

领导幽默如何促成员工的建设性越轨行为？

探讨心理资本的关键作用

HOW DOES LEADER HUMOR PROMOTE EMPLOYEES' CONSTRUCTIVE DEVIANCE? EXPLORING THE KEY ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL

占珊兰^{1*}, 陈钦洲²

Shanlan Zhan^{1*}, Ching-Chou Chen²

^{1,2}泰国博仁大学中文国际学院, ¹中国江西中医药大学

^{1,2}Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

¹Jiangxi University of Chinese Medicine, China

Received: January 7, 2024 / Revised: May 15, 2024 / Accepted: May 27, 2024

摘要

本研究主要探讨的是领导幽默对员工建设性越轨行为的影响作用, 从情感事件理论 (Affective Events Theory, AET) 的角度, 在员工与领导的常态性互动中, 本研究将领导幽默视为一种情感事件, 并进一步分析其影响过程, 研究对象为有工作经验并有组织领导的在职工作人群, 有效样本数为 501 份。通过多元回归分析, 本研究的结果显示, 不同类型的幽默型领导对员工的影响效果不同。其中, 1) 包容 (攻击) 性领导幽默对员工心理资本分别起到正向 (负向) 影响; 2) 心理资本对员工建设性越轨行为起正向作用; 3) 未来工作的自我清晰度作为员工内在的动机, 增强了包容性领导幽默与员工心理资本的正向影响, 扩大了员工心理资本对建设性越轨行为的影响; 4) 员工的工作精神削弱了攻击性领导幽默与员工心理资本的影响, 同时, 它也增强了心理资本对员工建设性越轨行为的影响, 也就是说, 工作精神越高的员工越能抵御外界不良的工作环境, 对工作充满热情和活力, 加上心理资本较高, 越容易做出建设性越轨行为。理论上, 本研究建构了一个有关领导幽默与建设性越轨行为的理论模型并得到了实证支持, 实务上, 组织训练可以强化领导者合理运用幽默, 培养员工的工作精神和职业规划能力, 促进员工做出建设性越轨行为。

关键词: 领导幽默 心理资本 未来工作的自我清晰度 工作精神 建设性越轨行为

Abstract

This study mainly explores the impact of leadership humor on employees' constructive deviant behavior. From the perspective of the Affective Events Theory (AET), in the normal interaction between employees and leaders, this study regards leadership humor as an emotional event and further analyzes its impact process. The research subjects were working people with work experience and organizational leadership, and the number of valid samples was 501. Through multiple regression analysis, the results of this study show that different types of humorous leadership have various effects on employees: 1) affiliative (aggressive) leadership humor has a positive (negative) impact on employees' psychological capital, 2) psychological capital has a positive effect on employees' constructive deviant behavior, 3) future work self-salience, as employees' intrinsic motivation, enhances the positive impact of affiliative leadership humor and employees' psychological capital, and expands the impact of employees' psychological capital on constructive deviant behavior, and 4) employees' work spirit weakens the impact of aggressive leadership humor and employees' psychological capital. At the same time, it also enhances the impact of psychological capital on employees' constructive deviant behavior. In other words, the higher the work spirit of an employee, the better he or she can resist an adverse working environment. If employees are passionate and energetic about their work and have high psychological capital, they will be more likely to engage in constructive deviant behavior. This study constructed a theoretical model of leadership humor and constructive deviant behavior and obtained empirical support. In practice, organizational training can strengthen leaders' rational use of humor, cultivate employees' work spirit and career planning abilities, and promote employees to engage in constructive deviant behavior.

Keywords: Leadership Humor, Psychological Capital, Future Work Self-Salience, Spirit at Work, Constructive Deviant Behavior

引言

研究背景

传统上, 越轨行为 (Deviant Behavior) 被定义为故意违反组织规定, 对组织产生负面影响的行为 (Bennett et al., 2024), 如: 报复和功能失调行为、组织不当行为等破坏性的越轨行为 (Destructive Deviant Behavior)。然而, 本研究将着重探讨越轨行为的积极作用, 即建设性越轨行为 (Constructive Deviant Behavior, CDB), 认为是员工自愿违反组织规定但有利于组织和员工的行为 (Galperin, 2012)。员工做出建设性偏离行为不仅有助于提高工作效率, 还能改善服务并提升组织绩效 (Mertens et al., 2016)。

此外, 参与建设性越轨行为的员工往往被认为是积极的变革推动者, 他们帮助组织在竞争激烈的环境中不断适应变化, 突破制度的束缚 (Vadera et al., 2013), 他们能够在同等条件下, 突破障碍找到更好解决问题的方案 (Cohen & Ehrlich, 2019)。通常情况下, 他们成功的原因只

是他们用了不同的处事方式，有时会违反规则和程序，以更快、更好、更低的成本完成工作 (Pascale & Monique, 2010)。因此，研究建设性越轨行为的决定因素势在必行 (Cohen & Ehrlich, 2019)。

建设性越轨行为不仅有利于组织的发展，同时还涉及到违反组织规定，对员工来说是具有挑战性的 (Galperin, 2012; Zhang et al., 2022)，这就要求组织能为员工提供良好的工作环境 (Cooper, 2018)。幽默有助于增加亲密感和理解度，同时能减少个体之间的紧张关系，为员工提供良好的工作环境 (Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023)。在工作场所中，领导使用幽默也被证明对建立积极的人际互动 (Pundt, 2015; Pundt, 2023) 和减少领导与下属之间的社会距离有好处 (Liu et al., 2020)。

然而，并不是所有的领导幽默 (Leadership Humor) 都能促成员工的建设性越轨行为，本研究将从积极和消极的幽默两个方面进行分析。本研究将选取包容性和攻击性这两个对立面的领导风格进行探讨，包容性领导幽默 (Affiliative Leadership Humor, AFH) 能给员工提供安全感和归属感 (Martin et al., 2003; Pundt, 2015; Yam et al., 2018)，认为即使犯错也能得到领导的原谅 (Liu et al., 2020)，在这种情况下，员工更愿意建设性越轨行为 (Yang et al., 2021)，相反，攻击性领导幽默 (Aggressive Leadership Humor) 给员工造成心理压力，甚至会有报复 (Retaliation) 的心理 (Liu et al., 2020)，这可能会阻碍建设性越轨行为。

