

幽默型领导研究综述

王思佳

西北师范大学商学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2021年12月14日; 录用日期: 2022年1月14日; 发布日期: 2022年1月25日

摘要

幽默型领导是将幽默与管理相结合的新型领导风格, 可以帮助组织有效应对环境变化与外部压力。通过梳理国内外相关文献, 从幽默型领导的概念内涵、结构与测量及实证研究进展等方面进行了系统回顾与述评。未来研究可从基于领导者个性或工作情境因素探寻前因、拓展幽默型领导的研究层次、融合多种研究方法以及加强本土化研究等方面展开。

关键词

幽默, 人格特质, 幽默型领导, 研究综述

A Review of Humorous Leadership Research

Sijia Wang

Northwestern Normal University Business School, Lanzhou Gansu

Received: Dec. 14th, 2021; accepted: Jan. 14th, 2022; published: Jan. 25th, 2022

Abstract

Humorous leadership is a new leadership style that combines humor and management, which can help organizations effectively cope with environmental changes and external pressures. This paper reviews and reviews the concept, structure, measurement and empirical research progress of humorous leadership by combing relevant literatures at home and abroad. Future research can be carried out from the following aspects: exploring the antecedents based on leader personality or work situation factors, expanding the research level of humorous leadership, integrating multiple research methods and strengthening the localization research.

Keywords

Humorous, Personality Traits, Humorous Leadership, Research Review

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

作为组织中重要的管理角色，领导者在企业的生存和发展中承担着巨大的管理责任，除了对组织的可持续性负责之外，领导者还需要负责激励团队成员。但是由于宏观环境的变化，以前企业领导人所认为的命令式领导风格已经不再合适。并且随着积极心理学的发展，人们越来越关注职场中的心理健康问题，对幽默的研究就是其中之一[1]。

幽默被认为是成功领导者的重要能力之一，传递了领导者的一种积极情绪和交往态度。对于领导者而言，幽默也是一种领导力，恰如其分地运用，不仅能表现自己的良好风度，还能有效地激励组织成员，使之在欢快的氛围中完成工作任务，实现工作目标[2]。由于社会学习、情绪感染及领导拥有权力，领导幽默会向下传递影响下属幽默使用、促进团队内人际互动中有趣沟通行为采纳或组织幽默氛围营造[1]。谷歌、微软、阿里巴巴等互联网公司校园式管理方式的成功表明，在当今“互联网+”的时代背景下，充满乐趣的工作环境成为具有竞争力的企业的必备要素[2]。工作场所乐趣的营造离不开领导的驱动，领导自身的幽默行为在组织的各项活动中起着重要的作用。

但由于受到官本位等思想的影响，在中国人的传统观念中，领导代表着尊严与贵重，领导的幽默行为被认为与严肃的工作环境不符，因此国内对领导的幽默行为的关注和研究还比较少[3]。然而，伴随着社会观念的转变与员工精神需求的增加，企业对领导在工作中扮演的角色提出了新的要求，在我国新时代表的发展需求下，有必要系统地剖析幽默型领导(leader humor)在组织中所发挥的作用。

通过文献梳理发现，目前学者们围绕幽默型领导这一构念进行了深入探讨，内容涉及概念界定、维度划分、量表开发及影响机制的探索虽然这些研究为我们了解幽默型领导做出了重要的贡献，但仍存在一些值得进一步拓展的地方，例如：第一，幽默型领导的概念尚未取得共识；第二，幽默型领导的测量还存在一定的分歧；第三，幽默型领导的前因尚处于空白状态；第四，幽默型领导的影响机制研究相对较为零散，多数仍停留在变量层面的探讨，对不同的理论视角缺乏系统的整合[3]。鉴于此，本研究通过系统梳理幽默型领导的理论文献，从幽默型领导的概念、测量、影响效果及作用机制等方面进行系统梳理，试图全面呈现幽默型领导的研究现状，归纳总结出现有研究的不足；并在此基础上进一步指出未来的研究方向，以期引起国内学术界对幽默型领导研究的关注,并为该领域的后续研究提供启示。

