har noe frykt for å få sparken. Jeg er helt iskald på det. Jeg vet bare at jeg har en kontrakt som løper til sommeren 2018, så jeg har INGEN frykt på det. Og da er det mye enklere å bruke humor til å ufarliggjøre scenarioer. [...] Det har jeg brukt mye faktisk. Når presset har vært som størst. Da har jeg sagt til spillerne at det er ingen av dere som blir sparket. Er det en som må gå så er det meg. Så det trenger dere ikke å bruke noe energi på i hvert fall*”.

Flere respondenter nevner at humorbruk kan ha hensikter relatert til *arbeidsinnsats*. Her kan humor brukes til å ”*sette forventninger*”, ”*fyre opp andre*”, ”*stimulere til å brette opp ermene*” og ”*skape den lysten, den gutsen, det fandenivoldske at jaggu skal vi klare det*”. En respondent var bevisst på å kun bruke humor på den måten til såkalte ”*konkurranshoder*”. Samtidig nevner flere respondenter at å *fylle på energi* kan være en hensikt. En av respondentene bruker begrepet ”*energitanken*” for å illustrere den samlede energien i en gruppe, og utdypes at du alltid vil finne eksempler på de som fyller på og tapper energi i ei gruppe. Videre forteller den at en leder bør fyller på energi selv og forsterke andre som fyller på. En trener mener det er spesielt viktig å oppfordre ”*humorister i gruppen til å blomstre når gruppen er lang nede*”, og presiserer at ”*det er behov for noen innad i spillergruppen*” når man er på det stadiet.

Flere respondenter forteller humor de bruker humor for å *forbedre kommunikasjon*. En respondent forteller at den ofte bruker humor i presentasjoner for å unngå at de blir kjedelige, mens en annen beskriver humor som en effektiv måte å fremheve eller understreke budskap. En tredje respondent forteller at den ofte ”*snakker i bilder slik at folk forstår hva jeg mener. [tenkepause] Være med på tankeeksperimentet. [tenkepause] Litt provokatorisk. [tenkepause] Håper at de oppfatter det humoristisk så det ikke blir så brutalt for vedkommende som hvis du hadde sagt det rett ut. [...] Humor er en viktig måte å få fram virkeligheten uten at det er så direkte at det støter noen, spesielt til nye folk*”.

Et par trenere har nevnt *spenningsregulering* som en hensikt ved bruk av humor. En trener forteller at humor kan være nyttig både etter dårlige og gode prestasjon: ”*Det kan være tilfeller hvor man har spilt dårlig og kjenner [at] det har vært så mye fokus på [tenkepause] konstruktiv tilrettelegging, så de blir METTE. Da er det enklere å legge inn noe annet, noe humoristisk. Man kjenner at nå kan man ikke pøse på med noe mer. [tenkepause] Mens om man vinner kan et humoristisk innslag ta de ned på bakken.*” Samtidig trekker flere trenere frem at humor kan brukes for å *flytte spillernes fokus*. En av de nevnte tre virkemidler relatert til spillernes fokus: Et ”*sosialrom*” på hotellet hvor det sosiale skulle være hovedfokus, et humorteam innad i laget for å signalisere ”*at det er rom for [humor] og at det verdsettes*” og ulike remedier som lå i trenerens sekk. Et av remediene var ei hårbørste som laget lyd hvis man brukte den:

”*Vi spilte godt, men vi scoret ikke mål. Bommet alene med keeper og lå under med 4. Så sa jeg til min assistent når vi gikk inn at nå må vi fram med den latterbørsten eller noe for jeg får ikke øyeblikkelig kontakt med jentene. Så sto jeg i et hjørnet der og kakket litt på den slik at den begynte å le. Og da løftet de blikket og det kom små krusninger i munnvikene. Jeg fikk øyeblikkelig kontakt [...] De kom UT vet du. Det er så lett at du går inn i din egen [tenkepause] fortvilelse. Så hovedmålet var å få rettet oppmerksomheten utover [...] Det var så dumt at de i hvert fall måtte le litt av det. Og da får du åpnet opp rett og slett. [tenkepause] Vi har jo også hatt bevissthet rundt hva det gjør med deg når du blir konstruktiv og når du finner en positiv knagg å henge noe på med tanke på din egen energi*”.

4.1.2 Drøfting av hensikter ved bruk av humor i ledelse

Det første som slår meg når jeg ser på tabell 1, er at ingen har nevnt å underholde som en hensikt. Dette strider med Holmes (2000) som hevder at å underholde alltid er en hensikt ved bruk av humor og Hay (2000) som fremmer humor ofte brukes for å skape positivt selvbilde

gjennom å underholde andre. Dette gir grunn til å tro at å underholde kan være en ubevisst intensjon ved humorbruk. Man kan også tolke det som at å underholde ikke er en hensikt *alene*, men at man for eksempel ønsker å skape positiv stemning *i tillegg* til å underholde. Som jeg kommer tilbake til, er respondentene opptatt av at humoren må ”*falle i god jord*” og at trygghet på respons er en forutsetning for bruk av humor. Derfor er det naturlig å tro at man ønsker at aksjonen skal underholde og utløse en ”respons som indikerer opplevd nytelse” (Chapman & Foot, 1976:117).

Flere utsagn peker mot at *lettelsesteorien* og humor som psykologisk strategi for å håndtere spenning er en årsak til at respondentene bruker humor (Rogerson-Revell, 2007). Dette kommer tydeligst frem gjennom at humor brukes til å ufarliggjøre. Humor kan ufarliggjøre ved at en leder viser trygghet i stressende situasjoner (Avolio m.fl., 1999; Romero & Cruthirds, 2006) eller setter perspektiv på situasjonen (Lewis, 1999). At lettelsesteorien er sentral forsterkes gjennom hensiktene å skape lett eller positiv stemning og regulere spenning. Mine funn indikerer også at humor kan avlaste mot press (Cooper, 2008) eller interpersonell spenning (Lefcourt, 2001). En tolkning er at å dele en latter signaliserer en felles plattform (Rogerson-Revell, 2007) og en god relasjon (Spurkeland, 2012), og at dette gir en ”*behagelig*” eller ”*befriende*” følelse i stressende eller ubehagelige situasjoner.

Mine funn indikerer at respondentene opplever at humor kan *øke arbeidsinnsats* og *fylle på energi*, og at det er et motiv bak humorbruk. Dette er i tråd med Dienstbiers (1995) som hevder at humor produserer både fysisk og psykologisk energi. En grunn til at humor kan øke innsats er at det skaper begeistring og engasjement (Ronglan & Aggerholm, 2014). Samtidig kan humorens effekt på samhörighet være en årsak til at det stimulerer energi og motivasjon (Romero & Pescosolido, 2008).

McIlherans (2006) påstand om at humor kan *gjøre et budskap tydeligere* for mottaker forsterkes gjennom mine funn. Det å snakke i bilder er nevnt av flere, samt at mange forteller at humor kan fremføre seriøse eller negative budskap med en positiv tone (Martineau, 1972). Samtidig er flere inne på at humor kan sette forventninger og styre nye medarbeidere inn i organisasjonens normer. Selv om en del respondenter er bevisst på at humor kan være et effektivt verktøy i kommunikasjon, indikerer majoritetens ubevissthet at humor kan være undervurdert som kommunikasjonsstrategi (Crawford, 1994).

Verken *uoverensstemmelsesteorien* eller *overlegenhetsteorien* kan relateres til noen av hensiktene. En respondent nevner et ”*intellektuelt spill*” mellom medarbeidere, men ellers er det få beskrivelser som antyder humor som er mer kognitiv enn følelsesmessig (Crawford, 1994). Dette kan skyldes at kognitiv humor kan ha til hensikt å underholde, og at det er en

mindre bevisst del av humor i ledelse. Overlegenhetsteorien forbindes først og fremst med hensikter som påvirker andre i negativ forstand. At ingen nevner slike hensikter kan tolkes som at respondentene ikke har den typen hensikter, at de ikke ønsker å oppgi de i et intervju eller at det er en utilsiktet hensikt. I tillegg kunne en slik hensikt blitt vridd til noe positivt av respondenten.

4.1.3 Indikasjoner på grad av bevissthet ved bruk av humor i ledelse

Samtlige respondenter hevder at de har brukt humor bevisst i et eller annet format. Det er umulig å bevise eller fastslå om humorbruken er bevisst, men det at mange nevnte hensikter uten direkte spørsmål fra meg, indikerer at en del humorbruk sannsynligvis er bevisst. Selv om majoriteten av respondentene forteller at deres humorbruk stort sett er spontan og intuitivt, kom det fram flere eksempler på humoristiske aksjoner som var avtalt på forhånd. Mange av disse eksemplene innebærer å stimulere humor indirekte, enten via andre personer eller ved bruk av ulike virkemidler. Det å spille på ”*de med sterke sider innenfor humor*”, ”*humorister*” eller ”*klovner*” ser ut til å være en relativt bevisst del av humorbruk blant mine respondenter. En respondent uttaler at ”*ledelse er jo å prestere gjennom andre eller å få andre til å prestere. [...] Det å spille på humoristene i gruppen er viktig. Forsterke de som fyller på energitanken*”. Samtidig nevner enkelte respondenter bevisst bruk av ulike virkemidler for å øke uformell kommunikasjon, humor og trivsel. Nevnte sosialrom og humorteam er eksempler på dette, og flere nevner at aktiviteter utenfor den vanlige arbeidsplassen er positivt. Min empiri indikerer at respondentene fra toppidretten er mer bevisst på å stimulere humor via andre.

Flere utsagn og aspekter ved intervjuene peker imidlertid mot at mye humorbruk er ubevisst. Mange av respondentene nølte på direkte spørsmål om de brukte humor bevisst, og det var et gjennomgående fenomen at respondentene brukte tenkepauser og hadde vanskelig for å komme med eksempler. Vi kan også tolke noe ut fra at respondentene kom med flere og tydeligere påstander under de tre andre forskningsspørsmålene (som leseren vil se senere). Samtidig nevnte enkelte at det var et fint tema å bli intervjuet om fordi ”*det ikke er noe du nødvendigvis er så bevisst*”. Her kan det også nevnes at en respondent fortalte at den først ble klar over hvor sentralt humor var i egen ledelsesstil da den kom utenlands og merket at språk var begrensende. Flere respondenter fortalte at egen humorbruk er basert på intuisjon og en gjenkjennbar følelse av at ”*nå må vi løse opp*”, ”*nå er vi fastlåst*”, ”*spenningsnivået er for høyt*” eller ”*nå kan man ikke pøse på med mer informasjon*”. At det omtales som en

gjenkjennbar følelse indikerer at erfaring er en nøkkel for å treffe med tidspunktet på humoristiske aksjoner. Det foreslås også at intuitiv og spontan humor er den som treffer best. En respondent ytrer at det kan ligge i genene at humor er forløsende.

4.1.4 Drøfting: Hvor bevisst er bruk av humor i ledelse?

Mine funn indikerer at store deler av respondentenes humorbruk er ubevisst selv om humor brukes flittig. Hvordan kan det forklares at en leder bruker humor selv om det ikke er bevisst? Mange av lederne bruker ord som ”befriende”, ”icebreaker” og ”løse opp stemning” i forbindelse med humor. Dette kan sees i sammenheng med Romero og Cruthirds’ (2006) påstand om at humor er et basiselement i menneskelig interaksjon, samt Freuds (1928) ytring om at humor er en forsvarsmekanisme i stressende situasjoner. En situasjon hvor man møter noen man aldri har møtt før, kan (for mange) være et eksempel på en stressende situasjon hvor humor er en *icebreaker* og virker befriende. Det kan virke som om humor brukes ubevisst for å underholde og lokke frem en ”respons som indikerer opplevd nytelse” (Chapman & Foot, 1976:117), og at dette gjør situasjonen mer behagelig for deltakerne. Kanskje oppleves humor med positiv respons som et signal på en god relasjon (Spurkeland, 2012), en felles plattform (Rogerson-Revell, 2007) eller en god samtale? Alternativt kan humor være en instinktiv måte å vise at man er glad for å se eller tilbringe tid med motparten. Hvis dette er følelser mange individer opplever, kan man føle en intuitiv trang for å bryte opp med humoristiske aksjoner i mange situasjoner.

På den andre siden, er godt mulig at tabell 1 inneholder for mange hensikter. Dersom man tar med i betraktningen at respondentenes humorbruk er relativt ubevisst, kan det tenkes at de ”omdanner” en opplevd effekt til en hensikt? I intervjuene har jeg spurt lederne om de bruker humor bevisst og eventuelt hvorfor, og det kan tenkes at lederne (ubevisst) ønsker å fremstå mer bevisst enn de i realiteten er, noe som i mine øyne er helt menneskelig.

Selv om respondentene forteller at store deler av deres humorbruk er spontan, betyr ikke dette at den er ubevisst. At humoren er spontan innebærer at den skapes underveis i en interaksjon og ikke som en gjenfortalt historie eller vits (Martin, 2007). Dette ekskluderer ikke at et individ er bevisst på hvorfor og hvordan den utøver humor. I delkapittel 4.2 vil det komme tydelig frem at respondentene er oppmerksom på ulike moderatorer som påvirker humor i ledelse, noe som er et tegn våkenhet.

Flere utsagn antyder at stimulering av humor indirekte er en mer bevisst del av respondentenes ledelse, særlig blant trenerne fra toppidretten. En av årsakene til at ledere

stimulerer indirekte kan være at de vil unngå å bli midtpunktet i humoristiske mønstre (Spurkeland, 2012). En annen grunn kan være man ikke føler seg humoristisk i produktiv forstand (Eysenck, 1972). I slike tilfeller kan stimulering av humor indirekte føles som en tryggere måte å fasilitere humor på.

4.1.5 Oppsummering: Hensikter ved bruk av humor og grad av bevissthet

Delkapittelet har behandlet hensikter ved bruk av humor i ledelse. Fem grupper av hensikter ble funnet gjennom forfatterens analyser: Løse opp eller skape positiv stemning, ufarliggjøre, øke arbeidsinnsats og fylle på energi, forbedre kommunikasjon og regulere spenning eller flytte fokus. Ut fra dette kan det foreslås at respondentenes hensikter ved bruk av humor i stor grad kan knyttes opp mot å skape psykologisk trygghet i situasjoner med spenning, press eller stress, og at individer kan føle en trang for å utøve humor for å signalisere en god relasjon eller samtale. Samtidig indikerer mine funn at å underholde er en ubevisst hensikt ved humorbruk, og det stilles spørsmålsteget ved hvor bevisst respondentenes humorbruk er, blant annet fordi flere respondenter forteller at egen humorbruk er spontan og intuitiv. Likevel peker mine funn på at stimulering av humor indirekte er en mer bevisst del av ledelse.

4.2 Moderatorer som påvirker humor i ledelse

Av de fire forskningsspørsmålene er moderatorer som kan påvirke humor i ledelse den respondentene hadde flest opplevelser knyttet til. Her defineres en moderator som alle elementer som kan påvirke humor i ledelse på en eller annen måte. Jeg har valgt å dele forskningsspørsmålet opp i to underspørsmål: 1) Moderatorer som kan påvirke mengden humor og 2) moderatorer som kan påvirke effekten av humor. Med mengden humor mener jeg *hvor mye* humor som brukes. Med andre ord; antall humoristiske aksjoner. Underspørsmål 2 behandler moderatorer som *må til for å gi positiv effekter* av humorbruk og moderatorer som *kan føre til negativ effekter* av humorbruk. Under dette forskningsspørsmålet indikerer respondentenes utsagn at både egen humorbruk og humorbruk blant medarbeidere er medregnet. I første del av kapitlet vil funn tilknyttet underspørsmål 1 presenteres, drøftes og oppsummeres. Senere beskrives funn tilknyttet underspørsmål 2, før disse drøftes og oppsummeres. Oppsummering av forskningsspørsmålet under ett avrunder delkapitlet.

4.2.1 Moderatorer som påvirker mengden humor i ledelse

Dette underspørsmålet behandler respondentenes opplevelser tilknyttet moderatorer som kan øke eller minke bruk av humor i ledelse. Min analyse har ført til elleve moderatorer fordelt på fire kategorier. Moderatorene er listet opp i tabell 2 (under) og vil utdypes i fortsettelsen.

Tabell 2: Moderatorer som påvirker mengden humor i ledelse

Mottakerrelatert	Lederrelaterte	Situasjonsbestemte	Kulturbestemte
<ul style="list-style-type: none">• Trygghet på mottaker/publikum• Fellesreferanser• Møte med autoritet (-)• Språk (-)	<ul style="list-style-type: none">• Trygghet på seg selv• Leders humorbruk	<ul style="list-style-type: none">• Uformell situasjon• Medgang• Motgang (-)• Høyt press	<ul style="list-style-type: none">• Regler og rutiner• Kultur (?)

Kilde: Studiens respondenter. Tabellen viser hvordan jeg har kategorisert funnene (jf. beskrivelse av analyseprosessen i 3.4). Minustegn indikerer at moderatoren minker bruk av humor. Spørsmålstegn indikerer at moderatoren kan påvirke i begge retninger. Resterende moderatorer vil øke bruk av humor, men mangel på en (eller flere) av disse vil minke humorbruk.