为避免出现不利于组织发展的行为，领导作为组织的代理人，在工作中要正确的发挥幽默的作用 (Cooper et al., 2018)。包容性领导幽默给员工自主性及试错的机会，能激励员工 (Yang et al., 2021)，进而增强员工心理资本 (Psychological Capital, PC) (Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023; Wijewardena et al., 2017)，也会通过影响员工心理资本进而激活下属的创造力，促成建设性越轨行为 (Cooper et al., 2018; Sharma & Chillakuri, 2023)，攻击性幽默则给员工心理压力，会降低员工的心理资本 (Liu et al., 2020)。

综上，领导幽默对员工建设性越轨行为的影响受很多因素的限制，本研究将从未来工作的自我清晰度 (Future Work Self-Salience, FWSS) 和工作精神 (Spirit at Work, SAW) 这两个的角度进行分析。以情感事件理论 (Affective Events Theory, AET) (Weiss & Cropanzano, 1996) 为基础进行探讨，积极的管理幽默作为一个情感事件，能给员工提供有用的情绪价值，有能力培养高质量的关系、认知和情感 (Junça-Silva et al., 2021; Wijewardena et al., 2017)，会提升员工工作的满意度 (Liu et al., 2020)，更加热爱和投入到工作中来 (Yam et al., 2018)，这样不仅对员工当前还是未来的工作投入都有积极的作用，工作精神作为员工当下的工作状态，体现了员工积极向上的态度 (Kinjerski, 2012; Vu & Burton, 2022)，未来工作的自我清晰度，体现了员工对于自我的价值定位或未来的追求，存在明确的程度，当员工对未来清晰程度越高，在工作上越能专注和高效，不易产生情绪耗竭 (Kao et al., 2022; Lin et al., 2016; Strauss et al., 2012)。

研究目的

本研究的领导幽默就是一种“情感事件”，是领导与员工的互动方式，在互动过程中，包容性领导幽默给员工试错的机会，提升了员工心理安全感，员工会有积极的情绪，相反，攻击性领导幽默会打击到员工的自信心，会给员工带来消极的情绪，而以上完全相反的互动方式会造成员工完全相反的行为。总的来说，本研究的目的是通过在概念上和经验上联系情感事件理论的角度建立一个研究框架来探讨不同的领导幽默是如何促成员工建设性越轨行为的，让组织明白在什么情况下才更有助于员工做出建设性越轨行为。

文献综述

情感事件理论

情感事件理论主要是探讨员工在工作中所经历的情感事件，该情感事件是如何影响到员工的情感（情绪）以及这种情感（情绪）是如何促成员工具体行为的。形成了一个“事件-情感-态度行为”这一完整链条 (Weiss & Cropanzano, 1996)。

情感事件还认为员工在工作中的行为和绩效的关系，很大程度上并不是单纯只由态度和个性决定，也可能受到他们在工作中的，每时每刻情绪变化所影响 (Junça-Silva et al., 2021; Weiss & Cropanzano, 1996)，换言之，工作环境中的事件和状况构成了情感事件 (Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023; Wijewardena et al., 2017)，这些工作事件会引起积极的或消极的情绪反映 (Cropanzano et al., 2017)，值此同时，员工的人格和心境也可能会调节他们对这些事件的反映程度 (Zhang et al., 2022)。例如，低情绪稳定性的人更有可能对消极事件反映强烈，高情绪稳定的人则对积极事件反应较强烈 (Junça-Silva et al., 2021)。

研究假设

以往研究中较多地会从员工的个性、态度、组织文化等方面进行研究 (Di Stefano et al., 2019; Shabbir & Hassan, 2022; Zhang et al., 2022)，本研究主要想从未来工作自我清晰度和工作精神两个角度对领导幽默如何促成员工建设性越轨行为做进一步阐述。

具有高未来工作自我清晰度的员工，很清楚自身未来目标是什么 (Lin et al., 2016)，比较能够适当地处理工作和生活之间的关系，故不易出现情绪耗竭，属于情感事件理论中的高情绪稳定人群，会对积极事件反应强烈 (Cropanzano et al., 2017; Junça-Silva et al., 2021)，而包容性领导幽默作为一种积极的情感事件 (Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023; Wijewardena et al., 2017)，较可能会增加员工积极情绪的产生 (Yang et al., 2021)，进而促进员工的积极行为 (Yam et al., 2018)。同理可知，具有高工作精神的员工，对工作充满热情和活力，为实现组织的目标会付出积极行动 (Kinjerski, 2012)，本身就拥有积极的情绪 (Garg & Saxena, 2020)，即使面对不良的工作环境 (攻击性领导幽默)，也能消解其负面影响，进而促进员工积极的行为 (Garg & Saxena, 2020; Kinjerski, 2012)。

包容性领导幽默对员工心理资本的影响

包容性领导幽默作为积极幽默的一种,是指领导在面对员工时运用领导者运用笑话和风趣的故事让员工发笑,拉近与员工的距离,进而创造积极的工作环境。经常使用包容性领导幽默的人都倾向于通过说有趣的事、讲笑话或做有趣的事来娱乐他人,进而达到促进人与人之间的关系,减少人际关系紧张,气氛和谐自然的目的 (Martin et al., 2003)。

领导力被认为是影响工作场所情感体验的因素之一 (Pundt, 2023)。在日常工作互动中,若领导采用积极幽默的方式对待员工,当这种情感体验被员工感知时 (Cooper et al., 2018; Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023),则会诱导员工产生的积极情绪;同样,就工作环境而言,积极幽默也可能提高员工的工作幸福感 (Martin et al., 2003)。

