



领导幽默与追随者建言行为： 基于经验取样法的研究

贾建锋^{1,2,3}, 赵若男¹, 刘伟鹏¹, 焦玉鑫¹

1 东北大学 工商管理学院, 沈阳 110169

2 工业智能与系统优化国家级前沿科学中心, 沈阳 110819

3 智能工业数据解析与优化教育部重点实验室, 沈阳 110819

摘要: 在激烈的市场竞争和工作环境中, 领导幽默能够通过塑造工作场所乐趣提高生产力, 得到了理论界和实践界的共同关注。已有研究更多关注领导幽默对追随者的角色内产出的影响, 研究的理论视角通常以领导为中心, 忽视了追随者在互动过程中的主动动机。因此, 需要对领导幽默如何通过激发主动动机对追随者建言行为产生影响及其边界机制进行深入探讨。

基于主动动机模型, 从领导者和追随者的互动过程出发, 探讨领导幽默对追随者建言行为的直接影响, 角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪的中介效应, 以及追随者权力距离在领导幽默和3种主动动机之间的调节效应。使用经验取样法, 通过获取221名追随者连续5周的1028条有效数据, 运用Mplus 8.0进行跨层分析, 检验领导幽默对追随者建言行为的主效应, 追随者权力距离的调节作用。采用蒙特卡洛20000次抽样进行分析, 检验角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪的中介效应及其被调节的中介效应。

研究表明, ①领导幽默能够正向影响追随者建言行为。②角色宽度自我效能感、工作享受以及积极情绪在领导幽默与追随者建言行为之间发挥中介作用, 且三者之间的中介作用没有显著差异。③追随者权力距离对领导幽默和工作享受之间的关系具有正向调节作用, 权力距离越高, 领导幽默对工作享受的积极影响越强。此外, 追随者权力距离正向调节领导幽默通过工作享受对建言行为的中介作用, 当权力距离较高时, 工作享受的中介作用更强, 从而表现出有调节的中介作用。但对角色宽度自我效能感和积极情绪两条中介路径没有显著影响。

研究结果从领导者和追随者的互动过程出发, 将领导幽默的作用效果从角色内扩展到角色外, 并为领导幽默的作用机制增加了动机视角, 从作用效果和理论视角两个方面拓展了领导幽默的研究。借助主动动机模型, 探讨了建言行为的多路径触发机制, 为建言的相关研究提供了整合框架。通过考察主动动机模型的3条动机路径, 并关注追随者价值观作为边界条件对不同动机路径的影响, 进一步丰富了主动动机模型在领导幽默和建言行为两个领域中的理论应用。研究结论对于领导者如何正确使用幽默从而激发追随者建言行为具有一定的指导意义。

关键词: 领导幽默; 建言行为; 主动动机模型; 经验取样法; 权力距离

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2024.02.005

文章编号: 1672-0334(2024)02-0069-14

收稿日期: 2022-11-04 **修返日期:** 2023-10-26

基金项目: 国家自然科学基金(71972032); 教育部中央高校基本科研业务费(N2406004)

作者简介: 贾建锋, 管理学博士, 东北大学工商管理学院、工业智能与系统优化国家级前沿科学中心、智能工业数据解析与优化教育部重点实验室教授, 研究方向为组织行为、人力资源管理 and 创新创业管理等, 代表性学术成果为“Inclusive leadership and team creativity: a moderated mediation model of Chinese talent management”, 发表在2022年第21期《The International Journal of Human Resource Management》, E-mail: jfjia@mail.neu.edu.cn

赵若男, 东北大学工商管理学院博士研究生, 研究方向为领导力和追随力、创新创业管理等, 代表性学术成果为“数字经济下制造业国有企业转型升级的组态研究”, 发表在2022年第2期《研究与发展管理》, E-mail: rnzhaotyche@126.com

刘伟鹏, 东北大学工商管理学院博士研究生, 研究方向为越轨创新和绿色技术创新等, E-mail: wpliu666@163.com

焦玉鑫, 东北大学工商管理学院博士研究生, 研究方向为人力资源管理强度和追随力等, E-mail: yxjiao_94@163.com

引言

在激烈的市场竞争中,越来越多的组织意识到充满乐趣的工作场所能够促进生产力的提高。由于领导者在工作中拥有较高的权力和地位,因此,领导幽默在塑造工作场所乐趣进而提高工作产出方面发挥了重要作用^[1]。领导幽默是指领导者在互动过程中故意做出的一系列使互动对象发笑的行为,例如讲笑话、分享有趣的故事等^[1]。著名实践杂志《哈佛商业评论》曾呼吁领导者要在工作中“以幽默来领导”^[2],而沃尔玛、西南航空等企业已经将幽默作为领导力开发的重要内容并纳入培训体系,领导幽默在管理实践中发挥的积极作用也引起了学界的关注。

已有研究表明,领导幽默能够对追随者的角色内行为产生积极影响^[3],但这种积极影响能否扩大到建言行为这类对组织有益的角色外行为还有待进一步探索^[4]。同时,领导幽默的研究常以领导者为中心,从关系^[5]、资源^[6]、情绪^[7]和良性冲突^[8]等理论视角出发,考察领导幽默的作用过程,却忽视了追随者在互动过程中的主动作用。尤其是对于角色外行为来说,追随者自身的主动动机可能发挥重要作用。基于此,本研究以主动动机模型为基础,考察领导幽默如何影响追随者建言行为,以及追随者的不同主动动机在其中发挥的作用。同时,追随者的价值观也影响自身和领导者的互动过程^[9],因此,进一步探索追随者权力距离在领导幽默和不同主动动机之间的调节效应。

1 相关研究评述

领导幽默被称作社会互动的润滑剂,有利于在领导者和追随者之间建立积极的互动过程^[10]。已有研究表明,领导幽默能够提高追随者的工作绩效^[11]、信任^[3]和工作投入^[12]等。尽管领导幽默的积极作用得到了广泛认可,但这些结果多聚焦于工作角色内,COOPER et al.^[1]和HU et al.^[4]的研究认为,领导幽默对角色外行为的影响还有待扩展。建言行为作为一种典型的角色外行为^[13],能够帮助组织及时发现问题并优化工作流程^[14],有利于组织的可持续发展^[15]。领导者作为激发建言行为的重要前因一直备受关注^[16],传统的领导风格和行为聚焦于任务过程,主要为追随者提供工作上的指导和支持等工作资源,从而促进追随者建言行为。而领导幽默更聚焦于人际互动过程,其目的在于愉悦互动对象,对于社会互动的促进作用更为突出^[10],同时领导幽默传递的情绪价值和资源更为抽象和复杂^[1],因此,需要对领导幽默和建言行为之间的机制进行深入剖析,以丰富不同类型的领导行为对建言行为的影响。基于此,本研究通过探索领导幽默对建言行为的影响,丰富领导幽默对角色外行为的作用结果。

除了作用结果,领导幽默的理论视角也亟待拓展。从拓展建构视角出发,领导幽默有助于提高追随者的创造力^[7]和创新行为^[17],而关系和社会交换视角验证了领导幽默能够提升追随者的越轨创新^[5]。除此

之外,COOPER et al.^[1]从资源视角出发,认为领导幽默作为一种社会情感资源能够提升领导成员交换关系,YAM et al.^[8]则从良性冲突视角发现了领导幽默可能导致偏差行为。这些视角为理解领导幽默发挥作用的过程机制提供了丰富的见解,但在以下两方面上还存在不足:一方面,追随者在互动过程中的主动作用没有得到重视。已有大部分研究以领导者为中心,强调领导提供的资源或发出的行为信号,将追随者视为被动接收的一方。事实上,追随者并不总是被动等待领导者,反而能够主动参与领导过程并积极发挥影响^[18]。另一方面,个体的动机作为个体行为的近端因素,在已有领导幽默的研究中被忽视。PARKER et al.^[19]认为,相较于领导幽默等环境因素,个人的主动动机状态是更接近个体目标和行动的因素,正是这些动机状态连接了远端环境因素和主动行为。已有领导幽默的研究更关注工作角色内的态度和行为,这些结果变量对于主动动机的需求较小,但是考虑到建言行为具有一定的风险性,该行为的出现要求追随者有强烈的动机去实施^[20]。因此,本研究引入主动动机模型,从动机视角剖析领导幽默影响追随者建言行为的过程,从而丰富领导幽默的研究视角和过程机制。

