

Agresivni i afilijativni humor nadređenog: radni ishodi, mehanizam u podlozi i povezanost s transformacijskim stilom vođenja

Žderić, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:086534>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-16**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

**AGRESIVNI I AFILIJATIVNI HUMOR NADREĐENOG – RADNI ISHODI,
MEHANIZAM U PODLOZI I POVEZANOST S TRANSFORMACIJSKIM
STILOM VOĐENJA**

Diplomski rad

Lucija Žderić

Mentor: dr.sc. Zvonimir Galić, red. prof.

Zagreb, 2024.

IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradio/la samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 16.9.2024.

Lucija Žderić

Sadržaj

Uvod	1
Konceptualizacija humora.....	1
Angažiranost zaposlenika.....	4
Zadovoljstvo poslom	4
Namjera napuštanja organizacije.....	5
Sindrom sagorijevanja.....	6
Procjene učinkovitosti nadređenoga.....	7
Transformacijsko vodstvo.....	7
Uloga psihološke sigurnosti.....	9
Naše istraživanje.....	10
Cilj istraživanja, problemi i hipoteze	11
Metoda	12
Sudionici	12
Instrumenti	13
Postupak.....	15
Rezultati.....	16
Provjera medijacijskih modela.....	20
Rasprava	23
Uloga psihološke sigurnosti	24
Nedostaci i smjernice za buduća istraživanja.....	27
Praktične implikacije	28
Zaključak.....	29
Literatura.....	30

Agresivni i afilijativni humor nadređenog – radni ishodi, mehanizam u podlozi i povezanost s transformacijskim stilom vođenja
Leaders' Aggressive and Affiliative Humor – Workplace Outcomes, Underlying Mechanism, and Relationship with Transformational Leadership Style
Lucija Žderić

Sažetak

Poznato je da korištenje humora od strane nadređenoga može biti povezano s raznim ishodima na radnom mjestu. Dok se vjeruje da je korištenje pozitivnog humora povezano s poželjnim ishodima, manje je jasna povezanost ishoda i negativnog humora. Također, mehanizmi u podlozi ove povezanosti tek se od nedavno istražuju. Cilj ovog istraživanja bio je pokazati kakva je povezanost korištenja afilijativnog i agresivnog stila humora nadređenoga s radnim ishodima te transformacijskim vodstvom, kao i ispitati ulogu psihološke sigurnosti u povezanosti humora nadređenog i radnih ishoda. Kako bismo ovo istražili, prikupljene su procjene nadređenih te samoprocjene od 678 sudionika. Pokazali smo da je afilijativni stil humora nadređenoga povezan s poželjnim ishodima, poput više angažiranosti zaposlenika, niže namjere napuštanja organizacije, višeg zadovoljstva poslom, manjim brojem simptoma sagorijevanja te višim procjenama učinkovitosti nadređenih. Agresivni humor nadređenih bio je povezan s višom namjerom napuštanja organizacije, nižim zadovoljstvom, više simptoma sagorijevanja te nižim procjenama učinkovitosti nadređenog. Korištenje transformacijskog stila vodstva nadređenog pozitivno je povezano s afilijativnim stilom humora, a negativno s agresivnim. Dodatno je pokazano da je psihološka sigurnost važan mehanizam u podlozi povezanosti humora i radnih ishoda.

Ključne riječi: *afilijativni humor, agresivni humor, psihološka sigurnost, radni ishodi, transformacijsko vodstvo*

Abstract

It is well-known that the leader's use of humor can be associated with various workplace outcomes. While positive humor is believed to be linked to desirable outcomes, the relationship between negative humor and outcomes is less clear. Additionally, the mechanisms underlying this connection have only recently been explored. The aim of this study was to investigate the relationship between a leader's use of affiliative and aggressive humor styles and work outcomes, as well as transformational leadership, and to examine the role of psychological safety in the relationship between leader humor and work outcomes. To investigate this, assessments of leaders and self-assessments were collected from 678 participants. We found that a leader's affiliative humor style is associated with desirable outcomes, such as higher employee engagement, lower intention to leave the organization, higher job satisfaction, fewer burnout symptoms, and higher ratings of leader effectiveness. On the other hand, leaders' use of aggressive humor was associated with a higher intention to leave the organization, lower satisfaction, more burnout symptoms, and lower ratings of leader effectiveness. The use of a transformational leadership style was positively associated with affiliative humor and negatively associated with aggressive humor. Additionally, it was shown that psychological safety is an important mechanism underlying the relationship between humor and work outcomes.

Keywords: *affiliative humor, aggressive humor, psychological safety, workplace outcomes, transformational leadership*

Uvod

Rukovoditelji igraju ključnu ulogu u oblikovanju stavova i ponašanja svojih podređenih (Dulebohn i sur., 2012; Judge i Piccolo, 2004; Martin i sur., 2016), stoga su njihove osobine i kompetencije, kao i stilovi vođenja opsežno proučavani kako bi se poboljšalo razumijevanje karakteristika dobrog rukovoditelja i učinkovitog vođenja (Avolio, 2011). Literatura o vođenju navodi mnoga ponašanja, stilove i taktike koje omogućuju postizanje željenih ishoda (Avolio i sur., 2013), a jedna važna taktika koju rukovoditelji mogu koristiti kako bi utjecali na svoje sljedbenike i oblikovali relevantne ishode jest humor (Avolio i sur., 1999; Cooper i Sosik, 2012; Cooper i sur., 2018; Robert i sur., 2016). Komunikacija je ključna u vođenju; ona razlikuje rukovoditelje koji se smatraju učinkovitima od onih koji to nisu (Bellou i Gkorezis, 2016; de Vries i sur., 2010). Poboljšanje komunikacije jedan je od prioriteta u razvoju i obuci rukovoditelja (Mayfield i Mayfield, 2009; Spar i sur., 2018), a humor olakšava komunikaciju s podređenima (Decker i Rotondo, 2001). Humor ima intrapersonalnu i interpersonalnu funkciju, pa je tako sastavni dio mnogih područja ljudskog života, uključujući i radni kontekst. Intrapersonalna funkcija uključuje korištenje humora za vlastitu zabavu ili kao mehanizam suočavanja i regulacije emocija pojedinca, dok se interpersonalni humor odvija između pojedinaca, često u društvenim okruženjima, a koristi se za povezivanje, smanjenje napetosti ili iskazivanje dominacije (Scheel, 2017). O njegovoj važnoj ulozi u upravljanju i vođenju govori i činjenica da zaposlenici očekuju da njihovi nadređeni koriste humor na poslu (Pundt i Herrmann, 2015; Roze i Roze, 2014). Međutim, izazov proučavanja humora u vođenju počinje s definicijom humora koja je fluidna i čini humor konstruktom koji je teško operacionalizirati i mjeriti.

Konceptualizacija humora

Humor rukovoditelja može se konceptualizirati kao osobina ili ponašanje (C. D. Cooper, 2005; Kong i sur., 2019; R. A. Martin, 1998; Mesmer-Magnus i sur., 2012). *Smisao za humor* i *humor* predstavljaju različite aspekte humora te se smatra da su osobina humora kod rukovoditelja i rukovoditeljevo izražavanje humora različiti konstrukti (Kong i sur., 2019), što je u skladu s istraživanjima o razlici između osobinskih i situacijskih čimbenika ili između osobina ličnosti i stanja (Fleeson i sur., 2002; Fridhandler, 1986; Sherman i sur., 2015). Iako je ova distinkcija prepoznata u literaturi (Kong i sur., 2019; Mesmer-

Magnus i sur., 2012), u istraživanjima i dalje dolazi do miješanja definicija i mjernih instrumenata različitih aspekata humora (Kong i sur., 2019). Kao osobina, humor rukovoditelja odnosi se na trajniju sklonost doživljavanja ili izražavanja humorističkih stanja, tj. sklonost čestom smijanju, pričanju viceva, zabavljanju drugih i smijanju tuđim šalama (Martin i Lefcourt, 1983). Kao ponašanje, odnosi se na to koliko često ili u kojoj mjeri rukovoditelj izražava humor u interakciji s podređenima (Kong i sur., 2019).

Osim što se humor može konceptualizirati i mjeriti kao osobina ili ponašanje, postoji i konceptualizacija koja se usredotočuje na određeni stil izražavanja humora, a obično se temelji na modelu stilova humora Martina i suradnika (2003). Razvijen kako bi se riješio problem niske povezanosti mjera smisla za humor s psihološkim zdravljem i dobrobiti, ovaj model postao je jedan od glavnih teorijskih okvira u podlozi psiholoških istraživanja o humoru. Za razliku od smisla za humor, koji se odnosi na osobinu ličnosti povezanu s humorom, stilovi humora zahvaćaju relativno stabilnu sklonost pojedinca da koristi humor (Kong i sur., 2019). Ovaj pristup razlikuje stilove humora na temelju usmjerenosti prema sebi ili drugima (tj. intrapersonalno ili interpersonalno) iz čega proizlaze četiri različita stila humora. Model predlaže agresivni humor (negativan humor usmjeren prema drugima); samoporažavajući humor (negativan humor usmjeren prema sebi); afilijativni humor (pozitivan humor usmjeren prema drugima); i samopoboljšavajući humor (pozitivan humor usmjeren prema sebi; Martin i sur., 2003).

U nizu istraživanja pokazana je povezanost između korištenja pojedinih od ovih stilova humora i raznih ishoda za pojedinca, kao što su povezanost afilijativnog i samopoboljšavajućeg stila humora sa samopouzdanjem, psihološkim blagostanjem, nižim negativnim afektom, depresijom i anksioznošću, dok su za samoporažavajući stil humora pokazane povezanosti s istim ovim ishodima, ali u suprotnom smjeru (Kuiper i sur., 2004; Maiolino i Kuiper, 2014; Martin i sur., 2003). Kao što je ranije spomenuto, humor može biti usmjeren prema sebi ili prema drugima (Cooper, 2008), pa tako humor koji pojedinac koristi, nije važan samo za njegove vlastite ishode, već je povezan i s ishodima drugih.

U području vodstva, u središtu interesa su dva stila humora usmjerena prema drugima koja imaju interpersonalnu funkciju: afilijativni i agresivni stil. Za ova dva stila humora Romero i Arendt (2011) otkrili su da su značajno više povezani s radnim ishodima nego stilovi humora usmjereni prema sebi (samopoboljšavajući i

samoporažavajući stil). Afilijativni stil odnosi se na korištenje toplog i dobrohotnog humora koji uključuje neagresivne šale i spontane duhovite razgovore koji služe da zabave druge, ali s poštovanjem prema njima. Šale i duhoviti razgovori proizašli iz ovoga stila humora mogu pomoći održavanju kohezije grupe i smanjenju međuljudskih napetosti (Francis, 1994; Greatbatch i Clark, 2003). Ovakav humor jača odnose s drugima te podmazuje kotače komunikacije (Martin i sur., 2003). S druge strane, agresivni stil se odnosi na neprijateljsku upotrebu humora (Zillmann, 1983). Osobe s agresivnim stilom humora često koriste sarkazam, zadirkivanje, ismijavanje i omalovažavajući humor, bez obzira na utjecaj na druge. Dosljedna upotreba agresivnog stila humora može dovesti do ozbiljnog narušavanja socijalnih i međuljudskih odnosa (Cooper, 2008; Cooper, 2005; Cooper i Sosik, 2012; Robert i Wilbanks, 2012).

Tijekom posljednja dva desetljeća veliki broj istraživanja dokumentirao je različite ishode korištenja humora od strane rukovoditelja u organizacijskim okruženjima (Cooper, 2008; Cooper, 2005; Cooper i Sosik, 2012; Robert i Wilbanks, 2012). Nisu svi stilovi humora jednako učinkoviti na radnom mjestu, pa tako pozitivan humor usmjeren prema drugima može biti učinkovit alat u rukovođenju, dok njegov negativni oblik može rezultirati neželjenim ishodima (Davis i Kleiner, 1989; Malone, 1980; Tarvin, 2012). Empirijski dokazi govore o povezanosti pozitivnog humora rukovoditelja s poželjnim radnim ishodima (Mesmer-Magnus i sur., 2012). Ipak, negativni humor i njegovi učinci manje su poznati (Mesmer-Magnus i sur., 2012; Vinson, 2006), ali postojeća literatura sugerira da korištenje agresivnog humora nadređenog može biti povezano s nepoželjnim ishodima, kako za zaposlenike, tako i za organizaciju. U ovom istraživanju ćemo analizirati kako su afilijativni i agresivni stil humora nadređenog povezani sa širokim rasponom radnih ishoda, u koje ulaze angažiranost zaposlenika, zadovoljstvo poslom, namjera napuštanja organizacije, sagorijevanje zaposlenika i procjena učinkovitosti nadređenog. Također nas zanima povezanost rukovoditeljevog stila humora s transformacijskim stilom vođenja, jednim od najbolje istraženih konstrukata iz psihologije vođenja. Prije nego što pređemo na cilj istraživanja, definirat ćemo navedene konstrukte te sažeti dosadašnja saznanja iz literature.