幽默的情感事件理论认为,当员工感知到积极管理幽默时,产生的积极情绪会随着时间的推移成为他/她们长期的积极心理状态 (Cooper et al., 2018; Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023),也可能会增强他/她们实现目标的能力,进而主动寻找其他途径,最终将积极的结果归咎于自己,例如,希望 (Hope);将消极的结果归咎于环境,例如,乐观 (Optimism);能增强成功完成任务的信心,例如,自我效能感 (Self-Efficacy);能增强不怕失败、恢复自信的能力,例如,韧性 (Resilience) (Kong et al., 2019)。基此,本研究提出研究假设:

H1: 包容性领导幽默正向影响员工心理资本。

攻击性领导幽默对员工心理资本的影响

攻击性领导幽默是一种敌意幽默,通过居高临下或无情的嘲笑来控制另一个人,是一种相当消极的幽默形式,旨在嘲笑他人,它还包括使用粗糙、下流、讽刺性的幽默或不合时宜的笑话,经常以幽默的形式嘲笑、揶揄、批评或戏弄员工的行为 (Martin et al., 2003)。

攻击性领导幽默对员工会产生消极的情绪 (Cooper et al., 2018)。情感事件理论认为,攻击性领导幽默可能被视为压力源,这会导致员工产生功能失调反应,进而对工作产生负面影响 (Liu et al., 2020)。领导的攻击性幽默可能会引发员工心理不满 (Cooper et al., 2018),可能会出现心理上的抗拒,积累负面的情绪 (Liu et al., 2020)。基此,本研究提出研究假设:

H2: 攻击性领导幽默负向影响员工心理资本。

心理资本对员工建设性越轨行为的影响

心理资本是指个体在成长和发展过程中表现出来的一种类状态积极心理能量,包括自我效能感、乐观、希望和韧性四个维度。建设性越轨被描述为员工私下自发进行的、没有获得组织和管理层正式授权的,以提高组织利益为目的的行为,也有3个特征:1)员工未获授权而自发私下进行,2)对组织规范形成挑战,3)以提高组织绩效为目的 (Galperin, 2012)。自我效能感和韧性水平高的员工可能很自信 (Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023),有希望和乐观情绪的员工

在面对变化和需要创造性解决问题时会坚持下去 (Luthans et al., 2006)。建设性的越轨行为是一种特殊的角色外行为，是充满着风险性和挑战性的，一般员工可能不会想要轻易尝试，当员工具有较高的乐观向上的心态时，则才可能表现出这样的行为 (Tierney & Farmer, 2011)。

根据情感事件理论得知，心理资本高的员工情绪较稳定，更容易承担风险和具有挑战性的工作 (Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023)，具有创造性 (Cooper et al., 2018)。因此，建设性越轨行为作为一种另类的创造性行为，也可被组织视为是一种另类的创新，甚至比一般创新更具挑战性 (Sharma & Chillakuri, 2023)，心理资本较高的员工，可能更愿意去做建设性越轨行为。据此，本研究提出研究假设：

H3：心理资本正向影响员工建设性越轨行为。

未来工作的自我清晰度在包容性领导幽默和心理资本之间的影响

未来工作的自我清晰度强调的是，员工能够在工作和生活中，进行规划的清晰程度 (Strauss et al., 2012)。具有突出未来自我清晰度的员工，很明确自己将来要做什么，对未来自己的行为提供了一个清晰的导航路径 (Kao et al., 2022)。而包容性领导幽默会给个人带来认同感和愉悦感，给员工试错的机会，为员工提供宽容的工作环境 (Yam et al., 2018)。

情感事件理论认为，领导对员工采用包容性领导幽默这一情感事件，更多地传递给员工是正能量的情绪 (Junça-Silva et al., 2021; Cooper et al., 2018)，具有高未来工作自我清晰度的员工，很明确自己的目标，能正确处理工作与生活 (Kao et al., 2022)，不容易产生情绪耗竭，属于高情绪稳定人群，能给员工提供源源不断的积极情绪 (Lin et al., 2016)。故未来工作自我清晰度能加强包容性领导幽默对心理资本的作用。据此，本研究提出研究假设：

H4：未来工作的自我清晰度正向调节包容性领导幽默和心理资本之间的关系。

未来工作的自我清晰度在心理资本和建设性越轨行为之间的影响

在领导与员工的日常工作互动中，具有突出的未来工作自我的员工更清楚自己要的是什么，能正确处理工作与生活之间的关系，不太容易产生情绪耗竭的情况 (Lin et al., 2016)。

根据情感事件理论可推论，在包容性领导幽默这个情感事件的基础上，员工的心理资本是不断累积的，具有突出的未来工作自我清晰度的员工，已经为自己设定了具体的目标，这也能为员工的创造力提供一个明确的指引 (Kao et al., 2022)，使他们愿意努力去消除未来自我和当前自我之间的差距（一个减少差异的过程）(Tepper, 2007)。因此，未来的工作自我可以推动个体减少差异，实现自我概念的一致性，并从长远来看，可能会促进员工的创造力和建设性越轨行为 (Kao et al., 2022)。据此，本研究提出研究假设：

H5：未来工作的自我清晰度正向调节心理资本对建设性越轨行为之间的关系。

工作精神在攻击性领导幽默和心理资本之间的影响

工作精神 (Spirit at Work, SAW) 一词描述的是员工的体验, 他们对工作充满热情, 充满活力, 在工作中找到意义和目标, 觉得他们可以在工作中表达完整的自我, 并感觉与同事有联系 (Kinjerski, 2012)。

领导采用攻击性领导幽默的方式对待员工也是一种情感事件 (Junça-Silva et al., 2021; Wijewardena et al., 2017)。该事件对员工的心理资本可能有削弱的作用, 但具有高工作精神的员工, 能够完成各项工作任务 (Kinjerski, 2012; Vu & Burton, 2022), 是一种从个人内部产生的条件, 使个人在快乐的氛围中进行工作, 从而使他们更好地工作, 除了能让员工在工作中, 感受到积极情绪 (Garg & Saxena, 2020), 也有利于员工做出好的行为 (Yam et al., 2018)。