主动动机模型认为,个体的主动行为受到能力动机、原因动机和能量动机3种动机的影响^[19]。其中,能力动机主要指追随者相信自己的能力满足实施主动行为的要求,由于主动会带来潜在的心理风险,因此,个体需要对自身有较强的自我效能感才能克服多种困难坚定地实施主动行为^[19]。建言行为是一种角色外行为,需要追随者将目标和努力扩展到本职工作以外的更多领域,因此,本研究采用角色宽度自我效能感代表能力路径。具体而言,领导幽默能够向追随者传递信任和支持的信息^[21],增加了追随者对自身能力的认可以及承担更多工作角色的信心,从而提高了追随者的角色宽度自我效能感,使其有能力从事建言行为。由于个体对于主动行为拥有较大的自由裁量权,在拥有能力的情况下,个体也有可能选择不实施主动行为。因此,个体需要有强大的内在力量驱动主动行为,即原因动机^[19]。原因动机是指追随者出于某些原因愿意去实施主动行为,当追随者发现工作任务是有趣的、令人愉快时,内部动机更有可能促使他们设定主动目标并表现出主动行为^[19]。相较于获取薪酬等物质资源回报的工作动机,享受工作中的高质量体验更具有内驱力,因此,本研究采用工作享受代表原因路径。具体而言,领导幽默能够缩短领导者和追随者之间的社会距离,为追随者提供丰富的社会情感资源支持^[1],使追随者在工作以及互动过程中能够获得积极愉悦的工作体验,促使追随者为了享受工作而表现出主动性,使其有意愿从事建言行为。尽管能力动机和原因动机解释了驱动主动行为的不同方面,但两者本质上均属于认知类的冷动机,PARKER et al.^[19]提出,与情感有关的热动机,即能量动机也应该得到重视。能量动

机是指追随者拥有的实施主动行为的情感能量^[19],积极情绪是一种典型的情感能量,例如已有研究发现,积极情绪能够扩展个体的瞬时思维,灵活处理在主动目标追求中可能出现的问题^[22],因此,本研究采用积极情绪代表能量路径。具体而言,领导幽默的主要目的在于愉悦追随者^[1],通过讲笑话等方式激发追随者的积极情绪,使追随者有能量从事建言行为。

此外,面对同样的领导行为,不同追随者的理解和反应会产生差异性^[23]。同时主动动机模型强调,个体差异和领导作用在激发主动动机方面存在交互影响^[19]。考虑到领导是组织权力的化身,本研究认为,追随者对于权力的不同认知会影响其对领导行为的评价。权力距离是一种典型的文化价值观,刻画了个体对组织内权力不平等的接受程度^[24],在已有研究中被证实能够影响追随者对领导行为的理解^[9]。领导幽默是领导者主动表现出的与追随者亲近的行为,传达出了领导对追随者的重视。对于高权力距离的追随者来说,领导者的主动靠近和重视是对自身极大的鼓励和认可,容易激发追随者的积极反应,导致领导幽默和主动动机的积极关系得到增强。相反,对于低权力距离的追随者来说,领导幽默只是正常人际互动中的一种行为,不容易激发追随者的额外反应,领导幽默和主动动机的积极关系不会受到影响。因此,本研究将引入权力距离作为调节变量,探讨领导幽默影响3种主动动机的边界条件。

综上所述,本研究从领导者和追随者的互动过程出发,基于主动动机模型,考察领导幽默对追随者建言行为的影响,以及角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪3种主动动机在领导幽默和追随者建言行为之间的中介作用,追随者的权力距离对领导幽默和3种主动动机之间关系的调节作用和被调节的中介作用。

2 理论分析和研究假设

2.1 领导幽默与建言行为

建言行为是一种具有风险性的角色外行为,已有研究发现,建言行为的安全性和有效性感知是影响建言行为的重要因素^[25]。本研究认为,领导幽默作为一种积极领导行为,能够满足追随者对建言行为安全性和有效性的需求,从而促进建言行为。

一方面,领导通过分享有趣的故事等幽默行为,缩短与追随者之间的社会距离^[26]。平易近人的领导能够诱发追随者的地位平等感知,提高建言的心理安全感。同时,领导幽默是一种社会情感性资源^[1],能够弥补追随者在工作中的资源消耗,使追随者有更多的资源应对建言行为潜在的风险,也有利于提高主动建言的安全性感知,从而促进建言行为的发生。另一方面,领导幽默是领导主动进行的自我表露行为^[26]。领导坦诚分享自己的想法并鼓励追随者自由表达观点^[27],有利于信任的产生^[3],能够增强追随者对建议提出的有效性感知,从而促进建言行为

的发生。基于上述分析,本研究提出假设。

H₁ 领导幽默对追随者建言行为具有正向影响。

2.2 角色宽度自我效能感的中介作用

角色宽度自我效能感代表了个体对自己执行广泛工作要求的能力感知或自信程度^[28],角色宽度自我效能感高的追随者有信心承担更广泛的工作角色,在工作中积极提出新想法,并主动承担角色外任务^[29]。根据主动动机模型的能力动机路径,对自身能力充满信心是追随者实施主动行为的能力动机之一^[19]。本研究认为,领导幽默能够建立追随者对自身能力的信心、提高追随者的角色宽度自我效能感,从而让追随者认为自己有能力实施建言行为。

领导幽默能够提高追随者的角色宽度自我效能感。成功体验、社会说服和间接经验是自我效能感形成的重要前因^[30]。首先,领导幽默作为情感支持的表现,能够帮助追随者在工作中取得良好业绩^[1],获得成功体验。工作中的成功体验不断累积,增强了追随者对自己能够承担更多的工作角色和任务的信心。其次,领导幽默传递出了领导对追随者的鼓励和支持^[6],是一种典型的社会说服现象,能够提高追随者对自身能力的积极认知,增强其愿意尝试更广泛工作任务的信心和勇气。最后,领导作为追随者在工作中的模仿和学习对象^[31],其幽默行为能够引发追随者的效仿^[27]。追随者通过观察领导的幽默行为间接积累了工作经验,能够乐观应对超出能力范围的工作要求和任务并保持自信心。

角色宽度自我效能感使追随者有能力实施建言行为。首先,角色宽度自我效能感高的追随者能够主动承担多种工作任务^[19]。追随者在承担不同工作任务时,增强了对组织现状的了解,这使追随者更容易发现组织或当前工作流程中存在的问题,为建言行为提供发生基础。其次,角色宽度自我效能感高的追随者拥有更广泛的工作能力^[32]。追随者在完成本职工作后,仍有额外的工作能力去观察现状并思考改进的方法,从而为改善组织提出自己的建议。额外的工作能力避免了建言行为对追随者本职工作的影响,降低了建言行为的风险。最后,角色宽度自我效能感高的追随者愿意接受挑战^[33]。当追随者在工作中发现问题时,角色宽度自我效能感高的追随者更愿意直接面对问题,而不是逃避。他们能够投入时间和精力与领导或同事进行反复沟通,并积极向组织反馈自己的建议和对策。

从主动动机模型中的能力路径出发,本研究认为,领导幽默能够帮助追随者获得工作上的成功体验,发挥社会说服作用并积累间接经验,让追随者相信自己有能力承担更多工作角色和角色外任务,提高了角色宽度自我效能感。角色宽度自我效能感高的追随者主动承担多种任务,拥有广泛的工作能力并愿意接受挑战,从而能主动发现组织内存在的问题,积极寻求解决办法并降低潜在风险,激发建言行为。基于上述分析,本研究提出假设。

H₂ 角色宽度自我效能感在领导幽默和追随者建

言行之间发挥中介作用。

2.3 工作享受的中介作用

工作动机可以分为工作驱动和工作享受两类,工作驱动是追随者出于内在义务而被迫工作,工作享受是指追随者因在工作中获得愉悦的体验而工作^[34]。工作享受能够减轻追随者的工作压力^[35],增强其对工作任务的积极关注和投入^[36]。根据主动动机模型的原因动机路径,追随者需要一个做出主动行为的理由^[19]。本研究认为,领导幽默有利于追随者在工作中获得高质量的工作体验,提高追随者的工作享受,从而使追随者有理由实施建言行为。

领导幽默能够提高追随者的工作享受。首先,领导幽默提供了情感上的工作支持^[4]。在工作场景中,情感支持往往以信任和尊重为基础,比物质资源更具有鼓励和支持作用^[1]。领导幽默提供的情感支持能够帮助追随者在情感上获得高质量体验,提高工作享受。其次,领导幽默建立了高质量的人际关系^[37]。领导通过开玩笑等方式主动缩短和追随者之间的社会距离,满足了追随者建立积极人际关系的需求。关系需求得到满足的追随者更容易在工作中产生归属感等积极体验,从而获得工作享受。最后,领导幽默传递了乐观的工作态度^[27]。领导幽默不仅可以通过互动过程将积极态度传递给追随者,还可以通过模仿学习过程鼓励追随者保持乐观。持有积极态度的追随者更容易发现工作中的乐趣,工作享受得到提高。

