

# 领导幽默影响员工工作繁荣的双路径模型： 积极情绪和组织自尊的作用

刘保平,张维春<sup>1</sup>,陈世格<sup>2</sup>,龙云<sup>3</sup>

(南华大学 经济管理与法学学院,湖南 衡阳 421001)

**[摘要]** 文章对领导幽默与员工工作繁荣的关系进行了系统分析,检验了积极情绪和组织自尊的作用。利用数据分析软件 SPSS 和 AMOS 对 250 名员工的问卷数据进行分析,研究结果表明:领导幽默对员工工作繁荣及其学习感和活力感两个维度均有显著的正向影响;积极情绪和组织自尊在领导幽默与员工工作繁荣及其两维度的关系间发挥着显著的中介效应,且中介效应为竞争性中介效应;积极情绪和组织自尊的中介效应无显著差异。

**[关键词]** 领导幽默; 积极情绪; 组织自尊; 工作繁荣; 竞争性中介

**[中图分类号]** F272.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2020)03-0078-09

**DOI:**10.13967/j.cnki.nhxb.2020.0049

长期以来,领导力一直是组织管理研究关注的重点。有效的领导力对组织的成功运作至关重要<sup>[1]</sup>,且领导对于下属的态度和行为对组织的成功运作也起着关键作用<sup>[2-3]</sup>。领导者能够用来影响下属的一个重要策略就是幽默,尤其是当领导者只有有限的实际资源可以分配时<sup>[4]</sup>。领导幽默(Leader Humor)指领导者对每位下属使用幽默的程度,由领导者发出以愉悦下属,并且能够被下属感知到的一种有意为之的行为<sup>[5]</sup>,该行为的核心是有趣的语言或非语言的活动<sup>[6]</sup>。作为一种令人愉悦的沟通方式,领导幽默能够打破人与人之间的障碍,增加互相的信任<sup>[7]</sup>,从而创造良好地沟通氛围,给个人、团队和组织带来积极影响。已有研究表明,领导幽默能够显著影响下属的工作绩效<sup>[8-9]</sup>、工作投入<sup>[10]</sup>和创造力<sup>[11-13]</sup>,提升下属的工作满意度<sup>[14]</sup>和对领导的信任<sup>[15]</sup>,促进组织公民行为<sup>[5]</sup>和建言行为<sup>[16]</sup>,有利于提升团队绩效<sup>[17]</sup>和组织绩效<sup>[18]</sup>等。但现有研究对领导幽默与员工心理状态关系的关注还不够<sup>[19]</sup>,对一些重要的结果变量仍需进一步探讨,如工作繁荣<sup>[5]</sup>。工作繁荣是员工在工作中的一种积极的心理状态,有助于提高其工作绩效和健康水平、缓解员

工工作倦怠<sup>[20]</sup>,对员工和组织的持续发展都非常重要。目前关于领导行为对员工工作繁荣影响的研究还相对缺乏<sup>[21]</sup>,领导幽默是否会对员工的工作繁荣产生积极作用?其又会通过何种途径来影响员工的工作繁荣?现有研究尚未给出明确的解答。

领导幽默作为组织中一种有力的沟通方式,能够给员工带来积极的情绪和认知<sup>[22]</sup>,进而对员工和组织产生积极影响。因此,本研究拟从情绪和认知两个角度去探究领导幽默对员工工作繁荣的影响。通过基于工作繁荣的社会嵌入模型、积极情绪的拓展—建构理论和自我一致性理论,引入积极情绪和组织自尊两个中介变量,本研究构建了领导幽默影响员工工作繁荣的双路径模型。我们认为,当领导主动对员工使用幽默时,一方面会激发员工的积极情绪,另一方面也会提升员工的组织自尊,而这两者都将对员工的工作繁荣产生积极影响。基于上述预期,本研究通过调查问卷获取数据,对相关假设进行实证检验。研究结论对于理解领导幽默对员工工作繁荣的影响及其作用机制,以及更好地发挥领导幽默的作用和提升员工的工作繁荣,具有一定的理论和实践启发意义。

**[收稿日期]** 2020-04-15

**[基金项目]** 湖南省哲学社会科学基金基地项目“基于个人—环境匹配视角的员工职业倦怠形成机理研究”资助(编号:19JD57)

**[作者简介]** 刘保平(1978-),男,山东郓城人,南华大学经济管理与法学学院副教授,管理学博士。

1 南华大学经济管理与法学学院硕士研究生。2 中南大学商学院硕士研究生。3 南华大学经济管理与法学学院副教授,经济学博士。

## 一 理论基础与研究假设

### (一) 领导幽默对员工工作繁荣的影响

工作繁荣(Thriving at Work)指个体在工作中同时体验到活力感和学习感的一种心理状态,活力感指员工感觉精力充沛,学习感指员工感到他们正在获得以及能够应用有价值的知识和技能<sup>[23]</sup>。与未能达到繁荣状态的员工相比,达到工作繁荣状态的员工能够不断地成长和发展,最终有助于组织的效能提升和持续发展<sup>[24]</sup>。Spreitzer G等<sup>[23]</sup>提出工作繁荣概念的同时也构建了工作繁荣的社会嵌入模型,该模型指出了三组影响工作繁荣的变量,包括工作情景特征、工作资源以及动因性工作行为。其中,动因性工作行为(包括任务聚集、探索性行为、与他人的联系)是工作繁荣的“引擎”,会直接促进工作繁荣的产生;工作情景特征(包括自由裁量权、广泛的信息共享、信任与尊重的氛围)和工作资源(包括知识、积极意义、积极的情感资源和关系资源)通过促进动因性工作行为影响员工的工作繁荣。