Angažiranost zaposlenika

Angažiranost zaposlenika odnosi se na stupanj u kojem zaposlenici osjećaju strast prema svom poslu, posvećeni su organizaciji i ulažu trud u svoj rad (Bakker i Demerouti, 2007). Radno angažirani zaposlenici su vezani za svoju radnu ulogu te se fizički, kognitivno i emocionalno izražavaju u njoj (Kahn, 1990). Suprotnost radnoj angažiranosti je fizičko, kognitivno i emocionalno povlačenje iz radne uloge. Radna angažiranost povezana je s brojnim pozitivnim ishodima za pojedinca i organizaciju. Njena važnost vidljiva je i iz njene veze s motivacijom za rad, produktivnošću, te organizacijskom učinkovitošću (Bedarkar i Pandita, 2014; Harter i sur., 2002), izgaranjem zaposlenika (Crawford i sur., 2010), namjerom napuštanja posla i zadovoljstvom poslom (Saks, 2006).

Većina empirijskih studija sugerira da postoji pozitivna veza između pozitivnog humora rukovoditelja i angažmana podređenih na poslu (Cemaloğlu, 2014; Goswami i sur., 2016; Pundt i Venz, 2017; Yam i sur., 2018), dok nekoliko studija izvještava o nepostojanju veze (Cooper i sur., 2018; Gkorezis i sur., 2014). S druge strane, o vezi negativnog humora rukovoditelja i angažmana sljedbenika na poslu ima manje konsenzusa u literaturi. Dok neka istraživanja sugeriraju postojanje negativne veze (Cemaloğlu, 2014; Huo i sur., 2012), istraživanje Coopera i suradnika (2018) pokazuje postojanje pozitivne veze, a istraživanje Yama i suradnika (2018) nije pokazalo značajnu vezu. Ipak, nedavna meta analiza Hayesa (2021) pokazala je pozitivnu vezu između pozitivnog humora rukovoditelja i angažmana zaposlenika ($\rho = .23$, 95% *CI* [.19, .27]) te negativnu vezu između negativnog humora rukovoditelja i angažmana zaposlenika na radnom mjestu ($\rho = -.08$, 95% *CI* [-.16, -.004]), no dobiveni efekti su relativno mali.

Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom jedan je od najproučavanijih radnih ishoda u području organizacijske psihologije jer predstavlja ključan čimbenik ukupne dobrobiti zaposlenika i učinkovitosti organizacije. Može se definirati kao ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje nastaje kao rezultat procjene posla ili poslovnog iskustva (Locke, 1976). Postoje dva pristupa zadovoljstvu poslom, od kojih se onaj više proučavan odnosi na opće zadovoljstvo poslom i obuhvaća cjelokupne emocije zaposlenika vezane uz posao. Drugi pristup obuhvaća zadovoljstvo specifičnim aspektima posla kao što su plaća, mogućnost

napredovanja te kvaliteta odnosa sa suradnicima i nadređenima (Hackman i Oldham, 1976).

Nadređeni imaju ključnu ulogu u zadovoljstvu poslom svojih podređenih te će oni koji koriste afilijativni humor vjerojatnije povećati zadovoljstvo poslom podređenih, dok se suprotan učinak može očekivati kod korištenja agresivnog humora. Zaista, empirijska istraživanja sugeriraju da postoji pozitivna veza između pozitivnog humora rukovoditelja i zadovoljstva poslom podređenih (Evans i Steptoe-Warren, 2018; Mesmer-Magnus i sur., 2018; Mesmer-Magnus i sur., 2012; Sobral i Islam, 2015), a negativna veza s negativnim humorom rukovoditelja (Sobral i Islam, 2015; Susa, 2002). Međutim, neka istraživanja nisu uspjela pokazati vezu negativnog humora rukovoditelja i zadovoljstva poslom (Evans i Steptoe-Warren, 2018; Mesmer-Magnus et al., 2018). Ipak, meta analiza Hayesa (2021) pokazala je postojanje pozitivne veze između pozitivnog humora i zadovoljstva poslom sljedbenika ($\rho = .29$, 95% *CI* [.25, .32]) te negativne veze između negativnog humora rukovoditelja i zadovoljstva poslom njihovih podređenih ($\rho = -.26$, 95% *CI* [-.32, -.20]), s malim do umjerenim veličinama učinka.

Namjera napuštanja organizacije

Namjera napuštanja organizacije definira se kao svjesna i namjerna želja zaposlenika za napuštanjem organizacije (Tett i Meyer, 1993), unatoč mogućnosti ostanka (Lelono i Martdianty, 2013). Ovakvu odluku zaposlenici ne donose odjednom, već joj prethodi razdoblje razmišljanja o odlasku iz organizacije (Harrington i sur., 2001). Namjera napuštanja posljednji je individualni kognitivni element prije konačne odluke o napuštanju i samog napuštanja organizacije (Serobanyane, 2021) te je razmišljanje o napuštanju organizacije najbolji prediktor stvarnog napuštanja organizacije (Alexander i sur., 1998). Uslijed ovog procesa dolazi do indirektnih gubitaka za organizaciju, čak i kada krajnji ishod nije napuštanje organizacije, poput smanjene produktivnosti uslijed apsentizma, sniženog morala i radnog učinka te narušavanja odnosa s klijentima (Mitchell i sur., 2001). Konačno, ako zaposlenik dobrovoljno napusti organizaciju, to može stajati između 90% i 200% plaće osobe čije je radno mjesto postalo nepopunjeno (Cascio, 2015).

Poznato je da zaposlenici imaju tendenciju personificirati organizaciju (Levinson, 1965) i smatrati organizaciju odgovornom za način na koji ih tretira njihov neposredni nadređeni (Shoss i sur., 2013). Posljedično, ako zaposlenici razviju pozitivan stav prema

nadređenima koji koriste pozitivan humor i negativan stav prema nadređenima koji koriste negativan humor, imat će tendenciju generalizirati svoje stavove na cijelu organizaciju, što rezultira višim ili nižim razinama namjere napuštanja organizacije. Ovaj učinak generalizacije prethodno je dokumentiran u istraživanjima o organizacijskoj odanosti i percipiranoj organizacijskoj podršci (Eisenberger i sur., 2010). Meta-analiza pozitivnog humora (Mesmer-Magnus i sur., 2012) izvještava o postojanju negativne povezanosti između pozitivnog humora rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije, a literatura sugerira i postojanje pozitivne povezanosti između negativnog humora rukovoditelja i namjere napuštanja organizacije (Khan i sur., 2010).

Sindrom sagorijevanja

Sagorijevanje je stanje fizičke, psihološke i emocionalne iscrpljenosti, pa tako sindrom sagorijevanja uključuje skup simptoma emocionalne iscrpljenosti, cinizma i smanjenog osjećaja profesionalnog postignuća (Kim i sur., 2017). Dimenzija emocionalne iscrpljenosti odnosi se na doživljaj intenzivnog umora povezanog s nekom komponentom posla, dimenzija cinizma (poznata i kao depersonalizacija; Maslach, 1986) odnosi se na ravnodušnost i distanciranost prema poslu i drugim zaposlenicima, dok se dimenzija nedostatka profesionalne učinkovitosti odnosi na sklonost negativnom procjenjivanju vlastitih profesionalnih postignuća (Maslach i sur., 2001). Sindrom sagorijevanje proučava se već nekoliko desetljeća te je poznato da ima niz negativnih posljedica prvenstveno vezanih uz pogođene pojedince, a zatim i organizacije u kojima rade (Beer i sur., 2022).

Velik broj istraživanja potvrđuje da su rukovoditelji, njihov stil vođenja, ponašanje i odnos prema podređenima često ili glavni izvor stresa za njihove podređene (Bass i Bass, 2009; Rajah i sur., 2011) ili zaštitni faktor od stresora na poslu (Offermann i Hellmann, 1996; Schmidt i sur., 2014). Humor može smanjiti izgaranje pomažući zaposlenicima u suočavanju s teškim situacijama, oslobađanju napetosti te olakšavanju optimistične reinterpretacije događaja (Abel, 2002; Rosenberg, 1991; Talbot i Lumden, 2000). Ipak, empirijska istraživanja izvještavaju o različitim nalazima. Pozitivni humor rukovoditelja pokazao je negativnu vezu sa stresom podređenih (Guenzi i sur., 2019; Kim i sur., 2016), ali i nepostojanje veze (Evans i Steptoe-Warren, 2018). Negativni humor rukovoditelja pokazao je pozitivnu vezu sa stresom podređenih u nekim istraživanjima

(Guenzi et al., 2019; Huo et al., 2012), dok u drugim nije postojala veza (Evans i Steptoe-Warren, 2018; Kim et al., 2016). Najnovija meta analiza pozitivnog i negativnog humora rukovoditelja (Hayes, 2021) pokazala je postojanje negativne veze pozitivnog humora rukovoditelja i stresa podređenih te pozitivne veze negativnog humora rukovoditelja i stresa podređenih. Što se tiče konkretno sindroma sagorijevanja, Pundt i Venz (2017) pokazali su izravnu negativna veza s humorom rukovoditelja, dok Cooper i suradnici (2018) nisu pokazali vezu humora rukovoditelja i sagorijevanja sudionika.

Procjene učinkovitosti nadređenoga

Da bi rukovoditelj privukao, razvio i zadržao kvalitetnu radnu snagu, važno je da ga podređeni smatraju učinkovitim (Liu, 2020). Percepcija učinkovitosti nadređenog predstavlja vjerovanje zaposlenika u sposobnost nadređenog da učinkovito obavlja svoju ulogu (Wang i sur., 2018) te je ujedno i prediktor stvarne učinkovitost u organizaciji (McEvoy i Beatty, 1989).

Pokazano je da se rukovoditelji koji primjenjuju prikladan humor na radnom mjestu percipiraju kao učinkovitiji od onih koji ne koriste humor (Cooper, 2008; Decker i Rotondo, 2001; Ho i sur., 2011; Mascolo, 2014; Priest i Swain, 2002; Rizzo i sur., 1999), dok manji broj istraživanja nije pokazao ovu vezu (Jacoub, 2014; Liu, 2020). S druge strane, veza procijenjene učinkovitosti rukovoditelja i negativnog humora manje je jasna te su neki istraživači izvijestili da ne postoji veza (Decker i Rotondo, 2001; Liu, 2020), da postoji negativna veza (Mascolo, 2014), te da postoji pozitivna veza (Gkorezis i Bellou, 2016).

Transformacijsko vodstvo – korelat korištenja humora

Transformacijsko vodstvo je stil vođenja koji potiče sljedbenike na aktivno oblikovanje budućnosti, uključuje pokazivanje brige i pažnje prema podređenima te ih podržava na putu do razvoja punog potencijala (Avolio i Bass, 1991). Transformacijsko vodstvo sastoji se od četiri komponente: idealiziranog utjecaja, inspiracijske motivacije, intelektualne stimulacije i individualizirane brige (Bass, 1998). Do idealiziranog utjecaja dolazi kroz posvećenost rukovoditelja odnosu sa svojim podređenima čime zaslužuje njihovo povjerenje i poštovanje te postaju uzor. Inspiracijska motivacija podrazumijeva iznošenje vizije budućnosti i motiviranje podređenih da nadmaše svoja očekivanja.

Intelektualna stimulacija uključuje poticanje inovativnosti, kreativnosti i neovisnosti podređenih pri sagledavanju i suočavanju s problemima. Zadnje, individualizirana briga se odnosi na pridavanje pažnje rukovoditelja na individualne potrebe i vještine svojih podređenih. Transformacijsko vodstvo je jedan od centralnih konstrukata organizacijske psihologije te je njegova važnost vidljiva iz povezanosti s višom organizacijskom uspješnošću (Dvir i sur., 2002), zadovoljstvom zaposlenika (Nemanich i Keller, 2007), organizacijskom odanošću (Barling i sur., 1996) i proaktivnošću zaposlenika (Madzar, 2001).

Unatoč poticajima iz literature na istraživanje konstrukata vezanih uz humor nadređenih, što bi doprinijelo razvoju intervencija za promicanje koristi ili kontroliranje štetnih učinaka pozitivnog i negativnog humora nadređenih, još uvijek imamo ograničeno znanje o antecedentnima i korelatima humora nadređenih (Pundt i Venz, 2017). Postoje pretpostavke o povezanosti stilova vođenja (npr. transformacijskog vođenja) s humorom nadređenih (Sarris, 2018), ali trenutno nema teorijskih smjernica o ovoj povezanosti. Prethodna istraživanja su utvrdila da je humor rukovoditelja pozitivno povezan s transformacijskim vodstvom (Arendt, 2009; Avolio i sur., 1999; Goswami i sur., 2016; Hayes, 2021; Hughes i Avey, 2009; Mao i sur., 2017; Mascolo, 2014; Priest i Swain, 2002; Sarris, 2018). Navedeni nalazi sugeriraju da će rukovoditelji skloni korištenju humora pokazivati poželjna ponašanja koja bi njihovi podređeni mogli percipirati sukladnima transformacijskom stilu vodstva. S druge strane, veza negativnog humora i transformacijskog vodstva manje je jasna. Hopton i suradnici (2013) su pokazali da upotreba agresivnog humora od strane nadređenih dovodi do nižih procjena individualizirane brige, a novija istraživanja sugeriraju da postoji negativna veza između negativnog humora rukovoditelja i transformacijskog vodstva u edukacijskom kontekstu (Mascolo, 2014; Sarris, 2018). Nedavna meta analiza (Hayes, 2021) nije pokazala vezu između negativnog humora rukovoditelja i transformacijskog vodstva. Uzimajući u obzir značaj konstrukta transformacijskog vodstva u organizacijskoj psihologiji zbog njegove povezanosti s brojim poželjnim radnim ishodima, odlučili smo ispitati kakva je povezanost s humorom nadređenih, što će pridonijeti razvoju nomološke mreže oko konstrukta humora nadređenih.