2. 幽默型领导的概念内涵及其发展

幽默型领导源于幽默作为一种管理工具应用于组织管理领域。回顾文献发现，幽默型领导的发展历程可划分为“领导幽默(leader humor)”和“幽默型领导(humorous leadership)”两个阶段，这两个阶段并非更替式存在而是并存式发展。领导幽默的相关研究视幽默为领导者的一种人格特质，认为领导者可运用这种人格特质，激发员工积极情绪，使员工更敬业[3]。Cooper [4]等则认为，领导幽默是领导者运用幽默这一可行而又独特的人际关系资源，激发出下属更大的意愿参与到直接或者间接帮助领导者的活动当中。

随着领导幽默的研究不断发展,陈国海等在总结领导幽默研究的基础上提出幽默领导(humor in leadership)的构念,认为幽默领导是一种新型的从属于组织管理的领导方式,即领导者运用幽默的方式对组织和员工进行管理,使工作环境变得轻松自在,增强团队凝聚力。此后,Pundt [5] (2015)在其发表的《幽默型领导与创新行为的关系》一文中提出幽默型领导(humorous leadership)的构念。在此基础上,Pundt 和 Herrmann [5]认为,幽默型领导是领导者通过言语或非言语活动,使用引起下属积极认知或情感反应的交际策略,从而让下属感到愉快的领导方式,其核心在于领导者有意激发下属的积极认知,并与其建立和谐积极的人际关系。至此,幽默型领导作为一种具有特定含义的独立领导风格得以确认。

(一) 幽默

幽默是幽默型领导的核心,要准确把握幽默型领导的概念,首先要理解幽默。幽默在中国有悠久的历史,可追溯到公元前 2500 年,最早称之为“滑稽”(Yue, 2010)。1923 年林语堂在《北京晨报》上发表的一篇文章将“humor”翻译成“幽默”,并提倡在中国社会使用幽默(Yue, 2010)。Cooper [4] (2005)指出幽默是一个人与他人分享、有意逗笑他人的任何事件,并且他人认为这是一种故意行为。Martin [6]等(2003)依据聚焦自我还是与他人关系,是积极还是消极,将幽默分成四种风格:1) 自强型幽默(self-enhancing humor)是一种指向自我的积极幽默,涉及面对压力事件和逆境保持幽默的人生观。它与幽默应对紧密相关,可作为一种减少负面情绪和有效处理不利情况的机制。2) 亲和型幽默(affiliative humor)是一种良性、非敌对的幽默,指说有趣的故事、讲笑话、开善意的玩笑来逗乐他人。它有助于增进社会交往,减少人际关系紧张。3) 嘲讽型幽默(aggressive humor)包括讽刺、戏弄、嘲笑和贬低他人,取笑他人的错误。它对他人存有潜在负面影响,可能使得疏远和伤害他人,损害人际关系。4) 自贬型幽默(self-defeating humor)是指过分贬低和取笑自己来取悦他人。它可能降低人际关系紧张,但损害自己的形象和情感,影响与他人未来的互动,有害于自己及他人。

(二) 领导幽默的概念

关于领导幽默,缺少一个统一、公认的标准定义。在幽默概念的基础上,本文从行为观、特质观的视角对领导幽默进行界定和梳理。

1) 行为观下领导幽默。行为观认为幽默是领导者人际沟通、管理过程中的一种故意行为表现。领导幽默使用是管理者有意采取轻率、诙谐和令人欢笑的言谈举止的程度。该行为目的是发展令人愉悦的人际关系、缓解紧张状况、引起听众注意或给听众留下深刻印象[7] (Ployhart 等, 2006)。领导幽默是一种不连续的社交行为,领导者故意创造有趣的言语或非言语活动使特定下属或整个团队成员发笑(Pundt 和 Venz, 2017)。Cooper [4]等(2018)定义领导幽默为领导者展现的一种行为,该行为指向一个下属,意在使该员工发笑,并且该员工知觉到这是一种故意行为。

尽管以上领导幽默的定义表述不一,但均强调领导者幽默使用是故意的,具有积极作用。

2) 特质观下领导幽默。特质观认为幽默是领导者个人的一种人格特质,命名为领导者幽默或领导者幽默感。不同幽默感的领导者在幽默创造、理解、欣赏、应对和对待幽默的态度等方面存有差异。