根据工作繁荣的社会嵌入模型,本研究认为,领导幽默至少能从三个方面影响员工的工作繁荣。其一,当员工感知到来自领导的幽默时,能够增加其对领导者的信任<sup>[15]</sup>,既包括情感上的信任,也包括认知上的信任<sup>[25]</sup>,同时还能提升员工对领导的关系认同<sup>[26]</sup>以及领导与员工之间的关系质量<sup>[27]</sup>,在领导和员工之间建立起信任和尊重的氛围,并建立员工的关系资源,最终促进员工的工作繁荣。其二,Cooper C D等<sup>[5]</sup>将领导幽默看作一种社会情感资源,当领导对员工使用幽默时,基于社会交换的互惠心理,员工会从事包括帮助他人内在的组织公民行为,促进员工与他人的联系。根据上述模型,领导幽默会直接激发工作繁荣的产生。此外,帮助他人和提供社会支持通常能够增加个体的情感能量和生理能量,从而有助于提升活力。当员工参与到同事的事情中时,他们也可能从这些同事所使用的策略和方法中学习相关经验<sup>[28]</sup>,从而体验到学习感。其三,员工能够通过意义建构过程来创造积极意义<sup>[29]</sup>,而幽默尤其是领导幽默在这个过程中起着关键作用<sup>[30]</sup>,根据上述模型,积极意义的产生将有助于员工的工作繁荣。综上,我们提出以下假设。

假设1:领导幽默对员工工作繁荣有显著的正向影响。

假设1a:领导幽默对员工学习感有显著的正向影响。

假设1b:领导幽默对员工活力感有显著的正向影响。

### (二) 积极情绪的中介作用

积极情绪(Positive Emotions)指个体产生愉悦反应的一种正向情绪,是个体对特别事件所产生的一种即时的喜悦之情<sup>[31]</sup>。大量证据表明,领导幽默对员工的积极情绪有促进作用。在理论层面,根据Romero E和Pescosolido A<sup>[32]</sup>的观点,团队内使用幽默能够导致积极的团队情感。Robert C与Willbanks J E在其“幽默的车轮模型”中指出,领导幽默作为一种情绪事件能够给员工创造积极情绪,并扩展至团队<sup>[33]</sup>。同样地,有研究者指出领导幽默可以作为一种情绪事件从而导致员工即时情绪、长期韧性和工作倦怠的变化<sup>[34]</sup>。实证研究方面,Cooper C D等<sup>[5]</sup>研究表明领导幽默对员工的积极情绪有显著的正向影响。

根据积极情绪的拓展—建构理论,积极情绪是实现心理成长和提升幸福感的重要方式<sup>[35]</sup>,能促使个人融入环境和参与活动从而实现自我发展。经历积极情绪的个人,其瞬间注意力、思维和行动范围将得到拓宽,并表现出一种适应性偏见,以接近和探索新奇的事物、人或情景<sup>[31]</sup>,其创造力也将得到提升<sup>[36]</sup>,因而能体验到学习感。同时,Porath C等<sup>[37]</sup>发现积极情绪和活力正相关。另外,也有研究表明积极情绪和工作繁荣存在正向关系<sup>[38-39]</sup>。综合上述分析,领导幽默能够激发员工的积极情绪,进而提升员工的工作繁荣水平。据此,本研究提出假设。

假设2:积极情绪在领导幽默与员工工作繁荣的关系间起中介作用。

假设2a:积极情绪在领导幽默与员工学习感的关系间起中介作用。

假设2b:积极情绪在领导幽默与员工活力感的关系间起中介作用。

### (三) 组织自尊的中介作用

自尊指个体对自我能力和需求满足程度的整体评价,而组织自尊(Organization-Based Self-Esteem, OBSE)是自尊在组织特定情景下的体现,指组织中员工相信他们能够通过参与组织中的角色满足他们需求的程度,它反映个体把自己看作组织成员所感受到的自我价值<sup>[40]</sup>。因此,高组织自尊的员工感受到在组织中自己是重要的、有影响力的、有价值的<sup>[40]</sup>。组织自尊具有高度的可塑性和情景化特征,其形成和变化都受到组织因素的影响<sup>[41]</sup>。Pierce J L和Gardner D G<sup>[42]</sup>指出,高水平的组织自尊主要来源于员工在组织中积极的个人体验。这种个人体验主要通过员工观察和分析组织如何对待自己而形成<sup>[43]</sup>。在工作中,组织制度、领导和同事若传递出积极信息,员工则会感知到自己作为组织的一员受到了组