Uloga psihološke sigurnosti

Crawford (1994) smatra humor najperspektivnijom od svih strategija komunikacije koje rukovoditelji koriste, ali istovremeno i najmanje shvaćenom, a ovaj temeljni problem ostao je neriješen čak i 20 godina kasnije (Martin i sur., 2003; Veselka i sur., 2010; Yam i sur., 2018). Unatoč rastućem interesu za učinak humora u vođenju, teorijsko razumijevanje korištenja humora rukovoditelja je nepotpuno, malo istraživanja se bavilo mehanizmima koji bi potencijalno mogli objasniti odnos između humora rukovoditelja i važnih ishoda za zaposlenike i ukupno funkcioniranje organizacije (Avolio i sur., 1999; Karakowsky i sur., 2020; Vecchio i sur., 2009), što je ključno kako bi poslodavci dovoljno razumjeli humor i uspješno implementirali prakse temeljene na njegovim učincima.

Većina istraživanja mehanizama preko kojih humor djeluje na ishode vezane za radno mjesto usredotočila na relacijske odnose, tj. odnos rukovoditelj-podređeni te ukazuju na to da humor može poticati zdrave socijalne odnose te tako pridonijeti stvaranju poželjnih ishoda za zaposlenike i organizaciju (Cooper, 2008; Potipiroon i Ford, 2021). Manji broj istraživanja usmjerio na mogućnost da humor rukovoditelja može razviti psihološki sigurno radno okruženje te tako utjecati na radne ishode. Koncept psihološke sigurnosti uveo je Kahn (1990) i dodatno razvila Edmondson (1999), a odnosi se na vjerovanje da osoba može pokazati i izraziti sebe bez straha od negativnih posljedica. Psihološka sigurnost počela je dobivati sve više pažnje istraživača zbog značaja u poboljšanju funkcioniranja organizacija. Koncept postoji na tri razine. Na individualnoj se definira kao osjećaj sigurnosti da se preuzme rizik bez straha od negativnih posljedica po sliku o sebi, poziciju ili karijeru, koji je viši u podržavajućim odnosima s međusobnim povjerenjem (Kahn, 1990). Definicija na razini grupe je najčešća u istraživanjima, a predstavlja sigurnost upuštanja u interakcije koje se inače smatraju rizičnima (npr. iznošenje neslaganja ili traženje pomoći) te odobravanje takvog ponašanja od strane tima (Edmondson, 1999). Psihološka sigurnost tako je definirana i u našem istraživanju. Naposljetku, na razini organizacije odnosi se na formalne i neformalne prakse i/ili procedure organizacije koje potiču atmosferu otvorenosti i povjerenja na radnom mjestu (Baer i Frese, 2003).

U sigurnom okruženju, ljudi su spremniji tolerirati pogreške, ohrabrivati druge, tražiti pomoć te iznositi probleme i nove ideje (Edmondson, 1999; 2004). Istraživanja

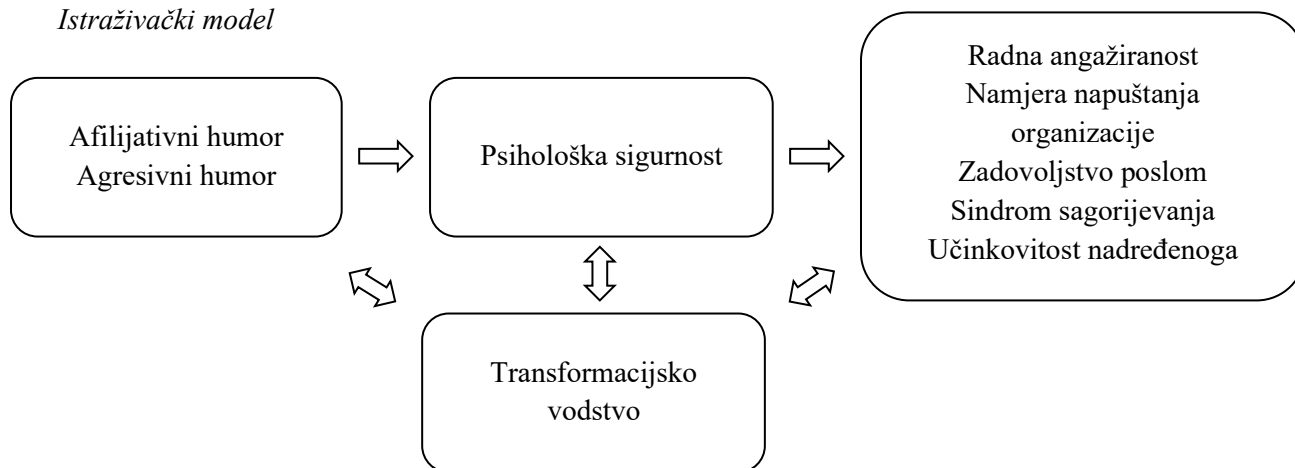
sugeriraju da su ponašanja rukovoditelja ključna za stvaranje percepcije psihološke sigurnosti kod zaposlenika (Edmondson, 1996; Nembhard i Edmondson, 2006) te je pozitivan učinak na psihološku sigurnost dokazan za inkluzivno (Carmeli i sur., 2010; Nembhard i Edmondson, 2006) i etičko vodstvo (Walumbwa i Schaubroeck, 2009). Edmondson (2004) ističe komunikaciju kao važnu pri proučavanju psihološke sigurnosti u radnom okruženju. Vjeruje se da upotreba adaptivnog humora može stvoriti osjećaj sigurnosti i zaštićenosti unutar grupe, pozitivnu radnu atmosferu te pomoći u stvaranju psihološki sigurnog okruženja te su neka istraživanja pokazala pozitivnu povezanost između pozitivnog humora i psihološke sigurnosti (Potipiroon i Ford, 2021; X. Wang i sur., 2022; Xu i sur., 2023; Yuan i sur., 2023). Nasuprot tome, rukovoditelji koji koriste negativni humor mogu narušiti psihološku sigurnost, dovodeći do atmosfere straha i nesigurnosti te su Wei i suadnici (2022) pokazali negativnu povezanost između negativnog humora i psihološke sigurnosti.

Naše istraživanje

Ovo istraživanje dotaknut će nekoliko važnih problema koji postoje u literaturi o humoru nadređenih: (1) mal broj istraživanja koja uključuju širok raspon radnih ishoda humora nadređenih (Kong i sur., 2019), (2) relativno slaba istraženost negativnog humora nadređenih i radnih ishoda, (3) proturječne empirijske nalaze u vezi s ishodima humora nadređenih (Mesmer-Magnus i sur., 2012) i (4) nedostatak istraživanja o korelatima humora nadređenih (Pundt i Venz, 2017). S obzirom da bi korištenje humora moglo biti kulturno specifično, treba naglasiti i nedostatak istraživanja humora nadređenih u našem kulturalnom kontekstu. Zbog svega navedenog, ovo istraživanje usmjerit će se na ispitivanje povezanosti afilijativnog i agresivnog humora nadređenih i ranije navedenih radnih ishoda te psihološke sigurnosti kao potencijalnog mehanizma u podlozi. Također ćemo pokušati postaviti humor u širu nomološku mrežu varijabli (Cronbach i Meehl, 1955), uključujući transformacijsko vodstvo u istraživanje kao jedan od temeljnih konstrukata organizacijske psihologije. Prije svega, pretpostavljamo da će afilijativni humor nadređenih biti povezan s boljim radnim ishodima, dok će agresivni humor biti povezan s lošijim ishodima. Očekujemo da će ova veza biti posredovana percepcijom psihološke sigurnosti zaposlenika. Također pretpostavljamo da će transformacijsko vodstvo biti pozitivno povezano s afilijativnim humorom, a negativno s agresivnim

humorom nadređenih. Dodatno, očekujemo da će biti povezano s psihološkom sigurnošću i pozitivnim radnim ishodima. Pretpostavljeni model prikazan je na Slici 1.

Slika 1
Istraživački model



Cilj, istraživački problemi i hipoteze

Cilj ovog istraživanja je doprinijeti istraživanjima važnost afilijativnog i agresivnog stila humora nadređenih u oblikovanju radnih ishoda te bolje razumjeti povezanost s transformacijskim vodstvom i psihološke procese odgovorne za te učinke.

Konkretno, u ovom istraživanju postavili smo sljedeće probleme i hipoteze:

Problem 1: Ispitati povezanost afilijativnog humora nadređenog s mjerenim radnim ishodima.

Hipoteza 1: Procjene korištenja afilijativnog humora nadređenog bit će u pozitivnoj korelaciji sa samoprocjenom radne angažiranosti podređenih, zadovoljstva poslom podređenih i procjenom učinkovitosti nadređenog te u negativnoj korelaciji sa samoprocjenom namjere napuštanja organizacije i sindroma sagorijevanja podređenih.

Problem 2: Ispitati povezanost agresivnog humora nadređenog s mjerenim radnim ishodima.

Hipoteza 2: Procjene korištenja agresivnog humora nadređenog bit će u negativnoj korelaciji sa samoprocjenom radne angažiranosti podređenih, zadovoljstva poslom podređenih i procjenom učinkovitosti nadređenog te u

pozitivnoj korelaciji sa samoprocjenom namjere napuštanja organizacije i sindroma sagorijevanja podređenih.

Problem 3: Ispitati povezanost transformacijskog stila vodstva nadređenog s afilijativnim i agresivnim stilom humora nadređenog i mjerenim radnim ishodima.

Hipoteza 3a: Procjene korištenja transformacijskog stila vodstva nadređenog bit će u pozitivnoj korelaciji s procjenom korištenja afilijativnog stila humora te u negativnoj korelaciji s procjenom korištenja agresivnog stila humora nadređenog.

Hipoteza 3b: Procjene korištenja transformacijskog stila vodstva nadređenog bit će u pozitivnoj korelaciji sa samoprocjenom radne angažiranosti podređenih, zadovoljstva poslom podređenih, psihološke sigurnosti podređenih i procjenom učinkovitosti nadređenog te u negativnoj korelaciji sa samoprocjenom namjere napuštanja organizacije i sindroma sagorijevanja podređenih.

Problem 4: Ispitati posreduje li psihološka sigurnost očekivane veze između agresivnog i afilijativnog humora nadređenog i radnih ishoda.

Hipoteza 4: U podlozi povezanosti procjene korištenja afilijativnog i agresivnog humora nadređenog i samoprocjene radne angažiranosti, zadovoljstva poslom, sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije podređenih, kao i procjene učinkovitosti nadređenih, leži samoprocjena psihološke sigurnosti podređenih.

Metoda

Sudionici

Ukupno 678 ispitanika u dobi između 19 i 67 godina ($M = 41$, $SD = 9.7$) s područja Republike Hrvatske sudjelovalo je u istraživanju. Većinu uzorka čine žene (87%), 12.7% muškarci te je 0.3% sudionika odabralo opciju „Ostalo“. Najviše ispitanika imalo je visoku stručnu spremu (41%), zatim srednju stručnu spremu (31.6%), višu (21.4%) te 5.9% status doktora znanosti, a najmanje ispitanih samo završenu osnovnu školu (0.1%). Ukupno 901 osoba odazvala na popunjavanje upitnika. Nakon čitanja upute, dio sudionika nije mogao nastaviti sa sudjelovanjem u istraživanju jer su na kontrolno pitanje odgovorili da nemaju nadređenu osobu na radnom mjestu ($n=36$). Iz analize je izuzeto još 187 sudionika koji su započeli s rješavanjem upitnika, ali odustali nakon popunjavanja samo sociodemografskih podataka.

Instrumenti

U sklopu upitnika prikupljeni su sociodemografski podaci o dobi, rodu i stupnju stručne spreme sudionika, kao njihovih nadređenih.

Stil humora nadređenog - procjene podređenih

Humor nadređenog na radnom mjestu mjerio se kratkim upitnikom o stilovima humora vezanim uz posao (swHSQ) (Scheel i sur., 2016). Skala se sastoji od 12 čestica mjerenih na Likertovoj ljestvici s 5 stupnjeva (od 1 = uopće ne do 5 = potpuno). SwHSQ mjeri korištenje četiri stila humora (samopodržavajući, afilijativni, samoporažavajući i agresivni) u radnom kontekstu. Podskale se sastoje od tri čestice svaka. S obzirom da smo bili zainteresirani za humor nadređenih koji mogu procijeniti njihovi zaposlenici, u ovom istraživanju mjerili smo samo agresivni i afilijativni humor nadređenih te smo koristili samo subskale koje mjere te stilove humora. Korištene čestice se nalaze u prilogu A. Cronbachovi alfa koeficijenti za dvije subskale korištene u ovom istraživanju su sljedeći: afilijativni ($\alpha = 0.91$) i agresivni ($\alpha = 0.78$).