Mottakerrelaterte moderatører

Trygghet på mottaker/publikum er den eneste moderatøren som er alle respondentene har nevnt eksplisitt. I denne gruppen har jeg inkludert utsagn som inneholder ”tillit”, ”kjemi”, ”lik humor”, ”god relasjon”, ”troverdig relasjon”, ”samarbeider godt”, ”trygg på hverandre”, ”hvor godt man kjenner hverandre” og ”hvor god man klikker som typer”. Flere peker på at trygghet og kjennskap er viktig for å være sikker på at mottaker ikke tar skade av den humoristiske aksjonen. ”Man må vite at man i bunn og grunn vil hverandre vel” sa en av respondentene. Flere respondenter opplever ”skarperer” og intern humor i tilfeller av høy tillit mellom avsender og mottaker, og noen hevder det er et godt tegn dersom man kan tulle om noe personlig. ”Da er individene trygge på hverandre, og da kan vi flytte fjell sammen” lød det fra en av respondentene. En annen respondent forteller at frykten for at et viktig budskap forsvinner i humoren er en annen årsak til at trygghet er en viktig moderator: ”Jo mer kjent og trygg man blir på hverandre, jo mer kan man skli på rammene i kommunikasjon. [...] Man må bygge opp en troverdig relasjon slik at personen vet at jeg mener alvor selv om jeg er humoristisk”. Et par av respondentene fra toppidretten tillegger at å kjenne sine spillere er viktig for å vite om og hvilken humor som passer. Videre forklarer en av de at ”jeg tror humor kan være prestasjonsfremmende. [tenkepause] Det kommer an på hvor individene er på spenningskurven. Det kan være to ulike innslag av humor som flytter personen på [spennings]kurven, og da må man være bevisst på hvilken type humor man bruker og hvordan effekt det får på spillerne”.

Selv om det bare er én respondent som nevner *fellesreferanser* eksplisitt, er det en moderator som er nevnt indirekte i flere. En respondent forteller at ”når du kommer til frokost og du kan alle rutinene til alle spillerne; da kan du virkelig bruke humor”. Samme respondent hevder den bruker mer humor med personer som er nært seg selv i alder fordi ”det åpner opp for helt andre diskusjoner”. Samtidig påpeker flere at felles interesser eller karakteristiske trekk hos avsender eller mottaker ofte er typiske tema i humorbruk. Et par respondenter nevner at aktiviteter utenfor den vanlige arbeidsplassen kan skape fellesreferanser som senere brukes i humor.

Majoriteten av respondentene opplever at bruk av humor kan minke *i møte med autoritet eller makt*. Innenfor næringslivet er flere av eksemplene på dette vurdert ut fra ledernivå, mens i toppidretten har det vært snakk om forskjeller mellom å være klubb- og landslagstrener, hoved- og assistenttrener, samt å trene yngre versus eldre utøvere. Mine respondenter hevder det først og fremst er humor *om* en maktinnehaver som begrenses. En respondent fra toppidretten tror årsaken kan være at ”det er lettere å tulle med de som ikke tar

deg ut til kamp. Derfor er det viktig at også vi som har den rollen kan vise våre humoristiske sider". En annen respondent nevner at man må være mildere i humoren med de på ledernivået under, "for du må være klar over den makten du har og det er litt på kanten å bruke humor til å underbygge eller markere makt." Samtidig opplever flere respondenter fra toppidretten at det er lettere å bruke humor som assistenttrener, og begrunner det med at man ikke behøver å ha samme autoritet og eller ansvar. Flere av de forteller at de justerer egen humorbruk etter medtrenerens humorbruk (uavhengig av om de selv er assistent- eller hovedtrener), og en respondent uttaler at det er "SUMMEN av godt humør som teller og den kan porsjoneres av flere". I tillegg opplever respondentene at det kan være behov for en "omsorgsperson", "ventil", "trygg base" eller "kompis" i tilfeller hvor hovedtrener ikke bruker mye humor. Enkelte trekker frem at det er nyttig å ha en assistent som er nærmere spillerne sosialt fordi det kan gi informasjon om hva de tenker om treninger, taktikk og egen prestasjon.

Alle respondentene som har arbeidet utenlands nevner *språk* som en begrensende moderator. En av trenerne forteller at man mister "den uformelle replikken i garderoben, snerten og den spontane humoren. Og alle metaforene som brukes i Norge." Respondenten forteller også at den ble bevisst på hvor sentralt humor var i egen ledelsesstil da den kom utenlands. En annen respondent nevner at det kan være farlig å bruke humor utenlands fordi det kan bli misforstått. En tredje respondent hevder at språk kan skape humor på "subkulturelt nivå" og "utenforskap" i en gruppe, og utdyper: "Jeg tror språk er en VELDIG viktig faktor. Men kulturell bakgrunn og fellesreferanser er også en del. Hudfarge er uinteressant. [...] Poenget er om det er felles referanser i kultur og evne til å kommunisere; språk." Respondenten mener også at åpenbare subkulturer kan skade samhold og samhandling.

Lederrelaterte moderatorer

Trygghet på seg selv omtales som en forutsetning for humorbruk av flere. Tryggheten kobles både til alder og erfaring som leder, men også trygghet på å bevare autoritet og respekt. En respondent påpeker at det er lettere å bruke humor når du er trygg i ditt fag og utdyper: "Jeg tror du som leder må ha en trygghet for å kunne senke skuldrene og bruke humor på en naturlig måte. Du må være trygg på at du bevarer autoriteten din". En annen respondent beskriver det slik: "Jeg har blitt bedre på humor med årene. Nå gjør det ingenting om noen tuller med meg. [...] Jeg tror jeg var redd for å tape respekten når jeg var yngre". En tredje respondent forteller om at den ikke var trygg nok til å beholde mer av sitt naturlige glimt i øyet da den fikk sin første stilling som øverste leder, mens en tredje ytrer at den "ikke var i

posisjon til å råde over det verktøyet” da den var på nivået under. Eksempelet om treneren som viser null frykt for å få sparken (nevnt i 4.1.1) er også relevant her.

Flere av respondentene trekker frem en opplevelse av at *leders bruk av humor* påvirker hvor mye humor som brukes i en gruppe, og beskrivelser som ”*signaleffekt*” og ”*sette normen*” nevnes av flere. ”*Det er et spørsmål om det signalet jeg gir som leder. Og der er [tenkepause] både måten ansiktet ditt er, hvordan stemmen din er, måten du står på, ordene som feller; alt er med og utgjør en helhetspakke*”, beskriver en respondent. En annen respondent mener at egen humorbruk ”*bryter ned strukturer*” og at humoristiske aksjoner mot seg selv er et tegn på at det ”*ikke er en fryktbasert respekt*” mellom leder og medarbeider. Samme respondent hevder at medarbeiderne har et annerledes forhold til de lederne som bruker mindre humor. En respondent mener humoren hadde blitt begrenset til situasjoner hvor lederen ikke var publikum dersom den *ikke* hadde brukt noe humor.

Situasjonsbestemt moderatorer

Den tredje kategorien moderatorer som kan påvirke mengden humor er respondentenes oppfatning av situasjonen ”*der og da*”, og situasjonsbestemte faktorer som vedvarer over tid er ikke inkludert her.

Uformelle situasjoner er en moderator mange respondenter trekker frem som stimulerende. Beskrivelser som ”*smalltalk*”, ”*hverdagslige situasjoner*”, ”*lunsj*”, ”*ut av kontoret*”, ”*settinger med lett tone*”, ”*uten de normale rammene*”, ”*uten agenda*” og ”*uten tidspress eller fokus*” er de jeg har plassert i denne gruppen. En respondent begrunner at uformelle situasjoner øker humor med at ”*det er lettere å bruke humor når man ikke prater om det som er alvorlig for oss; å prestere*”. Her bør det tillegges at respondentene fra toppidretten merker at det er mer humor utenfor treningsfeltet og på reiser. Flere nevner at uformelle settinger stimulerer kreativitet, og en av respondentene beskriver koblingen mellom uformelle situasjoner, humor og kreativitet slik: ”*De beste samtale og ideene dukker ofte opp når vi sitter uten agenda og uten å være styrt av noe. Hvor vi bare snakker om løst og fast. Sitter og fleiper om ting. Tuller om ting. Er avslappet. DA kommer de beste ideene fram [...] Derfor er det viktig å ha en arena hvor du kan være kreativ. Du må få lov til å si akkurat det du har lyst til*”. Denne koblingen vil utdypes under effekter av humorbruk (4.4).

Ifølge mine respondenter, vil følelsen av *medgang* øke humorbruk. De opplever at medgang gjør at ”*godt humør sprer seg*”, ”*stemningen og trykket lettere*” og ”*det er lettere å slappe av*”. En av respondentene kaller det ”*flytsonen*” og utdyper at ”*du føler deg uovervinnelig når du er der, og da blir det jo mer humor*”. En annen respondent beskriver

hvordan medgang påvirker humoren blant konsulenter: *”Oss konsulenter er veldig enkle; en konsulent som har mye å gjøre er en lykkelig konsulent. [...] Så hvis ingen har bruk for deg, så tenker du at markedet priser din kompetanse veldig lavt, [tenkepause] og det går rett på selvfølelsen til folk. Så når vi har mye å gjøre og det koker litt [tenkepause], da bobler det i practical jokes og fliring på kontoret. [...] Så du kan si at [tenkepause] humoren, mengden humor, er en slags temperaturmåler for hvor godt det går finansielt.”* Enkelte påpeker at mye humor og medgang kan føre til at enkelte mister fokus.

Samtidig opplever flere respondenter at *motgang* begrenser humorbruk, og en respondent begrunner det med at *”folk blir utrygg på settingen. [...] Du skal være trygg på responsen for å bruke humor. Blir du utrygg så blir du redd for å bruke humor, og da blir stemningen enda tristere.”* Et par respondenter forteller om en redsel for å fremstå useriøs eller likegyldig ved humorbruk i dårlige tider, mens en respondent mener at *motgang* minker humor fordi folk *”går inn i seg selv”*. Mange respondenter er tydelige på at en *ikke* bør begrense humor i *motgang*. *”Det er nesten viktigere da. [...] Det er jo da du eventuelt kan bli litt stiv og binde deg. Selv om det er da du virkelig ikke bør det og heller prøve noe nytt. Tørre og feile”*, sa en respondent. Samtidig nevner flere at galgenhumor kan *”samle folk i samme båt”*, *”stimulere til innsats”*, *”snu skuta”* og *”løfte hodet”*. *Motgang* kan også forekomme i form av at individer har det tungt. Her har respondentene brukt eksempler som oppsigelse, privatliv og svake prestasjoner på jobben. En respondent beskriver det som en *”forbrytelse å bruke humor hvis vedkommende er out-of-business, fordi da skal du jo hjelpe dem.”* En annen respondent fortalte om en humørspreder som ikke lenger var det da prestasjonene ikke nådde opp til humørsprederens forventninger: *”[Personen] ble i mindre grad en avslappet humørspreder fordi [den] følte på at [dens] posisjon i gruppen ikke var slik den hadde vært tidligere. [...] [Personen] la bånd på seg selv. [...] [Personens] prestasjoner gjorde noe med [personens] atferd i gruppen.”*

”Når presset er stort er jeg veldig humoristisk” fortalte en respondent tilknyttet toppidretten. Når det gjelder denne moderatoren, bør man merke seg at det er kun respondenter fra toppidretten som er representert og at bevisstheten virker å være svært høy. Trenerens beskrivelsene inneholdt *”anspente situasjoner”*, *”stressnivå og nervøsitet øker”*, *”skuldrene er høye”*, *”viktige kamper hvor det tipper over”* og *”når det strammer seg til, du blir usikker på om du er god nok og gravalvoret sniker seg inn”*. Noen av respondenterne forteller at det er mer eller mindre planlagt på forhånd, mens andre oppgir at den humoristiske aksjonen vokser fram fra en følelse av hva *”rommet hadde behov for”*.

Kulturbestemte moderatører

Den siste kategorien moderatører som påvirker mengden humor er kulturbestemte moderatører. Her inkluderes moderatører som relateres til arbeidsplass, arbeidsmetodikk og dominerende kultur i organisasjoner respondentene har vært tilknyttet.

To respondenter nevner at *regler og rutiner på jobb* er med på å øke humorbruk. ”*Vi er jo så utrolig ordentlig med regler og rutiner, egentlig ganske kjedelige. [...] Kunne vi ikke brukt humor hadde det vært kjedelig på jobb!*” Den andre respondenten er enda mer spesifikk, men indikerer samme forhold mellom arbeidsmetodikk, hverdag og humor: ”*Revisjon står jo for en kontrollorientert og risikoavers profesjon, men samtidig er det veldig sosialt friskt. Det blir litt motpoler: Dess mer regulert yrkesutøvelsen er, dess mindre regulert er det sosiale liv på mange måter. [...] Dette er synlig gjennom at man gjør veldig mye sammen, gjør alt til en anledning. [...] Consulting er annerledes, vesentlige kulturforskjeller.*”

Noen respondenter nevner at *kultur* kan være en moderator som regulerer mengden (og typen) humor. En respondent hadde en spesifikk klubb(kultur) i tankene da den fortalte at ”*jeg aldri har hatt så kort vei til de muntre kommentarene*” som i sin tid der. Spillergruppen ble beskrevet som svært homogen og humørfylt, og treneren følte seg trygg på sin respekt i gruppen. Flere respondenter forteller om vesentlige forskjeller mellom ulike organisasjoner de har vært en del av, men ut fra min empiri er det umulig å si noe mer enn at kultur kan ha betydning for hvor mye humor som brukes.

4.2.2 Drøfting av moderatører som påvirker hvor mye humor som brukes

Ledernes opplevelser er gruppert i elleve moderatører som påvirker mengden humor fra leders vedkommende og mellom medarbeidere forøvrig. Mine funn peker mot at *trygghet* er et sentralt punkt i form av trygghet på mottaker/publikum og på seg selv. Tidligere forskning har vist at humor kan skape psykologisk trygghet (Romero & Pescosolido, 2008), og mine funn tillegger at humor *krever* den tryggheten for å oppstå. Psykologisk trygghet kan defineres som en ”felles tro om at teamet er sikkert for interpersonell risikotaking” (Edmondson, 1999:254), og kan oppleves som en forutsetning for at humor skal oppstå fordi humoristiske aksjoner innebærer en risiko for å tape ansikt for avsender (Bell, 2009). Dette kan føre til at individer begrenser bruk av humor til situasjoner hvor de føler *trygghet på respons*. Viktigheten av trygghet på respons underbygges av at interpersonell trygghet øker bruk av intern eller skarp humor, og at humor om noe personlig omtales som et tegn på trygghet (Duncan & Feisal,

1989; Spurkeland, 2012). På bakgrunn av at flere oppgir forbedret kommunikasjon som en hensikt ved humorbruk, kan trygghet på mottaker/publikum også tolkes som trygghet på at budskapet kommer frem.

Betydningen av *fellesreferanser og språk* kan også tolkes som en moderator som minker graden av risikotaking og øker trygghet på respons. Individuer med mange fellesreferanser kan ha høy grad av felles forståelse for humoristisk material (Eysenck, 1972). Her tillegger mine funn at fellesreferanser utenfor den vanlige arbeidsplassen kan være ekstra stimulerende. At fellesreferanser utenfor arbeid omtales som positivt kan tolkes som at en følelse av at man kjenner mottakers ekte identitet øker trygghet på respons.

At humor kan minke *i møte med autoritet* eller makt kan sees i sammenheng med at det er mindre humor mellom hierarkiske nivåer (Holmes, 2000). At ”*det er lettere å bruke humor til noen som ikke tar deg ut på kamp*” er i mine øyne en god beskrivelse. I alle bransjer vil et individs ansvar, oppgaver og fremtid i organisasjonen til en viss grad avgjøres av individets leder, og det er naturlig at atferden justeres deretter. Mine respondenter opplever at atferden justeres mindre dersom lederen bruker humor, noe som indikerer at *signaleffekten* av lederatferd (Yukl, 2013) også inkluderer humoristisk atferd. Dette kan forklares ved at ledere som bruker selvironi eller selvødeleggende humor kan oppfattes som ufarlig og åpen for innspill (Craik m.fl., 1993; Smith & Powell, 1988). Så er spørsmålet: Vil en leders humorbruk også føre til mer humor i situasjoner hvor den ikke er publikum? Hvis det er tilfellet, kan man påstå leders humoristiske atferd får ringvirkninger gjennom indirekte ledelse (Yukl, 2013).