织重视,从而会激发其积极的自我评价<sup>[42]</sup>。

本研究预期,领导幽默能够提高员工的组织自尊。一方面,由于领导者没有责任或被要求一定要对员工使用幽默,所以领导使用幽默对员工而言能够被看成支持或友好的象征<sup>[44]</sup>,表示领导自愿分享更深层次的信息并缩减等级差距的愿望<sup>[45]</sup>,这些积极的信息能够让员工感受到自己在组织中受信任和重视,增强其对自我价值的认知,进而发展出更高的组织自尊。另一方面,领导幽默作为社会情感资源能够产生信任、尊重以及令人愉悦的关系,因而能够满足员工的社会和自尊需求<sup>[5]</sup>,让员工感知到自己在组织中是重要的、有价值的和被喜欢的,从而提升其组织自尊。

同样的,我们认为员工感知组织自尊有助于提升其工作繁荣。根据自我一致性理论,高组织自尊的员工认为自己在组织中非常重要,为了维持自己在组织中的价值和地位<sup>[42]</sup>,会做出反映自身价值和重要性的行为,如创新性行为<sup>[46]</sup>、主动性行为<sup>[47]</sup>等。创新行为和主动性行为本质上也属于探索性行为,根据工作繁荣的社会嵌入模型,这些行为能促进员工的工作繁荣。另外,已有研究表明,组织自尊作为一种组织内重要的个人资源,能够显著预测个人的工作投入水平<sup>[48-49]</sup>,高投入水平的员工在工作中能感受到活力和情感联系<sup>[50]</sup>,而且投入的强度也决定了员工学习体验的程度和质量<sup>[51]</sup>。Kleine A K等<sup>[38]</sup>的元分析也进一步证实工作投入与工作繁荣显著正相关。因此,组织自尊能够提升员工的工作繁荣。综上,领导幽默作为一种支持或友好的象征,能够让员工感受到领导和组织的信任与重视,从而促进员工的工作繁荣。据此,我们提出假设。

假设3:组织自尊在领导幽默与员工工作繁荣的关系间起中介作用。

假设3a:组织自尊在领导幽默与员工学习感的关系间起中介作用。

假设3b:组织自尊在领导幽默与员工活力感的关系间起中介作用。

综合以上假设,本研究的理论模型如图1所示。

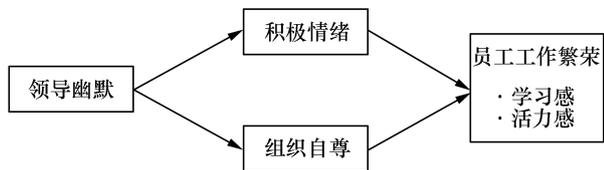


图1 领导幽默对员工工作繁荣的影响

## 二 研究设计

### (一) 样本和数据

本研究采用问卷调查的方式进行数据收集,通过社交平台向在职员工发放电子问卷,并让其邀请其他员工参与答卷,问卷设有封面确保了填答的匿名性及数据的保密性。被调查对象来自湖南、广东、重庆等多地员工,涉及国有企业、民营企业等。本研究共发放和回收问卷484份,剔除正反题目答案不一致等无效问卷后,最终有效问卷为250份,有效回收率为51.7%。由于通过网络发放问卷,而且题项中有正反选项,造成有效回收率较低。

被调查者中,女性占比67.6%,男性占比32.4%;年龄上,25岁以下占比39.6%,26~30岁占比48.4%,31~35岁占比4.8%,36~40岁和40岁以上分别占比3.2%和4.0%;学历方面,高中/中专及以下占比5.6%,大专占6.0%,本科占比58.0%,硕士及以上占比30.4%,受教育程度普遍较高;单位性质,政府机关/事业单位占比19.6%,国有企业和民营企业分别占比17.6%和45.2%,中外合资/外资企业占比5.6%,其他占比12.0%;职位层级,普通员工占比70.0%,基层领导者占比20.0%,中层领导者和高层领导者占比共10.0%;与上司共事时间1年以下、1~3年、3~5年分别占比48.4%、36.0%和9.2%,5~7年与7年以上均占比3.2%。

### (二) 变量测量

各主要变量的测量均采用国外权威量表,领导幽默采用Cooper CD等<sup>[5]</sup>所开发的3题项领导幽默量表(Leader Humor Measure),样本题项如“我的领导会经常与我说笑”。积极情绪采用Nifadkar S等<sup>[52]</sup>所开发的领导引发的情绪量表(Supervisor-triggered Affect Scale)中的积极情绪部分,样本题项如“我领导的行为举止能给我带来欢乐”。组织自尊采用Pierce J L等<sup>[40]</sup>所开发的组织自尊量表(OBSE Scale),样本题项如“我在公司/单位受到重视”。工作繁荣采用Porath C等<sup>[37]</sup>所开发的工作繁荣量表(Thriving Scale),包括“学习”和“活力”两个维度,样本题项如“在工作中,我发现自己经常学习”“在工作时,我感觉充满能量和精神(精力)”。所有量表通过翻译-回译程序进行翻译,并结合中国情景对有关措辞进行修订。为避免被调查者过多选取中间值,影响信息含量,参照谢荷锋等<sup>[53]</sup>的做法,所有量表均采用Likert六点计分,其中“1”代表完全不符合,“6”代表完全符合。

此外,对于控制变量,参照以往研究<sup>[23,54]</sup>,我们把员工的性别、年龄、受教育程度、职位层级、单位性质、领导与员工共事时间共6个变量作为控制变量。