Radna angažiranost - samoprocjene podređenih

Za procjenu radne angažiranosti korištene su tri čestice iz originalne skale radne angažiranosti The Job Engagement Scale (Rich i sur., 2010), odabrane na temelju rezultata validacije ovog instrumenta (Houle i suradnici, 2022). Po jedna čestica mjeri bihevioralnu, kognitivnu i emocionalnu komponentu radne angažiranosti, a procjene su na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Odabrane čestice su: „*Dajem sve od sebe kako bih bio uspješan u svom poslu*“ (bihevioralni aspekt), „*Jako sam zainteresiran za svoj posao*“ (emocionalni aspekt) te „*Kada radim, jako sam fokusiran na svoj posao*“ (kognitivni aspekt). Cronbachov alfa koeficijent iznosio je 0.79.

Zadovoljstvo poslom - samoprocjene podređenih

Za mjerenje zadovoljstva poslom odabrali smo globalni pristup, koji gleda na zadovoljstvo poslom kao opći afektivni stav te jednodimenzionalni konstrukt koji se može ispitati jednom česticom. U našem istraživanju ona glasi: „*Uzimajući sve u obzir,*

zadovoljan/zadovoljna sam sa svojim poslom.“, a procjena je na skali od 1 (“Uopće se ne slažem”) do 5 (“U potpunosti se slažem”).

Namjera napuštanja organizacije - samoprocjene podređenih

Za mjerenje namjere napuštanja organizacije korištena je Skala namjere napuštanja organizacije (Konovsky i Cropanzano, 1991). Ova skala sadrži tri čestice koje ispituju namjeru traženja posla izvan organizacije: „*U sljedećih godinu dana namjeravam potražiti posao izvan organizacije u kojoj sam trenutno zaposlen/a*“, planiranje ostanka u organizaciji: „*Namjeravam ostati u ovoj organizaciji neodređeno vrijeme*“ i razmišljanje o davanju otkaza: „*Često razmišljam o davanju otkaza*“. Procjene su na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Procijenjeni koeficijent unutarnje konzistencije za ovu skalu iznosi $\alpha = .84$ (Konovsky i Cropanzano, 1991), dok Cronbachov α koeficijent dobiven na ovom uzorku iznosi $\alpha=0.91$.

Sindrom sagorijevanja - samoprocjene podređenih

U istraživanju je korišten skraćeni oblik ljestvice sagorijevanja na poslu (BAT-12; Schaufeli i sur., 2020; hrv. prijevod Tomas i sur., 2024). Upitnik se sastoji od 12 tvrdnji koje ispituju četiri dimenzije sindroma sagorijevanja: iscrpljenost, psihološku distanciranost, narušeno kognitivno funkcioniranje i emocionalno funkcioniranje. Sudionici su na skali od 1 („Nikada“) do 5 („Uvijek“) procjenjivali koliko često se osjećaju na opisani način na svom trenutnom poslu. Sindrom sagorijevanja ima hijerarhijsku strukturu te se rezultati mogu interpretirati po pojedinim faktorima i/ili kao ukupni rezultat. U ovom istraživanju korišteno je šest čestica koje se odnose na komponente iscrpljenosti i psihološke distanciranosti. Primjer čestice korištene za procjenu iscrpljenosti glasi: „*Nakon posla mi je teško obnoviti energiju.*“, a primjer čestice korištene za procjenu psihološke distanciranosti: „*Teško mi je pronaći bilo kakav entuzijazam za posao.*“ Cronbachov alfa iznosio je 0.9.

Učinkovitost rukovoditelja - procjene podređenih

Podređeni su također procjenjivali učinkovitost rukovoditelja koja je oblikovana prema uzoru na skalu iz Višefaktorskog upitnika rukovođenja (MLQ), forme 5X – kratki, za procjenjivača (Avolio i Bass, 2010). Sudionici su procjenjivali svog nadređenog na 4

čestice uz pomoć Likertove skale procjene od 5 stupnjeva (od 0 = uopće ne do 4 = gotovo uvijek), a primjer čestice glasi: *“Učinkovito me zastupa kod višeg rukovodstva.”* Pouzdanost skale u ovom istraživanju je 0.91.

Transformacijsko rukovođenje - procjene podređenih

Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja, kratka i teorijski utemeljena mjera transformacijskog rukovođenja, je korištena u ovom istraživanju, a preuzeta je iz rada Carlessa i suradnika (2000). Korištena je za procjene podređenih o transformacijskom rukovođenju njihovih nadređenih. Skala se sastoji od 7 čestica od kojih svaka predstavlja tipično ponašanje transformacijskog rukovoditelja (Carless i sur., 2000). Podređeni su davali svoje procjene koliko se često njihov nadređeni ponaša sukladno onome što je opisano česticom na skali od 1= nikada do 5= vrlo često, ako ne i uvijek. Primjer čestice: *„Iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti.”* Pouzdanost skale u ovom istraživanju je 0.96.

Psihološka sigurnost - samoprocjene podređenih

Psihološka sigurnosti mjerena je Skalom psihološke sigurnosti na poslu (Edmondson, 1999), koja je ujedno i najčešće korištena skala za mjerenje psihološke sigurnosti. Sastoji se od 7 čestica, a sudionici procjenjuju na ljestvici od 1 (potpuno netočno) do 7 (potpuno točno) koliko su navedene tvrdnje točne za tim u kojem rade. Primjer čestice glasi: *„Ako u ovom timu napraviš pogrešku, to ti se obično zamjeri“*. Pouzdanost skale u ovom istraživanju je 0.87.

Postupak

Prikupljanje podataka za istraživanje provedeno je online od 3. travnja do 30. travnja 2024. godine, putem platforme Qualtrics. Poziv za sudjelovanje u istraživanju objavljen je u Facebook grupama, kao i na privatnim društvenim mrežama. Odabrane su raznolike grupe s područja Republike Hrvatske i o raznim temama (prodaja, potražnja, razni hobiji i interesi). Na početku upitnika, sudionicima je objašnjena svrha istraživanja, uvjeti sudjelovanja i sadržaj upitnika. Naglašena je dobrovoljnost sudjelovanja te način postupanja s podacima prikupljenim istraživanjem. Nakon upute, od sudionika se za nastavak tražio pristanak na sudjelovanje. Sudionici nisu dobili nikakvu vrstu nagrade za

sudjelovanje u istraživanju. Sudionicima je bio ponuđen e-mail kontakt autora te Etičkog povjerenstva u slučaju bilo kakvih komentara i pitanja. Kriteriji za sudjelovanje bili su sljedeći: (a) rad na području Hrvatske; (b) dob iznad 18 godina; (c) minimalno 20 radnih sati tjedno; (d) postojanje nadređene osobe na radnom mjestu. Razumijevanje zadnjeg kriterija bilo je provjereno početnim pitanjem u anketi, te oni koji su dali odgovor da nemaju nadređenoga na radnom mjestu nisu mogli nastaviti sa sudjelovanjem. Također je objašnjeno što se podrazumijeva pod pojmom „neposredni nadređeni“ kojega bi trebali procjenjivati. Korištena je sljedeća definicija: „To je osoba koja je u Vašem timu zadužena za koordinaciju aktivnosti i raspodjelu radnih zadataka odnosno koju smatrate svojim šefom.“ Niti jedan sudionik nije se javio elektroničkom poštom zbog nejasnoća i dodatnih pitanja. Uz skale procjene opisane uz svaki mjerni instrument, sudionici su također imali opciju „Ne mogu procijeniti“, koju smo u jednom setu podataka tretirali kao podatke koji nedostaju, a u drugom kao nulu. S obzirom da su analize na oba seta podataka dovele do istih zaključaka, izvijestit ćemo samo o onima provedenim na setu podataka gdje su tretirani kao podatci koji nedostaju.

Rezultati

Nadređeni koje su u ovom istraživanju sudionici procjenjivali imali su u prosjeku 47 godina ($SD=8.93$), 52.7% muškaraca i 47.3% žena. Najviše ih je imalo visoku stručnu spremu (53.7%), zatim srednju (20.5%), 12.8% doktora znanosti, a 12.7% višu stručnu spremu te najmanje njih samo završenu osnovnu školu (0.3%).

Prije svega, dopunili smo odgovore sudionika kojima su nedostajali odgovori na samo neka pitanja i/ili upitnike, te za odgovore „Ne mogu procijeniti“ koristeći *missForest* paket u statističkom programu R (Stekhoven i Bühlmann, 2012). Proveli smo analizu distribucije rezultata te izračunali aritmetičke sredine te standardne devijacije na svim korištenim skalama (Tablica 1).

Tablica 1

Raspon rezultata, aritmetičke sredine, standardne devijacije, indeksi asimetričnosti i spljoštenosti te rezultati testiranja normaliteta skala korištenih u istraživanju (N=678)

Varijabla	Min	Max	M	SD	IA (std)	IS (std)	p (KS)
Afilijativni humor	1	5	2.97	1.27	-0.1 (0.09)	-1.14 (0.19)	<.001
Agresivni humor	1	5	2.34	1.05	0.59 (0.09)	-0.48 (0.19)	<.001
Radna angažiranost	1	5	4.18	0.62	-0.89 (0.09)	1.99 (0.19)	<.001
Zadovoljstvo poslom	1	5	3.73	0.98	-0.83 (0.09)	0.6 (0.19)	<.001
Namjera napuštanja organizacije	1	4.33	2.92	0.54	0.05 (0.09)	-0.18 (0.19)	<.001
Sindrom sagorijevanja	1	5	2.74	0.85	0.35 (0.09)	-0.13 (0.19)	<.01
Učinkovitost rukovoditelja	0	4	2.52	1.15	-0.52 (0.09)	-0.75 (0.19)	<.001
Transformacijsko rukovođenje	1	5	3.26	1.12	-0.21 (0.09)	-1.02 (0.19)	<.001
Psihološka sigurnost	1	7	4.63	1.32	-0.39 (0.09)	-0.36 (0.19)	0.1

Legenda: M=aritmetička sredina, SD=standardna devijacija, Min=minimalni postignut rezultat, Max=najveći postignut rezultat, IA=indeks asimetričnosti, IS=indeks spljoštenosti, std=standardna pogreška, p=razina statističke značajnosti, KS= Kolmogorov–Smirnov test

Kolmogorov–Smirnov test pokazuje da sve distribucije, osim distribucije psihološke sigurnosti, značajno odstupaju od normale. Kada distribucije odstupaju od normaliteta, indeksi asimetričnosti i spljoštenosti korisni su indikatori pri odluci o korištenju parametrijskih postupaka (Hopkins i Weeks, 1990). Niti jedan indeks asimetričnosti ne odstupa od 0 za više od +/-2, a niti jedan indeks spljoštenosti ne odstupa od 0 za više od +/-7, što se nalazi unutar raspona koji ne odstupa previše od normaliteta te je zadovoljavajući za korištenje parametrijskih postupaka (Kim, 2013).

Tablica 1 pokazuje da sudionici procjenjuju umjereno korištenje i afilijativnog i agresivnog humora od strane nadređenih, s tim da je rezultat kod afilijativnog bio nešto

viši. Aritmetička sredina psihološke sigurnosti ukazuje na to da naši sudionici pokazuju umjerenu psihološku sigurnost. Naši sudionici su relativno visoko radno angažirani te umjereno zadovoljni svojim poslom. Sudionici su umjereno motivirani za napuštanje organizacije, kao što i sagorijevanje procjenjuju umjerenim. Svoje nadređene su procjenjivali umjereno visoko na transformacijskom vodstvu, dok učinkovitost nadređenog procjenjuju umjerenom.

Tablica 2

Pearsonovi koeficijenti korelacije između afilijativnog i agresivnog stila humora, psihološke sigurnosti, sindroma sagorijevanja, učinkovitosti nadređenih, procjene transformacijskog vodstva, namjere napuštanja organizacije, radne angažiranosti i zadovoljstva poslom zaposlenika

Varijabla	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Afilijativni humor	–							
2. Agresivni humor	-.09*	–						
3. Psihološka sigurnost	.59**	-.36**	–					
4. Sindrom sagorijevanja	-.40**	.31**	-.58**	–				
5. Učinkovitost rukovoditelja	.64**	-.34**	.71**	-.57**	–			
6. Transformacijsko rukovođenje	.72**	-.40**	.73**	-.56**	.88**	–		
7. Namjera napuštanja organizacije	-.27**	.28**	-.46**	.62**	-.49**	-.45**	–	
8. Radna angažiranost	.14**	-.06	.18**	-.33**	.24**	.22**	-.21**	–
9. Zadovoljstvo poslom	.39**	-.24**	.52**	-.72**	.56**	.52**	-.62**	.39**

*Legenda: * $p \leq .05$ ** $p \leq .001$*

Kako bismo odgovorili na probleme 1 i 2, analizirali smo povezanosti agresivnog i afilijativnog stila humora s mjerenim radnim ishodima. Iz Tablice 2 možemo vidjeti da je korištenje afilijativnog stila humora nadređenog značajno pozitivno povezano s radnom angažiranošću i zadovoljstvom poslom zaposlenika. Negativno je povezano s namjerom napuštanja organizacije te sagorijevanjem. Osim toga, značajno je pozitivno povezano s procjenama učinkovitosti nadređenoga. Sudionici koji su procijenili da njihov nadređeni više upotrebljava afilijativni stil humora više su angažirani i zadovoljni poslom te procjenjuju da njihov nadređeni učinkovitiji. Također, imaju manje simptoma sindroma

sagorijevanja te nižu namjeru napuštanja organizacije. Najmanje veličine učinka pokazane su za povezanost afilijativnog humora i radne angažiranosti te namjere napuštanja organizacije (mala veličina učinka), srednja veličina učinka pokazana je za povezanost sa sindromom sagorijevanja i zadovoljstvom poslom, dok korelacija s učinkovitosti nadređenog pokazuje veliku veličinu učinka. Ovime smo potvrdili hipotezu 1.