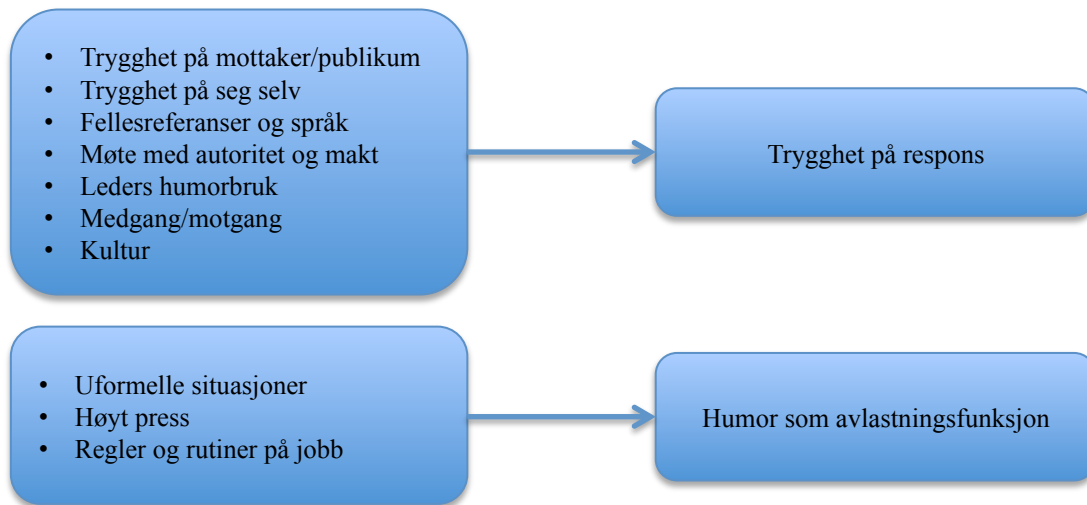
Mange av respondentene påpeker at humorbruk kommer an på tid og sted, og noen respondenter påpeker at det er vanskelig å spesifisere bakenforliggende moderatorer. Dette indikerer at følelsen av hva som er passende ”*der og da*” er veldig styrende for humorbruk. At respondentene opplever at mye humorbruk er spontant og intuitiv (se mer i delkapittel 4.1) underbygger dette. Betydningen av *uformelle situasjoner* kan forklares gjennom at humor kan oppleves som en avlastningsfunksjon mot press og rutiner (Cooper, 2008). Individuer som har en hverdag preget av *press og rutiner* kan føle behov for å avlaste med humor så snart de havner i uformelle situasjoner. Slik kan humor bli et verktøy som balanserer inn lek og moro innimellom det seriøse (Ronglan & Aggerholm, 2014). Lignende argument kan sammen med lettelsesteorien forklare hvorfor *høyt press* øker bruk av humor (Freud, 1928; Rogerson-Revell, 2007; Vaillant, 1977). En annen tolkning av at uformelle settinger kan øke humorbruk, er at individer føler en trang for å signalisere en god samtale eller en god relasjon. I formelle settinger hvor humor ikke er forventet, behøver ikke denne følelsen å være like fremtredende.

En respondent forteller at *motgang* kan minke mengden humor fordi ”*man må være trygg på respons for å bruke humor*”. Det kan virke som medgang styrer individets humor som igjen styrer avsenders trygghet på respons og hvor mye humor som brukes. Samtidig opplever respondentene at humor begrenses dersom et individ har det *tungt personlig*, særlig om det individet er mottaker. Eksemplet med humørsprederen viser at humoren også kan minke dersom avsender har det tungt, og indikerer at en årsak til at humor begrenses i tyngre tider kan være at den føler at dens posisjon i gruppen endrer seg. Derfor støtter mine funn opp om Duncan og Feisals (1989) påstand om at posisjon i gruppen er en sentral determinant for rollen en person har i humoristiske mønstre, og utdyper at *egen opplevelse* av posisjon i gruppen er vel så viktig som andres. Samtidig forsterker det betydningen av trygghet på seg selv. Flere respondenter nevner at kultur er med på å påvirke mengden humor, noe som kan forklares ved at både sans for humor (Duncan & Feisal, 1989) og tolkning av humor (Malone, 1980) er kulturbestemt.

4.2.3 Oppsummering av moderatorer som påvirker mengden humor

Flere piler peker mot at *trygghet på respons* er en forutsetning for at for at humor skal oppstå. For det første, har respondentene oppgitt mange mottakerrelaterte moderatorer, noe som indikerer at relasjonen til mottaker og dens respons er viktig. Samtidig kan både trygghet på mottaker/publikum, trygghet på seg selv, fellesreferanser, språk, møte med autoritet, leders humorbruk, medgang/motgang og kultur knyttes opp mot trygghet på respons. Manglende trygghet på respons kan skyldes at man ikke føler seg humoristisk i produktiv forstand (Eysenck, 1972), at man er redd for å miste ansikt ved en mislykket humoristisk aksjon (Bell, 2009) eller at man er redd for å miste autoritet ved bruk av humor. En kan også relatere trygghet på respons til avsenders opplevelse av ”*lik humor*” eller sans for humor i samsvarende forstand (Eysenck, 1972). Humor som *avlastningsfunksjon* mot regler, rutiner og press forsterkes gjennom mine funn (Cooper, 2008; Ronglan & Aggerholm, 2014). Dette argumentet bygger på at respondentene opplever at uformelle situasjoner, høyt press og regler og rutiner øker humorbruk. Derfor kan det foreslås at *trygghet på respons* og humor som *avlastningsfunksjon* (Cooper, 2008; Ronglan & Aggerholm, 2014) er sentrale determinatorer for mengden humor. Dette er illustrert i figur 3 (neste side).

Figur 3: Determinatorer for mengden humor i ledelse



Kilde: Studiens respondenter. Figuren viser min tolkning av funnene (jf. beskrivelse av analyseprosessen i 3.4).

4.2.4 Moderatorer som påvirker effekten av humor i ledelse

Dette underspørsmålet vil behandle respondentenes opplevelser tilknyttet moderatorer som påvirker effekten av humorbruk. Dette innebærer moderatorer som *må til for å gi positiv effekt* og moderatorer som *kan føre til negativ effekt*. Min analyse har ført til ni moderatorer fordelt på tre kategorier. Disse er listet opp i tabell 3 (under) og vil utdypes i fortsettelsen.

Tabell 3: Moderatorer som påvirker effekten av humor i ledelse

Mottakerrelaterte	Lederrelaterte	Situasjonsbestemt
<ul style="list-style-type: none"> •Tema (-) •Åpen kontekst (-) •Humør (+) •Mottaker vet at avsender beskytter dem (+) 	<ul style="list-style-type: none"> •Sosial kompetanse (+) •Faglig kompetanse (+) •Naturlig humorbruk (+) •Humorist som hovedrolle (-) 	<ul style="list-style-type: none"> •Konflikt (?)

Kilde: Studiens respondenter. Tabellen viser hvordan jeg har kategorisert funnene (jf. beskrivelse av analyseprosessen i 3.4) Plusstegn indikerer at moderatoren må til for å gi positiv effekt, mens minustegn indikerer at moderatoren kan føre til en negativ effekt. Humor i konflikter kan gi både negativ og positiv effekt.

Mottakerrelaterte moderatorer

Et par av respondentene nevner at *tema bør tilhøre mottaker/publikum* for at humor skal slå positivt ut. ”Det bør handle om noe gruppen eier. Så om en beslutning blir tatt på konsern-nivå er det vanskelig å bruke noe humor UT i organisasjonen på bakgrunn av det. Det kan slå fryktelig feil fordi bruk av humor krever at du er en tett del av prosessen”, mener en

respondent. Samtidig er det flere *tema i seg selv* som oppleves som potensielle fallgruver. Vekt, alder, sykdom, kjønn, opphav, religion, legning og hudfarge er nevnt som tema man helst skal unngå fordi folk kan ta seg nær av det, bli såret eller føle seg uthengt. Et par respondenter hevder imidlertid at noen av de nevnte temaene kan ”være innenfor” dersom *konteksten er lukket* og tryggheten mellom avsender og mottaker er høy. I en ”åpen kontekst”, hvor det er flere enn avsender og mottaker til stede, vil det være ”større risiko for å trække ut i det. Folk kan ha ulik bakgrunn, opplevelser, erfaringer og situasjoner hjemme som gjør humor sårende”. En respondents eksempel illustrerer hvordan trygghet mellom avsender og mottaker ikke er tilstrekkelig dersom konteksten ikke er lukket:

”Det var en samling [...] hvor jeg tullet med vekt. En juleavslutning og jeg skulle sette meg på fanget til julenissen for å gjøre noe morsomt. I det jeg skulle sette meg på fanget tullet jeg høyt med at det var bra at det ikke var [anonymisert] som skulle sette seg her nå. Der og da lo både jeg og den jeg tullet med, som jeg kjenner gjennom flere år, godt. Det jeg ikke var bevisst på der og da var at det var flere i salen som samtidig tenkte for seg selv: ”Oi, hvis det hadde vært meg hadde det ikke vært noe gøy” eller ”tenk å tulle med alvorlige problem som overvekt, nå ble han sikkert veldig lei seg, så dårlig gjort!”. Det å tulle med vekt, i hvert fall andres, skal du ikke gjøre. Det vet jeg, men der og da var jeg ikke nok bevisst på at det kunne skape negative reaksjoner. Av og til så prater du før du tenker. Det ble ikke leit for oss to. Vi synes jo fortsatt det var artig, men konteksten ble større enn oss to og derfor ble det en uheldig episode. Jeg tok opp episoden muntlig med flere ledere og medarbeidere i etterkant slik at ingen skulle være i tvil om at det ikke var noen ond hensikt eller intensjon.”

Et par av respondentene nevner at *mottakers humørmessige situasjon* påvirker hvilken effekt humoristiske aksjoner får. En respondent forteller at det kan gi negativ effekt dersom avsender er ”høy på adrenalin eller oppildnet” og mottaker ikke er det samme, mens en annen påpeker at skriftlig humor kan havne i denne fallgraven. En konsekvens kan være at mottaker føler at avsender ”ikke tar situasjonen på alvor”. Samtidig nevnes ”godt humør” som en forutsetning for at humor skal gi positiv effekt.

Et par respondenter er hevder at ”mottakerne bør vite at du beskytter dem” for at humor skal gi positiv effekt. En respondent beskriver det slik: ”Det å beskytte gruppa si er ekstremt viktig. Da får du bare et stort spillerom, både på å være tøff og [tenkepause] de tåler mer humor, de tåler noe ironi og de tåler også noen ganger sarkasme.” Samme respondent hevder at medarbeidere tåler flere endringer og mer hardt arbeid dersom dette ligger i bunn. Den andre respondenten fortalte at man må være sikkert på at mottaker ”står på bena etterpå” og vet at ”jeg er glad i deg uansett”.

Lederrelaterte moderatorer

Flere av respondentene nevner *sosial kompetanse* som en forutsetning for at humor i ledelse skal gi positiv effekt. Et par nevner begrepet direkte, mens andre bruker beskrivelser som ”*lese stemningen i gruppa*”, ”*kjenne og lese kunden*”, ”*sosial intelligens*”, ”*sosial fingerspitzgefühl*” og ”*kjenne til mottakers selvinnsikt*”. Beskrivelsene ble ofte sagt i deler av intervjuet hvor tidspunkt for humorbruk ble drøftet. Flere av respondentene forteller at erfaring som leder er en nøkkel for å vite når humor er passende og ikke. En respondent tillegger at det er særlig i formelle situasjoner eller konflikter at sosial kompetanse må til for at humor skal gi ønskede effekter. Et par respondenter mener at *faglig kompetanse* også må til for å få positivt utbytte av humor: ”*Hvis du ikke har den nødvendige respekten på det faglige så er det vanskelig. Da blir både det faglige og humoren litt platt.*”

Nesten alle respondentene nevner at *humorbruk må oppfattes naturlig* dersom det skal gi ønsket effekt. Utsagn som at ”*det må være MEG*”, ”*være seg selv i størst mulig grad*” og ”*det må være naturlig og troverdig*” er de jeg har plassert her. En respondent hevder at humor vil gi bedre effekt dersom mottakerne oppfatter at lederen er seg selv i stedet for ”*ha på seg en kappe når den går inn i lederrollen*”. En annen respondent fortalte om en trener den hadde i sine dager som spiller, hvor ”*vitsene plutselig ble bort*” da treneren gikk fra assistent- til hovedtrener. Respondenten opplevde det som negativt fordi han ”*endret identitet for oss. Vi måtte forholde oss til han på nytt*”. Respondenten mener treneren var en bedre leder med humor enn uten.

Noen respondenter trekker frem at ”*humorist ikke må ikke være hovedrollen til en leder*”. Respondentene opplever at humor ikke bør brukes i så stor grad at ”*du blir klovnen*”, ”*det underminerer autoriteten din*” eller ”*undergraver vår analytiske styrke*”. En av respondentene utyper det slik: ”*Det å være humorist må ikke være hovedrollen til en leder. Det blir ikke troverdig i prestasjonsgrupper som har slikt trykk på å skape prestasjoner og derigjennom resultat hele tiden. Da må du ha en [tenkepause] den ledelsen må være så tydelig*”. Noen respondenter indikerer at en leder bør vise faglig styrke *før* den viser en humoristisk side, og at man på den måten opparbeider en nødvendig respekt. ”*De må vite hva du står for og bygge tillit i starten. Deretter kan humoren komme trinnvis*”, uttalte en respondent. En annen respondent sier at du blir ”*spist*” om du bare er humorist, og utdyper det med at medarbeidere ikke vil lytte til deg og dine forslag i en slik situasjon. En respondent opplever at mange ledere er redd for bryte med det ”*politisk korrekte bildet på humor [i ledelse]*” ved å bruke humor.

Situasjonsbestemte moderatører

Underveis i intervjuene har humor i forbindelse med en eller annen grad av *konflikt* eller uenighet vært tema, og flere respondenter mener at man skal være dyktig for å unngå negative effekter av humor i slike situasjoner. Humor i konflikter kan oppfattes som ”*useriøst*” eller ”*uprofesjonelt*”, og i tillegg er det viktig å ikke ”*fleipe ut*” eller ”*parkere*” en av de i uenige og bli ”*stillingstakende gjennom humor*” dersom man er en tredjeperson. En respondent hevder at det kan gi positiv effekt dersom man fleiper om de ueniges roller og egenskaper: ”*Det hender at vi har diskusjoner hvor to personer har ulikt ståsted med tanke på strategi og langsiktighet. [...] En er rask, operativ og supereffektiv: En revolvermann. [...] Da går det an å fleipe om deres roller og egenskaper. For da går det på begge. [...] De er knoll og tott på en måte. [...] Hvis du lykkes med det så ramler skuldrene litt ned og vi ser at nå sitter vi her og surrer*”.

4.2.5 Drøfting av moderatører som påvirker effekten av humor i ledelse

Positiv effekt av humor krever at flere mottakerrelaterte moderatører er til stedet. Humor om noe som ikke tilhører mottaker kan oppfattes som en påpekning av en dårlig jobb eller en utilstrekkelighet, noe som tilhører overlegenhetsteorien (Crawford, 1994). I slike tilfeller kan mottakerne se på humoren som en ansvarsfraskrivelse. Tidligere har vi blitt kjent med at kjønn og etnisitet er *tema* man skal være forsiktig med (Clouse & Spurgeon, 1995). Mine funn tillegger flere tema som kan gi negativ effekt med mindre interpersonell *trygghet* er stedet og *konteksten er lukket*. Trygghet kan være en nøkkel fordi man må være sikker på at mottaker ikke tar skade av humoren, mens lukket kontekst er viktig fordi man ikke kan vite om publikum tar skade av den. Humor kan være et tveegget sverd (Malone, 1980; Rogerson-Revell, 2007) både fordi det kan gi negativ effekt og fordi det kan ha negative hensikter. Bevisst tematisering av utilstrekkeligheter hos andre kan være et eksempel på sistnevnte.

At *mottakers humørmessige situasjon* påvirker effekten av humorbruk kan sees i sammenheng med moderatøren medgang/motgang (4.2.1). Mine respondenter opplever med andre ord at humør og følelse av medgang/motgang påvirker både mengde- og effekt av humorbruk. Betydningen av at mottakerne vet at *lederen beskytter dem*, forsterker at det bør ligge en interpersonell trygghet i bunn for at humor skal gi ønsket effekt. Her kan det tenkes at mottaker kan ta skade av humoristiske aksjoner dersom den ikke opplever at avsender ”*er glad i deg uansett*”. Fordi interpersonell trygghet også ble utpekt som en moderator hvor mengden humor, indikerer mine funn at den tryggheten er relevant både for mengde- og effekt av humor i ledelse.

Mine respondenter opplever at kompetanse og naturlig humorbruk er lederrelaterte moderatorer som må til for at humorbruk skal gi ønsket effekt. Det er naturlig å tro at timing er en av årsakene til at *sosial kompetanse* ansees som viktig (Ronglan & Aggerholm, 2014). Dette underbygges av at flere respondenter peker på at ”følelsen av hva rommet har behov for” er styrende, noe som kan tolkes dithen at emosjonell intelligens kreves for å ha evnen til å skape god stemning i en gruppe (Sy m.fl., 2005). Betydningen av *faglig kompetanse* må til for å gi positiv effekt kan forklares på to måter: For det første, kan en faglig svak leder utelates fra humoristiske mønstre (Duncan & Feisal, 1989), noe som kan gi færre fellesreferanser eller lavere trygghet på mottaker/publikum. For det andre, kan en mottakers misnøye med avsenders manglende faglig kompetanse føre til at mottaker har en negativ innstilling til avsender. Det kan føre til at mottaker ikke er åpen for at underholdende humoristiske aksjoner kan komme fra den avsenderen.