### 三 数据分析与结果

#### (一) 同源性误差检验及信效度分析

由于问卷由员工个人填写,可能存在同源性误差。我们使用 Podsakoff PM 等<sup>[55]</sup>建议的 Harman 单因子分析,对问卷所有题目进行探索性因子分析,结果显示,在非旋转条件下第一个公因子解释的方差占比为 37.331% (小于 50%),表明本研究的测量不存在明显的同源性误差。

通过 SPSS 的可靠性分析对量表的信度进行检验,结果显示,领导幽默、积极情绪和组织自尊量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.898、0.965 和 0.953,工作繁荣总量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.913,学习维度和活力维度的 Cronbach's  $\alpha$  系数

分别为 0.879 和 0.870,所有量表的  $\alpha$  系数都大于 0.70 的公认阈值,因而具有良好的测量信度。

我们采用验证性因子分析对领导幽默、积极情绪、组织自尊、学习感、活力感的区分效度进行检验,分析软件为 AMOS24.0,结果显示(见表1),五因子模型与数据的拟合度良好( $\chi^2 = 1078.401$ ,  $df = 424$ ,  $\chi^2/df = 2.543$ ,  $RMSEA = 0.079$ ,  $IFI = 0.911$ ,  $TLI = 0.901$ ,  $CFI = 0.910$ ,  $RMR = 0.071$ ),而且优于其他模型,说明变量间有较好的区分效度。

#### (二) 描述性统计

利用 SPSS25.0 对数据进行处理。各个变量的描述性统计结果见表2,包括其均值、标准差及相关系数。与预期一致,领导幽默、积极情绪、组织自尊和员工工作繁荣以及两个维度学习感和活力感两两之间都有显著相关关系,这为接下来的假设检验奠定了基础。

表1 验证性因子分析结果

(N=250)

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	IFI	TLI	CFI	RMR
五因子:LH,PE,OBSE,TWL,TWV	1078.401	424	2.543	0.079	0.911	0.901	0.910	0.071
四因子:LH,PE,OBSE,TWL+TWV	1301.654	428	3.041	0.091	0.881	0.870	0.880	0.074
三因子:LH,PE+OBSE,TWL+TWV	2902.625	431	6.735	0.152	0.662	0.634	0.660	0.145
二因子:LH+PE+OBSE,TWL+TWV	3192.792	433	7.374	0.160	0.623	0.593	0.621	0.159
单因子:LH+PE+OBSE+TWL+TWV	4079.319	434	9.399	0.184	0.501	0.463	0.499	0.176

注:LH=领导幽默,PE=积极情绪,OBSE=组织自尊,TWL=学习感,TWV=活力感,“+”代表前后两个因子合并

表2 数据描述性统计结果

(N=250)

变量	均值	标准误	Person 相关系数													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1 性别	1.680	0.469	-													
2 年龄	1.840	0.953	-0.137*	-												
3 教育程度	3.130	0.757	0.076	0.086	-											
4 单位性质	2.750	1.174	0.019	-0.112	-0.161*	-										
5 职位层级	1.410	0.702	-0.142*	0.402**	-0.073	-0.064	-									
6 共事时间	1.770	0.971	-0.104	0.536**	-0.089	-0.108	0.430**	-								
7 领导幽默	3.507	1.270	0.025	-0.087	-0.158*	0.167**	-0.037	-0.037	-							
8 积极情绪	3.551	1.135	-0.089	0.065	-0.022	0.200**	0.029	-0.018	0.664**	-						
9 组织自尊	4.080	0.802	-0.080	0.254**	-0.137*	0.068	0.289**	0.170**	0.374**	0.490**	-					
10 工作繁荣	4.263	0.739	-0.077	0.108	-0.075	0.197**	0.124	0.026	0.215**	0.476**	0.526**	-				
11 学习感	4.477	0.767	-0.076	0.077	-0.058	0.170**	0.092	0.032	0.139*	0.382**	0.399**	0.910**	-			
12 活力感	4.050	0.843	-0.067	0.119	-0.078	0.192**	0.134*	0.017	0.250**	0.488**	0.560**	0.926**	0.688**	-		

注:\*表示  $P < 0.05$ , \*\*表示  $P < 0.01$

#### (三) 假设检验

我们利用 SPSS25.0 层级回归对假设进行检

验,检验的结果见表3。

首先对主效应进行检验,表3的模型1、模型3

和模型 5 显示,在控制了性别、年龄、受教育程度、单位性质、职位层级以及共事时间后,领导幽默对员工的工作繁荣、学习感和活力感的影响系数分别为 0.114 ( $P < 0.01$ )、0.073 ( $P < 0.10$ ) 和 0.155 ( $P < 0.01$ ),正向影响均显著。因此,假设 1 得到了验证。

其次,根据温忠麟等<sup>[56]</sup>提出的中介效应检验三步程序,我们对积极情绪和组织自尊的中介效应进行检验。由主效应检验结果可知,中介效应的第一步得到验证。从表 3 模型 7 和 8 可以看到,领导幽默对中介变量,即员工的积极情绪和组织自尊的影响系数分别为 0.601 ( $P < 0.01$ ) 和 0.243 ( $P < 0.01$ ),