具有高工作精神的员工, 情绪不易被外界影响, 很难受领导攻击性的行为的影响, 可能会削弱攻击性领导幽默对员工心理的影响。因此, 工作精神将在攻击性领导幽默和心理资本之间起到正向调节作用。基此, 本研究提出研究假设:

H6: 工作精神正向调节攻击性领导幽默与心理资本之间的关系。

工作精神在心理资本和建设性越轨行为之间的影响

工作精神为员工提供积极的稳定情绪 (Kinjerski, 2012), 也可以作为一种从个人内部产生的动力, 使个人在快乐的氛围中进行工作, 从而使他们勤奋、快速、更好地工作, 涉及到对幸福的深刻感受和对自己的工作有所贡献的信念, 是通过工作找到超越自我的意义和满足感 (Garg & Saxena, 2020; Kinjerski & Skrypnik, 2004)。即工作中的精神体验使个人的生活更加充实, 并为组织带来积极的结果 (Garg & Saxena, 2020; Kinjerski & Skrypnik, 2006)。

根据情感事件理论可知, 当员工的积极情绪累积到一定程度, 就比较可能会表现出积极的态度, 具有高工作精神的人, 能给自身提供源源不断的积极情绪, 为了实现在工作中自我价值, 会更愿意去尝试新任务, 挑战自我, 并较可能会做出建设性越轨行为, 从而更加增强了员工的个人成就感, 形成一个良性的心理循环。基此, 本研究提出研究假设:

H7: 工作精神正向调节心理资本对建设性越轨行为之间的关系。

综合上述研究假设, 得出本研究的理论模型, 见图 1。

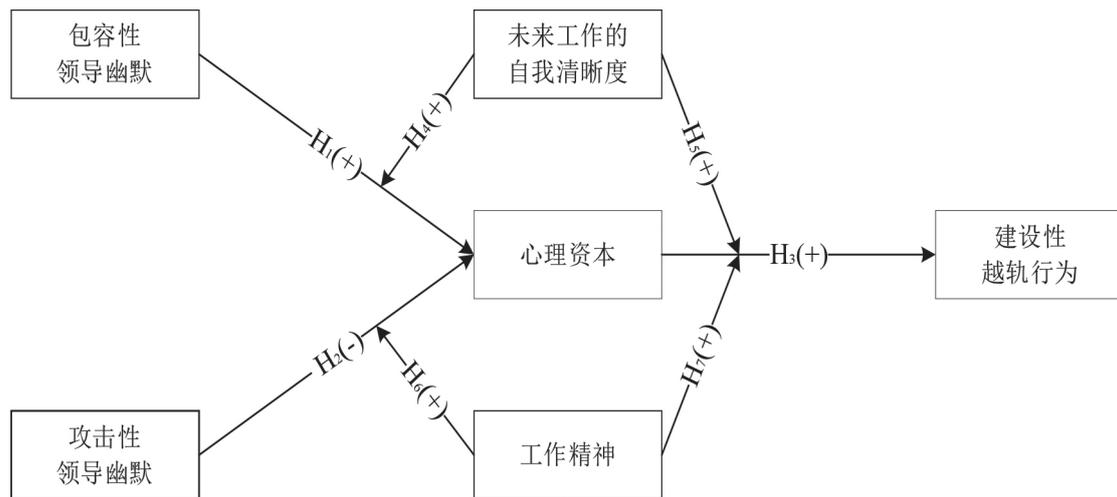


图 1 研究框架图

研究方法

样本选取及数据

本研究采用的是便利抽样的方法，通过问卷调查收集数据，以有工作经验并有组织领导的人群为研究对象，问卷通过问卷星生成微信二维码、QQ 二维码、链接，以及部分纸质问卷的方式进行收集，问卷均以匿名的形式填答，共发放 3185 份问卷，通过剔除正反题目答案一致、作答时间过长 (> 25 分钟)、过短 (< 3 分钟)、正在找工作的、未满 18 周岁的等无效问卷后，共获得有效问卷 501 份，有效率 15.73%，因线上不受任何约束且没有红包等的自由情况下填答，加上本研究量表有很多反向题容易混淆造成很多无效问卷，故有效率低。

有效样本中男性与女性的占比相差不大，男性占比 50.70%，女性占比 49.30%，年龄主要集中在 30~50 岁之间，共占比 66.27%；学历主要集中在本科以上，共占比 66.87%；与领导共事时长集中在 5 年以上，共占比 70.26%；职务以基层管理者或副科、正科为主，占比 60.88%；用工性质主要以在编人员和人事代理及合同工为主，共占比 67.27%；行业集中在事业单位和政府部门为主，占比 72.46%。其中性别为（1. 男；2. 女）；年龄为（1. 18 岁以下；2. 18（含）~30 岁以下；3. 30（含）~40 岁以下；4. 40（含）~50 岁以下；5. 50（含）~60 岁以下；6. 60（含）以上）；文化程度为（1. 高中及以下；2. 中专及大专；3. 本科；4. 硕士及以上；5. 博士及以上）；与领导共事时长为（1. 正在找工作；2. 半年以下；3. 半年（含）~2 年以下；4. 2（含）~5 年以下；5. 5（含）~10 年以下；6. 10（含）年以上）；职务为（1. 基层工作人员或试用期人员、聘用人员、科研助理、科员等；2. 基层管理者或副科、正科；3. 中层管理者或副处、正处；4. 高层管理者或副厅、正厅及以上人员）。

测量工具

由于本研究所有变量测量的原始量表均来自英文文献, 问卷首先由作者翻译, 经过与专家本着让问卷更加白话、易懂、符合操作性定义但不改变原量表含义的基础上进行多次修订, 再线下询问, 确保填答人员对问卷没有误解后再进行发放, 各变量量表均采用 Likert 五点计分, 包容性领导幽默采用 Martin et al. (2003) 开发的 8 项量表, 包括“我觉得我的领导, 喜欢逗别人笑”。