行为观强调领导者幽默及不同风格幽默的使用,特质观强调领导者在幽默使用、欣赏、应对及对待幽默态度上的个体差异。

目前,关于幽默型领导的概念,学术界尚未形成一个公认的标准定义。将有关幽默型领导内涵的相关研究归纳起来,可分为如下两类:第一,特质观。这一观点关注的焦点在于个体间存在的特质差异,体现了领导者在组织内部社交过程中表现出来的习惯行为(微笑的频率、娱乐下属的倾向)、态度(遇到困难时,以积极的幽默态度面对)和能力(创造、理解和记忆幽默的能力)等个体差异[8] (Decker & Rotondo, 2001; Goswami, Nair, Beehr, & Grossenbacher, 2016; Mao *et al.*, 2017)。第二,行为观。这一观点认为幽默型领导是诱发下属积极认知或情感反应的一种沟通方式,包括言语和非言语两种形式。这一定义关注的

焦点在于领导娱乐下属时表现出的交流行为或方式，包括讲笑话、分享特定形式的幽默素材等。Cooper, Kong 和 Crossley (2018) [4]则将幽默型领导定义为领导者运用幽默的方式管理下属。根据上述幽默型领导的两种划分方式，本研究列举了一些具有代表性的定义，具体如表 1 所示。

Table 1. Representative definitions of humorous leadership
表 1. 幽默型领导的代表性定义

视角	作者	代表性定义
特质观	Yam [8]等(2018)	领导者在社交过程中利用一些行为和态度去娱乐他人的特质倾向。
行为观	Pundt 和 Herrmann [7] (2015)	领导者有意通过分享有趣的事情等方式来娱乐某位特定的下属或团队。
	Cooper [4]等(2018)	领导者运用幽默的方式管理下属。

来源：文献整理。

对于幽默的维度划分，Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray 和 Weir (2003) [6]提出了一个 2×2 的幽默风格模型，即根据幽默运用的对象及性质划分了亲和型、攻击型、自强型和自嘲型四个维度。亲和型幽默是指幽默的发出者在对待他人时运用积极的幽默，如开玩笑、分享有趣的事情等。这种类型的幽默能够给人们带来愉悦感，拉近人与人之间的距离，有利于创造积极的工作环境[6] (Martin *et al.*, 2003)。攻击型幽默是一种在对待他人时运用消极的幽默，包括讽刺、嘲笑、揶揄等，人们在运用这一类型的幽默时不考虑他人的感受，甚至希望以此来操控他人。通过运用攻击型幽默，幽默的发出者强调自身的权威与优越感，破坏了人际交往关系。自强型幽默是指对待自身的积极幽默，是一种应对机制，是在面对压力或困境的时保持幽默乐观的态度。自嘲型幽默是对待自身的消极幽默，是幽默的发出者希望通过取笑自己来获得他人的认可。在组织中，下属感知到的幽默型领导行为更多的是在二者之间的交往中实现的，即领导在对待他人时所运用的幽默[8]。第五个维度自贬型幽默是领导者以自我为幽默对象，但是作用很可能是消极成分居多。领导者试图通过自贬来与员工拉近距离，可是很容易被部分员工曲解，容易损害领导形象，或者影响今后与员工的关系发展。

3. 幽默型领导的结构与测量

(一) 幽默型领导的结构

幽默型领导的结构维度经历了从单维到多维的发展历程，形成了单维、二维和多维的结构框架。

1) 单维结构

Pundt 依据 Avolio [8]等对领导幽默的操作化定义提出了幽默型领导的单维结构，即领导者在压力情境下的幽默运用。

2) 二维结构

Goswami 等依据 Decker 和 Rotondo 对领导幽默的操作化定义提出的二维结构，即领导者的幽默感和运用幽默进行社会交往。

3) 四维结构

Pundt 和 Herrmann 则依据 Martin 等针对个体运用幽默的对象及幽默的性质划分的 4 种幽默风格提出了幽默型领导的四维结构，即自强型幽默、自贬型幽默、亲和型幽默和攻击型幽默。

(二) 幽默型领导的测量

现有的幽默型领导测量工具主要包括多维幽默感量表、Avolio 五题项量表、积极管理者幽默量表以及幽默风格问卷，如表 2 所示。

Table 2. Measuring tools for humorous leadership

表 2. 幽默型领导的测量工具

量表	研究者	维度
五题项量表	Avolio [8]等(1999)	领导者在压力情境中积极幽默的使用
积极管理者幽默量表	Decker [9]等(2001)	管理者的幽默感、运用幽默交往
幽默风格问卷	Martin [6]等(2003)	自强型幽默、自贬型幽默、亲和型幽默、攻击型幽默