工作享受使追随者更有理由实施建言行为。首先,工作享受带来了工作意义感。当追随者在工作中获得高质量体验后,工作对其而言就不仅仅是谋生的手段,而是一项有意义的事业^[38]。为了维持高质量体验带来的意义感,追随者会对工作产生较多的关注和投入^[36],通过积极建言改进现状。其次,工作享受促进了资源增益。高质量的工作体验能够有效帮助追随者应对工作中的压力^[35],减少资源损耗。丰富的资源使追随者更关注建言的积极结果,从而更愿意实施建言行为。最后,工作享受提高了追随者对未来发展的关注。在工作中收获的高质量体验能够促使追随者表现出较强的学习意愿和工作自主性^[39],追随者会将组织的未来发展同个人成长联系起来。为了实现个人的良好发展,追随者愿意主动建言献策以促进组织的发展。

从主动动机模型中的原因路径出发,本研究认为,领导幽默不仅能够为追随者提供情感支持,建立高质量人际关系,还能将乐观的工作态度传递给追随者,有助于追随者在工作中获得高质量的工作体验,提高工作享受。而工作享受高的追随者为了在工作中获得更多的意义感、资源增益和未来发展而积极拓展工作边界,主动思考和解决工作中存在的问题,帮助组织取得发展和进步,激发建言行为。基于上述分析,本研究提出假设。

H₃ 工作享受在领导幽默和追随者建言行为之间发挥中介作用。

2.4 积极情绪的中介作用

积极情绪是个体在受到周围人或者环境影响时,体验到热情、活跃和机敏的程度,积极情绪越高越说明个体处于一种专注、愉悦和充满能量的状态^[40]。积极情绪能够激发个体主动实施积极行为,比如帮助行为^[41]和组织公民行为^[42]。根据主动动机模型的能量动机路径,积极情绪是一种容易被工作环境直接触发的动机状态,并对个体主动行为产生直接影响^[19]。本研究认为,领导幽默能够激发追随者的积极情绪,让追随者有能量实施建言行为。

领导幽默能够提高追随者的积极情绪。首先,领导幽默是领导者主动采取的一种友善沟通方式,能够减少上下级互动时的人际压力和关系冲突^[1],满足了追随者希望在工作场所中获得平等、乐趣和亲和性等心理层面的基本需求^[43],激发了追随者的积极情绪。其次,领导幽默传递出领导者的乐观态度,并且通过互动过程传递给追随者,有利于激发追随者的积极情绪^[1]。同时,领导者发挥了榜样作用,追随者通过学习和模仿领导者的幽默行为^[27],促进积极情绪的产生。最后,其他领域的幽默研究也证明了幽默对积极情绪的促进作用。比如在脑神经研究领域,科学家们发现幽默能够激活人体大脑中与笑声有关的区域^[44],因而认为积极情绪是幽默的最直接和最重要的产出^[45]。

积极情绪让追随者有能量实施建言行为。首先,积极情绪高的追随者拥有充沛的身体能量。积极情绪让追随者感觉自身充满能量,对环境的好奇心增强^[22],从而使其有额外的精力关注组织中潜在的问题,也愿意为了寻找解决办法而和同事、上级进行反复沟通,从而能够表现出更多的建言行为。其次,积极情绪高的追随者拥有更丰富的心理能量。拥有积极情绪的追随者更加乐观和自信,倾向于认为自己处于安全状态,对于周围环境的评价更为积极^[46],认为自己提出的建议不会给自身带来威胁,从而表现出建言行为。最后,积极情绪高的追随者拥有更灵活的认知能量。积极情绪能够提高追随者思维的发散性和认知灵活性^[47],使其从多个角度思考问题的解决办法。同时,充沛的认知能量能够让追随者在复杂的人际互动中保持清醒,并从中建立和维持人际资源^[22],减弱建言带来的人际风险。更多的想法和安全的人际环境使追随者更可能实施建言行为。

从主动动机模型中的能量路径出发,本研究认为,领导幽默满足了追随者的基本心理需要,并将领导者的积极情绪传递给追随者,激发了追随者的积极情绪。在工作中拥有积极情绪的追随者获得了身体、心理和认知方面的能量,从而能够积极发现问题,不惧怕潜在风险,针对组织存在的问题表现出较多的建言行为。基于上述分析,本研究提出假设。

H₄ 积极情绪在领导幽默和追随者建言行为之间发挥中介作用。

2.5 追随者权力距离的调节作用

权力距离是指个体对组织中权力分配不平等的

接受程度^[24]。已有研究发现,权力距离对领导者和追随者的互动过程产生重要影响^[48]。主动动机模型认为,在激发主动动机状态的过程中,情境因素和个体差异会产生交互作用^[19]。因此,本研究认为,领导幽默激发追随者主动动机的过程可能受到追随者权力距离的影响。

对于能力路径来说,追随者的权力距离增强了领导幽默与角色宽度自我效能感之间的正向关系。这是因为高权力距离的追随者尊重领导的身份和地位^[49],期望获得领导的认可和亲近。而领导幽默作为领导者主动实施的拉近同追随者距离的行为,恰好符合了高权力距离的追随者期望。在这种情况下,领导行为的社会说服作用得到强化,高权力距离的追随者能够将领导幽默视为领导对自身的认可,从而增强追随者对自己的积极认知和信心,此时领导幽默对角色宽度自我效能感的影响得到强化。相反,对于低权力距离的追随者来说,由于追随者本身追求和主张平等,领导幽默仅是正常人际互动,不会因此产生较大的心理波动^[49],因此领导幽默与角色宽度自我效能感之间的关系没有得到增强。

对于原因路径来说,追随者的权力距离增强了领导幽默和工作享受之间的正向关系。这是因为,高权力距离的追随者更尊重和崇拜领导者,更看重领导这一身份背后的地位,愿意积极回应领导行为^[50],并期待获得领导者的积极反馈。领导幽默是领导者在人际互动时采取的一种主动策略,当领导主动放低身份、通过开玩笑等方式来进行互动时,高权力距离的追随者更容易将领导者的幽默行为视为平易近人,并做出积极回应,从而收获高质量的互动体验,此时领导幽默对工作享受的影响得到强化。相反,对于低权力距离的追随者来说,幽默行为的发出者并不会影响他们对于幽默的反应,不会因为领导发出的幽默行为而产生特别愉快的体验,因此,领导幽默和工作享受之间的关系没有得到增强。

对于能量路径来说,追随者的权力距离增强了领导幽默和积极情绪之间的正向关系。这是因为,高权力距离的追随者以领导为中心,对领导的行为更为关注^[49],尤其能够捕捉到领导行为所包含的情绪。当领导表现出幽默行为时,高权力距离的追随者更容易感知和察觉,并且更容易受到领导幽默背后传递出的乐观情绪的感染,激发自身的积极情绪,此时领导幽默对积极情绪的影响得到强化。相反,对于低权力距离的追随者来说,由于追随者并不会刻意关注领导行为^[32],可能错过领导传递的有趣内容而无法产生积极情绪,因此领导幽默和积极情绪之间的关系没有得到增强。

基于上述分析,本研究提出假设。

H_{5a} 追随者权力距离对领导幽默和角色宽度自我效能感之间的关系具有正向调节作用,即权力距离越高,领导幽默对角色宽度自我效能感的正向影响越强。

H_{5b} 追随者权力距离对领导幽默和工作享受之间

的关系具有正向调节作用,即权力距离越高,领导幽默对工作享受的正向影响越强。

H_{5c} 追随者权力距离对领导幽默和积极情绪之间的关系具有正向调节作用,即权力距离越高,领导幽默对积极情绪的正向影响越强。

综合上述假设,本研究进一步提出被调节的中介效应。具体而言,领导幽默通过影响角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪3种主动动机对建言行为产生影响,而3种主动动机的中介效应受到追随者权力距离的影响。首先,高权力距离的追随者更尊重领导的权力。当领导做出幽默行为后,领导的社会说服作用更强,更大程度上提高了这类追随者的角色宽度自我效能感,进而使高权力距离的追随者相信自己有能力实施建言行为。其次,高权力距离的追随者更崇拜领导者。当领导做出幽默行为后,高权力距离的追随者容易获得被领导关爱的工作享受,更愿意为了回报领导而实施建言行为。最后,高权力距离的追随者关注领导的行为和反应。这类追随者更容易受到领导乐观情绪的感染,激发自身的积极情绪,从而有额外的精力和能量实施建言行为。基于上述分析,本研究提出假设。

H_{6a} 追随者权力距离正向调节领导幽默通过角色宽度自我效能感对建言行为的中介作用,即当权力距离较高时,角色宽度自我效能感的中介作用更强;当权力距离较低时,角色宽度自我效能感的中介作用更弱。

H_{6b} 追随者权力距离正向调节领导幽默通过工作享受对建言行为的中介作用,即当权力距离较高时,工作享受的中介作用更强;当权力距离较低时,工作享受的中介作用更弱。

H_{6c} 追随者权力距离正向调节领导幽默通过积极情绪对建言行为的中介作用,即当权力距离较高时,积极情绪的中介作用更强;当权力距离较低时,积极情绪的中介作用更弱。