I teoridelen hevdet Ronglan og Aggerholm (2014) at en treners humorbruk må oppleves som *naturlig* for at den skal få ønsket effekt, og mine funn viser at respondentene deler denne erfaringen. Årsaken til at naturlig humorbruk er viktig kan være at alternativet gir mottaker/publikum et inntrykk av at lederen har på seg en ”kappe” eller ”spiller” lederrollen. Oppfattelsen av at man ikke kommuniserer med personen bak ”kappen”, lederens ekte identitet, kan gjøre mottaker/publikum utrygg på lederens sanne identitet, verdier og respons. Dette kan føre til misforståelser, usikkerhet rundt hva lederens budskap *egentlig* er eller andre uønskede effekter. At respondenten nevnt i eksemplet ovenfor mener at hans tidligere trener var bedre med enn uten humor, indikerer at en leder *bør* bruke humor dersom det ligger naturlig, og at det faktisk kan få negativ effekt dersom den *ikke* gjør det.

At *humorist ikke må bli hovedrollen* er i mine øyne en god beskrivelse av en potensiell konsekvens av overdreven humorbruk. Her bør det påpekes at balansen mellom faglig styrke og humorbruk ser ut til å være viktig: Ved tung faglig styrke kan en leder tillatte seg å bruke humor uten å være redd for å miste autoritet, mens dersom den oppfattes som faglig svak og bruker mye humor, kan humorist bli hovedrollen. Samtidig er det naturlig å anta at sosial intelligens, evnen til å utøve passende type ledelse i enhver situasjon (Yukl, 2013), er en nøkkel. For å bruke et av respondenteksemplene, må man vite ”*hvor på spenningskurven*” medarbeiderne er: Behøver de faglig input og rettleiding nå, eller bør jeg vise den menneskelige og humoristiske siden av meg selv for å vise at verden går videre? For å være i posisjon til å lese gruppen, bør en leder kjenne til underliggende holdninger. De kan komme til syne gjennom innhold i humor (Duncan & Feisal, 1989), og understreker

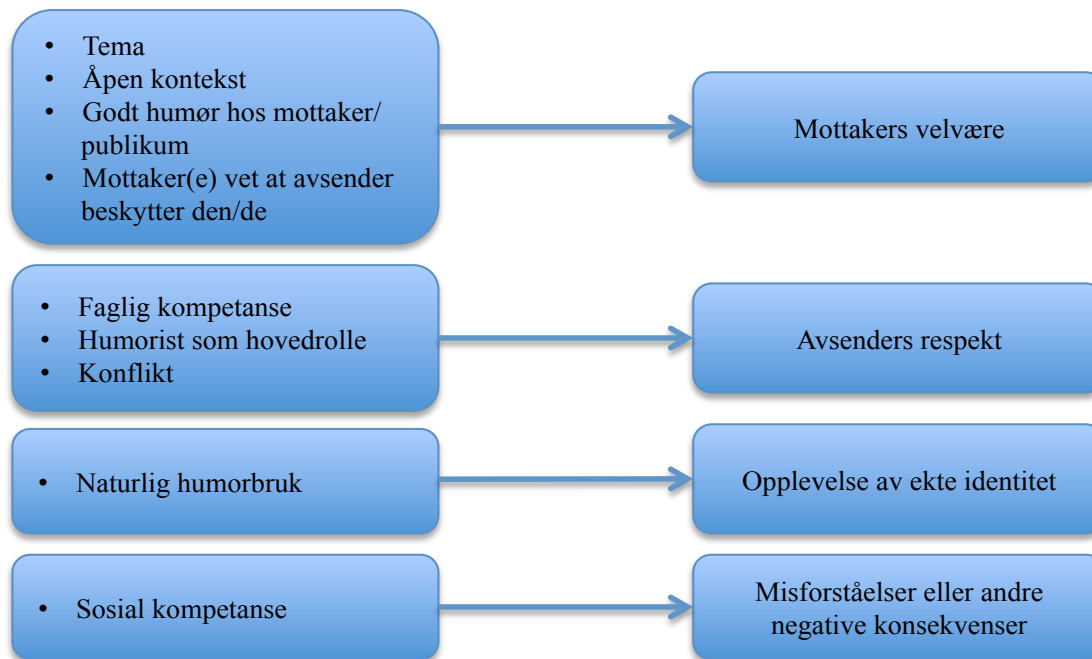
viktigheten av å være delaktig i humoristiske mønstre. I tillegg kan stimulering av andre humorister (Spurkeland, 2012) være en effektiv måte å bidra til humor uten å selv bli klovnen.

Mine funn indikerer at mange respondenter er bevisst på humor som potensielt konflikthåndteringsverktøy, særlig hvis man er tredjeperson i en uenighet. Årsakene til at humor kan være effektivt i *konflikter* er mange: Humor kan uttrykke uenighet på en leken måte (Kahn, 1989; Romero & Cruthirds, 2006), distrahere (Lewis, 1999), fremme en samarbeidende ånd (Eisenhardt m.fl., 1997) og kontrollere eller nøytralisere konflikter (Ronglan & Aggerholm, 2014; Rogerson-Revell, 2007). Mine respondenter indikerer at humoristiske innslag kan bryte opp en fastlåst situasjon og fungere som en slags ventil. Hvis man antar at enhver uenighet inneholder en grad av spenning eller stress, kan det virke som humor har en psykologisk funksjon i konflikter på samme måte som i andre anspente eller stressende situasjoner (Rogerson-Revell, 2007). Kanskje kan denne funksjonen tilskrives selve latteren (Shurcliff, 1968) fordi det å dele en latter signaliserer en felles plattform (Rogerson-Revell, 2007).

4.2.6 Oppsummering av moderatører som påvirker effekten av humor

Flere moderatører peker mot at hensynet til *mottakers velvære* er noe respondentene er oppmerksom på. Både tema, åpen kontekst og mottakers humør er moderatører som kan få konsekvenser i form av at mottaker tar skade av humoren. Det samme kan oppstå dersom mottaker ikke opplever at avsender beskytter den. Sistnevnte styrker betydningen av trygghet på mottaker/publikum, og peker dermed på at interpersonell trygghet er relevant for både mengde- og effekt av humor. Naturlig bruk av humor kan også relateres til interpersonell trygghet fordi naturlig humorbruk gir en opplevelse av å interagere med avsenders *ekte identitet*. *Avsenders respekt* ser ut til å være et annet hensyn respondentene tar når de bruker humor i ledelse. Moderatorene faglig kompetanse, humorist som hovedrolle og humor i konflikter peker alle mot at avsender kan miste respekt. De to siste kan også relateres til betydningen av sosial kompetanse og timing for å unngå *misforståelser* eller andre negative effekter av humor. Figur 4 (neste side) illustrerer uttalte og bakenforliggende determinatører for effekten av humor.

Figur 4: Uttalte og bakenforliggende determinatorer for effekten av humor



Kilde: Studiens respondenter. Figuren viser min tolkning av funnene (jf. beskrivelse av analyseprosessen i 3.4).

4.2.7 Oppsummering av moderatorer som påvirker humor i ledelse

Dette kapittelet har beskrevet respondentenes opplevelser av hvilke moderatorer som kan påvirke mengde- og effekten av humor i ledelse. I den første kategorien viser mine funn elleve moderatorer. Her virker det som trygghet på respons er svært styrende for hvor mye humor som brukes. Samtidig forsterker mine funn at humor kan være en avlastningsfunksjon mot press, regler og rutiner (Cooper, 2008; Ronglan & Aggerholm, 2014). Ni moderatorer for effekten av humor er funnet. Her virker det som hensynet til mottakers velvære og avsenders respekt er noe respondentene er oppmerksom på når det gjelder bruk av humor. Betydningen av trygghet mellom avsender og mottaker/publikum er gjennomgående for delkapittelet, og inkluderer trygghet på at man interagerer med et avsenders ekte identitet.

4.3 Hvordan humor brukes i ledelse

Dette delkapittelet inneholder hvordan mine respondenter beskriver egen og medarbeideres bruk av humor i ledelse. Første del ser på hvilke humorstiler som er beskrevet i intervjuene. Videre vil tema og innhold behandles. Hvem humoren er vendt mot vil etterfølge denne delen. Avslutningsvis vil jeg presentere respondentenes opplevelse av å stimulere humor indirekte. Vær oppmerksom på at min studie kun inneholder *respondentenes perspektiv* på hvordan humor brukes, og at andre perspektiver (for eksempel observatørens) kan gi ulike beskrivelser.

4.3.1 Stiler av humoristisk atferd

I analysen av hvilke humorstiler respondentene har beskrevet, har jeg tatt utgangspunkt i de fem humorstilene beskrevet i teorikapittelet (2.2.3): Selvforsterkende, tilknyttende, aggressiv, selvødeleggende og mild, aggressiv (Martin m.fl., 2003; Romero & Cruthirds, 2006). Jeg fant eksempler på alle fem stilene i intervjuene, men det er få beskrivelser jeg har kategorisert som *aggressiv humor*. Et par respondenter forteller om ”*drøy*” eller ”*skarp*” humor mellom avdelinger og godt kjente personer, men i og med at intensjonen er god, kan de like godt kategoriseres som mild, aggressiv humor.

Mild, aggressiv humor passer mange av respondentenes beskrivelser. Et eksempel er interne konkurranser mellom medarbeidere eller avdelinger. Intervjuene peker mot at mild, aggressiv humor kan brukes både mot seg selv (i form av selvironi) og mot andre. Igjen trekkes kjennskap og lukket kontekst frem som nødvendig for at negative konsekvenser skal unngås. Et annet eksemplet på mild, aggressiv humor er det en respondent kaller ”*intellektuell, sosial utfordring*”. Dette beskrives som ”*et spill*” hvor man tester personer rundt seg og hvor hurtig de oppfatter at det er humor.

Selvforsterkende humor kommer tydeligst frem gjennom beskrivelser av galgenhumor, og er gjerne forbundet med endringer eller motgang. En respondent mener det kan være nyttig fordi ”*man kan ta endringen med ironi eller sarkasme i stedet for aggresjon. Da kan en på en måte bruke humor som forsvarsmekanisme. [...] Kanskje for å unngå og vekke mer negativ følelse*”, og tror samtidig at ”*en del vil reagere med ironi når man bli utsatt for gjentatte endringer*”. Flere respondenter ser på galgenhumor som en mulighet til å skape noe felles og muntert i tyngre perioder. En respondent fortalte at de bokstavelig talt heiste flagg da lønnen kom på avtalt dato i sin tid som idrettsutøver. I tillegg nevner respondentene at galgenhumor ”*er god å ha når en oppgave ikke er så artig*” og at det ”*setter perspektiv på situasjonen*”.

Flere respondenter beskriver det jeg vil kategorisere som *tilknyttende humor*. Jeg har tolket ordene ”*samlende*”, ”*vennlig*” og ”*invitere*” som en intensjon om å bruke denne stilen. En respondent hevder at selvironi og det å by på egne særegenheter og uvaner er en effektiv måte å invitere på, mens en annen forteller at å bruke klisjeer og fortellinger fra andre miljøer kan forsterke følelsen av likhet intern i ei gruppe.

Selvødeleggende humor kan på mange måter sammenlignes med selvironi. Flere forteller at selvironi er den tryggeste formen for humor man kan utøve. Det ”*setter deg selv i enden*” ifølge en respondent, mens en annen mener selvironi er et tegn på trygghet. Respondentene er stort sett overens om at selvironi *i seg selv* ikke er noen fallgrube.

4.3.2 Tema og innhold

Respondentenes beskrivelser viser at *personers roller, egenskaper, særegenheter, uvaner og interesser* er tema de opplever ofte. Dette innebærer at noe karakteristisk for en person eller gruppe løftes frem, enten om det gjelder avsender, mottaker, publikum eller individer som ikke er til stedet. Et eksempel er den svært operative og effektive ”*revolvermannen*” (nevnt i 4.2.4). Et annet er konsulenten som kalles ”*partysvensken [fordi den] aldri gjør kost-kutt-prosjekter [og er svensk]. Bare forretningsutvikling [som er en artigere jobb]*”.

Geografi er et annet tema mange har nevnt. Respondentene opplever at geografi tematiseres på to måter: 1) For å skape en slags ”*oss mot dem*” eller 2) internt mellom avdelinger og ansatte. Et par nevner at de har brukt bedriftens geografiske plassering til selvironi, og det er nevnt mange eksempler på humor mellom geografisk adskilte avdelinger. I disse tilfellene handler humoren gjerne om noe som er karakteristisk for en av de geografiske plasseringene, og er gjerne (mild) aggressiv om gruppene er trygge på hverandre. Humor om geografiske opphav er en annen variant. Samtidig nevner respondenter som har ledet utenlands at *språk* og *språkforskjeller* er et tema som ofte dukker opp. Til sist er *situasjoner som har skjedd* og *seriøse budskap* nevnt av et par respondenter. En respondent tillegger at situasjonsbeskrivende humor oftest forekommer i tette grupper. Seriøse budskap knyttes gjerne til arbeidsoppgaver.

4.3.3 Vende humor mot seg selv versus andre

Å vende humor *mot seg selv* blir betraktet som *selvironi* eller *selvødeleggende humor*. Et par respondenter nevner at man må bruke mer selvironi i en gruppe man ikke kjenner. Historier

om egne erfaringer ser ut til å være en typisk måte å fremføre selvironi på. En annen variant av å vende humor mot seg selv er *selvironi i gruppe*. En respondent beskriver det som at man ”*ironiserer eller karikerer oss selv, våre egenskaper og vårt yrke*”. Et par andre forteller at de kan ta opp situasjoner hvor gruppen har gjort noe klønete.

Fire varianter av å vende humor *mot andre* har kommet frem i intervjuene: Ironi, billedspråk, practical jokes og skriftlig humor. Flere hevder at smart bruk av *ironi* kan få fram seriøse budskap på en fin måte. ”*God formiddag*” når en medarbeider kommer sent på jobb er et eksempel på det. To fallgruver trekkes frem med tanke på ironi: 1) Folk kan ta seg nær av det og 2) ironi på et fremmedspråk kan føre til misforståelser. Bruk av *billedspråk* for å understreke budskap er nevnt av to respondenter. En trener brukte ”*krumtapp*” om en spiller som var viktige i det defensive arbeidet og ”*Ferrari*” om en spiller med ekstrem hurtighet. *Practical jokes* er nevnt av flere, men det er spesielt en respondent som forteller om en utpreget norm for den slik humor. Denne respondenten beskriver flere eksempler hvor practical jokes bygges på fellesreferanser og ulike hendelser. Samme respondent forteller også om mye *skriftlig humor* i sin organisasjon. Tegneserier og vitsetegninger deles hurtig via mail, oftest en-til-en, og oppleves som ”*enkel avkoblingshumor*”.

4.3.4 Stimulere humor indirekte

Mine funn indikerer at respondentene er relativt bevisst på å stimulere humor indirekte, særlig de tilknyttet toppidretten. Dette innebærer gjerne å ”*spille på humorister*” eller ”*klovner*” i en gruppe og ”*bruke [humoristen] aktivt*” eller ”*sette humoristen i situasjoner hvor den kan blomstre*”. Mine funn peker mot at humorister kan ha ulik formell posisjon. Humor kan også stimuleres indirekte gjennom sosiale arrangementer, oppvarmingslek og tidligere nevnte humorteam og sosialrom. Eksempler på dette er nevnt tidligere.

4.3.5 Drøfting av hvordan humor brukes i ledelse

Mine funn indikerer at respondentene er oppmerksom på at humor kan fremføres på mange måter og gjennom flere *stiler*. Det er forventet at få beskrivelser av *aggressiv* humor kom opp i intervjuene. Bruk av slik humor kan føre til en implisitt trussel om latterliggjøring (Janes & Olson, 2000) avsender ikke er bevisst på, men det kan også være noe man helst ikke vil snakke om til andre. Mine respondenter antyder at *mild, aggressiv* humor kan forekomme som både erting og intellektuelle spill. Førstnevnte kan forklares som en måte å skape en link til

mottaker på (Crawford, 1994), i og med at humor om noe personlig kan tolkes som et kompliment (Duncan & Feisal, 1989) eller tegn på interpersonell trygghet (Romero & Cruthirds, 2006). Intellektuelle spill er et eksempel på uoverensstemmelsesteorien og kognitiv humor (Crawford, 1994). Mine funn peker mot at *galgenhumor* kan oppleves som en forsvarsmekanisme mot negative følelser (Freud, 1928). Dette kan skyldes humorens evne til å sette perspektiv på situasjonen og dermed distansere seg psykologisk (Eisenhardt m.fl., 1997), men det kan også forklares ved at humor reduserer motstand for endringer gjennom å skape positive følelser (Kuiper m.fl., 1995; Meyer, 1997). Samtidig oppleves *selvironi* som en trygg måte å binde sammen en gruppe og underholde uten at det går på bekostning av noen andre (Martin m.fl., 2003). Likevel skal en merke seg at det er *mottaker/publikums tolkning* av humorstilen som avgjør konsekvensen. Selv om flere respondenter beskriver sin humor som (for eksempel) tilknyttende, kan det ikke utelukkes at andre opplever det som ekskluderende (Martin & Gayle, 1999).