来源：文献整理。

针对幽默型领导的测量，目前主要存在两种方法。第一种方法是采用替代性测量方式，即直接采用幽默测量工具，并通过自我或他人报告的形式来测量幽默型领导[10]。中国学者石冠峰等[10] (2017)首次将上述两个量表应用在中国企业内部。他们对英文原版问卷进行了回译，并结合前人学者的研究成果(陈国海, Martin, 2007; 王雅萍, 2016)，最终编制了中文版亲和型幽默(6 题项)和攻击型幽默领导量表(8 题项)。例如，Avolio, Howell 和 Sosik (1999) [8]最早开发了他评式领导幽默使用量表(Leader's Use of Humor Scale)，包括 5 个题目。之后 Decker 和 Rotond (2001) [9]将幽默型领导分成领导积极幽默和领导消极幽默两个维度，并在此基础上编制了他评式 7 题项幽默型领导量表(5 条目测量领导积极幽默，2 条目测量领导消极幽默)；他们强调区分积极和消极的标准在于行为发出者的动机是否是善意(Benevolent)和良性(Benign)的。然而，Cooper [4]等(2018)提出现有量表的题目缺乏一定的目标指向性，并且个别题目容易与倦怠感(Burnout)产生混淆。因此，他们编制了一个全新的幽默型领导量表。该量表共 3 个条目，采用 Likert 七点计分，内部一致性系数为 0.94。例题如“在日常工作中上司使用幽默的频率”，“在与上司交往过程中，上司会在很多情境中注入幽默元素”和“上司经常跟我开玩笑”。

目前受到学者们广泛认可和应用的幽默风格量表是 Martin [6]等(2003)开发的幽默风格量表。Martin [6]等(2003)提出幽默风格包含两个维度：属性维度(积极 - 消极)和指向维度(自我指向 - 他人指向)，并将以上两个维度组合成了四种不同的幽默风格，分别是亲和型幽默、自强型幽默、攻击型幽默和自嘲型幽默。

4. 幽默型领导的实证研究进展

(一) 幽默型领导的结果变量

国内外不少学者已对幽默型领导是否、如何以及何时会对工作结果产生影响展开了一些实证研究。本文主要从个体层面和团队层面来阐述幽默型领导的影响效果。

1) 个体层面影响效果

目前，工作满意度、工作投入和主观幸福感等工作态度变量已被证实为幽默型领导的积极结果。Decker [6] (1987)以 290 名企业员工为研究对象，证实了领导的积极幽默能够正向预测下属的工作满意度，而领导的消极幽默则会降低其工作满意度。而 Cooper [9]等(2018)则发现了领导成员关系质量这一新的传递路径；他们提出幽默型领导可以通过改善上下级关系质量，使下属更愿意将自己的能力和精力投入到工作中。Pundt 和 Venz (2017) [7]也强调幽默型领导可以帮助下属以积极地视角来解读事件，摆脱工作

压力、恢复工作的积极性，以减轻他们的工作倦怠，提升其幸福感。除此之外，现有研究表明领导的积极幽默还可以提升下属的情感承诺(Pundt & Venz, 2017) [7]减弱其情绪耗竭(Pundt & Venz, 2017) [7]。

工作情境中的人际互动主要包括团队-成员交换关系(Team-Member Exchange)和领导-成员交换关系(Leader-Member Exchange)。领导-成员交换关系指下属与其领导之间在工作过程中建立起来的关系质量。Pundt 和 Herrmann [7] (2015)认为领导运用亲和型幽默可以拉近上下级之间的距离，帮助上下级之间形成良性的互动关系，最终发展成为高质量的领导-成员交换关系。相反，攻击型幽默领导风格容易形成低质量的 LMX。石冠峰等(2017)基于中国大陆企业员工的数据，再次验证了亲和型幽默领导和攻击型幽默领导与 LMX 之间的相关关系，以及上下级共事时间在它们之间的调节作用。同时，该研究首次将权力距离这一传统价值观引入幽默型领导的相关研究中，进一步验证了幽默型领导对 LMX 的影响存在边界条件。