攻击性幽默领导 Martin et al. (2003) 开发的 8 项量表, 包括“如果某个人犯了错误, 我的领导会经常取笑那个人”, 本研究从幽默的双重性出发, 分别测量包容性领导幽默和攻击性领导幽默, 是一种具体的领导行为且能为下属所感知的。包容性领导幽默是指幽默的发出者在对待他人时运用积极的幽默, 攻击性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 (Martin et al., 2003), 与本研究的内容相符, 能准确测量出结果。

心理资本采用由 Luthans et al. (2006) 开发和验证的 24 项量表, 包括“我相当满意, 现在工作上的表现”, 心理资本量表分为 4 个维度 (自信、希望、乐观、韧性) 能测量出员工的心理状态, 是目前被广泛接受的和标准化的量表。未来工作的自我清晰度采用的是 Strauss et al. (2012) 的 5 项量表, 包括“我很清楚我未来的规划”, 此量表强调员工对未来的清晰程度, 具有明确的未来目标, 不易产生情绪耗竭, 能体现员工的心理状态。

工作精神采用的 Kinjerski (2012) 的 18 项量表, 包括“我热爱我的工作”, 此量表强调员工对工作的热情和追求, 有充沛的积极情绪, 不易受外界环境的影响。建设性越轨行为采用 Galperin (2012) 的 9 项量表, 包括“试图为了完成你的工作而违反规则”, 此量表强调的是一种另类且需要员工冒险尝试的, 领导的支持是关键, 故以上量表与本研究的操作定义最为贴切, 均适用于本研究。

研究结果

信效度分析

本研究对量表的信度 α 值进行检验, 如结果显示, 包容性领导幽默、攻击性领导幽默、心理资本、未来工作的自我清晰度、工作精神、建设性越轨行为的 Cronbach's α 分别为 0.92、0.92、0.96、0.88、0.97、0.91, 均大于 0.7, 具有良好的测量信度 (Cronbach, 1951)。

本研究采用验证性因子分析对包容性领导幽默、攻击性领导幽默、心理资本、未来工作的自我清晰度、工作精神、建设性越轨行为的区分效度进行检验。当 χ^2/df 小于 5, GFI > 0.9, AGFI > 0.9, NFI > 0.9, CFI > 0.9, IFI > 0.9, RMSEA < 0.08, SRMR < 0.08 时, 表明模型拟合度合适 (Hu & Bentler, 1999; Sivo et al., 2006)。本研究中整体模型的适配度指标如表 1 所示, 六因子模型为最佳模型。

相关性分析

本研究采用 SPSS 和 AMOS 对问卷收集的数据进行分析, 通过相关分析对各变量的平均值与标准差, 以及对变量之间的相关性进行检验, 主要对包容性领导幽默、攻击性领导幽默、心理资本、建设性越轨行为、未来工作的自我清晰度、工作精神进行分析。其结果如表 2 所示, 包容性领导幽默与心理资本有正相关关系, 心理资本与建设性越轨行为有正相关关系。

表 1 模型比较汇总表

变量	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI
六因子	2135.72	1259	1.70	0.04	0.04	0.85	0.84	0.88	0.95	0.95
五因子	3708.88	1264	2.93	0.06	0.06	0.67	0.64	0.80	0.86	0.85
四因子	4869.77	1268	3.84	0.08	0.08	0.62	0.58	0.73	0.79	0.79
三因子	7996.99	1271	6.29	0.10	0.23	0.44	0.39	0.56	0.60	0.60
二因子	9128.79	1273	7.17	0.11	0.24	0.39	0.34	0.50	0.53	0.53
单因子	11218.58	1274	8.81	0.13	0.27	0.31	0.25	0.38	0.41	0.41

注 1: 六因子: (AFH, AGH, PC, FWSS, SAT, CDB); 五因子: (AFH + AGH), PC, FWSS, SAT, CDB;

四因子: (AFH + AGH + PC), FWSS, SAT, CDB; 三因子: (AFH + AGH + PC + FWSS), SAT, CDB;

二因子: (AFH + AGH + PC + FWSS + SAT), CDB; 单因子: (AFH + AGH + PC + FWSS + SAT + CDB)。

注 2: AFH: 包容性领导幽默; AGH: 攻击性领导幽默; PC: 心理资本; CDB: 建设性越轨行为;

FWSS: 未来工作的自我清晰度; SAW: 工作精神。

假设检验

通过阶层线性回归分析 (Hierarchical Linear Regression Analysis) 进行各项研究假设的检验, 从表 3 可知, M2 中自变量包容性领导幽默对心理资本有显著的正向影响作用 ($\beta=0.36, p < 0.001$), 假设 1 获得支持。M3 中自变量攻击性领导幽默对心理资本有显著的负向影响作用 ($\beta = -0.41, p < 0.001$), 假设 2 获得支持。M4 中自变量包容性领导幽默与调节变量的交互项的回归系数 ($\beta = 0.33, p < 0.001$), 假设 4 获得支持。M5 中自变量攻击性领导幽默与调节变量的交互项的回归系数 ($\beta = 0.13, p < 0.01$), 假设 6 获得支持。

表2 相关性分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别	1.49	0.50	-										
2. 年龄	3.59	1.07	-.02	-									
3. 文化程度	2.88	1.05	.02	-.70**	-								
4. 与领导共事时长	4.70	1.13	-.03	.84**	-.52**	-							
5. 职务	2.10	0.75	-.03	.87**	-.50**	.82**	-						
6. 包容性领导幽默	3.31	0.92	.05	-.01	-.01	.03	.01	.76					
7. 攻击性领导幽默	2.74	0.93	.04	.00	.01	-.04	-.06	-.41**	.76				
8. 心理资本	3.18	0.89	.03	-.03	.01	-.01	-.04	.38**	-.41**	.81			
9. 建设性越轨行为	3.27	0.87	-.06	-.01	-.05	.03	-.02	.39**	-.42**	.41**	.79		
10. 未来工作自我清晰度	3.65	0.91	.07	.05	-.04	.08	.06	-.11*	.12*	-.19**	-.17**	.77	
11. 工作精神	3.59	1.01	.00	-.06	.07	-.05	-.05	-.10*	.07	-.09*	-.01	-.10*	.78