基于以上分析,本研究构建的理论模型见图1。

3 研究设计

3.1 经验取样法

本研究旨在探索领导幽默对追随者建言行为产生影响的中介机制和边界条件。为了契合研究问题,本研究在测量追随者心理反应时要求其直接领导必须实施过幽默行为,并对追随者在接收到领导幽默行为后的一系列认知和情感过程进行评估。考虑到领导幽默的效应可能随时间减弱^[45],而经验取样法有助于减轻与事件反思相关的记忆和回忆偏差^[51]。参考 MATTA et al.^[42]的做法,本研究使用经验取样法中的区间条件经验取样。参与调查的追随者在调查期间每周都会收到一份在线调查问卷,用以了解其在本周接收到的领导幽默、对领导幽默的反应以及后续的行为。该方法的使用能够有效控制外生变量,并去除被试之间差异带来的影响,同时减弱社会赞许性和评分者效应^[52]等同源偏差的干扰,在组织行

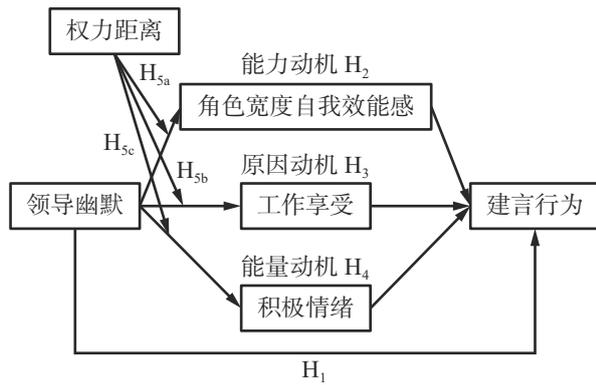


图1 理论模型
Figure 1 Research Model

为领域得到了较多应用^[28]。

3.2 研究样本和研究过程

为了确定潜在的参与者,本研究利用作者所在高校的校友网络随机招募被试,为确保被试符合研究目的,按照如下步骤进行有效性检验:①被试应该存在直接领导,并且与直接领导有定期的直接互动;②被试应为全职工作的员工,要求每周至少连续5天全职工作。经过筛选,最终有266名被试符合条件,正式参与了本研究的调研过程。

本研究的数据收集时间为2022年3月至2022年4月,包括两个阶段:第一阶段是基础调查,时间为2022年3月7日至2022年3月10日,研究人员向被试解释了本研究的研究目的和要求,收集了被试与其直接领导的性别、年龄、合作时间等基本信息,并测量了被试的权力距离。一周后,开始第二阶段连续5周的每周调查,时间为2022年3月14日至2022年4月18日,在每周周六向被试发放电子问卷。本研究以1周为间隔,而不是以1天为间隔,主要目的是希望增加员工在互动中接受到领导幽默行为的可能性^[42]。在每周的调查中,被试首先回忆本周内发生在自己与直接领导互动中的一个幽默事件,并评价直接领导的领导幽默,然后评估自己的角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪,最后对自己的建言行为进行评价。整个调研过程中,被试每完成一次问卷都可以得到20元~100元人民币不等的微信红包,全部完成的被试可以参与最后的抽奖,获取价值更高的奖品。

在剔除没有填写第一阶段问卷和第二阶段问卷填写少于3次的45名被试数据后,最终得到221名被试的有效数据。其中,男性89人,女性132人,平均年龄为30.579岁,SD=3.811,平均与直接领导合作时间为2.980年,SD=2.746。被试报告的男性直接领导为138人,女性直接领导为83人,直接领导平均年龄为42.163岁,SD=6.856。问卷整体回收率为93.032%,共获得1028条有效数据,平均每位被试贡献4.652条数据。在对第一阶段和第二阶段的流失被试进行分析时发现,流失被试与保留被试在性别、年龄、直接领导的性别和年龄以及合作时间上不存在显著差

异。

3.3 测量工具

本研究所有量表均来自于权威期刊发表的成熟量表,未有中文翻译版的量表按照翻译-回译流程将其翻译为中文。所有量表均采用Likert 5点评分法进行测量,1为非常不同意,5为非常同意。

(1) 建言行为。被试在每周结束时报告自己本周的建言行为。采用LIU et al.^[13]编制的建言行为量表,使用该量表的全部3个题项,包括“我就与工作相关的问题向我的直属领导提出了建设性的建议”“我向我的直属领导表达了与他/她不同的意见”“我向直属领导指出了目前我们工作或公司中的问题”,Cronbach's α 为0.847。

(2) 领导幽默。被试在每周结束时回忆一个本周内发生的直接领导实施幽默行为的事件,并对直接领导的幽默行为进行评价。采用COOPER et al.^[11]编制的领导幽默使用量表,使用该量表的全部3个题项,包括“我的直属领导在工作中对我表现出了幽默”“我的直属领导在工作中与我开玩笑”“我的直属领导在和我互动时使用了幽默”,Cronbach's α 为0.945。

(3) 角色宽度自我效能感。被试在每周结束时报告自己本周的角色宽度自我效能感。采用OUYANG et al.^[28]改编的角色宽度自我效能感的简版量表,使用该量表的全部3个题项,包括“在很多同事面前做报告”“在自己工作领域内,参与目标制定”“在自己工作领域内设计新的工作程序”,Cronbach's α 为0.868。

(4) 工作享受。被试在每周结束时报告自己本周的工作享受。采用BAKKER^[53]编制的心流量表,使用工作享受维度下的全部4个题项,包括“我的工作让我感觉很好”“我的工作充满乐趣”“我在工作中感到快乐”“当我工作时,我感到愉悦”,Cronbach's α 为0.962。

(5) 积极情绪。被试在每周结束时报告自己的积极情绪。采用MACKINNON et al.^[40]编制的积极情绪和消极情绪(PANAS)简表,使用积极情绪维度下的全部5个题项,包括“我感到开心”“我感觉自己充满热情”“我觉得自己做事情时积极活跃”“我对自己感到自豪”“我觉得自己做事情富有灵感”,Cronbach's α 为0.969。

(6) 权力距离。被试在第一阶段问卷中评价自己的权力距离。采用DORFMAN et al.^[54]编制的权力距离量表,使用该量表的全部6个题项,包括“领导在进行大多数决策时,并不需要咨询员工的意见”“领导在与员工打交道时,经常需要运用职权”“领导不需要经常咨询员工的意见”“领导应该避免与员工有工作之外的社交活动”“员工不应该对领导的决策有所质疑”“领导不应该将重要的任务交给员工自行处理”,Cronbach's α 为0.728。

(7) 控制变量。本研究参考MATTA et al.^[55]的研究,采用领导者与追随者性别之差的绝对值测量性别相似性,采用领导者与追随者年龄之差的绝对值

测量年龄相似性, 并对领导者与追随者的合作时间进行控制^[13]。

4 数据分析和假设检验

4.1 验证性因子分析

为了证明本研究中主要研究变量的测量具有区分效度, 本研究使用 Mplus 8.0 进行跨层验证性因子分析 (MCFAs), 结果见表 1。与其他模型相比, 6 因子模型的拟合效果最为理想, $\chi^2 = 1\ 044.923$, $CFI = 0.957$, $TLI = 0.949$, $RMSEA = 0.043$, $SRMR$ 组内水平为 0.036, 组间水平为 0.056, 证明了本研究中各个变量的测量具有区分效度。

4.2 描述性统计

为了检验建言行为、领导幽默、角色宽度自我效能感、工作享受、积极情绪在个体内的动态变化, 本研究分别计算各变量的个体内方差占比, 结果见表 2。结果显示, 本研究的个体内变量在每周水平上存在一定差异, 个体内差异百分比在 33.736% 到 51.163% 之间。说明本研究将上述变量作为个体内变量并进行跨层设计是合理的。

表 3 给出本研究各变量的均值、标准差和相关系数。结果表明, 建言行为与领导幽默显著正相关, $r =$

0.385, $p < 0.010$; 建言行为与角色宽度自我效能感呈显著正相关, $r = 0.422$, $p < 0.010$; 建言行为与工作享受呈显著正相关, $r = 0.381$, $p < 0.010$; 建言行为与积极情绪呈显著正相关, $r = 0.345$, $p < 0.010$; 领导幽默与角色宽度自我效能感显著正相关, $r = 0.163$, $p < 0.010$; 领导幽默与工作享受显著正相关, $r = 0.306$, $p < 0.010$; 领导幽默与积极情绪显著正相关, $r = 0.466$, $p < 0.010$ 。上述结果初步验证了研究假设。