S druge strane, korištenje agresivnog stila humora od strane nadređenog negativno je povezano sa zadovoljstvom poslom zaposlenika, ali nije povezano s radnom angažiranošću zaposlenika. Pozitivno je povezano s namjerom napuštanja organizacije i sagorijevanjem zaposlenika, kao i negativno povezano s procjenom učinkovitosti nadređenog. Sudionici koji procjenjuju višu upotrebu agresivnog stila humora od strane svojih nadređenih pokazuju manje razine zadovoljstva poslom te nižu percepciju učinkovitosti svojih nadređenih. Pokazuju više simptoma sagorijevanja te višu namjeru napuštanja organizacije. Najmanje veličine efekta pokazane su za povezanost agresivnog humora i zadovoljstva poslom te namjere napuštanja organizacije (mala veličina učinka), dok su srednje veličine učinka pokazane za povezanost sa sindromom sagorijevanja i učinkovitosti nadređenog. Rezultati su u skladu s hipotezom 2, s iznimkom povezanosti agresivnog humora i radne angažiranosti koju, suprotno pretpostavljenom, nismo dokazali. Rezultati pokazuju višu povezanost afilijativnog humora sa svim mjerenim ishodima, osim namjere napuštanja organizacije, gdje je povezanost s agresivnim humorom nešto viša.

Treći problem ovog istraživanja bio je ispitati povezanosti transformacijskog vodstva sa stilovima humora nadređenog i radnim ishodima. Kao što je vidljivo u Tablici 2, transformacijski stil vodstva visoko je pozitivno povezan s afilijativnim humorom, a umjereno negativno s agresivnim. Ovime je dokazana hipoteza 3a. Također je povezan s radnim ishodima. Velika veličina učinka pokazana je za pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom, učinkovitošću rukovoditelja i psihološkom sigurnošću te za negativnu povezanost sa sindromom sagorijevanja. Negativna umjerena veza je pokazana s namjerom napuštanja organizacije i pozitivna niska s radnom angažiranošću. Rezultati su u skladu s hipotezom 3b. Važno je naglasiti da je transformacijski stil vodstva snažnije povezan sa svim mjerenim ishodima nego agresivni ili afilijativni stil humora.

Provjera medijacijskih modela

Sljedeći problem ovog istraživanja je ispitati je li psihološka sigurnost medijator između povezanosti agresivnog i afilijativnog humora nadređenog s radnim ishodima. Kako bismo odgovorili na ovaj problem provedena je medijacijska analiza s agresivnim i afilijativnim humorom kao prediktorima, psihološkom sigurnosti kao medijatorom te radnom angažiranošću, sindromom sagorijevanja, zadovoljstvom poslom, namjerom napuštanja organizacije zaposlenika te procjenom učinkovitosti nadređenoga kao kriterijima.

Prije provjere samog medijacijskog modela, provjerili smo preduvjete za provedbu analize. Kriteriji za testiranje medijacijskog modela je postojanje veze između prediktora i kriterija (Baron i Kenny, 1986), što su u našem slučaju agresivni i afilijativni humor te radni ishodi. Iz Tablice 2 vidljivo je da je ovaj kriteriji zadovoljen, s iznimkom veze agresivnog humora i radne angažiranosti zaposlenika koja se pokazala kao neznačajna. Ipak, kako se ovaj kriteriji značajno kritizira u literaturi jer neznačajan totalni i direktni efekt u medijacijskom modelu ne isključuje mogućnost postojanja indirektnog efekta (Rasoolimanesh i sur., 2021; Rucker i sur., 2011), odlučili smo uključiti i radnu angažiranost kao kriteriji u model. Korelacije između različitih zavisnih varijabli sugerirale su potencijalnu multikolinearnost, pa su izračunati faktori inflacije varijance (VIF) kako bismo ovo provjerili. Vrijednosti nisu prelazile 10, što je prag koji ukazuje na postojanje problema multikolinearnosti (Marquardt, 1970; Kennedy, 1992). Za provjeru medijacijskih modela korištena je *bootstrapping* metoda u SEM paketu u programu JASP, verzija 0.18.3. Model je provjeren uz kontrolu dobi i spola nadređenoga te bez kontrolnih varijabli, a s obzirom da su rezultati jednaki, izvijestit ćemo o rezultatima bez kontrolnih varijabli.

Model pokazuje, sukladno korelacijskoj tablici, značajnu pozitivnu povezanost afilijativnog humora nadređenog i psihološke sigurnosti zaposlenika ($a=0.58$, $SE=0.03$, 95% $CI=[0.52;0.65]$), kao i značajnu negativnu povezanost agresivnog humora nadređenog i psihološke sigurnosti zaposlenika ($a=-0.39$, $SE=0.04$, 95% $CI=[-0.47;-0.31]$). Također pokazuje povezanosti psihološke sigurnosti s radnim ishodima (radna angažiranost: $b=0.07$, $SE=0.02$, 95% $CI=[0.01;0.12]$; zadovoljstvo poslom: $b=0.31$, $SE=0.03$, 95% $CI=[0.23;0.37]$; namjera napuštanja organizacije: $b=-0.16$, $SE=0.02$, 95%

$CI=[-0.19;-0.12]$; sindrom sagorijevanja: $b=-0.3$, $SE=0.03$, $95\% CI=[-0.36;-0.24]$); učinkovitost nadređenog: $b=0.39$, $SE=0.03$, $95\% CI=[0.33;0.45]$).

Indirektni efekti afilijativnog i agresivnog humora na radnu angažiranost preko psihološke sigurnosti su značajni, dok direktni efekti afilijativnog i agresivnog humora nisu značajni. Totalni efekti afilijativnog humora na radnu angažiranost je značajan, dok totalni efekt agresivnog humora na radnu angažiranost nije značajan. Postavljeni medijacijski model objašnjava 3.3% varijance radne angažiranosti ($R^2=0.033$, $p<.001$).

Indirektni efekt afilijativnog humora na zadovoljstvo poslom preko psihološke sigurnosti je značajan, kao i indirektni efekt agresivnog humora na zadovoljstvo poslom preko psihološke sigurnosti. Također su značajna i oba direktna efekta, kao i totalni efekti. Postavljeni medijacijski model objašnjava 28.6% varijance zadovoljstvo poslom podređenih ($R^2=0.286$, $p<.001$).

Indirektni efekt afilijativnog humora na namjeru napuštanja organizacije, kao i indirektni efekt agresivnog humora na namjeru napuštanja organizacije, preko psihološke sigurnosti, je značajan. Direktni efekti afilijativnog humora na namjeru napuštanja organizacije nije značajan, dok direktni efekti agresivnog humora na namjeru napuštanja organizacije je značajan. Totalni efekti afilijativnog i agresivnog humora na namjeru napuštanja su značajni. Postavljeni medijacijski model objašnjava 25.5% varijance namjere napuštanja organizacije podređenih ($R^2=0.225$, $p<.001$).

Indirektni efekt afilijativnog humora na sindrom sagorijevanja preko psihološke sigurnosti je značajan, kao i indirektni efekt agresivnog humora na sagorijevanje preko psihološke sigurnosti. Također su značajni i direktni efekti afilijativnog humora na sindrom sagorijevanja, i agresivnog humora na sindrom sagorijevanja. Totalni efekti su također značajni. Postavljeni medijacijski model objašnjava 36.3% varijance sindroma sagorijevanja podređenih ($R^2=0.363$, $p<.001$).

Za kraj, dokazana je značajnost indirektnog efekta afilijativnog humora na procjenu učinkovitosti nadređenog preko psihološke sigurnosti, kao i indirektnog efekta agresivnog humora preko psihološke sigurnosti na procjenu učinkovitosti nadređenog preko psihološke sigurnosti. Značajna su i oba direktna efekta, kao i totalni efekti. Postavljeni medijacijski model objašnjava 60% varijance učinkovitosti nadređenog ($R^2=0.6$, $p<.001$). Vrijednosti i smjer efekata prikazane su u Tablici 3 za afilijativni i u Tablici 4 za agresivni humor. Ovim rezultatima je potvrđena hipoteza 4.

Tablica 3

Rezultati medijacijske analize s psihološkom sigurnosti kao medijatorom između afilijativnog humora nadređenog i ranih ishoda

Ishod	Totalni efekt	Direktni efekt	Indirektni efekt
Radna angažiranost	$c=0.07, SE=0.02,$ 95% $CI= [0.03;0.1]$	$c'=0.03, SE=0.02,$ 95% $CI= [-0.02;0.07]$	$a*b=0.04, SE=0.01,$ 95% $CI= [0.01; 0.07]$
Zadovoljstvo poslom	$c=0.29, SE=0.03,$ 95% $CI= [0.24;0.34]$	$c'=0.12, SE=0.03,$ 95% $CI= [0.04;0.17]$	$a*b=0.18, SE=0.02,$ 95% $CI= [0.13; 0.23]$
Namjera napuštanja organizacije	$c=-0.1, SE=0.02,$ 95% $CI= [-0.14; -0.07]$	$c'=-0.01, SE=0.01,$ 95% $CI= [-0.05;0.02]$	$a*b=-0.09, SE=0.01,$ 95% $CI= [-0.11; -0.07]$
Sindrom sagorijevanja	$c=-0.25, SE=0.02,$ 95% $CI= [-0.3; -0.21]$	$c'=-0.08, SE=0.03,$ 95% $CI= [-0.14; -0.03]$	$a*b=-0.17, SE=0.02,$ 95% $CI= [-0.22; -0.13]$
Učinkovitost nadređenog	$c=0.55, SE=0.03,$ 95% $CI= [0.5;0.61]$	$c'=0.32, SE=0.03,$ 95% $CI= [0.26;0.39]$	$a*b=0.23, SE=0.02,$ 95% $CI= [0.18; 0.27]$

Legenda: SE =standardna pogreška, CI =Bootstrap interval pouzdanosti; značajni efekti su dani podebljanim fontom

Tablica 4

Rezultati medijacijske analize s psihološkom sigurnosti kao medijatorom između agresivnog humora nadređenog i ranih ishoda

Kriterij	Totalni efekt	Direktni efekt	Indirektni efekt
Radna angažiranost	$c=-0.03, SE=0.03,$ 95% $CI= [-0.07;0.02]$	$c'=-0.001, SE=0.02,$ 95% $CI= [-0.05;0.05]$	$a*b=-0.03, SE=0.01,$ 95% $CI= [-0.05; -0.01]$
Zadovoljstvo poslom	$c=-0.19, SE=0.03,$ 95% $CI= [-0.26; -0.11]$	$c'=-0.07, SE=0.03,$ 95% $CI= [-0.14; -0.001]$	$a*b=-0.12, SE=0.02,$ 95% $CI= [-0.16; -0.08]$
Namjera napuštanja organizacije	$c=0.13, SE=0.02,$ 95% $CI= [0.1;0.17]$	$c'=0.07, SE=0.02,$ 95% $CI= [0.04;0.11]$	$a*b=0.06, SE=0.01,$ 95% $CI= [0.05; 0.08]$
Sindrom sagorijevanja	$c=0.23, SE=0.03,$ 95% $CI= [0.17;0.28]$	$c'=0.11, SE=0.03,$ 95% $CI= [0.06;0.17]$	$a*b=0.12, SE=0.02,$ 95% $CI= [0.09; 0.15]$
Učinkovitost nadređenog	$c=-0.32, SE=0.03,$ 95% $CI= [-0.38; -0.25]$	$c'=-0.17, SE=0.03,$ 95% $CI= [-0.23;0.1]$	$a*b=-0.15, SE=0.02,$ 95% $CI= [-0.19; -0.12]$

Legenda: SE =standardna pogreška, CI =Bootstrap interval pouzdanosti; značajni efekti su dani podebljanim fontom

Rasprava

Poznato je da rukovoditelji oblikuju radni kontekst i igraju ključnu ulogu u oblikovanju ishoda zaposlenika i organizacije (Frazier i sur., 2017). Istraživanja koja su se bavila korištenjem humora rukovoditelja pokazala su da adekvatan humor može dovesti do niza pozitivnih ishoda (Cann i sur., 2014; Cooper, 2008; Decker i sur., 2011; Decker i Rotondo, 2001; Kim i sur., 2016; Priest i Swain, 2002; Roze i Roze, 2014), dok njegov negativni oblik može rezultirati neželjenim ishodima (Davis i Kleiner, 1989; Malone, 1980; Tarvin, 2012). Iako su objavljena brojna istraživanja humora na radnom mjestu u posljednjih nekoliko desetljeća, razumijevanje mehanizmima u podlozi odnosa humora rukovoditelja i važnih ishoda za zaposlenike i ukupno funkcioniranje organizacije još je nepotpuno (Avolio i sur., 1999; Karakowsky i sur., 2020; Vecchio i sur., 2009). Mehanizam koji ima potencijal za objasniti ovu vezu je psihološka sigurnost zaposlenika. U okruženju definiranom psihološkom sigurnošću, obično postoji visok stupanj povjerenja i međusobnog poštovanja te se zaposlenici osjećaju ugodno raspravljati problemima i izražavati svoja osobna mišljenja bez straha od negativnih posljedica. Zbog svega navedenog cilj istraživanja bio je otkriti kakva je povezanost afilijativnog i agresivnog stila humora nadređenog s radnim ishodima te ulogu psihološke sigurnosti u toj vezi. Dodatno, željeli smo ispitati povezanost humora s transformacijskim vodstvom, jednim od najviše istraženih ponašanja rukovoditelja čiji su pozitivni ishodi dobro poznati u literaturi o vođenju, dok veza s humorom još nije potpuno jasna.