影响均显著,因此中介效应的第二步得到验证。第三步,将积极情绪、组织自尊和领导幽默同时放入方程对工作繁荣及其两维度分别进行预测,结果显示(表 3 模型 2、模型 4、模型 6),积极情绪对工作繁荣、学习感和活力感的影响系数分别为 0.264 ( $P < 0.01$ )、0.255 ( $P < 0.01$ ) 和 0.274 ( $P < 0.01$ ),影响均显著,员工的组织自尊对工作繁荣、学习感和活力感的影响系数分别为 0.377 ( $P < 0.01$ )、0.291 ( $P < 0.01$ ) 和 0.463 ( $P < 0.01$ ),影响也均显著。因此,积极情绪和组织自尊的中介效应显著,假设 2 和假设 3 得到验证。

表 3 层级回归结果

(N=250)

变量	工作繁荣		学习感		活力感		积极情绪	组织自尊
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
常量	3.518** (0.347)	2.210** (0.330)	3.946** (0.370)	2.891** (0.378)	3.091** (0.391)	1.530** (0.369)	0.872* (0.404)	2.857** (0.340)
性别	-0.091 (0.097)	-0.011 (0.082)	-0.101 (0.104)	-0.027 (0.094)	-0.081 (0.110)	0.005 (0.092)	-0.240* (0.113)	-0.044 (0.095)
年龄	0.104+ (0.058)	-0.012 (0.050)	0.068 (0.062)	-0.031 (0.057)	0.140* (0.066)	0.006 (0.056)	0.169* (0.068)	0.190** (0.057)
教育程度	-0.020 (0.062)	-0.027 (0.053)	-0.013 (0.066)	-0.025 (0.060)	-0.028 (0.070)	-0.029 (0.059)	0.141+ (0.072)	-0.081 (0.061)
单位性质	0.111** (0.039)	0.075* (0.033)	0.104* (0.042)	0.070+ (0.038)	0.118** (0.044)	0.079* (0.037)	0.111* (0.046)	0.019 (0.039)
职位层级	0.117 (0.073)	0.010 (0.063)	0.084 (0.078)	-0.001 (0.072)	0.150+ (0.082)	0.021 (0.070)	0.043 (0.085)	0.253** (0.072)
共事时间	-0.057 (0.058)	-0.023 (0.048)	-0.026 (0.061)	0.005 (0.055)	-0.089 (0.065)	-0.052 (0.054)	-0.082 (0.067)	-0.032 (0.057)
领导幽默	0.114** (0.036)	-0.136** (0.041)	0.073+ (0.039)	-0.151** (0.047)	0.155** (0.041)	-0.122** (0.046)	0.601** (0.042)	0.243** (0.035)
积极情绪		0.264** (0.049)		0.255** (0.056)		0.274** (0.055)		
组织自尊		0.377** (0.058)		0.291** (0.067)		0.463** (0.065)		
R <sup>2</sup>	0.109	0.383	0.062	0.249	0.129	0.406	0.488	0.273
调整 R <sup>2</sup>	0.083	0.360	0.035	0.221	0.104	0.384	0.473	0.252
F	4.239**	16.556**	2.277*	8.839**	5.121**	18.259**	32.889**	12.964**

注:表中括号内数值为标准误差,+表示  $P < 0.10$ ,\*表示  $P < 0.05$ ,\*\*表示  $P < 0.01$ (双侧检验)

另外,我们利用 SPSS 的加载宏程序 PROCESS<sup>[57]</sup>中的 Bootstrap 方法对中介效应进行进一步检验,选择模型 4,重复抽样 5000 次,计算出偏差校正的 95% 置信区间。结果如表 4 显示,在领导

幽默促进员工工作繁荣、学习感和活力感上,积极情绪的中介效应值分别为 0.159、0.153 和 0.165,置信区间分别为 [0.099, 0.229]、[0.083, 0.231] 和 [0.101, 0.237],均不包含 0,表明积极情绪的中介

效应都是显著的;同样,组织自尊在以上关系中的中介效应值分别为0.092、0.071和0.112,置信区间分别为[0.055, 0.133]、[0.033, 0.114]和[0.068, 0.164],均不包含0,表明组织自尊的中介效应都是

显著的。因此,假设2和假设3再次得到了验证。此外,表4最后一列显示,积极情绪和组织自尊的中介效应的差值在95%的置信区间均包含0,故不显著,表明两者的中介效应不存在显著差异。

表4 Bootstrap 中介分析结果

(N=250)

中介效应	领导幽默-工作繁荣				领导幽默-学习感				领导幽默-活力感			
	效应值	标准误	LLCI	ULCI	效应值	标准误	LLCI	ULCI	效应值	标准误	LLCI	ULCI
TOTAL	0.251	0.033	0.191	0.319	0.224	0.037	0.157	0.299	0.277	0.037	0.208	0.351
积极情绪	0.159	0.033	0.099	0.229	0.153	0.038	0.083	0.231	0.165	0.035	0.101	0.237
组织自尊	0.092	0.020	0.055	0.133	0.071	0.021	0.033	0.114	0.112	0.025	0.068	0.164
CI	0.067	0.043	-0.015	0.153	0.082	0.049	-0.009	0.181	0.053	0.048	-0.039	0.148