注1: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; 对角线数值为 AVE 的算术平方根。

表3 未来工作的自我清晰度的调节作用

变量	心理资本				
	M1	M2	M3	M4	M5
性别	.03	.02	.04	.00	.04
与领导共事时长	-.01	-.01	-.03	.01	-.03
包容性领导幽默 (AFH)		.36***		.31***	
攻击性领导幽默 (AGH)			-.41***		-.40***
未来工作的自我清晰度 (FWSS)		-.15***		-.12**	
工作精神 (SAW)			-.06		-.07
AFH × FWSS				.33***	
AGH × SAW					.13**
R^2	.00	.17	.18	.27	.20
Adjusted R^2	.00	.16	.17	.26	.19
F	.21	24.95***	26.84***	36.78***	24.02***

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

从表 4 可知: M7 中自变量心理资本对建设性越轨行为有显著的正向影响作用 ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$), 假设 3 获得支持。M9 中自变量与调节变量的交互项的回归系数 ($\beta = 0.09$, $p < 0.05$), 假设 5 获得支持。M10 中自变量与调节变量的交互项的回归系数 ($\beta = 0.19$, $p < 0.001$), 假设 7 获得支持。

表 4 工作精神的调节作用

变量	建设性越轨行为				
	M6	M7	M8	M9	M10
性别	-.06	-.06	-.07	-.05	-.07
与领导共事时长	.03	.04	.03	.04	.04
心理资本 (PC)		.40***	.42***	.39***	.44***
未来工作的自我清晰度 (FWSS)		-.09*		-.09*	
工作精神 (SAW)			.03		.04
PC × FWSS				.09*	
PC × SAW					.19***
R ²	.00	.19	.18	.19	.21
Adjusted R ²	.00	.18	.17	.19	.21
F	.97	28.14***	26.77***	23.66***	26.81***

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

为了更进一步的解释未来工作的自我清晰度的调节作用,从图 2 中可以看出在低包容性领导幽默时,高未来工作的自我清晰度明显低于低未来工作的自我清晰度,而在高包容性领导幽默时,高未来工作的自我清晰度高于低未来工作的自我清晰度,并呈现上升趋势。因此高未来工作的自我清晰度可以正向调节包容性领导幽默与心理资本之间的关系。从图 3 中可以看出,在低心理资本时,高未来工作的自我清晰度明显低于低未来工作的自我清晰度,而在高心理资本时,高未来工作的自我清晰度高于低未来工作的自我清晰度,并呈现上升趋势。因此高未来工作的自我清晰度可以正向调节心理资本与建设性越轨行为之间的关系。未来工作的自我清晰度在包容性领导幽默与心理资本之间的调节作用请参考图 2,未来工作的自我清晰度在心理资本与建设性越轨行为之间的调节作用请参考图 3。

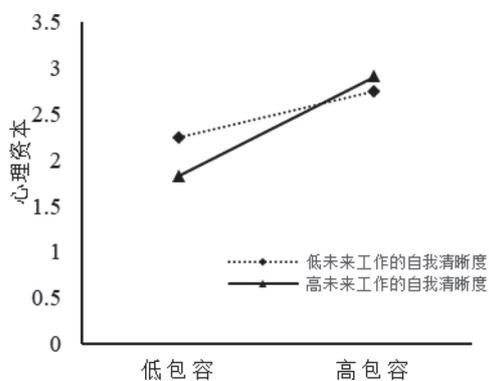


图 2 未来工作的自我清晰度调节效果图 1

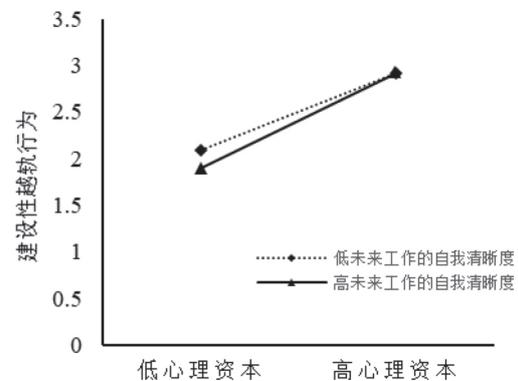


图 3 未来工作的自我清晰度调节效果图 2

从图 4 可以看出，在低攻击性领导幽默时，高工作精神低于低工作精神，在高攻击性领导幽默时，高工作精神高于低工作精神，并呈现上升趋势。因此高工作精神可以正向调节攻击性领导幽默与心理资本之间的关系。也就是说，即高工作精神可以削弱攻击性领导幽默对心理资本的负向影响，从图 5 可知，在低心理资本时，高工作精神明显低于低工作精神，而在高心理资本时，高工作精神高于低工作精神，并呈现上升趋势。因此高工作精神可以正向调节心理资本与建设性越轨行为之间的关系，也就是说，即高工作精神可以加强心理资本对建设性越轨行为的正向影响。工作精神在攻击性领导幽默与心理资本之间的调节作用请参考图 4，工作精神在心理资本与建设性越轨行为之间的调节作用请参考图 5。