Sukladno prethodnim istraživanjima (Hayes, 2021; Huo i sur., 2012; Kim i sur., 2016; Mesmer-Magnus i sur., 2012), afilijativni i agresivni humor rukovoditelja povezan je s radnim ishodima. Korištenje afilijativnog stila humora nadređenoga povezano je s višom angažiranošću i zadovoljstvom zaposlenika, kao i s višim procjenama učinkovitosti nadređenih, manje simptoma sindroma sagorijevanja i nižom namjerom napuštanja organizacije. S druge strane, korištenje agresivnog stila humora od strane nadređenog pokazalo je povezanost s istim ishodima, s iznimkom radne angažiranosti zaposlenika, ali u suprotnom smjeru. Sve korelacije bile su umjerene do visoke te je iz ovih rezultata vidljiva važnost upotrebe adekvatnog stila humora od strane nadređenih na radnom mjestu. Procjena korištenja agresivnog i afilijativnog stila humora nadređenog također je povezana s psihološkom sigurnosti zaposlenika, što je u skladu s nekim ranijim nalazima

(Potipiroon i Ford, 2021; X. Wang i sur., 2022; Wei i sur., 2022; Xu i sur., 2023; Yuan i sur., 2023).

Transformacijsko vodstvo pokazano je kao važan korelat humora nadređenoga, te se nadređeni koji koriste afilijativni stil humora percipiraju kao više transformacijski vođe od onih koji koriste agresivni humor. Nadređeni koji potiču energičan, kreativni pristup rješavanju problema također imaju tendenciju poticati i doprinosti duhovitim razgovorima koji imaju namjeru zabaviti i nasmijati prisutne (Holmes i Marra, 2006). Već dugo se vjeruje da humor ima kreativnu komponentu (Cade, 1982), što bi objasnilo vrijednost humora kao resursa za ostvarivanje i unapređenje transformacijskog stila vodstva, ali daljnja istraživanja su potrebna da bi se potvrdila ova pretpostavka.

Uloga psihološke sigurnosti

Percepcija psihološke sigurnosti bila je povezana sa svim mjerenim ishodima. Zaposlenici koji su imali višu percepciju psihološke sigurnosti u ovom istraživanju, također su pokazali višu radnu angažiranost, niže namjere napuštanja organizacije, više zadovoljstvo poslom i manje simptoma sagorijevanja, kao i više procjene učinkovitosti svojih nadređenih. Kahn (1990) pretpostavlja da je psihološka sigurnost važna odrednica radne angažiranosti, što potvrđuju naknadna istraživanja (May i sur., 2004; Mat i sur., 2019), kao i ovo istraživanje. Pokazano je da su zaposlenici više radno angažirani ako percipiraju višu psihološku sigurnost. Smanjenje straha od negativnih posljedica, što je glavni fokus konstrukta psihološke sigurnosti, ključno je za poticanje ulaganja zaposlenika u fizičke, emocionalne i kognitivne resurse u njihov rad (Christian i sur., 2011). Osim veće angažiranosti, kada se zaposlenici osjećaju sigurno na svom radnom mjestu, vjerojatnije je da će htjeti nastaviti raditi na svojim trenutnim poslovima zajedno s trenutnim kolegama, što je također pokazano ovim istraživanjem. Psihološka sigurnost rezultira većim razinama organizacijske odanosti te nižim razinama napuštanja organizacije (Detert i Burris, 2007; Kruzich i sur., 2014; O'Neill i Arendt, 2008). Također je pokazano da su zadovoljniji svojim poslovima, sukladno nedavnim nalazima drugih istraživanja (Cho i sur., 2023; Mitterer i Mitterer, 2023). Osim toga, zaposlenici koji percipiraju višu psihološku sigurnost na radnom mjestu, također procjenjuju radnu učinkovitost svog neposrednog nadređenog višom, u skladu s istraživanjem Liu (2020). Što je psihološka sigurnost zaposlenika viša, također pokazuju manje simptoma sindroma

sagorijevanja, što su pokazala i druga nedavna istraživanja (Kerrissey i sur., 2022; Qi i Wen, 2021). Osim što ovi rezultati pokazuju povezanost psihološke sigurnosti s drugim važnim varijablama u radnom kontekstu, pokazali smo i važnost razmatranja psihološke sigurnosti kao mehanizma u podlozi odnosa humora nadređenog s radnim ishodima.

Rezultati sugeriraju da psihološka sigurnost leži u podlozi veze humora i radne angažiranosti. Nadređeni koji koriste afilijativni humor imaju zaposlenike koji percipiraju višu psihološku sigurnost te su više radno angažirani, dok oni koji koriste agresivni humor imaju zaposlenike s nižom percepcijom psihološke sigurnosti na radnom mjestu te pokazuju nižu angažiranost. Ovaj nalaz je važan budući da potencijalno pruža praktične implikacije kako povećati radnu angažiranost, što je od posebne važnosti u današnjem dinamičnom radnom okruženju, gdje organizacije svoje radno angažirane zaposlenike doživljavaju kao stratešku prednost uslijed njihovog povišenog morala, produktivnosti i želje za ostajanjem u organizaciji (Bedarkar i Pandita, 2014). Ipak, pokazanu vezu agresivnog humora i radne angažiranost treba uzeti s oprezom. Iako se psihološka sigurnost pokazala kao potpuni medijator u ovoj vezi, totalni efekt agresivnog humora na radnu angažiranost nije bio značajan, kao ni bivarijatna korelacija agresivnog humora i radne angažiranosti. Ovi nalazi ističu važnost razmatranja mehanizama koji stoje iza složenih odnosa. Treba naglasiti i da postavljeni model objašnjava samo 3.3% varijance radne angažiranosti, stoga bi buduća istraživanja trebala dodatno istražiti odnos humora i radne angažiranosti te druge potencijalne varijable uključene u ovaj odnos.

Zadovoljstvo poslom je zbog svoje isprepletenosti s raznim drugim procesima i radnim ishodima već dugo središnji konstrukt u području organizacijske psihologije. Rezultati ovog istraživanja sugeriraju da je psihološka sigurnost medijator u povezanosti agresivnog i afilijativnog stila humora nadređenih sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Ova indirektna veza objašnjava više od četvrtine (28.6%) varijance zadovoljstva poslom, što svjedoči o važnosti korištenja afilijativnog stila humora nadređenog, a izbjegavanja korištenja agresivnog humora koji je povezan s nižom psihološkom sigurnošću, pa tako i s nižim zadovoljstvom poslom zaposlenika.

Kao što je ranije spomenuto, činjenica je da zaposlenici ne donose odluku o napuštanju radnog mjesta iznenadno (Harrington i sur., 2001) te postoji prostor za zadržavanje zaposlenika kroz mijenjanje radnih uvjeta i njihove percepcije radnog mjesta (Fakunmoju i sur., 2010). Percepcija psihološke sigurnosti bila je značajan medijator u

odnosu humora i namjere napuštanja organizacije, što govori o tome da korištenje afilijativnog humora od strane rukovoditelja može stvoriti percepciju psihološke sigurnosti, koja je važna za smanjenje namjere napuštanja zaposlenika. S druge strane, korištenje agresivnog humora nadređenog može dovesti do suprotnoga, budući da dovodi do narušavanja percepcije psihološke sigurnosti. Ovakve dokaze treba uzeti u obzir pri osmišljavanju strategija zadržavanja zaposlenika i samim time smanjivanja troškova i pratećih posljedica uslijed namjere napuštanja.

Sindrom sagorijevanja na poslu iscrpno je istražen te su poznate njegove različite posljedice, uključujući negativne posljedice po psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika te nepoželjne individualne i organizacijske radne ishode (Salvagioni i sur., 2017). Postoje snažni dokazi da humor smanjuje disfunkcionalni stres (Yovetich i sur., 1990), a ovo istraživanje ukazuje na to da je jedan mehanizama kroz koji se ovo odvija psihološka sigurnost. Korištenje afilijativnog humora od strane rukovoditelja može stvoriti psihološki sigurno okruženje, koje ublažava napetost nastalu stresnim događajima, zahvaljujući osjećaju međusobnog dijeljenja stresa i zajedničkog suočavanja, što je konstruktivno pri odgovoru na stres (Martineau, 1972). S druge strane, korištenje agresivnog humora od strane rukovoditelja stvara atmosferu koja je karakterizirana nižom psihološkom sigurnošću te samim time i sami humor predstavlja dodatni stresor na radnom mjestu, što dovodi do većeg sagorijevanja zaposlenika. Ovim modelom objašnjeno je 36.3% sindroma sagorijevanja, što govori u prilog važnosti humora nadređenoga kod potencijalne prevencije sagorijevanja zaposlenika.

Percepcija učinkovitosti nadređenog važna je u privlačenju, razvoju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenika. Liu i sur. (2020) bavili su se percipiranom učinkovitošću nadređenog te također pretpostavili da će psihološka sigurnost biti medijator povezanosti humora nadređenog i percepcije učinkovitosti, no nisu to uspjeli dokazati. Kao moguće objašnjenje naveli su nekoliko nedostataka svojeg istraživanja, poput nedovoljne veličine uzorka, niske pouzdanosti korištenih instrumenata te vremenskog perioda u kojem je istraživanje provedeno, tj. u vrijeme globalne pandemije. U našem istraživanju premostili smo ove nedostatke te pokazali značajnost postavljenog modela. Rezultati sugeriraju da psihološka sigurnost leži u podlozi povezanosti afilijativnog humora nadređenog s percepcijom više učinkovitosti nadređenoga, te povezanosti agresivnog humora nadređenog s percepcijom niže učinkovitosti. Za kraj, ovaj model objašnjava 60%

varijance procijenjene učinkovitosti nadređenoga, što je više nego kod ostalih kriterija korištenih u ovom istraživanju. Ovaj nalaz sugerira da je humor i psihološki sigurno okruženje možda najvažnije uzeti u obzir pri razmatranju i oblikovanju treninga koji za cilj imaju povećati percipiranu učinkovitost rukovoditelja. Ipak, navedene rezultate treba interpretirati s oprezom zbog nedostataka ovog istraživanja koje ćemo navesti u nastavku.

Nedostaci i smjernice za buduća istraživanja

Nekoliko je nedostataka našeg istraživanja koji su potencijalno mogli utjecati na valjanost i pouzdanost dobivenih rezultata. Prije svega, treba uzeti u obzir da je naš uzorak prigodan te ne možemo biti sigurni u njegovu reprezentativnost za populaciju koju smo htjeli zahvatiti. Postoji mogućnost da je uzorak zahvatio dio populacije čije su karakteristike drugačije nego kod ostatka, posebno ako uzmemo u obzir da su većina (87%) uzorka bile žene. Nastavno na to, naše istraživanje provedeno je online. Ovakav način prikupljanja podataka ima puno prednosti, poput vremenske i prostorne fleksibilnosti za popunjavanje upitnika. Ipak, ne možemo sa sigurnošću tvrditi da su svi sudionici bili izloženi jednakim uvjetima za vrijeme ispunjavanja upitnika te je moguće da su na njihove odgovore utjecali razni nesistematski varijabilni faktori poput umora, buke, nedostatka koncentracije ili nerazumijevanja pitanja. Također, podaci koje smo prikupili temelje se na samoprocjenama i procjenama drugih, tj. indirektnim mjerama konstrukata, što može dovesti do iskrivljenih rezultata zbog socijalno poželjnog odgovaranja ili pod utjecajem nedavnih događaja, svoje ličnosti i formulacije pitanja. Ipak, procjene humora nadređenih prikupljene su od njihovih podređenih, što bi trebalo smanjiti utjecaj socijalno poželjnog odgovaranja. Nadalje, u našem smo istraživanju koristili korelacijski nacrt zbog kojeg ne možemo govoriti u terminima uzročnosti, što ograničava zaključivanje i objašnjavanje psihološke sigurnosti kao mehanizma koji dovodi do pozitivnih radnih ishoda te humora kao antecedenta psihološke sigurnosti. Iako je teorijski opravdano smatrati humor prije uzrokom nego posljedicom psihološke sigurnosti, te psihološku sigurnost prije uzrokom nego posljedicom radnih ishoda, moguće je da je veza i obrnuta, recipročna ili uzrokovana nekom drugom varijablom. U ovom istraživanju rezultate smo komentirali u terminima povezanosti te zbog korelacijske prirode nacrtu ne možemo sa sigurnošću tvrditi da su medijacijske hipoteze koje smo postavili zaista potvrđene te se u budućim istraživanjima preporuča korištenje nacrtu koji

omogućuju uzročno-posljedično zaključivanje među varijablama te samim time čvršću potvrdu medijacijskih hipoteza koje je ovo istraživanje istaknulo.