At personers roller, egenskaper, særegenheter, uvaner, interesser og opphav er hyppig anvendte *tema*, kan sees i sammenheng med at fellesreferanser øker bruk av humor. Humor om personlige egenskaper kan oppleves som en måte å konstruere relasjoner på (Holmes & Marra, 2002). Dette kan være et ledd i å signalisere felles plattform gjennom å utløse latter (Rogerson-Revell, 2007). Temaene gjengitt ovenfor kan med andre ord forsterke påstanden om at individer føler en trang for å signalisere en god samtale eller relasjon (Spurkeland, 2012) og samtidig redusere interpersonell spenning (Lefcourt, 2001). Slik kan ovennevnte tema knyttes opp mot lettelsesteorien og at humor som strategi for å skape psykologisk trygghet (Romero & Cruthirds, 2006). *Situasjonsbeskrivende humor* er det Martin (2007) omtaler som en standardisert vits. Fordi slik humor innebærer at publikum bygger opp en forventning om å bli underholdt (i motsetning til spontant humor som gjerne inneholder et snev av overraskelse), vil risikoen ved situasjonsbeskrivende humor være høyere. Dette kan forklare hvorfor en respondent opplever at denne formen for humor er forbeholdt tette grupper, og forsterker at trygghet på respons er en forutsetning for at humor skal oppstå. Mine funn indikerer med andre ord at standardiserte vitser krever høyere trygghet mellom avsender og mottaker/publikum enn spontant humor gjør.

Selvironi og humor vendt *mot seg selv* blir sett på som en effektiv måte å underholde uten at det går på bekostning av noen andre (Martin m.fl., 2003). Samtidig kan det være en måte å ikke fremheve seg selv på, tatt i betraktning at Norge er et land preget av små maktavstander (Hofstede, 1983). At majoriteten av respondentene ser på selvironi er viktig, kan indikere at det forventes at norske ledere ikke tar seg selv høytidelig. Selvironi i gruppe er

en variant som ikke finnes i utvalgt litteratur. På mange måter ligner beskrivelsene av selvironi i gruppe på tilknyttende humor fordi humoren er tilpasset gruppen og inneholder ”inside jokes” (Romero & Cruthirds, 2006). Kanskje kan selvironi i gruppe ha den samlende effekten aggressiv humor mot eksterne grupper kan ha, og med det skape en slags ”vi mot dem”? Mine funn indikerer at humor *vendt mot andre* ofte dreier seg om å forsterke budskap (Davis & Kleiner, 1989). Både bruk av ironi og billedspråk brukes for slike hensikter. Når det gjelder practical jokes og skriftlig humor, peker respondentenes beskrivelser mot at å underholde og skape positiv stemning er motivet.

Mine funn indikerer at å *stimulere humor indirekte* er en relativt bevisst del av respondentenes ledelse. Man skal heller ikke se bort fra at respondentene undervurderer hvor mye de ubevisst stimulerer indirekte. Frykten for at ”humorist blir hovedrollen” kan være den underliggende årsaken til at man stimulerer humor indirekte. Dette motivet ligner på det Spurkeland (2012) beskriver som å skape humor uten å være midtpunktet. En annen årsak til at individer stimulerer andre kan være at man ikke føler seg humoristisk i produktiv forstand (Eysenck, 1972). En siste hensikt kan være å ”forsterke de som fyller på energitanken”. Respondentene forteller at motivet bak å stimulere ved bruk av andre verktøy er å øke kommunikasjon, trygghet og engasjement gjennom økt humor.

Tabell 4: Oppsummering av hvordan humor brukes i ledelse

Stiler av humor	Tema/innhold	Vendt mot avsender versus andre	Stimulere indirekte
<ul style="list-style-type: none"> • Mild, aggressiv • Selvforsterkende • Tilknyttende • Selvødeleggende 	<ul style="list-style-type: none"> • Roller, egenskaper, særegenheter, uvaner og interesser • Geografi og språk • Hendelser • Seriøse budskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Mot avsender: Selvironi og selvironi i gruppe • Mot andre: Ironi, billedspråk, practical jokes og skriftlig humor 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimulere ”klovner” eller ”humorister” • Stimulere gjennom andre verktøy

Kilde: Studiens respondenter. Tabellen viser hvordan jeg har kategorisert funnene (jf. beskrivelse av analyseprosessen i 3.4).

4.3.6 Oppsummering av hvordan humor brukes i ledelse

Delkapittelet har behandlet respondentenes beskrivelser av hvordan humor brukes i egen og andres ledelse, og hovedpunktene kan leses i tabell 4 (ovenfor). Beskrivelser av tilknyttende, selvødeleggende, selvforsterkende og mild, aggressiv humor ble funnet, noe som indikerer at

respondentene er oppmerksom på at humor kan fremføres på mange måter og ved bruk av mange stiler. Personers roller, egenskaper, særegenheter, uvaner, interesser og geografisk opphav trekkes frem som typiske tema. Dette kan tolkes dithen at slike tema oppleves som en enkel fellesreferanse å konstruere relasjoner rundt. Artige hendelser og seriøse budskap er andre temaer nevnt av respondentene, og det argumenteres for at hendelsesbeskrivende humor krever høyere trygghet på respons enn spontant humor. Selv om respondentene opplever selvironi som en trygg måte å bruke humor uten at det går utover noen andre, kan små maktavstander og en forventning om at norske ledere ikke skal ta seg selv høytidelig også ligge bak hyppig bruk av selvironi. Selvironi i gruppe er en ny variant som kan ha tilknyttende effekt i en gruppe. Samtidig indikerer beskrivelsene av humor vendt mot andre at å forsterke budskap kan være en viktig hensikt hos respondentene. Å stimulere humor indirekte ser ut til å være en relativt bevisst del av respondentenes ledelse. Dette kan skyldes at man vil unngå å bli midtpunktet i humoristiske mønstre, ikke føler seg humoristisk i produktiv forstand og/eller vil forsterke de som fyller på energi i gruppen. Studier som tar utgangspunkt i andre perspektiver enn ledernes kan styrke eller svekke mine funn.

4.4 Effekter av humor i ledelse

Dette delkapittelet vil omhandle respondentenes opplevde effekter ved bruk av humor i ledelse. Her defineres en effekt som en konsekvens av humorbruk relatert til avsender, mottaker, publikum eller organisasjoner. Effektene er listet opp i tabell 5 (under) og vil utdypes i fortsettelsen. I første omgang vil jeg beskrive positive effekter som ligner hensiktene presentert i del 4.1. Deretter følger en presentasjon av øvrige positive effekter og negative effekter. Avslutningsvis drøftes og oppsummeres funnene.

Tabell 5: Effekter av humor i ledelse

Effekter nevnt som hensikter	Andre positive effekter	Negative effekter
<ul style="list-style-type: none">•Løs eller positiv stemning + Samhold•<u>Ufarliggjøring</u>:<ul style="list-style-type: none">•Fokus flyttes•Skuldrene ramler•Vise trygghet på seg selv•Forbedret kommunikasjon•Energi	<ul style="list-style-type: none">•Kreativitet•Redusere maktavstander•Konkurransefortrinn	<ul style="list-style-type: none">•<u>Mottakerrelaterte</u>:<ul style="list-style-type: none">•Mottakers velvære•Mistet fokus•Negativ innstilling•Kunnskapsdeling•<u>Avsenderrelaterte</u>:<ul style="list-style-type: none">•Oppfattes som useriøs eller likegyldig•Mister respekt

Kilde: Studiens respondenter. Tabellen viser hvordan jeg har kategorisert funnene (jf. beskrivelse av analyseprosessen i 3.4). "Ufarliggjøring" kan skapes ved bruk av tre ulike metoder eller mellomeffekter.

4.4.1 Effekter nevnt som bevisste hensikter

Den første hensikten nevnt i 4.1 var å *løse opp eller skape positiv stemning* i en gruppe, og svært mange effekter kan relateres til den. Respondentene bruker beskrivelser som "gjør det ikke så alvorlig", "gjør det uformelt", "lett omgang med hverandre", "forløsende", "bryter en barriere", "icebreaker", "komfortabelt", "behagelig", "avslappende" og "befriende". I tillegg opplever flere respondenter at deres humorbruk har skapt en "god tone med folk" og at man blir "en slags trygg base eller ventil". Samtidig trekker flere frem at humor skaper "et smil og en liten latter", "trivsel", "godt humør", "begeistring", "trygghet" og "artig og lystbetont arbeid". Noen av disse påpeker at begeistring og glede er en nødvendig ingrediens for å skape resultater utover det normale.

En positiv effekt som kan relateres til å løse opp eller skape positiv stemning er *samhold*. Flere respondenter er hevder at humor kan være "samlende", "forenende", "binde en gruppe sammen", "skape en sterk gruppe", "skape gode relasjoner", "danne et fellesskap",

”skape en identitet”, ”gjøre noe negativt til noe felles”, ”danne felles ballast” og ”skape en følelse av at man ikke står alene i motgang”. Brorparten av disse beskrivelsene er nevnt i forbindelse med endringsprosesser eller motgang. En respondent mener at humor om noe gruppen ”eier” eller noe personlig er effektivt for å binde en gruppe sammen, mens andre respondenter foreslår sosiale aktiviteter utenfor den vanlige arbeidsplassen. Samtidig hevder en respondent at ”humor og godt humør er prestasjonsmiljøenes omega 3. [...] Det er et slags smøremiddel og det er forebyggende. [...] Det er olje i maskineriet å bruke humor”.

Mange respondenter nevner *ufarliggjøring* som en positiv effekt av humor. Det virker som ufarliggjøring er nødvendig i ansente situasjoner og hvor noe er ”usnakket” eller ”fastlåst”, enten det er i en endring, samtaler en-til-en eller en gruppesituasjon. Mine respondenter indikerer at ufarliggjøring kan gjøres på tre metoder: Flytte fokus, få skuldrene til å ramle ned og vise trygghet på seg selv. Merk at metodene i seg selv kan være effekter, noe som gjør de til en slags mellom effekt eller mellomsteg på veien til ufarliggjøring, som ser ut til å være hensikten. Typiske eksempler på å *flytte fokus* er tidligere nevnte humorteam og sosialrom som har til hensikt å flytte tankene fra press og seriøsitet. Respondenter trekker også frem at humor kan flytte fokus fra negative hendelser som at en ansatt slutter eller et tap i idrettssettingen. I det første tilfellet ble ”fokuset på hvor hyggelig personen som sluttet var, og ikke på at den skulle slutte” etter at det ble lagt ut en humoristisk melding om personens avgang. I det andre tilfellet kan humor føre til ”at vi legger tapet bak oss”. Flere respondenter hevder at humor kan ”få skuldrene til å ramle ned”, særlig i opphetede diskusjoner og før viktige perioder. For eksempel fortalte en respondent om en tidligere arbeidsplass hvor humoren var drøyere enn den var vant til, men at dette gjorde ”alt greit” og minket redselen for å gjøre feil. Å *vise trygghet på seg selv* er den siste metoden å ufarliggjøre på. Dette er beskrevet tidligere under ufarliggjøre som hensikt (4.1.1), lederrelaterede moderatorer for mengde (4.2.1) og den selvødeleggende humorstilen (4.3.1).

Flere respondenter omtalte humor som en måte å *forbedre kommunikasjon*. Denne mekanismen ser ut til å være tredelt: 1) Humor kan gjøre at budskapet kommer tydeligere frem gjennom å skape en ”åpning for forståelse”, ”understreke” eller ”få folk til å våkne opp”. 2) Budskapet presenteres ”uten å bare være kjip” eller for å understreke ”at det ikke er vondt ment. Jeg vil deg godt likevel”. 3) Humor kan skape en avstand mellom avsender og budskap. En respondent omtaler sistnevnte som å bruke humor som en ”retorisk teknikk”. Mange påpeker at man skal være dyktig for å forbedre kommunikasjon ved bruk av humor.

På samme måte som å fylle på energi ble nevnt som hensikt i 4.1, blir *energi* omtalt som en positiv effekt av humor. Samtlige respondenter fra toppidretten nevner humor som en

kilde til energi, og en respondent hevder at *”man blir helt avslappet og har helt fulle batteri når man skal koble på for seriøsitet”*. Andre beskrivelser som kan relateres til energi eller arbeidsinnsats er *”entusiasme”*, *”guts”*, *”kraft”* og det å ha en *”drive i hverdagen”*.

4.4.2 Andre positive effekter av humorbruk

Kreativitet er så vidt nevnt tidligere i forbindelse med moderatoren uformelle situasjon (4.2.1). En respondent beskriver sammenhengen slik: *”Når man er i godt humør og det er humor, kan man [tenkepause] si ting som tilsynelatende ikke er seriøst, [tenkepause] noe som i utgangspunktet er tull og tøys og ville og gale ideer, [tenkepause] og det kan faktisk inneholde ting som er bra. Det kan komme opp fordi man sitter og drodler, [tenkepause] tuller og tenker stort. Usammenhengende. I en slik setting kan det plutselig dukke opp noe man kan ta tak i og ta dra det ned til papiret”*. En annen respondent, som også sier at humor tar *”lokket av en del idemyldring”*, har et konkret eksempel på situasjonen beskrevet ovenfor:

”Vi jobber med et prosjekt nå som handler om å endre kirkestrukturen i en stor norsk by. Og det er et prosjekt som er litt vanskelig og du må være litt korrekt og litt tørt [...] Så var vi i et møte og noen sier: ”Hvis vi virkelig skal få på pukkelen og være typisk konsulenter; hva har vi gjort da? Hvis vi liksom skal [tenkepause] vi skal ironisere oss selv; hva hadde vi gjort da? Jo, da hadde vi kommet til å sett på markedsandeler. For kirken”. [ler]. Så ser vi på hverandre og sier ”vi GJØR det” [ler]. Vi ser på markedsandeler. [...] Og det åpnet opp en tenkning som var veldig fremmed for oss. [...] Vi var litt sånn sliten da, så skulle vi bare finne et løst tema og flire litt rundt og ”hva kunne vi gått i fella på her?” Og så gjorde vi det. [...] Så kom vi til det her styringsgruppemøte [med kirken] og sa at ”vi har sett på markedsandelen for dåp, [tenkepause] og dere er utkonkurrert av humanetisk forbund [som] koster to tusen kroner, og det er gratis i Kirken. Likevel har dere en sterk fallende andel”. Så sier han ene som satt der, som har vært med i fellesråd og menighetsråd i tjue år: ”Vi har aldri tenkt på det sånn før. Utrolig interessante tall”. [...] Så vi karikerte oss selv, selvironien som humorelement, og så ble det plutselig noe som skapte noe veldig verdifullt.

Flere respondenter opplever at humor kan *reducere maktavstander* mellom leder og medarbeider. Respondenter som indikerer dette bruker beskrivelser som å *”bryte ned strukturer”*, *”mindre formelt”*, *”takhøyde”* og *”åpenhet med hverandre”*. I tillegg hevder en respondent at egen humorbruk gjør at *”det i alle fall ikke er noe fryktbasert”* forhold mellom leder og medarbeider. Selvironi er nevnt som effektivt virkemiddel i denne sammenhengen.

Den siste positive effekten av humor beskrives best ved å kalle humor et potensielt *konkurransefortrinn*. Respondenten som står for utsagnet nedenfor nevner ikke humor direkte, men indikerer at evnen til å skape en god tone med sine kunder er en måte å utkonkurrere andre aktører i sin bransje, og man kan tenke seg at humor er et ledd i å skape den gode tonen:

”Det er opplevelsen av person som ofte dømmer hvor god jobb du gjør. [...] De her trivelige personene som bygger opp andre og er hyggelige; [tenkepause] de har en veldig høy standing, selv om de ikke leverer noe annet enn luft [ler]. [...] Så den Harvard-studien [som forteller at 70% foretrekker den hyggelige inkompetente foran den utrivelige kompetente] tror jeg er veldig dekkende for hvordan kunder velger hvem de vil samarbeide med også. [tenkepause] Jeg tror ikke de har noen sterke meninger om det er vi eller McKinsey som gir de beste resultatene. [...] Jeg tror de tenker sånn at ”okei, i Norge så er topp tre McKinsey, BCG og PwC på management consulting, alle de tre kan løse jobben. Hvem har vi lyst til å jobbe med?” [...] Sånn tror jeg det veldig ofte skjer. [...] Og det tror jeg gjelder i enda sterkere grad på rådgivning enn på revisjon, for revisjon er et mye mer regulert produkt.”

4.4.3 Negative effekter humorbruk

Mottakerrelaterte effekter

Negative effekter relatert til mottaker er først og fremst knyttet til *mottakers velvære*. Ifølge respondentene kan humoristiske aksjoner være ”sårende”, ”stigmatiserende”, ”mobbende” og ”skape utenforskap og fragmentert gruppe”. Samtidig nevnes upassende tema som en typisk årsak til at humor kan skade individer på denne måten. Når det gjelder utenforskap og fragmenterte grupper, nevner en respondent at humor er med på å forsterke slik differensiering. Flere respondenter nevner at for mye humor eller humor på feil tidspunkt kan føre til at noen *mister fokus*. Samtidig antyder et par respondenter at overdreven galgenhumor kan føre til *negativ innstilling* eller manglende engasjement. Til sist advarer en respondent mot at internkonkurranser går så langt at man ”ikke deler på suksessoppskriften”.