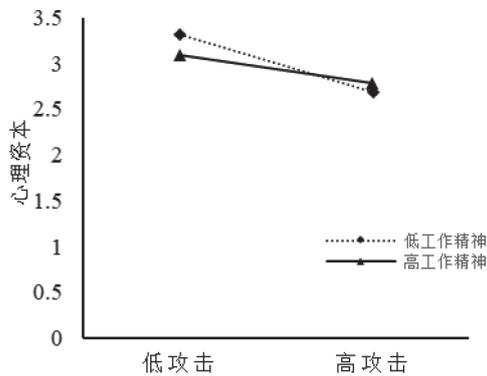


图 4 工作精神调节效果图 1

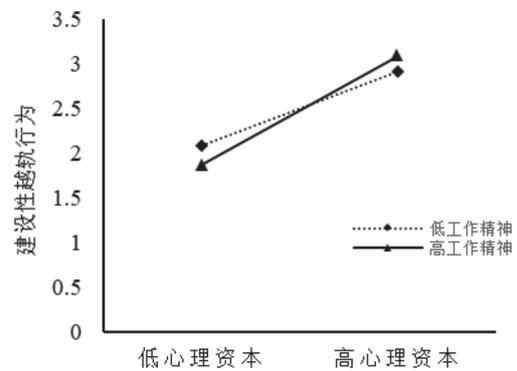


图 5 工作精神调节效果图 2

在本研究中总共提出 7 个假设，经过实证研究的验证，本研究所有假设均得到认证，具体研究假设结论如图 6。

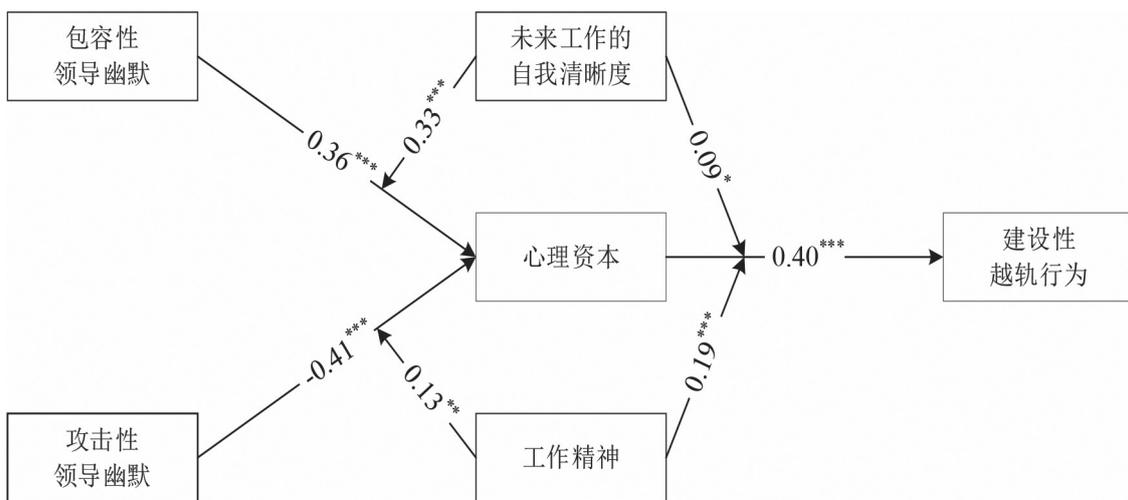


图 6 研究结果图

注：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

讨论

组织应尽量为员工提供支持性的工作环境，这有助于员工做出建设性越轨行为。组织要求员工完全符合规章制度，往往会造成不利的后果 (Galperin, 2012)。员工的建设性越轨行为可以有助于提高工作效率和组织绩效 (Mertens et al., 2016)。从事建设性越轨行为的员工总是愿意适应环境的变化，突破障碍和束缚，及时找到解决问题的最佳方案 (Vadera et al., 2013)。本研究通过构建理论框架，实证了领导幽默与建设性越轨行为的关系，领导在与员工互动中，采用积极的领导方式才更有利于员工做出建设性越轨行为。从组织角度，应训练领导者用包容性领导幽默代替攻击或命令的方式对待员工；从员工角度，应加强员工的职业规划和加强员工归属感。

首先，本研究对领导幽默是如何通过心理资本促成员工建设性越轨行为的进行考察，结果表明不同的领导幽默对员工的心理资本和行为影响也不同。过去的研究也支持了现有研究的发现，积极的领导方式会给员工积极的情绪，给予员工心理安全感，员工得到领导的支持后，更愿意为组织做出建设性越轨行为，相反，消极的领导方式则给员工心理压力，负面情绪不断累积，会造成报复行为，很难做出建设性越轨行为 (Cooper et al., 2018; Junça-Silva & Rueff Lopes, 2023)。

此外，本研究进一步探讨未来工作的自我清晰度和工作精神，这两种情境条件对领导幽默与员工建设性越轨行为的影响。以往研究中认为，未来工作的自我清晰度的员工对未来自我有一个清晰的认知，将其视为加速器不断提升自身的工作能力，以缩短现实自我与未来自我的差距 (Strauss et al., 2012)，工作精神描述的是员工的工作体验，在工作中充满热情和活力，努力在工作中实现自我价值 (Kinjerski, 2012)，在本研究中可知，具有高未来自我清晰度的员工往往不会顾及工作中的障碍和束缚，在得到领导的支持下更愿意做出建设性越轨行为，具有高工作精神的员工，能够抵御外界不良的工作环境，还是会做出建设性越轨行为。

最后，本研究是从情感事件理论的角度进行探讨的，以往研究中，从良性违背理论 (Benign Violation Theory, BVT) 探讨领导幽默向员工传递了一种信号，可以视为授权 (Yam et al., 2018)，良性违反组织规范是被接受和鼓励的，还有基于社会认同理论 (Social Identity Theory, SIT)，认为在与下属沟通的过程中，领导使用包容性幽默的方式会使下属感受到被认可，使下属对领导产生情感依附和认同 (Pundt, 2015) 等，本研究从情感事件理论的角度进行阐述领导幽默作为一种“情感事件”是如何影响到员工的情绪，进而影响员工的具体行为的，积极的领导方式会给员工积极的情绪，会不断促使员工做出建设性越轨行为，而消极的领导方式则相反。