现有研究已表明幽默型领导可以促进下属的创新行为和组织公民行为等，但同时可能诱发其越轨行为。

创新行为(Innovation Behavior)。Pundt 和 Venz [7] (2017)发现了幽默型领导能给下属带来快乐、愉悦、兴奋等情绪，能使他们在更为轻松的工作环境中发挥自己的创造力；另外，他们发现创新性工作要求(Creative Requirement)对两者之间的关系起到强化作用。石冠峰等[11] (2017)在中国情境下讨论了不同类型的领导幽默风格对下属创新行为的影响。研究结果表明，虽然中国传统观念中的领导形象无法与幽默联系在一起，但领导表现出的亲和型幽默行为不仅能提高上下级之间的关系质量，还能促进中国员工的创造力。

组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB)。Goswami 等(2016)首次提出幽默型领导会提高员工的组织公民行为，然而其实证结果并未支持这一论断。之后 Cooper [4]等(2018)利用自行开发的幽默型领导量表，证明了幽默型领导与下属组织公民行为之间的关系。研究结果表明，幽默型领导带给下属的积极情绪有助于培育高质量的上下级关系，进而促进下属的组织公民行为。

越轨行为(Deviance)。一直以来，学术界主要关注幽默型领导的积极影响，但近期有学者开始思考幽默型领导是否会引发员工的消极行为。Yam [7]等(2018)在探究幽默型领导对下属行为的影响时发现，如果把领导的幽默行为解读为领导接受违背规范，那么下属易做出越轨行为；特别是，攻击型幽默领导风格对员工的越轨行为更具有预测性。

Mesmer-Magnus 等的元分析结果发现领导者若能在管理中运用积极幽默，能显著提高下属对领导者的满意度和工作绩效；相反，消极幽默容易导致下属在工作中分心而降低其工作绩效。Kim 等(2016)通过对韩国 14 家企业的 322 名员工和 52 名管理者进行问卷调查，探讨了幽默型领导与员工绩效之间的关系。研究表明领导的亲和型幽默行为可以增强上下级之间的有效沟通，促进彼此之间的思想和信息交流，进而有效帮助员工解决工作问题，提升他们的个人绩效。相反，攻击型幽默行为会阻碍下属主动沟通和寻求反馈的意愿；同时，攻击型幽默行为表达的讽刺和嘲笑又会降低下属的自我效能感，进而降低他们的工作绩效。

2) 团队层面影响效果

在众多团队过程变量中，团队沟通和团队凝聚力已被证实为幽默型领导的重要结果变量。Tang (2008)通过对 31 家台湾制造企业的 239 名研发人员的调查研究发现，幽默型领导可以和下属建立和维持优质的非正式关系，创造一个开放平等的沟通环境，从而促进团队成员之间的沟通。同时，幽默型领导营造的充满乐趣的工作环境还可以有效降低团队成员的外部威胁感，提升其积极情绪体验，从而促进团队凝聚力的提升。

(二) 幽默型领导的中介变量

从现有研究来看，学者们采用的中介变量以个体层面的相关变量为主，较少涉及团队和组织层面。

1) 领导 - 成员交换

a) 领导者的积极幽默通过提高领导-成员交换, 减少员工对其雇佣组织的负面态度—组织犬儒主义 [11]。

b) 亲和幽默型领导和攻击幽默型领导均能通过领导 - 成员交换影响员工创造力[12]。

c) 领导幽默通过领导 - 成员交换关系与工作投入和下属组织公民行为正相关[12]。

2) 员工认知 - 领导认同、领导信任、关系认同、规范违背可接受性感知和变革型领导感知

a) 领导者运用亲和型幽默能够增强追随者对领导者的关系认同, 从而提高领导 - 成员交换[12]。

b) 领导者运用自贬型幽默可增强领导信任从而促进追随者的领导效能感知[13]。

c) 幽默型领导不仅通过新员工对领导的关系认同对新员工适应产生积极影响, 而且能激发下属的变革型领导感知促进团队绩效提高[14]。

最近的实验研究发现, 领导幽默感通过规范违背可接受性感知能够间接影响追随者偏差行为。

3) 积极情绪

Cooper [9]等则发现, 领导者激发的积极情绪中介了幽默型领导和领导 - 成员交换的正向关系。

4) 员工沟通与社会距离

幽默型领导能够促进员工沟通, 进而增加员工的创新行为。另外, 幽默型领导能够缩小与下属的社会距离以增加下属的心理幸福感[15]。

在团队层面上, 幽默型领导如何通过相关变量产生影响的研究亟待开展。目前仅 Tang 研究发现幽默型领导能够增加团队凝聚力, 从而促进员工创新行为[16]。

(三) 幽默型领导的调节变量

幽默型领导的调节变量主要集中在个体层面, 具体包括以下调节变量:

1) 人口统计学变量——性别、员工任期和上下级共事时间

a) 上下级共事时间既能减弱亲和幽默型领导与领导 - 成员交换、员工创造力的正向关系, 又能减弱攻击型幽默与领导 - 成员交换、员工创造力的负向关系[17]。

b) 员工任期越短, 领导者的积极幽默对员工心理授权的积极影响越强; 反之, 领导者的消极幽默对员工心理授权的消极影响越强[16]。

c) 男性领导者使得幽默型领导的消极幽默对领导行为感知和领导效能感知的负面影响变小[18]。

2) 员工与领导的关系

当领导 - 下属关系质量高的时候, 领导的积极幽默对下属工作满意度有显著的正向影响, 反之, 领导的积极幽默和消极幽默均对下属工作满意度有显著的负向影响; 当领导者与团队成员的关系冲突较高时, 幽默型领导通过下属对变革型领导的感知对团队绩效的间接影响将变强[18]。

3) 领导信任

当领导信任增强时, 领导者的自贬型幽默与员工创造力的正向关系会变强; 当员工对领导者的情感信任越高时, 领导者的亲和型幽默和社会距离之间的关系越强[19]。

4) 需求

当员工感受到较高创造性需求时, 幽默型领导能促进员工创新行为增加。此外, 追随者对结构的需求负向调节了幽默型领导与领导 - 成员交换的正向关系以及幽默型领导通过领导-成员交换对追随者的组织情感承诺、工作脱离的间接关系[20]。

5. 未来研究展望

国外幽默型领导研究在概念界定、量表开发及相关实证研究方面已经取得一定进展, 相对而言, 国

内研究还处于起步阶段，仍有问题亟待深入探讨。鉴于此，未来的幽默型领导研究可以围绕以下 3 个方面展开：

(一) 积极探索幽默型领导的前因变量

迄今为止，学者们尚未开展幽默型领导前因变量的实证研究。回顾相关研究，已有学者提出：具有外倾性或自恋人格特质的人更有可能是幽默型领导者；尊重或平等的工作环境、社会距离等情境因素可能会对幽默型领导的形成产生影响。领导者个性或工作情境等因素可以作为幽默型领导的潜在前因变量[20]。

(二) 深化幽默型领导在团队和组织层面的结果变量研究

越来越多的学者呼吁拓展幽默型领导的研究层次，发掘幽默型领导在团队和组织层面的价值[21]。未来研究可探讨幽默型领导对团队抗压能力、组织凝聚力以及组织创新行为等团队或组织层面变量的影响[22]。

(三) 加强幽默型领导的本土化研究

需探讨中国特殊文化情境下幽默型领导的内涵特征，在充分考虑中国文化特点和深入了解幽默型领导行为特征的基础上，通过访谈和调查等方式开发出具有中国特色的本土化量表[23]。通过挖掘中国本土文化，结合集体主义、权力距离和关系等变量，开展幽默型领导的本土化实证研究，推动幽默型领导理论在我国组织管理实践中的应用[24]。

(四) 推进跨文化比较研究

当前领导幽默研究大多基于单一文化背景，以西方国家为主，这可能由于跨文化研究的困难和复杂性[25]。在幽默的使用、价值认知和影响效果上中国与其他国家存在差异[26]。中国组织中相比正式场合，领导者幽默使用在非正式场合更被欣赏甚至鼓励，在北美组织的正式和非正式场合对领导幽默使用均持积极态度(Yang 等, 2017)。与澳大利亚员工不同，中国员工对工作场所使用幽默更谨慎，积极幽默使用未能缓减压力的持续上升[27] (Wang 等, 2018)。中国传统文化强调相互尊重、社交礼仪，注重关系，在工作场所对用直接言语贬低他人表示犹豫，领导嘲讽型幽默更可能给下属带来负面影响，不被员工接受[28]。随着全球化加速，很多商业活动在不同文化背景下进行，跨文化领导越来越常见[28]。因此，探讨领导幽默的内涵、诱发因素和影响后果的跨文化普适性和差异性，推进跨文化比较研究非常重要。