注:TOTAL表示总的中介效应,CI表示积极情绪的中介效应减去组织自尊的中介效应,LLCI和ULCI分别表示置信区间的下限和上限

由表3模型2、4和6可知,在控制了积极情绪和组织自尊后,领导幽默对工作繁荣及其两维度的直接效应分别为-0.136 ( $P < 0.01$ )、-0.151 ( $P < 0.01$ )、-0.122 ( $P < 0.01$ ),均为负向影响,与中介效应(表4的TOTAL行)符号均相反,根据Zhao X等<sup>[58]</sup>提出的观点,这样的中介效应为竞争性中介效应(Competitive Mediation Effects)<sup>①</sup>,且表明可能还存在其他与直接效应符号相同的中介效应。在本研究中,负向的直接效应以及潜在的负向的中介效应可能主要与中国的文化和社会有关。一方面,在中国典型的集体主义文化下,个人不太希望把注意力吸引到自己身上,领导对员工个人表达幽默可能导致注意力从集体转向员工个人,导致员工感到不安、焦虑甚至恐惧<sup>[59]</sup>,这些负面的情绪可能会阻碍员工的工作繁荣,且Zhang Qin通过对中国大学生的研究也表明教师幽默导向与学生的教室沟通恐惧显著正相关<sup>[60]</sup>。另一方面,在正式的工作场合,中国的领导者被期望成为管理严肃的日常工作的重要榜样,因此在组织中领导幽默可能更少被员工所欣赏<sup>[61]</sup>,而且也可能会破坏领导在员工心目中的权威形象,并让员工认为这种领导软弱无力<sup>[54]</sup>,从而不利于员工学习欲和活力的激发。

#### 四 研究结论与讨论

本研究探讨了领导幽默与员工工作繁荣的关系,并分析了积极情绪和组织自尊的中介作用。研究结果表明:领导幽默对员工工作繁荣及其两维度具有积极影响。积极情绪和组织自尊在领导幽默与员工工作繁荣及其两维度之间发挥着显著的竞争性中介效应,且两者的中介效应无显著差异。

理论意义在于:探讨领导幽默对员工工作繁荣

的影响及其作用机制,回应了Cooper C D等<sup>[5]</sup>对领导幽默与员工工作繁荣关系探讨的呼吁,深化和丰富了领导幽默结果变量的研究文献,同时也拓宽了员工工作繁荣的前因变量研究。此外,对积极情绪和组织自尊的多中介的验证,发现了积极情绪和组织自尊的竞争性中介效应,明确了领导幽默对员工工作繁荣的部分作用机制,同时也为未来研究探索领导幽默影响员工工作繁荣的其他中介机制提供了启发。

实践意义在于:领导幽默能通过正向影响员工的积极情绪和组织自尊,进而促进员工的工作繁荣,所以领导者应当重视在工作中使用幽默,以提升员工的积极情绪、组织自尊和工作繁荣。但领导幽默影响员工工作繁荣的路径中也可能存在负向的中介影响,所以领导者也应当谨慎地使用幽默,因为并非所有领导者都能较好地使用幽默<sup>[18]</sup>,而且在中国情景下,消极幽默的负面影响往往更大<sup>[62]</sup>。企业也应加强对管理者幽默能力的培训,并且营造能激发员工积极情绪和提升员工组织自尊的条件,从而有助于员工的工作繁荣。

本研究还存在一定的局限。变量测量方面,幽默可能具有较大的文化差异,但目前尚无国内开发的领导幽默量表,采用国外量表可能会使测量的内容效度存在一定问题,未来研究可开发中国情景下的领导幽默量表。数据收集方面,本研究的样本量偏小且样本同质性较低,如大多数人学历都在本科及以上,40岁以下超过90%,这些可能会限制研究结果的外部效度,未来研究应扩大样本容量。最后,由于领导幽默对员工的工作繁荣直接效应和中介效应符号相反,因此,可能还存在其他的中介机制<sup>[58]</sup>,比如员工的紧张等负面情绪,未来研究可进一步对

其进行探索,也可考虑不同的领导幽默风格<sup>[63]</sup>,从而完善领导幽默影响员工工作繁荣的作用路径。

#### 注释:

①竞争性中介效应指在一个中介模型中,当中介效应和自变量对因变量的直接效应具有相反的符号且都显著时,该中介效应即为竞争性中介效应,相对于常见的直接效应和中介效应具有相同符号的一致性中介模型,这样的模型也被称为不一致中介模型(inconsistent mediation models)。其中,直接效应即控制中介变量后自变量对因变量的影响,该影响中也可能存在被忽略的与直接效应具有相同符号的中介变量的影响。比如,有实验表明,广告可以通过两个中介变量影响价格敏感性,一是增加考虑范围,从而增加价格敏感性。二是增加对竞争性产品的效用的感知差异,从而降低价格敏感性。如果研究者事先只假设了第一个中介变量,那么中介效应是正向的,而直接效应则是负向的,两者符号相反,这样的中介效应即为竞争性中介效应。参见文献[58]ZHAO X, JOHN G L J, CHEN Q. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis[J]. Journal of Consumer Research, 2010,37(2):197-206。