S teorijske strane, u ovom istraživanju usmjerili smo se na pozitivnu stranu korištenja afilijativnog humora nadređenoga. Iako su do sada dokazane samo tamne strane agresivnog humora rukovoditelja, kod afilijativnog humora postoje i svijetle i tamne strane (Yam i sur., 2018). Istraživanja pokazuju postojanje tamne strane afilijativnog humora koja se može iskazati kroz povećanje uključenosti sljedbenika u devijantno ponašanje, a potencijalno objašnjenje mehanizma u podlozi ove veze je percepcija zaposlenika da nadređeni odobrava kršenje normi na radnom mjestu (Yam i sur., 2018). U budućim istraživanjima ova mogućnost bi se trebala uzeti te ispitati u hrvatskom kontekstu.

Praktične implikacije

Iako naše istraživanje posjeduje određena ograničenja, također nudi i potencijalne praktične implikacije za radno okruženje. Prije svega, naš fokus na agresivni i afilijativni stil humor rukovoditelja doprinosi literaturi o humoru koja poziva na istraživanje različitih aspekata humora (Kong i sur., 2019; Yam i sur., 2018). Humor se tradicionalno konceptualizira kao jednodimenzionalni konstrukt koji odražava učestalost korištenja humorističnih ponašanja rukovoditelja s pozitivnom namjerom (Avolio i sur., 1999; Cooper i sur., 2018; Yam i sur., 2018), a ovakva konceptualizacija ima svoja ograničenja jer ne odražava različite stilove humora rukovoditelja (Yam i sur., 2018).

S obzirom na značaj vodstva u postizanju organizacijskih ciljeva, jasna je praktična potreba i motivacija za razvojem rukovoditelja. Pokazali smo da upotreba humora u vođenju može imati kako pozitivne, tako i negativne učinke na radne ishode, što potvrđuje prethodna istraživanja koja su okarakterizirala humor kao dvosjekli mač, koji može koristiti, ali i štetiti organizacijama (Lyttle, 2007; Rogerson-Revell, 2007; Romero i Pescosolido, 2008). Organizacije bi trebale poticati rukovoditelje da koriste više afilijativnog humora i manje agresivnog humora te educirati o načinima pravilnog korištenja humora kao taktike u komunikaciji i osiguravanju poželjnih ishoda.

Naši nalazi također pokazuju da zaposlenici čiji nadređeni koriste afilijativni humor imaju višu psihološku sigurnost, dok oni čiji nadređeni koriste agresivni humor imaju nižu. Pravilna upotreba adaptivnog humora može stvoriti psihološki sigurno

okruženje. Kao rezultat toga, članovi grupe mogu se usredotočiti na svoje zadatke, biti spremniji preuzimati rizike i osjećati manje stresa.

Neovisno o tome je li cilj organizacija povećati radnu angažiranost ili zadovoljstvo zaposlenika, smanjiti sagorijevanje ili napuštanje, pokazali smo da je psihološka sigurnost važna za sve ove ishode. Sve je teže pronaći radno angažirane zaposlenike, stvoriti dobre uvjete rada te je tiho odustajanje sve češće, stoga je korisno znati da psihološka sigurnost ima svoju ulogu u svim ovim procesima. Ipak, s obzirom na ranije spomenute nedostatke ovog istraživanja, prije uključivanja ovih nalaza u stvaranje programa, planova ili edukacija u organizacijama, važno ih je ponoviti i potvrditi korištenjem nacрта koji će omogućiti uzročno-posljedično zaključivanje i time pokazati kolika je snaga pokazanih efekata te njihova praktična vrijednost.

Naposljetku, s teorijske strane, započeli smo s razvojem nomološkog okvira (Cronbach i Meehl, 1955) oko konstrukta humora nadređenih, te pokazali povezanost s transformacijskim stilom vodstva. Također smo pokazali da je transformacijsko vodstvo bilo povezano sa svim mjerenim radnim ishodima, s višim veličinama učinka nego što je humor bio povezan s tim istim ishodima. Ovo govori o potrebi dodatnog istraživanja mjesta koje humor ima u širem kontekst oblikovanja poželjnih radnih ishoda te njegovog potencijalnog samostalnog doprinosa u oblikovanju tih ishoda.

Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti istraživanjima važnost humora nadređenih u oblikovanju radnih ishoda te bolje razumjeti povezanost s transformacijskim vodstvom i psihološke procese odgovorne za te učinke. Rezultati su pokazali povezanost afilijativnog humora s pozitivnim radnim ishodima, poput veće angažiranosti zaposlenika, većeg zadovoljstva poslom, manje simptoma sagorijevanja, nižom namjerom napuštanja organizacije i višim procjenama učinkovitosti nadređenih. S druge strane, agresivni humor povezan je s negativnim radnim ishodima, poput nižeg zadovoljstva poslom, više simptoma sagorijevanja, višom namjerom napuštanja organizacije i nižim procjenama učinkovitosti nadređenih. U podlozi ovih povezanosti nalazila se psihološka sigurnost, pokazujući važnost stvaranja atmosfere karakterizirane međusobnim povjerenjem. Također je pokazana povezanost humora s transformacijskim

vodstvom, te se nadređeni koji koriste afilijativni humor procjenjuju više kao transformacijski vođe od onih koji koriste agresivni humor.

Literatura

- Abel, M. H. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(4), 365–381. <https://doi.org/10.1515/humr.15.4.365>
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J. i Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing & Health*, 21(5), 415–427. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1098-240x\(199810\)21:5<415::aid-nur5>3.0.co;2-q](https://doi.org/10.1002/(sici)1098-240x(199810)21:5<415::aid-nur5>3.0.co;2-q)
- Arendt, L. (2009). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effect of leader humor. *Review of Business Research*, 9, 100–106.
- Avolio, B. J. i Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio i Associates.
- Avolio, B. J., Howell, J. M. i 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. <https://doi.org/10.2307/257094>
- Avolio, B.J. i Bass, B.M. (2010). *Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ): Priručnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Avolio, B. J. (Ed.). (2010). *Full range leadership development*. Sage.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J. i Berson, Y. (2013). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. U *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12, 2nd ed* (str. 367–389). John Wiley & Sons, Inc.
- Baer, M. i Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barling, J., Weber, T. i Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of*

Applied Psychology, 81(6), 827–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>

- Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact* (str. ix, 208). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. i Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Bedarkar, M. i Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Beer, L. T. de, Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2022). Investigating the validity of the short form Burnout Assessment Tool: A job demands-resources approach. *African Journal of Psychological Assessment*, 4(0). <https://doi.org/10.4102/ajopa.v4i0.95>
- Bellou, V. i Gkorezis, P. (2016). Unveiling the link between facets of positive nonverbal communication and perceived leader effectiveness: A moderated mediation model. *Human Performance*, 29(4), 310–330. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157597>
- Cade, B. W. (1982). Humour and creativity. *Journal of Family Therapy*, 4(1), 35-42.
- Cann, A., Joyce, A. i Bridgewater, E. (2014). Assessing humor at work: The humor climate questionnaire. *Humor*, 27. <https://doi.org/10.1515/humor-2014-0019>
- Carless, S. A., Wearing, A. J. i Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. i Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Education
- Cemaloğlu, N. (2014). Examining the Relation between Humor Acts of School Principals and Teachers' Exposure Level to Mobbing and Organizational

Cynicism Based on the Perceptions of Teachers. *International Journal of Teaching and Education*, 2, 2–17.

- Cho, H., Steege, L. M. i Arsenault Knudsen, É. N. (2023). Psychological safety, communication openness, nurse job outcomes, and patient safety in hospital nurses. *Research in Nursing & Health*, 46(4), 445–453. <https://doi.org/10.1002/nur.22327>
- Christian, M. S., Garza, A. S. i Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cooper, C. D. (2005). Just Joking Around? Employee Humor Expression As An Ingratiation Behavior. *Academy of Management Review*, 30(4), 765–776. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378877>
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087–1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>
- Cooper, C. D. i Sosik, J. J. (2012). The Laughter Advantage: Cultivating High-quality Connections and Workplace Outcomes Through Humor. U *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0036>
- Cooper, C. D., Kong, D. T. i Crossley, C. D. (2018). Leader Humor as an Interpersonal Resource: Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769–796. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Crawford, E. R., LePine, J. A. i Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cronbach, L. and Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281–302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Davis, A. i Kleiner, B. H. (1989). The value of humour in effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(1).
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. i Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

- Decker, W. H. i Rotondo, D. M. (2001). Relationships Among Gender, Type Of Humor, And Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 450–465.
- Decker, W. H., Yao, H. i Calo, T. J. (2011). Humor, Gender, and Perceived Leader Effectiveness in China. *SAM advanced management journal*, 76(1).
- Detert, J. R. i Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Domela- Serobanyane, M. (2021). *An investigation into the moderating role of psychological safety on the relationship between job demands and job resources and intention to quit*. <http://hdl.handle.net/11427/36122>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. i Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. i Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735–744.
<https://doi.org/10.2307/3069307>
- Edmondson, A.C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. U *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (str. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G. i Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103.
<https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Evans, T. R. i Steptoe-Warren, G. (2018). Humor Style Clusters: Exploring Managerial Humor. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 443–454.
<https://doi.org/10.1177/2329488415612478>

- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., LeFevre, A. i Hong, M. (2010). Intention to Leave a Job: The Role of Individual Factors, Job Tension, and Supervisory Support. *Administration in Social Work, 34*(4), 313–328. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.500948>
- Fleeson, W., Malanos, A. B. i Achille, N. M. (2002). An intraindividual process approach to the relationship between extraversion and positive affect: Is acting extraverted as „good“ as being extraverted? *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(6), 1409–1422. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1409>
- Francis, L. E. (1994). Laughter, the Best Mediation: Humor as Emotion Management in Interaction. *Symbolic Interaction, 17*(2), 147–163. <https://doi.org/10.1525/si.1994.17.2.147>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. i Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fridhandler, B. M. (1986). Conceptual note on state, trait, and the state–trait distinction. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(1), 169–174. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.169>
- Gkorezis, P. i Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(7), 882–898. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2014-0231>
- Gkorezis, P., Petridou, E. i Xanthiakos, P. (2014). Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(4), 305–315. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0086>
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T. i Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(8), 1083–1099. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0001>
- Greatbatch, D. i Clark, T. (2003). Displaying Group Cohesiveness: Humour and Laughter in the Public Lectures of Management Gurus. *Human Relations, 56*. <https://doi.org/10.1177/00187267035612004>
- Guenzi, P., Rangarajan, D., Chaker, N. N. i Sajtos, L. (2019). It is all in good humor? Examining the impact of salesperson evaluations of leader humor on salesperson job satisfaction and job stress. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 39*(4), 352–369. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1598267>

- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. i Mathews, D. (2001). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1–16. https://doi.org/10.1300/J147v25n03_01
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. i Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayes, R. (2021). A Leader, a Follower, and Some Humor Walk into a Meta-Analysis: A Review of Positive and Negative Leader Humor. *Psychology Theses & Dissertations*. <https://doi.org/10.25777/8ffr-rp54>
- Ho, L.-H., Wang, Y.-P., Huang, H.-C. i Chen, H.-C. (2011). Influence of humorous leadership at workplace on the innovative behavior of leaders and their leadership effectiveness. *African journal of business management*, 5.
- Holmes, J. i Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *Humor*, 19(2), 119-138. <https://doi.org/10.1515/HUMOR.2006.006>
- Hopkins, K. D. i Weeks, D. L. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717–729. <https://doi.org/10.1177/0013164490504001>
- Hoption, C., Barling, J. i Turner, N. (2013). “It’s not you, it’s me”: Transformational leadership and self-deprecating humor. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/01437731311289947>
- Houle, S. A., Rich, B. L., Comeau, C. A., Blais, A.-R. i Morin, A. J. S. (2022). The Job Engagement Scale: Development and Validation of a Short Form in English and French. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 877–896. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09782-z>
- Hughes, L. W. i Avey, J. B. (2009). Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 540–562. <https://doi.org/10.1108/01437730910981926>
- Huo, Y., Lam, W. i Chen, Z. (2012). Am I the Only One This Supervisor is Laughing at? Effects of Aggressive Humor on Employee Strain and Addictive Behaviors. *Personnel Psychology*, 65(4), 859–885. <https://doi.org/10.1111/peps.12004>
- Jacoub, L. (2014). *How cognitive and affective trust in the leader is related to leader behaviors and effectiveness*. [Neobjavljeni diplomski rad]. University of Twente.