参考文献

- [1] 陈国良, 张玉琳. 幽默与领导力融合: 幽默型领导研究述评与未来展望[J]. 经营与管理, 2020(1): 114-117.
- [2] 贺广明, 刘毅. 喜忧参半: 幽默型领导影响员工行为的二元路径[J]. 领导科学, 2019(22): 68-71.
- [3] 王婷, 杨付. 领导幽默的影响效果及其理论解释[J]. 心理科学进展, 2019, 27(9): 1631-1642.
- [4] Cooper, C. (2008) Elucidating the Bonds of Workplace Humor: A Relational Process Model. *Human Relations*, **61**, 1087-1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>
- [5] 刘云, 杨东涛, 安彦蓉. 领导幽默对员工创新行为的影响——有调节的双中介模型[J]. 软科学, 2020, 34(9): 103-108.
- [6] Martin, R.A., Patricia, P.-D., Gwen, L., Jeanette, G. and 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**, 48-75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- [7] Ployhart, R.E., Weekley, J.A. and Baughman, K. (2006) The Structure and Function of Human Capital Emergence: A Multilevel Examination of the Attraction-Selection-Attrition Model. *Academy of Management Journal*, **49**, 661-677. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083023>
- [8] Avolio, B.J., Howell, J.M. and 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**, 219-227. <https://doi.org/10.5465/257094>

- [9] Decker, W.H. and Rotondo, D.M. (2001) Relationships among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, **13**, 450-465.
- [10] 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.
- [11] 任巍, 简浩. 领导幽默对员工反馈寻求行为的影响研究: 促进焦点的中介作用[J]. 广东财经大学学报, 2020, 35(6): 32-41.
- [12] 潘持春, 王震. 领导亲和型幽默对员工越轨创新的影响——上下级关系和角色宽度自我效能的多重中介作用[J]. 技术经济, 2020, 39(9): 144-152+180.
- [13] 刘保平, 张维春, 陈世格, 龙云. 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[J]. 南华大学学报(社会科学版), 2020, 21(3): 78-86.
- [14] 朱懿. 幽默型领导的类型及其优化对策研究[J]. 领导科学, 2020(12): 95-97.
- [15] 程康妮, 孙泽厚. 领导幽默对下属工作投入的影响机制研究[J]. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版), 2019, 41(5): 537-542.
- [16] 韦慧民, 农梅兰. 领导者攻击型幽默对员工偏差行为的影响[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(1): 68-83.
- [17] 彭伟, 马越, 陈佳贤. 领导幽默研究述评及中国情境化研究展望[J]. 管理学报, 2019, 16(12): 1880-1889.
- [18] Guenzi, P., Rangarajan, D., Chaker, N.N. and 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**, 352-369. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1598267>
- [19] 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.
- [20] 高洁, 温忠麟, 王阳, 崔佳. 领导幽默风格对团队内部学习的影响[J]. 心理科学, 2019, 42(4): 913-919.
- [21] 康飞, 李延龙. 善戏谑兮, 不为虐兮: 领导幽默对员工建言的效用研究[J]. 北京建筑大学学报, 2019, 35(2): 87-94.
- [22] 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.
- [23] 崔智淞, 王弘钰, 赵迪. 化平淡为风趣: 幽默型领导的概念、测量及作用机制[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(12): 55-67.
- [24] 赵视文. 睿智幽默的领导更能激发下属的创造力[J]. 现代交际, 2018(19): 245-246.
- [25] Byun, G., Karau, S.J., Dai, Y. and Lee, S. (2018) A Three-Level Examination of the Cascading Effects of Ethical Leadership on Employee Outcomes: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Business Research*, **88**, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>
- [26] 宋继文, 郭一蓉, 徐大海, 罗文豪, 王悦. 追随力视角下积极挑战行为的概念与作用机制研究[J]. 管理学报, 2017, 14(10): 1445-1455.
- [27] Tremblay, M. (2017) Humor in Teams: Multilevel Relationships between Humor Climate, Inclusion, Trust, and Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, **32**, 363-378. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9445-x>
- [28] 刘文娟, 彭君. 幽默给力与领导借力[J]. 领导科学, 2012(4): 28-29.