#### [参考文献]

- [1] HOGAN R, KAISER R B. What we know about leadership [J]. Review of General Psychology, 2005,9(2):169-180.
- [2] MARTIN R, GUILLAUME Y, THOMAS G, et al. Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review[J]. Personnel Psychology, 2016,69(1):67-121.
- [3] DULEBOHN J H, BOMMER W H, LIDEN R C, et al. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future [J]. Journal of Management, 2012, 38 (6): 1715-1759.
- [4] KONG D T, COOPER C D, SOSIK J J. The state of research on leader humor [J]. Organizational Psychology Review, 2019,9(1):3-40.
- [5] COOPER C D, KONG D T, CROSSLEY C D. Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives [J]. Academy of Management Journal, 2018,61(2):769-796.
- [6] ROMERO E J, CRUTHIRDS K W. The use of humor in the workplace [J]. Academy of Management Perspectives, 2006,20(2):58-69.
- [7] BARSOUX J L. Why organisations need humour [J]. European Management Journal, 1996,14(5):500-508.
- [8] GOSWAMI A, NAIR P, BEEHR T, et al. The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions [J]. Leadership & Organization Development Journal, 2016,37(8):1083-1099.
- [9] NEVES P, GÖKHAN KARAGONLAR. Does leader humor style matter and to whom? [J]. Journal of Managerial Psychology, 2020,35(2):115-128.
- [10] YAM K C, CHRISTIAN M S, WEI W, et al. The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits [J]. Academy of Management Journal, 2018,61(1):348-369.
- [11] LI Z, DAI L, CHIN T, et al. Understanding the role of psychological capital in humorous leadership-employee creativity relations [J]. Frontiers in Psychology, 2019(10):1-11.
- [12] HU W, LUO J. Leader humor and employee creativity: A model integrating pragmatic and affective roles [J]. Asian Business & Management, 2020(1):1-20.
- [13] 张亚军, 尚古琦. 领导幽默对员工创造力的影响研究 [J]. 领导科学, 2019(16):94-99.
- [14] VECCHIO R P, JUSTIN J E, PEARCE C L. The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes [J]. Journal of Managerial Issues, 2009,21(2):171-194.
- [15] GKOREZIS P, BELLOU V. The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator [J]. Leadership & Organization Development Journal, 2016,37(7):882-898.
- [16] LIU F, CHOW I H, GONG Y, et al. Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: A serial mediation model [J]. Review of Managerial Science, 2019(2):1-19.
- [17] MAO J, CHIANG J T, ZHANG Y, et al. Humor as a relationship lubricant: The implications of leader humor on transformational leadership perceptions and team performance [J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2017,24(4):494-506.
- [18] AVOLIO B J, HOWELL J M, SOSIK J J. A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects [J]. Academy of Management Journal, 1999,42(2):219-227.
- [19] 景保峰, 周霞. 领导幽默研究述评与展望 [J]. 外国经济与管理, 2019,41(3):70-84.
- [20] SPREITZER G, PORATH C L, GIBSON C B. Toward human sustainability: How to enable more thriving at work [J]. Organizational Dynamics, 2012,41(2):155-162.
- [21] 李超平, 毛凯贤. 服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制 [J]. 心理科学进展, 2018,26(10):1734-1748.
- [22] COOPER C D, SOSIK J J. The laughter advantage: Cultivating high-quality connections and workplace outcomes through humor [M]//CAMERON K S, SPREITZER G M. The Oxford handbook of positive organizational scholarship. New York: Oxford University Press, 2012:474-489.
- [23] SPREITZER G, SUTCLIFFE K, DUTTON J, et al. A