4.3 假设检验

本研究使用 Mplus 8.0 进行多层次路径分析检验研究假设, 将个体内的变量进行组均值中心化, 将个体间的变量进行总均值中心化, 并使用蒙特卡罗方法进行 20 000 次迭代, 检验中介效应和被调节的中介效应。多层次路径分析的结果见图 2。个体内领导幽默对建言行为具有显著的正向影响, $b = 0.205$, $p < 0.001$, H_1 得到支持。领导幽默能够正向预测角色宽度自我效能感, $b = 0.123$, $p < 0.001$; 领导幽默能够正向预测工作享受, $b = 0.265$, $p < 0.001$; 领导幽默能够正向预测积极情绪, $b = 0.418$, $p < 0.001$ 。而角色宽度自我效能感正向预测建言行为, $b = 0.150$, $p < 0.001$; 工作享受正向预测建言行为, $b = 0.100$, $p < 0.001$; 积极情绪正向预测建言行为, $b = 0.077$, $p < 0.001$ 。上述

表 1 验证性因子分析结果
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	
							组内	组间
6因子模型(L, R, E, P, V, Q)	1 044.923	362		0.957	0.949	0.043	0.036	0.056
5因子模型(L, R + V, P, E, Q)	1 811.553	371	766.630(9)	0.910	0.896	0.061	0.106	0.091
4因子模型(L + V, P + R, E, Q)	3 071.995	378	2 027.072(16)	0.831	0.809	0.083	0.238	0.219
3因子模型(R + E + V, L + P, Q)	4 740.864	383	3 695.941(21)	0.727	0.694	0.105	0.262	0.204
2因子模型(L + P, R + E + V, Q)	7 940.447	386	6 895.524(24)	0.527	0.474	0.138	0.211	0.186

注: V为建言行为, L为领导幽默, R为角色宽度自我效能感, E为工作享受, P为积极情绪, Q为权力距离。+为两个因素合并为一个因素, 受篇幅所限, 仅报告每种模型下拟合的最优结果, 下同。

表 2 每周测量变量的个体内差异百分比
Table 2 Percentage of Within-individual Variance in Weekly Measured Variables

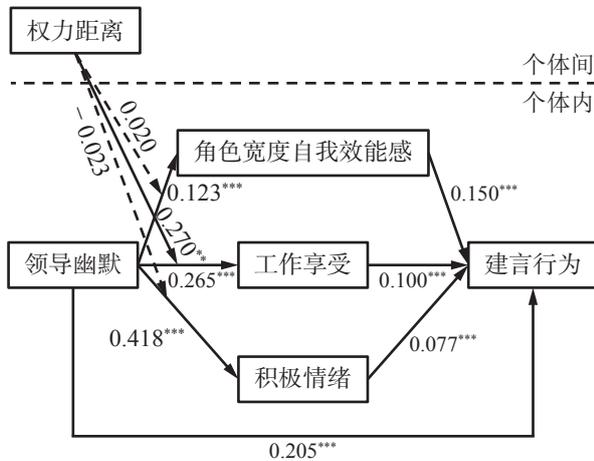
变量	个体内差异(e^2)	个体间差异(r^2)	个体内差异百分比(%)
建言行为	0.330***	0.315***	51.163
领导幽默	0.372***	0.574***	39.323
角色宽度自我效能感	0.218***	0.240***	47.598
工作享受	0.559***	1.098***	33.736
积极情绪	0.850***	0.934***	47.646

注: 个体内差异百分比为 $\frac{e^2}{e^2 + r^2}$; ***为 $p < 0.001$, 下同。

表3 描述性统计分析和相关系数
Table 3 Descriptive Statistics Analysis and Correlation Coefficients

	均值	标准差	建言行为	领导幽默	角色宽度自我效能感	工作享受	积极情绪
层1							
建言行为	3.443	0.803	(0.847)				
领导幽默	3.240	0.969	0.385**	(0.945)			
角色宽度自我效能感	3.857	0.678	0.422**	0.163**	(0.868)		
工作享受	4.866	1.283	0.381**	0.306**	0.392**	(0.962)	
积极情绪	3.527	1.332	0.345**	0.466**	0.277**	0.501**	(0.969)
	均值	标准差	权力距离	性别相似性	年龄相似性	合作时间	
层2							
权力距离	2.691	0.683	(0.728)				
性别相似性	0.390	0.490	-0.047				
年龄相似性	11.650	7.350	0.103	0.082			
合作时间	2.980	2.746	0.016	-0.007	-0.066		

注：层1样本量为1028，层2样本量为221。层1为变量在个体内水平的相关，层2为变量在个体间水平的相关。**为 $p < 0.010$ ，下同。



注：图中所有系数均为非标准化系数，为了简洁，控制变量没有在图中体现，且性别相似性、年龄相似性和合作时间对建言行为的路径系数均不显著。

图2 全模型的路径分析

Figure 2 Path Analysis for Full Model

结论为中介检验奠定了基础。

由图2可知，追随者的权力距离显著调节了领导幽默和工作享受之间的关系，交互项系数为 $b = 0.207$, $p < 0.010$ 。在此基础上，本研究以追随者的权力距离均值加减1个标准差为标准划分追随者权力距离的高低，以此进行简单斜率检验，见图3。在权力距离较高，为均值加一个标准差时，领导幽默与工作享受之间的正向关系更强， $b = 0.393$, $p < 0.001$ ；在权力距离较低，为均值减一个标准差时，领导幽默与工作享

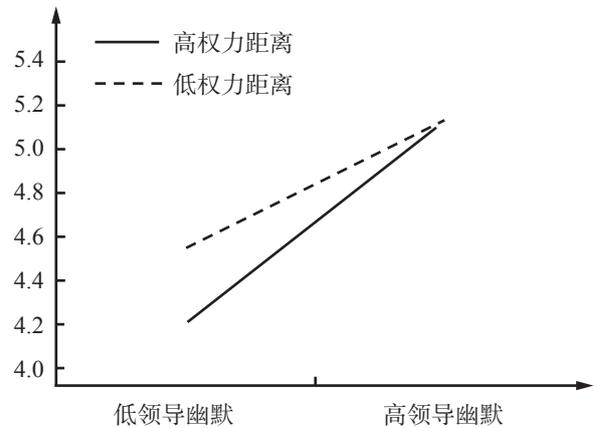


图3 领导幽默与追随者权力距离对工作享受的交互效应

Figure 3 Interaction Effect of Leader Humor and Follower Power Distance on Work Enjoyment

受之间的正向关系不显著， $b = 0.129$, $p > 0.050$, H_{5b} 得到验证。

由图2可知，权力距离对领导幽默和角色宽度自我效能感以及积极情绪的调节作用不显著， H_{5a} 和 H_{5c} 均不成立。本研究推测这两条路径的调节作用不成立的原因可能是：①权力距离作为个体价值观^[9]，主要影响追随者的认知过程，而在主动动机模型中，能量动机属于情感路径^[19]，受到个体价值观的影响较小，因此追随者的权力距离对领导幽默与积极情绪之间的关系没有产生显著的调节作用。②权力距

表4 中介效应检验结果
Table 4 Test Results of Mediating Effects

路径	效应值	95%置信区间
领导幽默 → 角色宽度自我效能感 → 建言行为(C1)	0.018	[0.007, 0.030]
领导幽默 → 工作享受 → 建言行为(C2)	0.031	[0.014, 0.048]
领导幽默 → 积极情绪 → 建言行为(C3)	0.042	[0.020, 0.065]
C1 - C2	-0.012	[-0.035, 0.010]
C1 - C3	-0.024	[-0.050, 0.002]
C3 - C2	0.012	[-0.019, 0.042]

表5 被调节的中介效应检验结果
Table 5 Test Results of Moderated Mediation Effects

路径	调节变量	间接效应	95%置信区间
领导幽默 → 角色宽度自我效能感 → 建言行为	高权力距离	0.021	[0.003, 0.038]
	低权力距离	0.016	[0.001, 0.032]
	差值	0.005	[-0.014, 0.022]
领导幽默 → 工作享受 → 建言行为	高权力距离	0.040	[0.015, 0.066]
	低权力距离	0.013	[-0.003, 0.028]
	差值	0.027	[0.003, 0.052]
领导幽默 → 积极情绪 → 建言行为	高权力距离	0.031	[0.010, 0.052]
	低权力距离	0.033	[0.011, 0.055]
	差值	-0.002	[-0.020, 0.015]

离刻画了个体对权力和地位的看法^[24],而能力动机主要反映了个体对自我能力的认知^[19],主要受到先前成功经验等因素的影响^[30],较少受到权力等级的影响,因此追随者的权力距离对领导幽默与角色宽度自我效能感之间的关系没有产生显著的调节作用。

本研究进一步使用蒙特卡罗方法进行20 000次迭代以检验中介作用,检验结果见表4。表4中的3条主动动机路径的95%置信区间均不包含0,证明中介效应存在,H₂、H₃和H₄得到验证。通过比较3条路径的中介效应值,本研究发现角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪之间的中介作用不存在显著差别。