Avsenderrelatert effekter

Mine respondenter har nevnt tre negative effekter som kan knyttes til avsender. For det første, peker flere på at man kan ”oppfattes som useriøs”, ”lettvin” og ”flåsete”. Samtidig nevner flere at man utviser en form for ”likegyldighet” ovenfor de man kommuniserer med dersom humor brukes på upassende tidspunkt. Dette kan være situasjoner hvor man er tredjeperson i

en uenighet eller personen du kommuniserer med har et seriøst budskap. I førstnevnte kan humor også ”devaluere en av de ueniges syn”. Den siste effekten er nært relatert til de to første, og innebærer at avsender *mister respekt*. Her er tidligere nevnte beskrivelse av å ”bli spist” relevant, og flere respondenter viser til at man kan miste faglig respekt dersom man er for mye klovn. Flere tillegger at det er vanskelig å hente igjen tapt respekten.

4.4.4 Hva kan mangel på humor føre til?

Flere respondenter hevder at mangel på humor kan føre til at en gruppe tappes for energi. ”Slitasje” og ”mindre utvikling” er andre beskrivelser de har nevnt. Flere hevder at de hadde blitt dårligere leder uten humor, og et par mener at den gruppen de leder også hadde prestert dårligere uten humorelementet. I tillegg nevner en respondent at den mistet litt av sin styrke som leder da humoren ble begrenset som leder utenlands.

4.4.5 Drøfting av effekter

Mine respondenter har nevnt svært mange effekter som kan relateres til *stemningen* i en gruppe. Beskrivelser som ”avslappende”, ”befriende”, ”komfortabelt” og ”behagelig” kan indikere at humor frigjør nervøs energi eller spenning i henhold til lettelsesteorien (Rogerson-Revell, 2007; Shurcliff, 1968). At respondentene oppgir mange effekter av denne typen, kan tolkes som et tegn på at de opplever et behov for å lette situasjoner ofte. Samtidig er humor som tegn på en god relasjon relevant (Spurkland, 2012). En annen tolkning er at humor brukes til å gjøre interaksjoner uformelle og på den måten avlaste fra hverdagens press, rutiner og seriøsitet (Cooper, 2008; Ronglan & Aggerholm, 2014). Derfor virker det som humor, lek og moro oppleves som en motsats til press, rutiner og seriøsitet. Mine funn relatert til *samhold* forsterker at humor kan ha en effekt på samhörighet, tilhörighet og identifikasjon (Duncan, 1982; Holmes, 2000; Rogerson-Revell, 2007; Vaill, 1989). I tillegg minner beskrivelser av humor som ”omega 3”, ”olje” og ”smøremiddel” om humor som emosjonelt lim (Morreall, 1983). Med andre ord forsterker mine funn at humor kan forme ”sunne sosiale systemer” gjennom å skape trivsel og sosiale relasjoner (Romero & Cruthirds, 2006).

Ufarliggjøring ser ut til å være et sentralt motiv bak respondentenes humorbruk. Flere av beskrivelsene omhandler ufarliggjøring av situasjoner, men enkelte peker også på ufarliggjøring av leders status (Craik m.fl., 1996; Romero & Cruthirds, 2006). Førstnevnte kan tolkes som at respondentene opplever humor som en psykologisk strategi for å håndtere

og dempe spenning i henhold til lettelsesteorien (Rogerson-Revell, 2007). At høyt press er en moderator som øker humorbruk styrker denne påstanden. Mine funn indikerer at å flytte fokus eller distrahere (Lewis, 1999) kan være en måte å ufarliggjøre på. Samtidig indikerer respondentene at de ser på humor som en måte å løse opp spenning og fremme samarbeidende ånd i konflikter (Eisenhardt m.fl., 1997). Disse to gjør overlegenhetsteorien relevant, og peker på at makt og innflytelse kan være forutsetninger for å ufarliggjøre. Aspektet av innflytelse gjør karismatiske ledelse aktuelt, noe jeg kommer tilbake til i kapittel 5. Å ufarliggjøre ved å vise trygghet på seg selv kan tolkes som et tegn på transformasjonsledelse og å bruke humor til å vise at man har kontroll (Avolio m.fl., 1999). Samtidig kan det tolkes som en måte å oppnå en følelse av dominans eller kontroll i for lederens del (Henman, 2001).

Mine funn indikerer at humor kan brukes som et bevisst *kommunikasjonsverktøy*. Respondentene opplever at humor kan forsterke lytting og forståelse (Greatbatch & Clark, 2002), understreke et budskap (Davis & Kleiner, 1989; McIlheran, 2006), kommunisere verdier og normer (Romero & Cruthirds, 2006), presentere et budskap uten minuser (Kahn, 1989), skape en god tone med medarbeidere og skape avstand mellom avsender og budskap. Sistnevnte er et eksempel på hvordan avsender kan oppnå en fordel ved å bruke humor til å distrahere (Lewis, 1999). Det er kun en av respondentene som nevner dette aspektet, noe som gir grunn til å tro at det er en undervurdert eller ubevisst strategi. Samlet sett viser mine funn at respondentene opplever humor som en lovende kommunikasjonsstrategi (Crawford, 1994).

Respondentenes opplevelse av at humor skaper *energi* kan tolkes som et tegn på at alle brudd med det seriøse og rutinepregede føles som energiskapende (Cooper, 2008; Ronglan & Aggerholm, 2014). En annen tolkning er at underholdningsverdien i humor produserer positive følelser (Crawford, 1994), innstilling (Kuiper m.fl., 1995; Romero & Cruthirds, 2006) og psykisk og fysisk energi (Dienstbiers, 1995). Respondentenes beskrivelser indikerer også at de relaterer energi til trivsel. Samtidig virker det som evnen til å koble helt vekk (med humor) er en nøkkel for å ha energi når det gjelder, samt at mangel på humor kan føre til at man går tom for energi.

Selv om eksemplene som knytter humor til *kreativitet* først kom etter direkte spørsmål fra meg, indikerer det at noen respondenter ser en sammenheng mellom humor og kreativitet. Begge eksemplene kan relateres til uoverensstemmelsesteorien og kognitiv (Crawford, 1994) eller kompetent humor (Craik m.fl., 1994). Tidligere er det foreslått at kognitiv humor (som motsetning til følelsesmessig humor) først og fremst har til hensikt å underholde (se 4.1.2). Mine funn indikerer at slik bruk av humor kan gi positiv effekt gjennom at usammenhengende eller inkongruente ideer eskalerer til noe produktivt, selv om ideen er presentert med en

humoristisk undertone (Romero & Cruthirds, 2006). Et par respondenter hevder at uformelle situasjoner er best egnet for å skape kreativitet ut av humor. Dette kan tolkes som at uformelle situasjoner gjør individer avslappet og øker psykologisk trygghet blant individer (Romero & Pescosolido, 2008), noe som gjerne er en forutsetning for risikotaking og kreative ideer (Morreall, 1991).

Mine respondenter opplever at egen humorbruk reduserer *maktavstanden* mellom leder og medarbeider, og de støtter opp om Romero og Cruthirds (2006) påstand om at selvironi er effektiv i denne sammenhengen. Villigheten til å vende humor mot seg selv og egne svakheter foreslås som årsaken til at selvironi reduserer graden av maktforskjell som oppleves naturlig. Flere nevner at det er viktig å ”*by på seg selv*”, noe som kan tolkes dithen at det er viktig å la medarbeidere bli kjent med ens ekte identitet. Derfor kan redusert maktavstand kobles til trygghet mellom leder (avsender) og medarbeider (mottaker/publikum).

Respondentens eksempel ovenfor indikerer at humor kan ansees som en viktig del av relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012), og at det kan være et *konkurransefortrinn*. En tolkning er at humor brukes til å gjøre samtaler behagelige og at det oppleves som en befriende *icebreaker* i møte med kunder. Dette kan sammenlignes med humorens evne til å dempe spenning og lettelsesteorien (Rogerson-Revell, 2007). Samtidig forsterkes at humor ofte brukes til å konstruere relasjoner (Holmes & Marra, 2002; Martin m.fl., 2003). Rogerson-Revell (2007) foreslår at det å dele en latter signaliserer en felles plattform, noe som kan forklare hvordan humor konstruerer relasjoner. Man kan også tolke koblingen mellom humor og konkurransefortrinn som at humor brukes som maktstrategi til å overtale (Lyttle, 2001).

At størstedelen av respondentene omtaler humor som en ”*balansegang*”, indikerer at de opplever humor som et tveegget sverd med negative effekter (Malone, 1980; Rogerson-Revell, 2007). Mine respondenter har mye fokus på tema og de negative effektene det kan gi i form av *mottakers velvære*. Dette kan settes i sammenheng med at individer oppfatter humor på forskjellige måter (Duncan & Feisal, 1989). I tillegg må effekten utenforskap settes i lys av at humor forsterker interne grenser i en gruppe (Holmes, 2000). Mine funn tillegger at språk kan forsterke disse grensene. Mine funn indikerer også at enkelte kan *miste fokus* ved for mye humor (Pollio & Bainum, 1983). Når det gjelder negative effekter relatert til avsender, kan alle knyttes tett til *avsenders respekt* og at humorist ikke må bli hovedrollen. Dette er aspekter som beriker nåværende litteratur. Axtell (1993) og Lewis’ (1999) anbefaling om å bruke humor med forsiktighet i inter-kulturell kommunikasjon understrekes av at respondentene er bevisst på humorens negative effekter og at de vektlegger trygghet på mottaker/publikum tungt. Det er likevel nevnt få negative effekter i intervjuene. Dette kan skyldes at humorbruk

som fører til negative konsekvenser er utilsiktet. Sett i lys av den lave bevisstheten som er foreslått, kan man ikke se bort i fra at humor blir misbrukt (Malone, 1980).

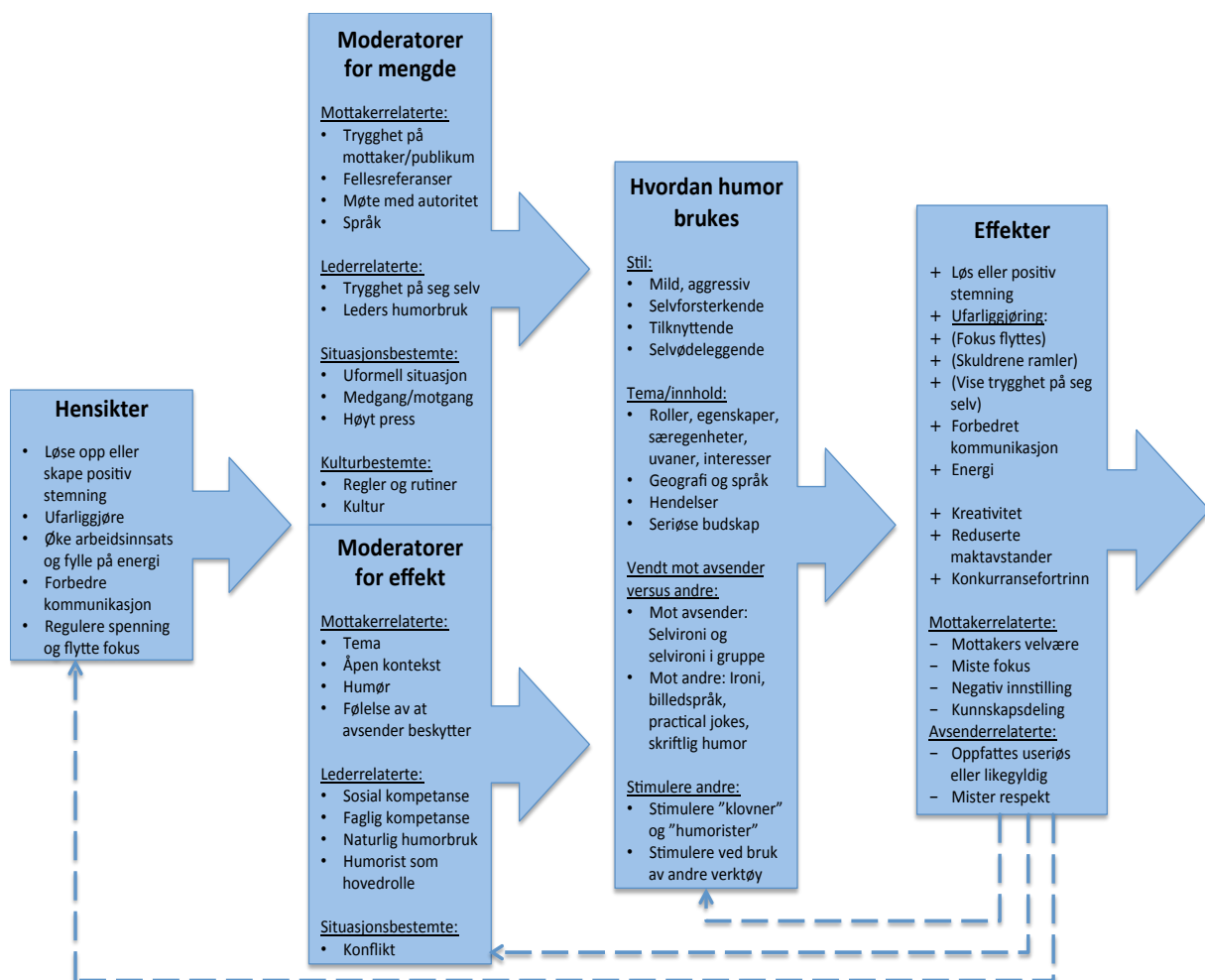
4.4.6 Oppsummering av effekter ved bruk av humor i ledelse

Delkapittelet har behandlet respondentenes opplevde effekter av humor i ledelse. Å løse opp eller skape positiv stemning i en gruppe, ufarliggjøre, forbedre kommunikasjon og å fylle på energi er hensikter som også omtales som effekter. Dette stiller spørsmålsteget ved respondentenes evne til å skille mellom hensikter og opplevde effekter. Likevel underbygger dette at å etablere psykologisk trygghet er hensikten bak store deler av respondentenes humorbruk, og at dette kan være aktuelt for å signalisere gode relasjoner eller for å avlaste mot press og rutiner. I tillegg beskrives kreativitet, reduserte maktavstander og konkurransefortrinn som andre positive effekter ved humor. Av negative effekter er skader på mottakers velvære sentralt og upassende tema en hyppig nevnt årsak. I tillegg foreslås det at avsender kan ta skade i form av tappt respekt. Det kan ikke utelukkes at humorbruk har flere negative effekter som en konsekvens av utilsiktet humorbruk.

5. Oppsummering og konklusjon

Målet med studien har vært å beskrive *hvordan humor i ledelse oppleves fra lederes perspektiv*. Jeg har belyst fire aspekter av humor i ledelse: 1) Hensikter, 2) moderatorer for mengde- og effekt av humorbruk, 3) bruk av humor og 4) effekter. Aspektenes relasjon til hverandre gjorde det naturlig å utarbeide en prosessmodell (figur 5, under) som oppsummerer mine funn og nyanserer eksisterende teori. I fortsettelsen vil jeg gjennomgå studiens viktigste funn med ord og beskrive humor i ledelse som en prosess. Videre vil jeg belyse funnene i lys av relevant ledelseslitteratur. Avslutningsvis vil jeg konkludere ut fra hovedfunn og drøfting, vurdere implikasjoner for ledere og løfte frem hva fremtidig forskning kan se nærmere på.

Figur 5: Lederes opplevelse av humor i ledelse



Kilde: Studiens respondenter. Figuren viser hvordan jeg har kategorisert funnene (jf. beskrivelse av analyseprosessen i 3.4). Under "effekter" indikerer plusstegn en positiv effekt, mens minustegn antyder det motsatte. "Ufarliggjøring" kan skapes ved bruk av tre ulike metoder/mellomeffekter. Merk at "hensikter" kun omhandler lederens egne bruk av humor, mens de resterende inkluderer humorbruk blant medarbeidere.

5.1. Respondentenes opplevelse av humor i ledelse

Første forskningsspørsmål behandlet respondentenes bevisste hensikter ved bruk av humor i ledelse. Mine respondenter nevnte fem hensikter: Løse opp eller skape positiv stemning, ufarliggjøre, øke arbeidsinnsats og fylle på energi, forbedre kommunikasjon og regulere spenning eller flytte fokus. Ut fra dette peker mine funn mot at respondentenes hensikter ved humorbruk i stor grad er knyttet til å vise og skape psykologisk trygghet i situasjoner med spenning, press eller stress (Avolio m.fl., 1999), og at individer kan føle en trang for å utøve humor for å signalisere en god relasjon eller samtale (Spurkeland, 2012). Fordi Holmes (2000) hevder at å underholde alltid er en hensikt ved bruk av humor, gir mine funn grunn til å hevde at å underholde er en ubevisst hensikt. Samtidig antydte min analyse at det er grunn til å stille spørsmålstegn ved hvor bevisst respondentenes humorbruk er, selv om stimulering av humor indirekte ser ut til å være en mer bevisst del av ledelse.

