

# “情理兼备”：领导幽默对员工越轨创新行为的影响

袁凌，吴迎迎

(湖南大学 工商管理学院, 湖南长沙 410082)

**摘要：**基于社会信息加工理论，探讨领导幽默对员工越轨创新行为的影响机制，从“情”和“理”双重视角探讨关怀导向伦理氛围和规则导向伦理氛围的中介作用，以及领导者能力的调节作用。通过对 422 名员工的样本数据研究发现：领导幽默对员工越轨创新行为有显著的正向影响；关怀导向伦理氛围和规则导向伦理氛围在二者间均发挥中介作用，即领导幽默既能通过增强关怀导向伦理氛围促进员工越轨创新行为，也能通过削弱规则导向伦理氛围促进员工越轨创新行为；领导者能力强化领导幽默对关怀导向伦理氛围的正向影响，弱化对规则导向伦理氛围的负向影响，并且对“情”和“理”两条间接路径发挥不同的调节作用：领导者能力强时，关怀导向伦理氛围的中介作用更强；领导者能力弱时，规则导向伦理氛围的中介作用更强。

**关键词：**领导幽默；越轨创新行为；组织伦理氛围；领导者能力

**中图分类号：**F272      **文献标识码：**A

## 一、引言

囿于组织创新资源有限，仅部分创新想法能得到实践机会，未得到正式支持的员工不会立刻放弃或公开违逆领导，选择私下继续完善或实践自认为有价值的创造性想法，这种自发自愿的、偏离组织规范的角色外行为称为越轨创新行为<sup>[1]</sup>。越轨创新行为是创新者冲破桎梏的有效途径，具备提高个体创新绩效、推动组织创新发展的潜力<sup>[1-3]</sup>。因此，深入探讨员工越轨创新行为的形成机制具有重要意义。在深受“君为臣纲”儒家思想影响的中国情境中，员工越轨创新行为是对领导权威的挑战，可能会招致领导的排斥，不利于职业发展，因而领导成为员工是否践行越轨创新行为这一风险行为的重要情境线索<sup>[4]</sup>。有学者提出，领导对于违背领导意愿及组织规范行为具备一定程度的容忍会诱发越轨创新行为<sup>[5]</sup>。而领导幽默能够打破既定的组织规范，传递出良性可违背信号，也传递出对下属工作失败的理解和宽容，有助于形成宽松、包容、开放的氛围<sup>[6]</sup>。那么领导幽默是否会激发员工越轨创新行为呢？现有研究还未给出答案。基于此，本文将探讨领导幽默与员工越轨创新行为的关系，并进一步研究其中可能存在的作用机制。

已有研究多从社会交换、情感反应、压力释放等视角探讨领导幽默对员工行为的内在作用机理，本文拟从社会信息加工理论出发，进一步探索更多可能的中介机制<sup>[7]</sup>。根据社会信息加工理论，员工的心理感知和行为选择取决于环境提供的社会信息以及对该信息的加工和处理，遵循社会信息→感知→行为的反应范式<sup>[8]</sup>。领导作为重要的社会信息来源，其价值观念和言行会通过影响员工对组织伦理氛围的感知和评价，进而影响员工的态度和行为表现<sup>[9]</sup>。关怀导向伦理氛围和规则导向伦理氛围是组织伦理氛围最常见的类型，分别是员工做出“合情”与“合理”行为选择的重要心理环境，均被证实对员工的亲社会违规行为有重要影响<sup>[10]</sup>。而目的合情、方式不合理正是越轨创新行为的重要属性<sup>[11]</sup>。基于此，在探讨领导幽默与员工越轨创新行为之间关系的过程中，本研究将从“情”与“理”的视角考虑同时检验关怀导向伦理氛围感知和规则导向伦理氛围感知这两条中介路径。

不同领导者的幽默产生的效果是否有差异？以往关于领导幽默情境机制的研究多集中

在幽默接收方个人特征、幽默风格等<sup>[12,13]</sup>。本研究试图响应 Evans 等学者的呼吁,关注幽默发送方即领导者特征的影响<sup>[14]</sup>。领导者能力是领导力的基础和保障,必然在领导对员工认知和行为的影响过程中发挥重要权变作用,遗憾的是只有少数学者注意到领导者能力在领导作用过程中发挥的调节作用<sup>[15]</sup>。据此,本研究探讨领导者能力的调节作用。社会信息加工理论认为,信息发送方的特征在个体对社会信息进行加工的过程中有重要影响<sup>[16]</sup>。领导者能力越高,其良好的声誉和提供的实际支持,让下属对领导拥有更积极的认知,更多地将其幽默解读为传递情感关怀的功能性信号,反之则更多解读为能接受违反规范信号<sup>[15]</sup>。故本研究预期领导者能力会在领导幽默通过增强关怀氛围感知促进越轨创新行为的“情”路径中与通过削弱规则氛围感知的“理”路径中发挥不同的调节作用。因此,将领导者能力作为调节变量,探讨其对领导幽默与员工越轨创新行为之间作用机制的影响。