总结与建议

总结

通过本研究结果可知,当领导与员工进行工作交流时,相对攻击性领导幽默,领导若能采用包容性领导幽默的互动方式,会调动员工较高的心理资本,更有利于员工做出建设性越轨行为;未来工作的自我清晰度越高的员工,在包容性领导的支持下会更有利于做出建设性越轨行为;高工作精神的员工能抵御不良的工作环境努力做出建设性越轨行为;组织的目的,若是想要鼓励员工多做出一些建设性越轨行为,领导可以考虑尽量采用包容性领导幽默的方式。

理论上,本研究建构了一个有关领导幽默与建设性越轨行为的理论模型并得到了实证支持。实务上,也能给领导在组织管理中一些启示,从组织角度上讲,组织要训练领导者合理地运用幽默,尽量给员工创造轻松愉悦的工作环境,从员工的角度上讲,员工要正确地认识建设性越轨行为,它在特定情况下是值得鼓励的,组织要不断培养员工的工作精神和职业规划能力,使其更加理解领导方式及更能抵御工作中的不良因素,这更有利于员工做出建设性越轨行为。

建议

今后的研究除了尽量采用更加科学的方法(比如扩大研究范围),进行研究外,还应朝积极的领导方式可能会对员工造成消极的影响,消极的领导方式也有可能给员工造成积极的影响,这样才能让领导对员工的认识更加立体、全面,也就更有利于组织的长远发展。

References

- Bennett, R. J., Galperin, B. L., Wang, L., & Shukla, J. (2024). Norm-violating behavior in organizations: A comprehensive conceptual review and model of constructive and destructive norm-violating behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*, 481-507. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-043001>
- Cohen, A., & Ehrlich, S. (2019). Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance. *Management Research Review*, *42*(12), 1423-1446. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0354>
- Cooper, C. D., Kong, D. T., & 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>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, *42*(2), 233-258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>

- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00971.x>
- Garg, N., & Saxena, A. (2020). Analyzing the inter-relation between workplace spirituality and constructive deviance. *Asian Journal of Business Ethics*, 9, 121-141. <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00102-x>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Junça-Silva, A., Pombeira, C., & Caetano, A. (2021). Testing the affective events theory: The mediating role of affect and the moderating role of mindfulness. *Applied Cognitive Psychology*, 35(4), 1075-1081. <https://doi.org/10.1002/acp.3843>
- Junça-Silva, A., & Rueff Lopes, R. (2023). Unfriendly customer behaviors and employees' psychological capital: The role of health symptoms and positive humor events. *Current Psychology*, 42(19), 16381-16391. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01163-8>
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Rogers, A., Lin, M. T., Lee, H. T., & Lian, R. (2022). I see my future! Linking mentoring, future work selves, achievement orientation to job search behaviors. *Journal of Career Development*, 49(1), 232-245. <https://doi.org/10.1177/0894845320926571>
- Kinjerski, V. (2012). The spirit at work scale: Developing and validating a measure of individual spirituality at work. In N. Judi (Ed.), *Handbook of faith and spirituality in the workplace: Emerging research and practice* (pp. 383-402). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1_23
- Kinjerski, V. M., & Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42. <https://doi.org/10.1108/09534810410511288>
- Kinjerski, V. M., & Skrypnek, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 280-295. <https://doi.org/10.1108/01437730610666037>
- Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 3-40. <https://doi.org/10.1177/2041386619846948>
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J., & Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self-salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 145-156. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.002>

- Liu, F., Chow, I. H. S., Gong, Y., & Huang, M. (2020). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: A serial mediation model. *Review of Managerial Science, 14*, 1321-1339. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00334-7>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality, 37*(1), 48-75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Mertens, W., Recker, J., Kummer, T. F., Kohlborn, T., & Viaene, S. (2016). Constructive deviance as a driver for performance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services, 30*, 193-203. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.021>
- Pascale, R., & Monique, S. J. S. (2010). *The power of positive deviance*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1136/bmj.329.7475.1177>
- Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology, 30*(8), 878-893. <https://doi.org/10.1108/jmp-03-2013-0082>
- Pundt, A. (2023). Humor in leadership and employee creative and innovative behavior. *Current Opinion in Psychology, 55*, 101723. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101723>
- Shabbir, L., & Hassan, M. (2022). Impact of transformational leadership on constructive deviant behaviors: The mediating role of felt obligation. *iRASD Journal of Management, 4*(2), 243-262. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0401.0076>
- Sharma, N., & Chillakuri, B. K. (2023). Positive deviance at work: A systematic review and directions for future research. *Personnel Review, 52*(4), 933-954. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0360>
- Sivo, S. A., Fan, X., Witta, E. L., & Willse, J. T. (2006). The search for “optimal” cutoff properties: Fit index criteria in structural equation modeling. *The Journal of Experimental Education, 74*(3), 267-288. <https://doi.org/10.3200/JEXE.74.3.267-288>
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 580-598. <https://doi.org/10.1037/a0026423>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 277-293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management, 39*(5), 1221-1276. <https://doi.org/10.1177/0149206313475816>

- Vu, M. C., & Burton, N. (2022). The influence of spiritual traditions on the interplay of subjective and normative interpretations of meaningful work. *Journal of Business Ethics, 180*(2), 543-566. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04893-2>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior, 18*(1), 1-74.
- Wijewardena, N., Härtel, C. E., & Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations, 70*(11), 1316-1341. <https://doi.org/10.1177/0018726717691809>
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & 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>
- Yang, C., Yang, F., & Ding, C. (2021). Linking leader humor to employee creativity: The roles of relational energy and traditionality. *Journal of Managerial Psychology, 36*(7), 548-561. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2020-0300>
- Zhang, L., Li, X., & Liu, Z. (2022). Fostering constructive deviance by leader moral humility: The mediating role of employee moral identity and moderating role of normative conflict. *Journal of Business Ethics, 180*(2), 731-746. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04909-x>



Name and Surname: Shanlan Zhan

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand and Jiangxi University of Chinese Medicine, China

Field of Expertise: Organizational Behavior and Marketing Management



Name and Surname: Ching-Chou Chen

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Field of Expertise: Organizational Behavior and Consumer Behavior