I neste forskningsspørsmål beskrev jeg respondentenes opplevelse av hvilke moderatorer som kan påvirke mengde- og effekt av humorbruk. Den første kategorien inneholdt elleve moderatorer. Her peker mine funn mot at trygghet på respons er en sentral determinator for hvor mye humor som brukes. Samtidig forsterkes forskning som hevder at humor oppleves og brukes som en avlastningsfunksjon mot press, regler og rutiner (Cooper, 2008; Ronglan & Aggerholm, 2014). Der store deler av tidligere forskning har fokusert på moderatorer som kan påvirke mengden humor, tillegger mine funn ni moderatorer som påvirker effekten av humor. Her peker funnene mot at hensyn til avsenders respekt og mottakers velvære er med i betraktningen når respondentene vurderer effekten av humor i ledelse. Betydningen av trygghet mellom avsender og mottaker/publikum er gjennomgående for delkapittelet, og inkluderer trygghet på at man interagerer med avsenders ekte identitet.

Tredje forskningsspørsmål behandlet respondentenes opplevelse av hvordan humor brukes i ledelse. Beskrivelser av tilknyttende, selvødeleggende, selvforsterkende og mild, aggressiv humor ble funnet, noe som indikerer at respondentene er bevisst på at humor kan fremføres på mange måter og stiler. Personers roller, egenskaper, særegenheter, uvaner, interesser, geografisk opphav og språk trekkes frem som typiske temaer, noe som kan tolkes dithen at slike tema oppleves som enkle fellesreferanser å konstruere relasjoner rundt (Holmes & Marra, 2002). Artige hendelser og seriøse budskap er andre temaer nevnt av respondentene, og det ble argumentert for at hendelsesbeskrivende humor krever høyere trygghet på respons enn spontan humor fordi førstnevnte bygger opp en forventning om å bli underholdt hos mottaker/publikum. Selv om respondentene opplever selvironi som en trygg måte å bruke

humor på fordi det ikke går på bekostning av andre, kan små maktavstander og en forventning om at norske ledere ikke skal ta seg selv høytidelig også ligge bak at selvironi er nevnt hyppig. Selvironi i gruppe ble trukket frem som en ny variant som kan å ha en samlende effekt i en gruppe. Beskrivelsene av humor indikerte også at humor vendt mot andre ofte har til hensikt å forsterke budskap. Å stimulere humor indirekte ser ut til å være en relativt bevisst del av respondentenes ledelse. Dette kan skyldes at ledere vil unngå å være midtpunktet i humoristiske mønstre (Spurkeland, 2012), at man ikke føler seg humoristisk i produktiv forstand (Eysenck, 1972) og/eller at de vil forsterke andre som fyller på energi i gruppen. Studier med utgangspunkt i andre perspektiver enn ledernes kan styrke eller svekke mine funn på dette området.

Siste forskningsspørsmål omhandlet respondentenes opplevde effekter av humor i ledelse. Å løse opp eller skape positiv stemning, ufarliggjøre, forbedre kommunikasjon og å fylle på energi var hensikter som også ble nevnt som effekter. Derfor ble det stilt spørsmålstegn ved respondentenes evne til å skille mellom hensikter og opplevde effekter. Likevel underbygger dette at å etablere psykologisk trygghet er hensikten bak store deler av respondentenes humorbruk, og at dette kan være aktuelt for å signalisere gode relasjoner eller avlaste mot press og rutiner. Kreativitet, reduserte maktavstander og humor som potensielt konkurransefortrinn ble også trukket fram som positive effekter. Av negative effekter var skader på mottakers velvære sentralt og upassende tema en hyppig nevnt årsak. I tillegg ble det fremhevet at avsender kan ta skade i form av tapt respekt. Det kan ikke utelukkes at bruk av humor har flere negative effekter som en konsekvens av utilsiktet humorbruk.

5.1.1 Humor i ledelse som en prosess

Figur 5 (ovenfor) er ikke bare en oppsummering av studiens viktigste funn. Den indikerer også at de ulike aspektene av humor i ledelse kan påvirke hverandre. Det er naturlig å tro at opplevde effekter av humor kan utløse refleksjon hos et individ. Av de eksemplene som er blitt fortalt i intervjuene (uten min oppfordring), er negative effekter mest fremtredende. Samtidig er trygghet på respons foreslått som en sentral forutsetning for at humor skal oppstå. Dette gjør det naturlig å tro at et individ vil være spesielt oppmerksom på negative effekter i etterkant av humorbruk, og at det først og fremst er negative effekter som stimulerer refleksjon. Denne refleksjonen kan gå tilbake til hensikten ved et individs humorbruk, hvilke moderatorer som påvirker effekten av humor og hvordan et individer bruker humor. Pilene i figur 5 illustrerer potensielle refleksjoner, og er presentert som stiplede linjer fordi mine funn

indikerer at individer varierer i hvilken grad de er bevisst på aspekter ved humor i ledelse. Selv om det foreslås at negative effekter stimulerer refleksjon i større grad enn positive, utelukkes det ikke at positive effekter kan gi lignende refleksjoner. De stiplede pilene antyder også at de fire aspektene kan forekomme mer eller mindre samtidig. Fordi store deler av humoristisk atferd forekommer spontant (Martin, 2007), vil bruk av humor i mange tilfeller forekomme i samme tidspunkt som avsender etablerer en (ubevisst) hensikt, vurderer moderatorer for effekt og opplever effekten.

5.2 Mine funn i lys av ledelseslitteratur

5.2.1 Humor og transformasjonsledelse

Transformasjonsledere oppfattes gjerne som humoristiske (Avolio m.fl., 1999) og humor ansees for å være en komponent i effektiv transformasjonsledelse (Dubinsky m.fl., 1995). Mange av mine respondenter antyder at de bruker humor på måter som minner om transformasjonsledelse. Dette kommer tydeligst frem gjennom hensikten å ufarliggjøre ved å vise trygghet på seg selv, men også gjennom tilknyttende humor som fører en gruppe tettere sammen (Avolio m.fl., 1999). På den måten ser det ut som transformasjonsledere kan bruke humor til å påvirke det *følelsesmessige* hos sine medarbeidere, og at dette kan være et ledd i å mobilisere energi og engasjement (Yukl, 2013). Det er ikke bare den følelsesmessige delen av transformasjonsledelse som kommer frem gjennom mine funn. Holmes og Marra (2006) hevder at en sentral del av transformasjonsledelse er å oppmuntre til kreativitet og innovasjon, og Yukl (2013) tillegger at dette blant annet skjer ved idealisert atferd og intellektuell stimulasjon. Mine respondenter hevder at deres humoristiske atferd har betydning for medarbeideres humorbruk. Samtidig opplever flere at kreativitet kan være en effekt av uoverensstemmelser, inkongruente ideer eller *kognitiv* humor, noe som kan skyldes at man har skapt en trygg setting for idegenerering (Romero & Cruthirds, 2006). Dette innebærer at ledere kan fremme endring både ved bruk av følelsesmessig og kognitiv humor.

5.2.2 Humor og karismatisk ledelse

Karismatiske ledere antas å ha stor innflytelse på medarbeidere uavhengig av formell autoritet (Weber, 1947). Samtidig hevder Duncan og Feisal (1989) at ledere som er sentral i humoristiske mønstre gjerne har en sterkere posisjon i gruppen. Dette gjør at humor kan være en nøkkel i karismatisk ledelse fordi bruk av humor kan skaffe lederen en sterk posisjon og

stor innflytelse i en gruppe uavhengig av formell autoritet. Mine funn peker mot at tilknyttende humor og selvironi kan være sentrale aspekter av karismatisk ledelse. Tilknyttende humor kan etablere den personlige relasjonen som gjør at medarbeidere ønsker å bli ledet av lederen (DuBrin, 1998), mens selvironi kan tolkes som en måte å øke nivået av emosjonelle uttrykk man er komfortabel med i en gruppe (Romero & Pescosolido, 2008). Dessuten peker forskning på at humoristisk atferd kan forbindes med å være karismatisk (Priest & Swain, 2002). Kanskje blir god sans for humor (i produktiv forstand) oppfattet som en ”guddommelig inspirert gave” (Yukl, 2013:300)?

5.2.3 Humor og autentisk ledelse

En sentral del av autentisk ledelse er oppriktighet (”*sincerity*”) og å vise sitt sanne seg til andre (Avolio & Gardner, 2005). Dette kan knyttes opp mot betydningen av naturlig humorbruk nevnt av mine respondenter. Man kan tenke seg at naturlig bruk av humor gjør mottaker/publikum trygg på avsenders ekte identitet, og at dette påvirker både mengde og effekt av humor. Det er også grunn til å tro at selvironi kan forsterke autentisk ledelse fordi det innebærer å by på menneskelige og svakere sider av seg selv (Ronglan & Aggerholm, 2014), skape en link til publikum (Crawford, 1994) og redusere sosiale avstander (Graham, 1995). På den måten kan mine funn peke mot at humor kan være et nyttig verktøy for å vise autentiske sider av seg selv og oppfattes som ekte av medarbeidere. Dette er i tråd med Ronglan og Aggerholm (2014) som hevder at en treners utøvelse av trenerrollen må oppleves som mer en bare skuespill for å skaffe tillit hos personer rundt seg.

5.3 Konklusjon

Mine funn indikerer at psykologisk trygghet er sentralt i respondentenes opplevelse av humor i ledelse. For det første, antyder min studie at å etablere trygghet er en sentral *hensikt* ved bruk av humor. Dette kommer frem gjennom beskrivelser som å løse opp, ufarliggjøre og skape en befriende følelse, og ser ut til å være aktuell i et bredt spekter av situasjoner med en eller annen grad av spenning (Lefcourt, 2001), press (Ronglan & Aggerholm, 2014) eller stress (Freud, 1928). Samtidig gjenspeiles denne hensikten i respondentenes beskrivelser av hvordan humor brukes, som i stor grad indikerer at relasjoner konstrueres og forsterkes ved bruk av enkle fellesreferanser og tilknyttende humor (Holmes & Marra, 2002). For det andre, peker mine funn på at trygghet på seg selv, mottaker/publikum og respons en *forutsetning for at humor skal oppstå*, noe som kommer frem gjennom moderatorer for mengden humor.

Psykologisk trygghet kan defineres som en ”felles tro om at teamet er sikkert for interpersonell risikotaking” (Edmondson, 1999:254), og kan oppleves som en forutsetning fordi humoristiske aksjoner innebærer en risiko for å tape ansikt for avsender (Bell, 2009). For det tredje, opplever mine respondenter at psykologisk trygghet kan være en *effekt* av humor, noe som er i tråd med tidligere forskning (Romero & Pescosolido, 2008). Dette kommer frem gjennom effekter som løs eller positiv stemning, ufarliggjøring og reduserte maktavstander. Samtidig nevnes trygghet som en *moderator for flere negative og positive effekter*: Negative effekter i form av mottakers velvære kan unngås ved interpersonell trygghet, mens positive effekter som kreativitet og forbedret kommunikasjon krever trygghet for å oppstå. Samlet sett indikerer mine funn at respondentene opplever psykologisk trygghet som en hensikt, forutsetning for at humor oppstår, moderator for effekt og effekt i seg selv. Dette gjør at lettelsesteorien og humor som strategi for skape psykologisk trygghet i situasjoner med spenning, press eller stress er sentral i ledernes opplevelse av humor i ledelse, mens underholdningsaspektet av humor er en mindre betydningsfull eller mindre bevisst del av ledelse.

Studien indikerer også at graden av bevissthet ved bruk av humor i ledelse er relativt lav, selv om opplevde negative effekter kan stimulere refleksjon. Samtidig viser respondentene tegn på at stimulering av humor indirekte er en mer bevisst del av ledelse. Sett i sammenheng med ledelsesteori, indikerer studien at transformasjonsledelse kan forsterkes ved både følelsesmessig og kognitiv humor. Videre peker funnene mot at humor kan være en nøkkel i karismatisk ledelse fordi det etablerer en personlig relasjon og forsterker lederens innflytelse i gruppen. I tillegg kan autentisk ledelse befestes ved naturlig humorbruk hvor lederen byr på seg selv og egne svakheter, slik at medarbeidere opplever at de interagerer med lederens ekte identitet.

5.4 Implikasjoner for ledere

Ut fra tidligere forskning og mine funn ser det ut til at ledere som ønsker å oppnå positive effekter av humor internt må (a) være oppmerksom på at psykologisk trygghet er til stedet, (b) gå i front som bruker av (selvironisk) humor dersom det ligger naturlig og (c) stimulere humor gjennom andre personer og verktøy. Oppmerksomhet er viktig for å ha et godt bilde av hva gruppen har behov for, noe som kan kalles sosial våkenhet eller emosjonell intelligens (Goleman, 2000). I noe tilfeller kan det mest effektive være å tone humoren ned, og en leder kan dra fordel av å være en del av humoristiske mønstre for å føle på hva gruppen har behov

for og ha innflytelse til å påvirke (Duncan & Feisal, 1989). Ledere kan også dra fordel av å kjenne sine medarbeidere for å ha fellesreferanser å bygge humor på. Uansett om humor ligger naturlig eller ikke, bør en leder signalisere at humor verdsettes og bidra til humor via andre for å spre tryggheten som skal til for at humor kan blomstre i arbeidsgrupper. Og om man ikke føler seg humoristisk nok til det, er humor en trenbar ferdighet (Crawford, 1994) og denne studien kan (sammen med andre studier) bidra til å øke bevissthet rundt moderatorer som påvirker effekt og potensielle fallgruver. Ledere kan skape ”sunne sosial systemer” i dagens organisasjoner (Romero & Cruthirds, 2006:59) ved å bruke enkle fellesreferanser, skape arenaer for uformell interaksjon, vende humor mot seg selv og stimulere indirekte. Samtidig bør man unngå at å bli oppfattet som mer komiker enn leder, og det kan lønne seg å vise faglig styrke før humoristisk side dersom man er et nytt bekjentskap for medarbeiderne. Ledere kan også se verdien av å bruke humor eksternt, da min studie indikerer at humor kan brukes til å konstruere og forbedre relasjoner (Holmes & Marra, 2002; Romero & Pescosolido, 2008; Spurkeland, 2012).

5.5 Fremtidig forskning

I etterkant av studiet ser jeg rom for mer forskning på humorens rolle i ledelse, spesielt fra lederes perspektiv. Fremtidig forskning kan teste og nyansere eller forsterke mine funn ved bruk av kvantitative forskningsmetoder, som kan inkludere flere respondenter, ledere fra flere bransjer og sammenligne humor i næringslivs- og toppidrettsledelse. Samtidig kunne det vært interessant å sammenligne lederes perspektiv (presentert i min studie) med studier fra andre perspektiv. Har ansattes lignende opplevelser? Vil observasjonsstudier gi samsvarende funn? Her kunne man for eksempel sett på effekten av økt bevissthet gjennom å observere arbeidsgrupper hvor lederen hadde blitt intervjuet om humor, og sammenligne med arbeidsgrupper hvor lederen ikke hadde blitt intervjuet.

Forskere kan også se mer på humor som endringsdimensjon, og spesielt som en mulig begrensning for endring. Flere kobler transformasjonsledelse til humor, men ytterligere forskning er nødvendig for å se om (galgen)humor kan begrense endringer. På tross av at koblingen mellom humor og kommunikasjon er etablert, har mine funn tillagt et aspekt fremtidig forskning kan utforske nærmere; å bruke humor for å skape avstand mellom avsender og (et negativt ladet) budskap. Samtidig kan stimulering av humor indirekte studeres dypere. Mine funn indikerer at dette er en relativt bevisst del av respondentenes ledelse, men det kan være nyttig å spesifisere hensikter, moderatorer, hvordan stimuleringen forekommer

og effekter. Koblingen mellom autentisk ledelse og humor er også en vinkling som kan utforskes i fremtidig forskning. Og ikke minst er forskjeller mellom humor i ledelse av næringsliv og toppidrett noe som kan studeres ytterligere.

Referanseliste

- Aanstad, K. L. (2015). "Jay Leno: – Humor kan være med å fjerne makt". *VG*, 11. desember.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. J. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- 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(2), 219-227.
- Axtell, R. (1993). *Do's and Taboos Around the World*. New York: John Wiley & Sons.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bell, N. D. (2009). Responses to failed humor. *Journal of Pragmatics*, 41(9), 1825-1836.
- Bjørkeng, K., Skivenes, M., & Wennes, G. (2004): "Sosial kompetanse i arbeidslivet. En studie av sosial kompetanse i praksis". *SINTEF-rapport STF38 A04902*.
- Brett, J. (2007). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bævre, A. I. (2016). "Jobbglede er strevsom lykke". *Adresseavisen*, 3. januar.
- Brotherton, P. (1996). "The company that plays together..." *HR Magazine*, 44(12), 76-82.
- Chapman, A. J. & Foot, H. C. (1976). *Humor and laughter: Theory, research, and application* (Eds.). London: Wiley.