被调节的中介作用结果见表5。当高权力距离时,领导幽默通过工作享受对建言行为产生的间接作用显著,间接效应量为0.040,95%置信区间为[0.015, 0.066],不包含0。当低权力距离时,领导幽默通过工作享受对建言行为产生的间接作用不显著,间接效应量为0.013,95%置信区间为[-0.003, 0.028],包含0。高低情况下的间接作用存在显著差异,效应差为0.027,95%置信区间为[0.003, 0.052],不包含0。

H₆得到验证。角色宽度自我效能感和积极情绪的间接作用在权力距离高和低的情况下均存在差异,但差异并不显著,H_{6a}和H_{6c}未得到验证。

5 结论

5.1 研究结果

本研究基于主动动机模型,考察领导幽默何时以及如何影响追随者的建言行为。为厘清该问题,本研究引入角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪3种主动动机作为中介变量,追随者的权力距离作为边界条件,并构建了被调节的中介模型。通过连续5周的经验取样法收集研究数据,本研究得到以下研究结果。

(1)领导幽默能够正向影响追随者建言行为。幽默是一种有效的沟通手段,在竞争环境不断加剧的现代组织中,被视为塑造工作场所乐趣、提高产出的重要工具。而领导幽默作为一种社会情感性资源,能够帮助追随者应对工作中的压力和资源损耗,使其有额外的精力和资源实施建言行为。并且,领导者幽默是领导者主动进行的自我表露行为,能够增进互动过程中的人际信任,从而提高追随者的建言

行为。

(2) 角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪在领导幽默和追随者建言行为之间发挥了中介作用。基于主动动机模型,本研究认为角色宽度自我效能感高的追随者更愿意主动承担工作任务并接受挑战,让追随者有能力实施建言行为;工作享受高的追随者能主动思考和解决工作中存在的问题,表现为有理由实施建言行为;积极情绪高的追随者拥有身体、心理和认知方面的能量,表现为有能量去实施建言行为。

(3) 追随者的权力距离对工作享受路径具有调节作用,当追随者权力距离越高时,领导幽默对工作享受的影响和工作享受在领导幽默与追随者建言行为之间的中介作用越强。表明面对同样的领导幽默行为,不同权力距离的追随者会产生差异性的理解和反应,证实了领导幽默的作用效果存在边界条件。

5.2 理论贡献

(1) 本研究扩展了领导幽默的作用结果和理论视角。从作用结果看,已有研究聚焦于领导幽默对追随者角色内结果的影响^[3],对追随者角色外行为缺少关注^[4]。市场竞争的日益加剧使组织希望追随者能够积极承担角色外任务,例如为组织发展建言献策。本研究响应 COOPER et al.^[1] 的号召,通过探索领导幽默对追随者建言行为的积极影响,将领导幽默的作用结果从角色内扩展到了角色外,有利于加深对领导幽默的全面认识。从理论视角看,已有研究经常从关系^[5]、资源^[1]、情绪^[7]和良性冲突^[8]等视角出发解释领导幽默的作用过程。这些视角均以领导者为中心,缺少对追随者主观能动性的关注和考察。本研究通过引入动机视角,剖析了追随者的主动动机在领导幽默和建言行为之间的作用,为领导幽默研究增加了新的理论视角。

(2) 本研究基于互动过程丰富了建言行为的多路径触发机制。已有研究证明了服务型领导^[56]、自我牺牲型领导^[57]、包容型领导^[58]和二元领导^[59]等领导风格可以通过高质量的互动过程促进建言行为。领导幽默作为社会互动的润滑剂,对于互动过程的积极影响已经得到广泛证实^[1],但鲜有研究关注其与建言行为之间的关系。同时,建言行为的触发机制多以单一机制为主^[59],仅有少数研究探索了建言行为的多中介机制^[60],从整体上看,建言行为的触发机制仍然缺少一个系统的整合框架。本研究以主动动机模型为整合框架,聚焦于领导者和追随者的互动过程,厘清了领导幽默通过激发能力、原因和能量3种主动动机进而影响追随者建言行为的过程机制,为建言行为的触发机制研究提供了可能的整合框架。

(3) 本研究丰富了主动动机模型的理论应用。已有研究只关注主动动机模型的单一路径,例如从原因动机路径分析家庭支持型主管行为对员工管家行为的影响^[61]、从原因动机和能力动机两条路径分析基于优势的心理氛围对建言行为的影响^[62]。在研究中仅关注一种主动动机,而忽视对其他动机的控制,

可能导致结果出现偏差。同时,主动动机模型强调了个体差异和环境因素对主动动机状态的交互影响^[19],因此在使用该模型时,不仅要关注不同的动机路径,而且对激发动机的边界条件要予以重视,相同的边界条件可能对不同的主动路径产生差异影响。本研究同时将3种动机纳入领导幽默和建言行为的研究框架,并考虑了追随者权力距离的边界作用,丰富了主动动机模型在领导幽默和建言行为领域的理论应用。

5.3 管理启示

(1) 领导者要善于在互动过程中使用幽默。本研究证实了领导幽默能够对追随者的建言行为产生积极影响。随着组织内竞争不断加剧,幽默作为人际互动中的润滑剂,能够帮助领导者更好实现管理目标,因此组织可以在领导选拔和培养方面加强对幽默的关注。例如,在领导选拔时,关注候选人能否使用幽默的沟通方式与追随者建立积极的互动关系,挑选善于使用幽默手段进行沟通的候选人。在领导培养方面,加强对幽默的针对性练习,提高领导者对于幽默行为的重视,并通过培训使领导者认识到幽默的重要作用。

(2) 领导者要重视并提高追随者工作中的主动动机。本研究证实了角色宽度自我效能感、工作享受和积极情绪3种动机路径均对建言行为产生积极影响。因此,领导者在与追随者进行互动时,要对追随者的主动动机给予关注,善于利用不同方式提升追随者的主动动机。例如,领导者在日常工作中可以使用积极反馈的方式,及时鼓励和承认追随者的能力和贡献,培养其对自身能力的积极认知,激活能力动机。领导者可以通过在工作中分享趣事等方式拉近和追随者之间的距离,帮助追随者在工作中发现乐趣,获得积极体验,激活原因动机。同时,领导者要认识到自身的情绪对追随者的重要影响,在工作中尽量保持积极乐观的情绪,给予追随者情绪能量,激活能量动机。

(3) 领导幽默对不同追随者的实施效果有所差异。本研究证实了权力距离能够对领导幽默和工作享受之间的关系以及工作享受的中介作用产生影响。在使用幽默行为时,领导者要学会因人而异,及时根据追随者的情况调整自己的领导行为。领导者在平时工作中应该注意观察,了解追随者的特点,尤其是追随者对于权力和地位的看法。对于高权力距离的追随者,领导者可以较多地实施幽默行为,拉近同这些追随者的距离,激发追随者的回报心理,从而增加追随者的建言行为。但是对于低权力距离的追随者,领导幽默可能并不会起到非常好的效果,此时应该根据这些追随者的需要及时调整自己的领导策略,例如可以遵循付出—回报平等的原则给予这些追随者物质和精神奖励,满足其对平等的追求等。

5.4 研究不足和展望

本研究还存在一些不足之处,需要在未来研究中进行完善。①为了减轻经验抽样法收集数据的难度

和复杂度,本研究的建言行为由追随者自己评价。尽管自评的方法在已有建言行为的研究中经常使用^[63],但是为了尽可能降低共同方法偏差的影响,未来研究还应该考虑使用他评的方式收集数据。②本研究主要关注了领导者和追随者的互动过程,但两者的互动并不是在真空中发生的,组织环境的重要作用也值得关注。未来研究可以考虑环境因素,如组织差错氛围、组织支持氛围等对领导者和追随者互动过程的影响,进一步丰富和扩展主动动机模型的边界机制。③领导幽默作为领导者和追随者互动中的重要事件,未来研究可以结合事件系统理论^[64],从事件视角对领导幽默的作用过程进行解读,从而扩展领导幽默的研究视角。④本研究和大多数已有研究都关注了领导幽默的积极影响^[1],未来研究可以进一步探索领导幽默的消极影响,例如领导幽默是否会导致员工轻视领导,以下犯上,并找出改变领导幽默作用效果的开关,丰富领导幽默的作用结果和边界机制。

参考文献:

- [1] COOPER C D, KONG D T, CROSSLEY C D. Leader humor as an interpersonal resource: integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(2): 769–796.
- [2] BEARD A. Leading with humor. *Harvard Business Review*, 2014, 92(5): 130–131.
- [3] 王婷, 杨付. 领导幽默的影响效果及其理论解释. *心理科学进展*, 2019, 27(9): 1631–1642.
WANG Ting, YANG Fu. Leader humor: consequences and theoretical explanation. *Advances in Psychological Science*, 2019, 27(9): 1631–1642.
- [4] HU W A, LUO J L. Leader humor and employee creativity: a model integrating pragmatic and affective roles. *Asian Business & Management*, 2023, 22(2): 509–528.
- [5] 贾建锋, 刘志. 幽默不拘, 创新无限: 亲和幽默型领导与员工越轨创新. *管理科学*, 2021, 34(2): 69–80.
JIA Jianfeng, LIU Zhi. Non rigid humor, unlimited innovation: leader affiliative humor and employees' bootlegging. *Journal of Management Science*, 2021, 34(2): 69–80.
- [6] 姜平, 张丽华. 领导幽默与下属前瞻行为: 工作繁荣的中介作用与政治技能的调节作用. *管理评论*, 2022, 34(4): 194–203.
JIANG Ping, ZHANG Lihua. Leader humor and employee proactive behavior: the mediating role of thriving at work and the moderating role of political skill. *Management Review*, 2022, 34(4): 194–203.
- [7] SHIH H A, NGUYEN T V. Effects of leader-follower congruence in humor on employee creativity: a broaden and build theory approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2022, 31(5): 743–754.
- [8] YAM K C, CHRISTIAN M S, WEI W, et al. The mixed blessing of leader sense of humor: examining costs and benefits. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 348–369.
- [9] KIRKMAN B L, CHEN G, FARH J L, et al. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 744–764.
- [10] POTIPIROON W, FORD M T. Does leader humor influence employee voice? The mediating role of psychological safety and the moderating role of team humor. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2021, 28(4): 415–428.
- [11] 邱迅杰, 于桂兰. 下属接受和需求的领导幽默匹配性对其工作绩效的影响及机制研究. *管理学报*, 2023, 20(2): 200–209.
QIU Xunjie, YU Guilian. The effect and mechanism of subordinates' receiving and needing leader humor fit on their job performance. *Chinese Journal of Management*, 2023, 20(2): 200–209.
- [12] CARNEVALE J B, HUANG L, YAM K C, et al. Laughing with me or laughing at me? The differential effects of leader humor expressions on follower status and influence at work. *Journal of Organizational Behavior*, 2022, 43(7): 1153–1171.
- [13] LIU W, SONG Z L, LI X, et al. Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(1): 238–263.
- [14] WEISS M, MORRISON E W. Speaking up and moving up: how voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(1): 5–19.
- [15] 罗瑾琰, 李树文, 梁卓. 领导者情绪智力一致性对员工建言影响的路径与边界. *管理评论*, 2022, 34(3): 198–208.
LUO Jinlian, LI Shuwen, LIANG Fu. The route and condition of effect of leaders' emotional intelligence congruence on employee voice. *Management Review*, 2022, 34(3): 198–208.
- [16] ENGEMANN K N, SCOTT C W. Voice in safety-oriented organizations: examining the intersection of hierarchical and mindful social contexts. *Human Resource Management Review*, 2020, 30(1): 100650-1–100650-11.
- [17] 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. *软科学*, 2020, 34(9): 103–108.
LIU Yun, YANG Dongtao, AN Yanrong. Leader humor influence on employee's innovation behavior: a moderated-mediation model. *Soft Science*, 2020, 34(9): 103–108.
- [18] 罗文豪, 刘东, 章凯. 追随研究的演进及其在中国情境下的未来发展方向探索. *南开管理评论*, 2021, 24(2): 214–224.
LUO Wenhao, LIU Dong, ZHANG Kai. The evolvement and future directions of followership research in the Chinese context. *Nankai Business Review*, 2021, 24(2): 214–224.
- [19] PARKER S K, BINDL U K, STRAUSS K. Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 2010, 36(4): 827–856.
- [20] YU C X, FRENKEL S J. Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: which mechanisms are more important?. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(8): 1165–1181.
- [21] TAN L, WANG Y L, QIAN W J, et al. Leader humor and employee job crafting: the role of employee-perceived organizational support and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11: 499849-1–499849-14.
- [22] ISEN A M. A role for neuropsychology in understanding the facilitating influence of positive affect on social behavior and cognitive processes//SNYDER C R, LOPEZ S J. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2002: 528–540.
- [23] QIN X, CHEN C, YAM K C, et al. The double-edged sword of leader humility: investigating when and why leader humility pro-

- motes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(7): 693–712.
- [24] 周建涛, 廖建桥. 权力距离导向与员工建言: 组织地位感知的影响. *管理科学*, 2012, 25(1): 35–44.
ZHOU Jiantao, LIAO Jianqiao. Effects of perceived organizational status on the relationship between power distance orientation and employee voice. *Journal of Management Science*, 2012, 25(1): 35–44.
- [25] MORRISON E W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 373–412.
- [26] PUNDT A, HERRMANN F. Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2015, 88(1): 108–125.
- [27] 杨陈. 领导幽默对团队创造力的影响研究. *管理评论*, 2022, 34(7): 268–279.
YANG Chen. The impact of leader humor on team creativity. *Management Review*, 2022, 34(7): 268–279.
- [28] OUYANG K, CHENG B H, LAM W, et al. Enjoy your evening, be proactive tomorrow: how off-job experiences shape daily proactivity. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(8): 1003–1019.
- [29] 朱金强, 徐世勇, 周金毅, 等. 跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应. *心理学报*, 2020, 52(11): 1340–1351.
ZHU Jinqiang, XU Shiyong, ZHOU Jinyi, et al. The cross-level double-edged-sword effect of boundary-spanning behavior on creativity. *Acta Psychologica Sinica*, 2020, 52(11): 1340–1351.
- [30] BANDURA A. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W H Freeman, 1977: 116–176.
- [31] OGUNFOWORA B, MAERZ A, VARTY C T. How do leaders foster morally courageous behavior in employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42(4): 483–503.
- [32] SCHAUBROECK J M, SHEN Y M, CHONG S H. A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(2): 203–214.
- [33] 黄勇, 崔敏, 颜卉. 见贤思齐: 领导创造力对员工创造力的跨层次影响机制. *科学与科学技术管理*, 2021, 42(4): 158–174.
HUANG Yong, CUI Min, YAN Hui. To emulate those better than oneself: the cross-level influence mechanism of leader's creativity on the employees' creativity. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2021, 42(4): 158–174.
- [34] SPENCE J T, ROBBINS A S. Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 1992, 58(1): 160–178.
- [35] STEELE J P, FULLAGAR C J. Facilitators and outcomes of student engagement in a college setting. *The Journal of Psychology*, 2009, 143(1): 5–27.
- [36] ALEKSIĆ D, ČERNE M, DYSVIK A, et al. I want to be creative, but... preference for creativity, perceived clear outcome goals, work enjoyment, and creative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, 25(3): 363–383.
- [37] TAN L, WANG Y L, LU H L. Leader humor and employee upward voice: the role of employee relationship quality and traditionality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2021, 28(2): 221–236.
- [38] LUKSYTE A, SPITZMUELLER C. When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(5): 635–653.
- [39] 熊立, 占小军. 从心所“享”, 顺“流”而创: 高参与人力资源实践对员工二元创新的激励机制研究. *南开管理评论*, 2022, 25(3): 192–201, 224.
XIONG Li, ZHAN Xiaojun. Follow one's heart to make innovation: the effect of high-involvement human resource practices on employee's ambidextrous innovation. *Nankai Business Review*, 2022, 25(3): 192–201, 224.
- [40] MACKINNON A, JORM A F, CHRISTENSEN H, et al. A short form of the positive and negative affect schedule: evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality and Individual Differences*, 1999, 27(3): 405–416.
- [41] SAWYER K B, THOROUGHGOOD C N, STILLWELL E E, et al. Being present and thankful: a multi-study investigation of mindfulness, gratitude, and employee helping behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(2): 240–262.
- [42] MATTA F K, SABEY T B, SCOTT B A, et al. Not all fairness is created equal: a study of employee attributions of supervisor justice motives. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(3): 274–293.
- [43] PUNDT A, VENZ L. Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(1): 87–107.
- [44] MOBBS D, GREICIUS M D, ABDEL-AZIM E, et al. Humor modulates the mesolimbic reward centers. *Neuron*, 2003, 40(5): 1041–1048.
- [45] ROBERT C, WILBANKS J E. The wheel model of humor: humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 2012, 65(9): 1071–1099.
- [46] KOOPMANN J, JOHNSON R E, WANG M, et al. A self-regulation perspective on how and when regulatory focus differentially relates to citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(5): 629–641.
- [47] 周文莉, 顾远东, 唐天真. 积极情绪对研发人员创新行为的影响: 创造力效能感与工作卷入的中介作用. *科研管理*, 2020, 41(8): 268–276.
ZHOU Wenli, GU Yuandong, TANG Tianzhen. Influence of R&D personnel's positive emotion on their creative behavior: the mediating effect of self-creativity efficacy and job involvement. *Science Research Management*, 2020, 41(8): 268–276.
- [48] 李文静, 宋鑫悦. 领导幽默对员工追随行为的影响: 一个有调节的中介模型. *中国软科学*, 2021(S1): 226–237, 286.
LI Wenjing, SONG Xinyue. Impact of leadership humor on employees' follow-up behavior: a moderated mediation. *China Soft Science*, 2021(S1): 226–237, 286.
- [49] 彭伟, 朱晴雯, 陈奎庆. 基于效忠主管和权力距离影响的包容型领导与员工工作投入关系研究. *管理学报*, 2017, 14(5): 686–694, 780.
PENG Wei, ZHU Qingwen, CHEN Kuiqing. The relationship between inclusive leadership and employee work engagement: the effect of loyalty to supervisor and power distance. *Chinese Journal of Management*, 2017, 14(5): 686–694, 780.
- [50] EYLLON D, AU K Y. Exploring empowerment cross-cultural differ-