- Judge, T. A. i Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karakowsky, L., Podolsky, M. i Elangovan, A. R. (2020). Signaling trustworthiness: The effect of leader humor on feedback-seeking behavior. *The Journal of Social Psychology*, 160(2), 170–189. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1620161>
- Kennedy, P. (1992). *A Guide to Econometrics*. Oxford: Blackwell.
- Kerrissey, M. J., Hayirli, T. C., Bhanja, A., Stark, N., Hardy, J. i Peabody, C. R. (2022). How psychological safety and feeling heard relate to burnout and adaptation amid uncertainty. *Health Care Management Review*, 47(4), 308–316. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000338>
- Khan, S., Qureshi, I. i Ahmad, H. I. (2010). Abusive supervision & negative employee outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15, 490–500.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry & endodontics*, 38(1), 52-54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kim, T.-Y., Lee, D.-R. i Wong, N. Y. S. (2016). Supervisor Humor and Employee Outcomes: The Role of Social Distance and Affective Trust in Supervisor. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 125–139. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9406-9>
- Kim, W. H., Ra, Y.-A., Park, J. i Kwon, B. (2017). Role of Burnout on Job Level, Job Satisfaction, and Task Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0249>
- Kong, D. T., Cooper, C. D. i Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 3–40. <https://doi.org/10.1177/2041386619846948>
- Konovsky, M. A. i Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
- Kruzich, J. M., Mienko, J. A. i Courtney, M. E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. *Children and Youth Services Review*, 42, 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.005>

- Kuiper, N. A., Grimshaw, M., Leite, C. i Kirsh, G. (2004). Humor is not always the best medicine: Specific components of sense of humor and psychological well-being. *Humor: International Journal of Humor Research*, 17(1–2), 135–168. <https://doi.org/10.1515/humr.2004.002>
- Lelono, A. i Martdianty, F. (2013). The effect of employer brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction. *Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper*, (13-66).
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Liu, S. I. H. (2020). *An Exploration of Leader Affiliative and Aggressive Humor Styles, Psychological Safety, and Cultural Values on Perceived Leader Effectiveness*. [Neobjavljeni doktorski rad]. Alliant International University.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*, 31.
- Lyttle, J. (2007). The judicious use and management of humor in the workplace. *Business Horizons*, 50(3), 239–245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.11.001>
- Madzar, S. (2001). Subordinates' information inquiry: Exploring the effect of perceived leadership style and individual differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 221–232. <https://doi.org/10.1348/096317901167325>
- Maiolino, N. i Kuiper, N. (2014). Integrating Humor and Positive Psychology Approaches to Psychological Well-Being. *Europe's Journal of Psychology*, 10, 557–570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i3.753>
- Malone, P. B. (1980). Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers? *The Academy of Management Review*, 5(3), 357. <https://doi.org/10.2307/257110>
- Mao, J.-Y., Chiang, J. T.-J., Zhang, Y. i Gao, M. (2017). Humor as a Relationship Lubricant: The Implications of Leader Humor on Transformational Leadership Perceptions and Team Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 494–506. <https://doi.org/10.1177/1548051817707518>
- Martin, R. A. i Lefcourt, H. M. (1983). Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1313–1324. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.6.1313>
- Martin, R. A. (1998). Approaches to the sense of humor: A historical review. U *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* (str. 15–60). Walter de Gruyter i Co. <https://doi.org/10.1515/9783110804607.15>

- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. i 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. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. i Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martineau, W. H. (1972). *A Model of the Social Functions of Humor*. 101–125. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-288950-9.50011-0>
- Marquardt, D. W. (1970). Generalized inverses, ridge regression, biased linear estimation, and nonlinear estimation. *Technometrics* 12: 591–256.
- Mascolo, L. (2014). Leading Through Laughter: Humor and Perceived Effectiveness of P-12 Principals. *Electronic Theses and Dissertations*. <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/1173>
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. U *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (str. 53–75). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10056-004>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- May, D. R., Gilson, R. L. i Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayfield, J. i Mayfield, M. (2009). The Role of Leader Motivating Language in Employee Absenteeism. *Journal of Business Communication*, 46(4), 455–479. <https://doi.org/10.1177/0021943609338665>
- McEvoy, G. M. i Beatty, R. W. (1989). Assessment centers and subordinate appraisals of managers: A seven-year examination of predictive validity. *Personnel Psychology*, 42(1), 37–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb01550.x>
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. i Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190. <https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., Andrews, M. i Oechslin, R. (2018). The effects of supervisor humour on employee attitudes. *Journal of Management Development*, 37(9/10), 697–710. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2018-0034>

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. i Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mitterer, D. M. i Mitterer, H. E. (2023). The Mediating Effect of Trust on Psychological Safety and Job Satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1). <https://doi.org/10.21818/001c.73642>
- Nemanich, L. A. i Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49–68. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>
- Nembhard, I. M. i Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Mat, N., Jansriboot, P. i Mat, N. (2019). Big five personality, transformational leadership, psychological safety, and employee engagement of private sector employees in Southern Thailand. *Jurnal Pengurusan*, 56, 15-26.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory (2nd ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Offermann, L. R. i Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360 degrees view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 382–390. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.4.382>
- O’Neill, B. S. i Arendt, L. A. (2008). Psychological Climate and Work Attitudes: The Importance of Telling the Right Story. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 353–370. <https://doi.org/10.1177/1548051808315553>
- Potipiroon, W. i Ford, M. T. (2021). Does Leader Humor Influence Employee Voice? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Team Humor. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 415–428. <https://doi.org/10.1177/15480518211036464>
- Priest, R. F. i Swain, J. E. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(2), 169–189. <https://doi.org/10.1515/humr.2002.010>
- Pundt, A. i Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108–125. <https://doi.org/10.1111/joop.12081>
- Pundt, A. i Venz, L. (2017). Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 87–107. <https://doi.org/10.1002/job.2112>

- Qi, X. i Wen, Y. (2021). Research on the Relationship between Psychological Safety and Individual Job Burnout. *SHS Web of Conferences*, 96. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219602004>
- Rajah, R., Song, Z. i Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107–1119. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.006>
- Rasoolimanesh, S. M., Wang, M., Roldán, J. L. i Kunasekaran, P. (2021). Are we in right path for mediation analysis? Reviewing the literature and proposing robust guidelines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 395–405. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.013>
- Rich, B., Lepine, J. i Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Rizzo, B. J., Wanzer, M. B. i Booth-Butterfield, M. (1999). Individual differences in managers' use of humor. Subordinate perceptions of managers' humor. *Communication Research Reports*, 16(4), 360–369. <https://doi.org/10.1080/08824099909388737>
- Robert, C. i Wilbanks, J. (2012). The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65, 1071–1099. <https://doi.org/10.1177/0018726711433133>
- Robert, C., Dunne, T. C. i Iun, J. (2016). The Impact of Leader Humor on Subordinate Job Satisfaction: The Crucial Role of Leader–Subordinate Relationship Quality. *Group & Organization Management*, 41(3), 375–406. <https://doi.org/10.1177/1059601115598719>
- 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, 4–28. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2006.09.005>
- Romero, E. i Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0018726708088999>
- Romero, E. J. i Arendt, Lucia. (2011). Variable effects of humor styles on organizational outcomes. *Psychological Reports*, 108(2), 649–659. <https://doi.org/10.2466/07.17.20.21.PR0.108.2.649-659>
- Rosenberg, L. (1991). A qualitative investigation of the use of humor by emergency personnel as a strategy for coping with stress. *Journal of Emergency Nursing*, 17(4), 197-203.
- Roze, J. i Roze, J. (2014). Humor as indirect influence management tool. *Journal of Business Management*, 8.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salvagioni, D., Melanda, F., Mesas, A., González, A., Gabani, F. i Andrade, S. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12, e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Sarris, E. (2018). Leadership and humor styles in continuing education administrators. *Graduate Research Theses & Dissertations*.
- Schaufeli, W. B. i Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256–262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Schaufeli, W. B., Desart, S. i De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)-Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Scheel, T., Gerdenitsch, C. i Korunka, C. (2016). Humor at work: Validation of the short work-related Humor Styles Questionnaire (swHSQ). *Humor: International Journal of Humor Research*, 29(3), 439–465. <https://doi.org/10.1515/humor-2015-0118>
- Scheel, T. (2017). Definitions, Theories, and Measurement of Humor. U: SpringerBriefs, *Psychology* (str. 9–29). doi:10.1007/978-3-319-65691-5_2
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., Mauss, D., Bosch, J. A. i Fischer, J. E. (2014). Associations Between Supportive Leadership and Employees Self-Rated Health in an Occupational Sample. *International Journal of Behavioral Medicine*, 21(5), 750–756. <https://doi.org/10.1007/s12529-013-9345-7>
- Sherman, R. A., Rauthmann, J. F., Brown, N. A., Serfass, D. G. i Jones, A. B. (2015). The independent effects of personality and situations on real-time expressions of behavior and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(5), 872–888. <https://doi.org/10.1037/pspp0000036>
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D. i Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158–168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>

- Skinner, D. i Searle, R. H. (2011). Trust in the context of performance appraisal. U R. H. Searle i D. Skinner (Ur.), *Trust and human resource management* (str. 177-200). Edward Elgar.
- Sobral, F. i Islam, G. (2015). He Who Laughs Best, Leaves Last: The Influence of Humor on the Attitudes and Behavior of Interns. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 500–518. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0368>
- Spar, B., Dye, C., Lefkowitz, R. I Pate, D. (2018). 2018 workplace learning report: The rise and responsibility of talent development in the new labor market. *LinkedIn Learn*.
- Stekhoven, D. J. i Bühlmann, P. (2012). MissForest—Non-parametric missing value imputation for mixed-type data. *Bioinformatics*, 28(1), 112–118. <https://doi.org/10.1093/bioinformatics/btr597>
- Susa, A. (2002). *Humor type, organizational climate, and outcomes: The shortest distance between an organization's environment and the bottom line is laughter*. [Neobjavljeni doktorski rad]. The University of Nebraska-Lincoln.
- Talbot, L. A., & Lumden, D. B. (2000). On the association between humor and burnout. *Humor*, 13, 419–428. <https://doi.org/10.1515/humr.2000.13.4.419>
- Tarvin, A. (2012). *Humor that works: 501 ways to use humor*. *Humor That Works*, New York.
- Tett, R. P. i Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tomas, J., Maslić Seršić, D., Mikac, U., Rebernjak, B., Buško, V. i De Witte, H. (2024). Validation of the Croatian version of the short form of the Burnout Assessment Tool: Findings from a nationally representative sample. *International Journal of Selection and Assessment*, 32(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12447>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. i 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.
- Veselka, L., Schermer, J. A., Martin, R. A. i Vernon, P. A. (2010). Relations between humor styles and the Dark Triad traits of personality. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 772–774. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.017>
- Vinson, G. A. (2006). *Aggressive humor and workplace leadership: Investigating the types and outcomes of workplace leaders' aggressive humor*. [Neobjavljeni doktorski rad]. University of Minnesota.
- Walumbwa, F. O. i Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group

psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
<https://doi.org/10.1037/a0015848>

Wang, L., Restubog, S., Shao, B., Lu, V. i Van Kleef, G. A. (2018). Does Anger Expression Help or Harm Leader Effectiveness? The Role of Competence-based versus Integrity-based Violations and Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1050–1072. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0460>

Wang, X., Liu, S. i Feng, W. (2022). How leader humor stimulates subordinate boundary-spanning behavior: A social information processing theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 956387.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956387>

Wei, H., Shan, D., Wang, L. i Zhu, S. (2022). Research on the mechanism of leader aggressive humor on employee silence: A conditional process model. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103717. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103717>

Xu, Z., Gong, J., Qu, Y. i Sun, X. (2023). Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100408. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100408>

Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z. i Nai, J. (2018). The Mixed Blessing of Leader Sense of Humor: Examining Costs and Benefits. *Academy of Management Journal*, 61(1), 348–369. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1088>

Yovetich, N. A., Dale, J. A. i Hudak, M. A. (1990). Benefits of humor in reduction of threat-induced anxiety. *Psychological Reports*, 66(1), 51–58.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1990.66.1.51>

Yuan, Y., Zhang, Q. i Yang, M. (2023). Such a high cost: The positive effect of leader humor on employee incivility via psychological safety. *Asian Business & Management*, 22(2), 529–548. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00180-8>

Zillmann, D. (1983). Disparagement Humor. U P. E. McGhee i J. H. Goldstein (Ur.), *Handbook of Humor Research* (str. 85–107). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5572-7_5

PRILOG

Prilog A – Hrvatski prijevod subskala afilijativnog i agresivnog stila humora Kratkog upitnika stilova humora vezanih uz posao

Afilijativni stil humora

1. Moj nadređeni se ne treba puno truditi da nasmije svoje kolege - čini se kao prirodno duhovita osoba.
2. Moj nadređeni uživa u nasmijavanju kolega.
3. Moj nadređeni se obično može sjetiti duhovitih stvari kada je s kolegama.

Agresivni stil humora

4. Ako netko pogriješi na poslu, moj nadređeni će ga često zadirivati zbog toga.
5. Ako se mom nadređenom ne sviđa netko na poslu, obično koristi humor ili zezanje da ga ismije.
6. Ako je nešto jako smiješno na poslu, moj nadređeni će se smijati ili šaliti, čak i kada će to nekoga uvrijediti.