- Clancy, A., Vince, R., & Gabriel, Y. (2012). That Unwanted Feeling: A Psychodynamic Study of Disappointment in Organizations. *British Journal of Management*, 23(4), 518-531.
- Clouse, R. W. & Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor. *Psychology: A Quarterly Journal of Human Behavior*, 32(3-4), 1-24.
- Collinson, D. L. (1988). Engineering humour: Masculinity, joking and conflict in shopfloor relations. *Organization Studies*, 9(2), 181-199.
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115.
- Craik, K. H., Lampert, M. D., & Nelson, A. J. (1996). Sense of humor and styles of everyday humorous conduct. *Humor: International Journal of Humor Research*, 9(3-4), 273-302.
- Crawford, C. B. (1994). Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders. *The Journal of Leadership Studies*, 1(4), 53-68.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper/Collins.
- Cummings, T. G. & Worley, C.G. (2015). *Organization Development and Change*. Mason: Cengage Learning.
- Davis, A. & Kleiner, B. H. (1989). The value of humour in effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(1), 1-3.
- Decker, W. H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 15(2), 221-224.
- Decker, W. H. & Rotondo, D. M. (2001). Relationships Among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 450-465.
- Denzin, N. K. (2001). The reflexive interview and a performative social science. *Qualitative Research*, 1(1), 23-46.
- Dienstbier, R. A. (1995). The impact of humor on energy, tension, task choices, and attributions: Exploring hypothesis from toughness theory. *Motivation and Emotion*, 19(4), 255-267.

- Dixon, N. F. (1980). Humor: A cognitive alternative to stress? In Sarason, I. G. & Speilberger, C. D. (Eds.), *Stress and anxiety (Vol.7, pp. 281-289)*, Washington, DC: Hemisphere.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An Examination of Linkages Between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315-335.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership. Research findings, practice and skills* (2.ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7(1), 136-142.
- Duncan, W. J. & Feisal, J. P. (1989). No laughing matter: Patterns of humor in the workplace. *Organizational Dynamics*, 17(4), 18-30.
- Duncan, W. J., Smeltzer, L. R., & Leap, T. L. (1990). Humor and work: Application of joking behavior to management. *Journal of Management*, 16(2), 255-278.
- Dwyer, T. (1991). Humor, Power, and Change in Organizations. *Human Relations*, 44(1), 1-19.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997). How Management Teams Can Have a Good Fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.
- Epstein, S. & Meier, P. (1989). Constructive thinking: A broad coping variable with specific components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 332-350.
- Eysenck, H. J. (1972). Foreword. In Goldstein, J. H. & McGhee, P. E. (Eds.), *The psychology of humor*. New York: Academic Press.
- Fabrizi, M. S., & Pollio, H. R. (1987). A naturalistic study of humorous activity in a third, seventh, and eleventh grade classroom. *Merrill-Palmer Quarterly*, 33(1), 107-128.
- Freud, S. (1928). Humour. *International Journal of Psychoanalysis*, 9, 1-6.

- Goleman, D. (1999). *Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet* (2.utg., oversatt av Bielenberg, T-J.). Oslo: Gyldendal.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-89.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*, 79(11), 42-51.
- Graham, E. E. (1995). The Involvement of Sense of Humor in the Development of Social Relationships. *Communication Reports*, 8(2), 158-169.
- Greatbatch, D. & Clark, T. (2002). Laughing with the gurus. *Business Strategy Review*, 13(3), 10–18.
- Hampes, W. P. (2001). Relation between humor and empathic concern. *Psychological Reports*, 88(1), 241-244.
- Hay, J. (2000). Functions of humor in the conversations of men and women. *Journal of Pragmatics*, 32(6), 709–742.
- Hendrick, H. W. (1990). Perceptual accuracy of self and others and leadership status as functions of cognitive complexity. In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 511-519). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Henman, L. D. (2001). Humor as a coping mechanism: Lessons from POWs. *Humor: International Journal of Humor Research*, 14(1), 55–82.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction* (3.ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Holmes, J. (2000). Politeness, power and provocation: how humour functions in the workplace. *Discourse Studies*, 2(2), 159–185.
- Holmes, J. (2006). Sharing a laugh: Pragmatic aspects of humor and gender in the workplace. *Journal of Pragmatics*, 38(1), 26-50.

- Holmes, J. & Marra, M. (2002). Having a laugh at work: How humor contributes to workplace culture. *Journal of Pragmatics*, 34(12), 1683–1710.
- Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *Humor: International Journal of Humor Research*, 19(2), 119-138.
- Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2009). Transforming with levity: humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 540-562.
- Janes, L. M. & Olsen, J. M. (2000). Jeer pressure: The behavioral effects of observing ridicule of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 474–485.
- Jones, R. L., Armour, K. L., & Potrac, P. (2004). *Sports coaching cultures: From practice to theory*. London: Routledge.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lyttle, J. (2001). The effectiveness of humor in persuasion: The case of business ethics training. *The Journal of general psychology*, 128(2), 206-216.
- Kahn, W. (1989). Toward a sense of organizational humor: Implications for organizational diagnosis and change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(1), 45–63.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Kotter, J.P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kushner, M. (1990). *The Light Touch*. New York: Simon and Schuster.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Kuiper, N. A., McKenzie, S. D., & Belanger, K. A. (1995). Cognitive appraisals and individual differences in sense of humor: Motivational and affective implications. *Personality*

and individual differences, 19(3), 359-372.

Lefcourt, H. M. (2001). *Humor: The psychology of living buoyantly*. New York: Kluwer Academic Publishers.

Levine, M. (2005). *Ready or not, here life comes*. New York: Simon and Schuster.

Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2011). *Essentials of Negotiations* (5.ed.). New York: McGraw-Hill

Lewis, R. (1999). *When Cultures Collide*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.

Linstead, S. (1985). Jokers wild: The importance of humour in the maintenance of organizational culture. *The Sociological Review*, 33(4), 741-767.

Long, D. L. & Graesser, A. C. (1988). Wit and humor in discourse processing. *Discourse Processes*, 11(1), 35-60.

Malone, P. B. (1980). Humor: A double-edged tool for today's managers? *Academy of Management Review*, 5(3), 357– 360.

Maples, M. F., Dupey, P., Torres-Rivera, E., Phan, L. T., Vereen, L., & Garrett, M. T. (2001). Ethnic diversity and the use of humor in counseling: Appropriate or inappropriate? *Journal of Counseling and Development*, 79(1), 53– 60.

Martin, R. A. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach*. New York: Academic Press.

Martin, D. M. & Gayle, B. M. (1999). It isn't a matter of just being funny: Humor production by organizational leaders. *Communication Research Reports*, 16(1), 72–80.

Martin, R. A., & Kuiper, N. A. (1999). Daily occurrence of laughter: Relationships with age, gender, and Type A personality. *Humor: International Journal of Humor Research*, 12(4), 355–384.

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. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75.

- Martineau, W. H. (1972). A model of the social functions of humor. In Goldstein, J. H. & McGhee, P. E. (Eds.), *The psychology of humor: Theoretical perspectives and empirical issues* (pp. 101–125). New York: Academic Press.
- McIlheran, J. (2006). The use of humor in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 267-274.
- Meyer, J.C. (1997). Humor in member narratives: Uniting and dividing at work. *Western Journal of Communication*, 61(2), 188-208.
- Morreall, J. (1983). *Taking Humor Seriously*. Albany: State University of New York Press.
- Morreall, J. (1991). Humor and work. *Humor: International Journal of Humor Research*, 4(4), 359–373.
- Morreall, J. (2009). *Comic relief: A comprehensive philosophy of humor*. Malden, MA: Wiley Blackwell.
- Newstrom, J. W. (2002). Making work fun: An important role for managers. *SAM Advanced Management Journal*, 67(1), 4–8.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Payne, G., & Williams, M. (2005). Generalization in qualitative research. *Sociology*, 39(2), 295-314.
- Pizzini, F. (1991). Communication Hierarchies in Humour: Gender Differences in the Obsterical/Gynaecological Setting. *Discourse and Society*, 2(4), 477–488.
- Pollio, H. R. & Bainum, C. K. (1983). Are funny groups good at solving problems? A methodological evaluation and some preliminary results. *Small Group Behavior*, 14(4), 379-404.
- Priest, R. F. & Swain, J. E. (2002). Humour and Its Implications for Leadership Effectiveness. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(2), 169–190.
- Robinson, D. T. & Smith-Lovin, L. (2001). Getting a laugh: Gender, status, and humor in task discussions. *Social Forces*, 80(1), 123–158.

- Rogerson-Revell, P. (2007). Humour in business: A double-edged sword: A study of humour and style shifting in intercultural business meetings. *Journal of Pragmatics*, 39(1), 4-28.
- Romero, E. J. & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Romero, E. & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418.
- Ronglan, L. T. & Aggerholm, K. (2014). 'Humour helps': Elite sports coaching as a balancing act. *Sports Coaching Review*, 3(1), 33-45.
- Schein, E. H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections*, 4(4), 27-38.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Shurcliff, A. (1968). Judged humor, arousal, and the relief theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4), 360-363.
- Smith, C. M. & Powell, L. 1988. The use of disparaging humor by group leaders. *Southern Speech Communication Journal*, 53(3), 279-292.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Staern, F. R. (1972). *Laughing: Physiology, pathophysiology, psychology, pathopsychology, and development*. Springfield, III.: Charles C. Thomas Publisher.
- Svebak, S. (2000). *Forlenger en god latter livet? Humor, stress og helse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Svebak, S. (2005). Er sans for humor bra for helsa?. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, 42(10), 909-912.
- Svebak, S., Martin, R. A., & Holmen, J. (2004). The prevalence of sense of humor in a large,

unselected county population in Norway: Relations with age, sex, and some health indicators. *Humor: International Journal of Humor Research*, 17(1/2), 121-134.

Sy, T., Saavedra, R., & Côté, S. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2012). *Kvalitativ forskning i praksis* (2.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vaill, P. B. (1989). Lou Pondy and the organizational funny bone. *Journal of Organizational Change Management*, 2(2), 22–25.

Vaillant, G. E. (1977). *Adaptation to life*. Toronto: Little, Brown, & Co.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2009). The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 171-194.

Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization* (translated by Henderson, A. M. & Parsons, T.). New York: Oxford University Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.

Wennes, G. (2005). Sosial kompetanse i arbeidslivet: Må ha det bare må ha det? Om relasjoner og kompetanse i kartleggingsøyemed. I Nyeng, F. og Wennes, G. (red.), *Kan organisasjoner føle?* (s. 139-155). Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Wennes, G. (2006). *Kunstledelse. Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forlag.

Williams, M. (2000). Interpretivism and generalisation. *Sociology*, 34(2), 209-224.

Yovetich, N. A., Dale, A., & Hudak, M. A. (1990). Benefits of humor in reduction of threat-induced anxiety. *Psychological Reports*, 66(1), 51–58.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations - Global Edition* (8.ed.). Essex: Pearson Prentice Hall.

Zillman, D. (1983). Disparagement humor. In McGhee, P. E. & Goldstein, J. H. (Eds.), *Handbook of humor research* (pp. 85-107). New York: Springer-Verlag.

Ziv, A. (1984). *Personality and sense of humor*. New York: Springer.

Ziv, A. (1988). *National Styles of Humour*. New York: Greenwood Press.

Ørstavik, L. J. (2011). ”Ekspertene vil ha mer humor på jobb”. *Aftenposten*, 12.oktober.

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Bli kjent med organisasjonen + identifiser lederens oppgaver

- Beskriv organisasjonen/avdelingens...
 - Størrelse
 - Sammensetning (alder, bakgrunn, kjønn osv.)
 - Fysisk plassering (åpen vs. lukket løsning)
 - Oppgaveløsning (individuelle vs. felles oppgaver)
- Hvilke oppgaver har du i løpet av en vanlig uke?
- I hvilke situasjoner leder du dine ansatte i til daglig? Hvilke er de viktigste?

2. Identifiser lederstil

Hvordan ville dine medarbeidere beskrevet deg som leder?

- Styrker, svakheter, fokusområder

3. Organisasjonskultur

Fortell kort om kulturen i din organisasjon (artefakter, verdier/normer, antagelser):

- Hvilke verdier/normer **styrer** ansattes/organisasjonens **beslutninger/atferd**?
- Er disse verdiene/normene **synlig** på noen måte (eks: belønningssystem)?

Trekk frem **faktorer som ligger bak deres resultater/prestasjon**:

- La intervjuobjekt evt. hinte til kultur selv
- Hvordan arbeider du med disse punktene? Relatert til synlige artefakter?
 - Medarbeidersamtaler (systematikk)

Hva legger du i **prestasjonskultur**?

- Stikkord: Systematikk (arbeider systematisk med faktorer bak prestasjon)
- Vil du karakterisere det som en prestasjonskultur? Hvorfor/hvorfor ikke?

4. HUMOR

Hva legger du i humor? Definisjon?

- Situasjoner hvor **hensikten** er humoristisk (fra avsender)?
- Situasjoner som **oppfattes** som humoristisk (av mottaker)?

4.1 Humorens rolle i ledelse

Bruker du humor bevisst i din ledelse av andre?

- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hensikten/intensjon med bruk av humor?
- Hvordan? Beskriv type humor: Vendt mot andre/deg selv? Aggressiv/mild? Formidle selv eller stimulere?
 - Konkrete eksempler (både positive og negative)

Anser du bruk av humor som en sentral del av DEG som leder?

- Er du redd for å fremstå som useriøs ved bruk av humor?

Hvis du skulle ansatt en leder, hvor viktig er humoristisk sans?

Hvordan opplever du at andre ledere bruker humor?

Organisatorisk perspektiv:

- Hvordan verdsettes humor i din organisasjonen? Del av kulturen?
 - Normer rundt bruk av humor?
- Hva med humor i forbindelse med endringer (transformasjon)?

Hva betyr humor for deg i andre roller/settinger? Naturlig for deg?

4.2 Humorens rolle i en prestasjonskultur

Hvordan brukes humor til å skape/forsterke artefakter, verdier/normer og antagelser?

4.3 Tidspunkt for bruk av humor

Hvilke situasjoner bruker du humor? Hvilke situasjoner bruker du ikke humor?

- Har det sammenheng med resultat (følelse av flow)?
- Har det sammenheng med HVEM du leder/kommuniserer med?
- Har det sammenheng med samtaletema?
- Har det sammenheng med setting (møte/faglig vs. lunsj // ”av & på”)
- Hva med konflikter?
- ... eller kan det være tilfeldig?

4.3.1 Andre situasjonsbestemte faktorer som påvirker bruk og effekt av humor?

- Mer/mindre humor som mellomleder/assistent?
- Mer/mindre humor i din forrige jobb?
- Leder- vs. Trenerrolle?

4.4 Effekter ved bruk av humor (hva kan det påvirke?)

Hvilken effekt ser du av humor? Hvilken effekt kunne den hatt?

- Org, gruppe, interpersonelt og individuelt nivå

Minuser ved humor? Når kan det slå feil/slår det feil? Konsekvenser?

- Samme nivåer

→ Konkrete EKSEMPLER (både positive og negative situasjoner)

4.5 Forskning om bruk av humor

- Eksplisitt del av org.kultur i Southwest Airlines, Kodak og Ben & Jerry's

Effekter av humor (*avhenger av mange faktorer*):

- Engasjement/motivasjon/trivsel
- Kommunikasjon (budskap kommer bedre frem)
- Samhørighet/identifikasjon (sosialt lim/smøremiddel, stå sammen i tøffe tider)
- Kreativitet (humor leker med tankene + skaper trygghet) (Google, Pixar, Yahoo)
- Redusere stress/skape trygghet (leder signaliserer at man har kontroll)
 - Bedre konflikthåndtering (lettere, minimere spenninger)
- Signaliserer OG bygger tillit ("letter" situasjoner for andre)
- Skape/styrke organisasjonskultur (verdier, normer osv. Eks: nytt medlem)
- Skape endring (humor indikerer evne til å nå ut + skaper "våkenhet" + skaper trygghet + oppfordrer til kritikk av "sannheter")
- ❖ Økt/mindre maktavstand (humor brukes til å understreke hva som forventes)
- ❖ Økt/mindre sosial avstand (gruppedynamikk, tydeliggjør likheter/forskjeller)

→ Potensielt positive effekter kan alltid bli negative ved "feil" bruk (uunngåelig)

→ Humor balanserer seriøsitet/moro, distanse/nærhet og autensitet/prestasjon

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hvordan opplever ledere i næringslivet og idrett bruk av humor i ledelse av prestasjonskulturer?”

Bakgrunn og formål

Studiens hensikt er å belyse hvordan ledere i næringslivet og trenere *opplever* bruk av humor i sin ledelse av ulike prestasjonskulturer. Forskningsprosjektet skal ende opp i en masteroppgave levert ved Handelshøyskolen i Trondheim.

Utvalget er valgt på bakgrunn av at studenten eller bekjente av studenten har en opplevelse av at lederen har nyttige synspunkter knyttet til problemstillingen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju på mellom 30-60 minutter, hvor deltakeren og studenten drøfter ulike spørsmål knyttet til studiens tema. Spørsmålene vil dreie seg om ledelse, humor og prestasjonskultur.

Intervjuet vil registreres i form av et lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger (telefonnummer, e-post og navn) lagres på en passordbeskyttet datamaskin, mens lydopptaket vil lagres på en egen (passordbeskyttet) minnepenn. Kun studenten og hans veileder har tilgang.

Deltakeren bestemmer selv om dens navn skal kunne gjenkjennes i publikasjonene eller ikke. Hvis dette skal være aktuelt, må deltakeren godkjenne eventuelle sitat og benevnelser.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 26.05.16. Personopplysninger og lydopptak anonymiseres så snart oppgaven er levert og godkjent.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Roar Fikse Forbord på enten +4542612290 eller Roar.ff@hotmail.com. Alternativt kan veileder Grete Wennes kontaktes på Grete.Wennes@hist.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)