- socially embedded model of thriving at work[J]. *Organization Science*, 2005,16(5):453-562.
- [24] 韩翼,魏文文.员工工作繁荣研究述评与展望[J].*外国经济与管理*, 2013,35(8):46-53;62.
- [25] KARAKOWSKY L, PODOLSKY M, ELANGOVA A R. Signaling trustworthiness: The effect of leader humor on feedback-seeking behavior[J]. *The Journal of Social Psychology*, 2020,160(2):170-189.
- [26] GKOREZIS P, PETRIDOU E, LIOLIYOU K. The impact of supervisor humor on newcomer adjustment[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2016,37(4):540-554.
- [27] ROBERT C, DUNNE T C, IUN J. The impact of leader humor on subordinate job satisfaction: The crucial role of leader-subordinate relationship quality[J]. *Group & Organization Management*, 2016,41(3):375-406.
- [28] BANDURA A. *Social learning theory*[M]. Englewood Cliffs: Prentice-hall, 1976.
- [29] PRATT M G, ASHFORTH B E. *Fostering meaningfulness in working and at work*[M]//CAMERON K S, DUTTON J E, ROBERT Q. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003:309-327.
- [30] TRACY S J, MYERS K K, SCOTT C W. Cracking jokes and crafting selves: Sensemaking and identity management among human service workers[J]. *Communication Monographs*, 2006,73(3):283-308.
- [31] FREDRICKSON B L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions[J]. *American Psychologist*, 2001,56(3):218-226.
- [32] ROMERO E, PESCOSOLIDO A. Humor and group effectiveness[J]. *Human Relations*, 2008,61(3):395-418.
- [33] ROBERT C, WILBANKS J E. The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations[J]. *Human Relations*, 2012,65(9):1071-1099.
- [34] WIJewardena N, HÄRTEL C E, SAMARATUNGE R. *Emotions and organizational dynamism: Volume 6*[M]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010:259-278.
- [35] FREDRICKSON B L. The broaden-and-build theory of positive emotions[J]. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London Series B*, 2004,359(1449):1367-1377.
- [36] 谢荷锋,李佩瑶.代际差异视角下工作幸福感对员工创造力的影响研究[J].*南华大学学报(社会科学版)*, 2020,21(1):47-53.
- [37] PORATH C, SPREITZER G, GIBSON C, et al. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012,33(2):250-275.
- [38] KLEINE A K, RUDOLPH C W, ZACHER H. Thriving at work: A meta-analysis[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019,40(9-10):973-999.
- [39] 吴江秋,黄培伦,严丹.工作繁荣的产生及其对创新绩效的影响:来自广东省高科技企业的实证研究[J].*软科学*, 2015,29(7):110-113.
- [40] PIERCE J L, GARDNER D G, CUMMINGS L L, et al. Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1989,32(3):622-648.
- [41] 陆欣欣,涂乙冬.基于组织的自尊的情境化与适用性[J].*心理科学进展*, 2014,22(1):130-138.
- [42] PIERCE J L, GARDNER D G. Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature[J]. *Journal of Management*, 2004,30(5):591-622.
- [43] DORA C L, LONG W L, SHAN S W. Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014,35(1):112-127.
- [44] BLAU P M. *Exchange and power in social life*[M]. New York: John Wiley, 1964.
- [45] COOPER C. Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model[J]. *Human Relations*, 2008,61(8):1087-1115.
- [46] 王三银,刘洪,林彦梅.家庭支持型领导如何驱动员工的创新行为——自我概念的链式中介效应[J].*科学学与科学技术管理*, 2019,40(3):99-115.
- [47] 孔靓,李锡元,章发旺.包容型领导对员工主动性行为的影响:组织自尊与差错管理氛围的中介作用[J].*管理评论*, 2020,32(2):232-243.
- [48] MAUNO S, KINNUNEN U, RUOKOLAINEN M. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2007,70(1):149-171.
- [49] 黄泽群,颜爱民,陈世格,等.资质过高感对员工敬业度的影响:组织自尊和高绩效工作系统的作用[J].*中国人力资源开发*, 2019,36(9):18-31.
- [50] ARNOLD B B, WILMAR B S. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2008,29(2):147-154.
- [51] BILLET STEPHEN. Learning through work: Workplace affordances and individual engagement[J]. *Journal of Workplace Learning*, 2001,13(5):209-214.
- [52] NIFADKAR S, TSUI A S, ASHFORTH B E. The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior[J].

- Academy of Management Journal, 2012,55(5):1146-1168.
- [53] 谢荷锋,贺桥辉,牟腊春. 网络嵌入视角下中层管理者对企业创新的影响[J]. 科研管理, 2018,39(12):10-17.
- [54] 石冠峰,毛舒婷,王坤. 幽默型领导对员工创造力的作用机制研究:基于社会交换理论的视角[J]. 中国人力资源开发, 2017(11):17-31.
- [55] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, PODSAKOFF N P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it[J]. Annual Review of Psychology, 2012,63(1):539-569.
- [56] 温忠麟,张雷,侯杰泰,等. 中介效应检验程序及其应用[J]. 心理学报, 2004,36(5):614-620.
- [57] HAYES A F. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach [M]. New York: Guilford Press, 2018.
- [58] ZHAO X, JOHN G L J, CHEN Q. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis[J]. Journal of Consumer Research, 2010,37(2):197-206.
- [59] HACKMAN M Z, BARTHEL-HACKMAN T A. Communication apprehension, willingness to communicate, and sense of humor: United States and New Zealand perspectives[J]. Communication Quarterly, 1993,41(3):282-291.
- [60] ZHANG QIN. Immediacy, humor, power distance, and classroom communication apprehension in Chinese college classrooms[J]. Communication Quarterly, 2005,53(1):109-124.
- [61] YANG I, KITCHEN P J, BACOUEL-JENTJENS S. How to promote relationship-building leadership at work? A comparative exploration of leader humor behavior between North America and China[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2015,28(10):1454-1474.
- [62] DECKER W H, YAO H, CALO T J. Humor, gender, and perceived leader effectiveness in China[J]. SAM Advanced Management Journal, 2011,76(1):43-54.
- [63] MARTIN R A, PUHLIK-DORIS P, LARSEN G, et al. Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire[J]. Journal of Research in Personality, 2003,37(1):48-75.

## A Two Pathway Model Linking Leader Humor to Employee' Thriving at Work: The Roles of Positive Emotions and Organization-Based Self-Esteem

LIU Bao-ping, ZHANG Wei-chun, CHEN Shi-ge, LONG Yun  
(University of South China, Hengyang 421001, China)

**Abstract:** This paper systematically analyzes the relationship between leader humor and employees' thriving at work, and tests the roles of positive emotions and organization-based self-esteem. By analyzing the survey data of 250 employees using SPSS and AMOS, the results show that: leader humor has a significant positive impact on employees' thriving at work and sense of learning and sense of vitality; positive emotions and organization-based self-esteem play significant competitive mediation effects in the relationships between leader humor and employees' thriving at work and its two dimensions, and there is no significant difference in the mediation effects of positive emotions and organization-based self-esteem.

**Key words:** leader humor; positive emotions; organization-based self-esteem; thriving at work; competitive mediation  
(本文编辑:魏玮)