- ences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 1999, 23(3): 373–385.
- [51] BEAL D J, ESM 2. 0: state of the art and future potential of experience sampling methods in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2: 383–407.
- [52] GABRIEL A S, PODSAKOFF N P, BEAL D J, et al. Experience sampling methods: a discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 2019, 22(4): 969–1006.
- [53] BAKKER A B. The work-related flow inventory: construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 72(3): 400–414.
- [54] DORFMAN P W, HOWELL J P. Dimension of national culture and effective leadership patterns: hofstede revisited//FARMER R N, GOUN E G. *Advances in International Comparative Management*. Greenwich: JAI, 1988: 127–150.
- [55] MATTA F K, SCOTT B A, KOOPMAN J, et al. Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1686–1708.
- [56] 朱玥, 王晓辰. 服务型领导对员工建言行为的影响: 领导-成员交换和学习目标取向的作用. *心理科学*, 2015, 38(2): 426–432.
- ZHU Yue, WANG Xiaochen. Servant leadership and employee voice behavior: the role of leader-member exchange and learning goal orientation. *Journal of Psychological Science*, 2015, 38(2): 426–432.
- [57] 徐振亭, 李鲜苗, 罗瑾琰, 等. 舍己为公打破沉默: 自我牺牲型领导对员工建言行为的跨层次影响研究. *科学学与科学技术管理*, 2019, 40(8): 141–157.
- XU Zhengting, LI Xianmiao, LUO Jinlian, et al. Making personal sacrifices for the public voice: the multi-level relationship between self-sacrificial leadership and employee voice behavior. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2019, 40(8): 141–157.
- [58] JIANG J W, DING W L, WANG R, et al. Inclusive leadership and employees' voice behavior: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 2022, 41(9): 6395–6405.
- [59] 李树文, 罗瑾琰, 梁阜. 与“亲近”的人物所欲言: 二元领导对员工建言的影响路径与边界. *外国经济与管理*, 2020, 42(6): 99–110.
- LI Shuwen, LUO Jinlian, LIANG Fu. Speaking your mind freely to insiders: the influencing path and boundary of ambidextrous leadership on employee voice. *Foreign Economics & Management*, 2020, 42(6): 99–110.
- [60] 章凯, 时金京, 罗文豪. 建言采纳如何促进员工建言: 基于目标自组织视角的整合机制. *心理学报*, 2020, 52(2): 229–239.
- ZHANG Kai, SHI Jinjing, LUO Wenhao. How can leader's voice endorsement promote employee voice: an integrated mechanism based on the goal self-organization perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 2020, 52(2): 229–239.
- [61] 王艳子, 赵秀秀. 家庭支持型主管行为对员工管家行为的影响. *外国经济与管理*, 2020, 42(4): 48–62.
- WANG Yanzi, ZHAO Xiuxiu. The influence of family supportive supervisor behavior on employee stewardship behavior. *Foreign Economics & Management*, 2020, 42(4): 48–62.
- [62] JIA J F, ZHAO R N, CAI Y H, et al. I can and I am willing: a dual mediation model of a strengths-based psychological climate and voice behavior. *Current Psychology*, 2023, 42(28): 24935–24946.
- [63] LAM C F, JOHNSON H H, SONG L J, et al. More depleted, speak up more? A daily examination of the benefit and cost of depletion for voice behavior and voice endorsement. *Journal of Organizational Behavior*, 2022, 43(6): 983–1000.
- [64] MORGESON F P, MITCHELL T R, LIU D. Event system theory: an event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 2015, 40(4): 515–537.

Leader Humor and Follower Voice Behavior: A Study Based on Empirical Sampling Method

JIA Jianfeng^{1,2,3}, ZHAO Ruonan¹, LIU Weipeng¹, JIAO Yuxin¹

1 School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China

2 National Frontiers Science Center for Industrial Intelligence and Systems Optimization, Shenyang 110819, China

3 Key Laboratory of Data Analytics and Optimization for Smart Industry, Shenyang 110819, China

Abstract: In the fierce market competition and work environment, leader humor can improve productivity by amusing followers, which has attracted the attention of both theoretical and practical scholars. However, existing research has predominantly focused on the effects of leader humor on followers' in-role outputs, often adopting a leader-centric perspective and neglecting followers' proactive motivation in the interactive process. Therefore, it is necessary to explore how leader humor influences follower voice behavior through the activation of proactive motivation and investigate the boundary conditions.

Based on the model of proactive motivation, this study starts from the interaction process between leaders and followers, and explores the direct effect of leader humor on follower voice behavior investigates, the mediating effect of role breadth self-efficacy, work enjoyment and positive affect, and examines the moderating effect of follower power distance between leader humor and the three motivations. Data were collected through a five-week experience sampling method, resulting in 1,028 valid responses from 221 followers, and Mplus8.0 was used to conduct cross-level analysis to test the main effect of leader humor on followers voice behavior and the moderating effect of followers' power distance. Monte Carlo analysis of 20,000 samples was conducted to examine the mediating effects of role breadth self-efficacy, work enjoyment, and positive affect, as well as the moderated mediation effects.

The findings are as follows: first, leader humor positively affect follower voice behavior. Second, role breadth self-efficacy, work enjoyment and positive affect play mediating roles between leader humor and voice behavior, and there is no significant difference among the three mediating roles. Third, followers' power distance positively moderates the relationship between leader humor and work enjoyment, with a stronger positive effect of leadership humor on work enjoyment when power distance is higher. Moreover, followers' power distance positively moderates the indirect effect of leadership humor on voice behavior through work enjoyment. Specifically, the mediating effect of work enjoyment is stronger when power distance is higher, thus suggesting a moderated mediation effect. However, there is no significant moderating effect of followers' power distance on the two other mediating paths, namely role breadth self-efficacy and positive affect.

The study starts from the interaction process of leaders and followers, extends the effect of leader humor from in-role to out-role, and adds a motivational perspective to the mechanism of leader humor, which enriches leader humor literature from both the effect and the theoretical perspective. Based on the model of proactive motivation, the multi-paths excitation mechanism of voice behavior is discussed, which provides an integrated framework for the related research on voice. The theoretical application of the model of proactive motivation is further enriched by using the complete model as well as considering the influence of the boundary condition on different motivational paths. These conclusions have certain guiding significance for leaders how to use humor correctly to stimulate follower voice behavior.

Keywords: leader humor; voice behavior; the model of proactive motivation; empirical sampling method; power distance

Received Date: November 4th, 2022 **Accepted Date:** October 26th, 2023

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71972032), and the Fundamental Research Funds for the Chinese Central Universities (N2406004)

Biography: JIA Jianfeng, doctor in management, is a professor in the School of Business Administration at Northeastern University, National Frontiers Science Center for Industrial Intelligence and Systems Optimization, and Key Laboratory of Data Analytics and Optimization for Smart Industry (Northeastern University). His research interests cover organizational behavior, human resource management, and innovation and entrepreneurship management. His representative paper titled "Inclusive leadership and team creativity: a moderated mediation model of Chinese talent management" was published in the *The International Journal of Human Resource Management* (Issue 21, 2022). E-mail: jfjia@mail.neu.edu.cn.

ZHAO Ruonan is a Ph.D candidate in the School of Business Administration at Northeastern University. Her research interests include leadership and followership, innovation and entrepreneurship management. Her representative paper titled "Configuration research on transformation and upgrading of state-owned manufacturing enterprises in digital economy" was published in the *R&D Management* (Issue 2, 2022). E-mail: rnzhao_tyche@126.com.

LIU Weipeng is a Ph.D candidate in the School of Business Administration at Northeastern University. His research interests include bootlegging and green technology innovation. E-mail: wpliu666@163.com.

JIAO Yuxin is a Ph.D candidate in the School of Business Administration at Northeastern University. Her research interests include the strength of human resources management and followership. E-mail: yxjiao_94@163.com. □

(责任编辑: 李祎博)