综上,本研究探讨领导幽默对员工越轨创新行为的影响,并基于社会信息加工理论从“情”与“理”的双重视角探讨关怀导向伦理氛围感知和规则导向伦理氛围感知发挥的中介作用,打开领导幽默对员工越轨创新行为产生影响的“黑箱”,丰富员工越轨创新行为的前因,同时拓宽领导幽默的中介机制研究。另外,探讨领导者能力发挥的调节作用,深化领导幽默的情境化研究和领导者能力的相关理论研究。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 领导幽默与员工越轨创新行为

目前,学界主要从特质和行为角度对领导幽默进行定义,暂未形成统一定义,但是基本达成以下共识:领导幽默既是领导用于人际沟通的一种工具和行为,又是领导一种稳定的人格特质<sup>[17]</sup>。特质观和行为观本质上并不冲突,因为具备幽默感的领导在社交过程中也会表现出幽默行为,能更全面地表达领导幽默这个概念,故本研究采用 Yam 等的定义,领导幽默是指领导在社会互动中表现出娱乐他人相关的态度或行为的个人倾向<sup>[13]</sup>。Mcgraw 指出,幽默是由相互关联的三个部分组成:一是必须违反规范;二是违反规范的行为必须被视为善意或非威胁性的;三是前两个条件同时存在<sup>[18]</sup>。其中,对规范的违反可以是身体上的或象征性的违反,也可以是社会和道德规范的违反<sup>[18]</sup>。目前关于领导幽默的研究表明,领导幽默对员工违反组织规范、保持较高的创新动机和持续创新投入都有重要影响<sup>[13,19]</sup>。

越轨创新行为是指个体避免或无视上级的否决,坚信自己的创意会给企业创造价值,并通过非正式途径继续深耕的行为<sup>[1,20]</sup>。员工越轨创新行为是员工自发自愿的、偏离组织相关规范的角色外行为<sup>[1]</sup>,是以创新为目的,越轨为手段的非正式创新途径<sup>[11]</sup>。现有研究对越轨创新行为兼具“目的合理”和“方式偏离”这双重属性达成共识,但是大部分学者对员工越轨创新行为主要还是持正面观点,认为越轨创新行为一旦成功,能够有效推动组织创新,即便失败,试错学习过程也能帮助个体未来更好地创新<sup>[1]</sup>。

在组织中,个体会根据社会信息传递的线索做出适当的行为选择,领导是关键情境线索<sup>[21]</sup>。越轨创新行为是员工自发、主动采取的存在风险的行为,员工会从领导传递的社会信息里积极寻找自己是否践行越轨创新行为的线索<sup>[5]</sup>。因为越轨创新行为行为的结果不确定,除了潜在的收益,还存在一定的风险,所以对越轨创新行为行为诱发过程的探讨,要同时兼顾促进因素和抑制因素。故本研究从增强行为促进因素和削弱行为抑制因素两个角度分析领导幽默对员工越轨创新行为的积极影响,具体分析如下:首先,从增强行为促进因素的角度看。领导采用幽默有趣的沟通方式,能够激发员工的积极情绪,帮助员工获得更多的情感资源从事角色外的创新行为<sup>[6]</sup>。同时,领导幽默是认可和信任的信号,有助于提高员工的创新自我效能感,进而增强员工实施越轨创新行为的信心<sup>[19,23]</sup>。此外,领导幽默是领导主动与员

工建立良好关系的体现，能有效降低员工的等级差异感知，有助于提高员工的心理安全感，进而增强员工实施越轨创新行为的勇气<sup>[19]</sup>。总之，领导幽默帮助员工获得更多的心理资源，促使员工超出工作要求为工作付出更多的努力，在创新过程中遇到阻碍时更愿意“多走一公里”，即在未获得正式创新资源时，利用非正式途径继续推进有利于组织的创新活动。其次，从削弱行为抑制因素的角度看。领导的幽默表达也被视为向下属传递一种鼓励打破常规的信号，能打破呆板的组织规范，跳出条条框框，并通过语言框架、行为示范和反馈行为引导员工在创新活动中突破组织程序和规则<sup>[24]</sup>。幽默的领导往往理解建设性试错，营造较为宽松的氛围，因而员工在进行创新时往往会过分追求工作目标和积极结果，而忽略达成目标的手段，不受传统思维方式及现有框架的束缚，敢于随机应变进行越轨创新行为<sup>[17]</sup>。综上，本研究提出以下假设：

**H1:** 领导幽默正向影响员工越轨创新行为。

## （二）组织伦理氛围的中介作用

组织中的成员根据工作环境中获得的信息构建认知和调整行为，而领导幽默作为工作情境中社会信息的重要来源，对员工的认知、态度和行为均有重要影响<sup>[21]</sup>。组织伦理氛围是各成员对于何为伦理行为以及如何处理伦理问题的共同认知<sup>[25]</sup>。考虑到个体知觉是共享知觉的基础，而且伦理氛围感知与个体的道德决策直接相关，所以本研究借鉴张四龙等学者的观点，从微观层次上关注个体对组织伦理氛围的个人感知<sup>[26]</sup>。研究表明，员工对于组织内伦理氛围的认知是领导情境因素与员工行为之间重要的中介传导机制<sup>[9]</sup>。关怀导向伦理氛围是组织内提倡关心他人和组织的利益需求，员工都具备较强的利他性，不仅关心自己的利益，还考虑他人和企业的整体利益<sup>[25]</sup>。规则导向伦理氛围是组织内提倡遵循正式的程序、规范和规章制度行事<sup>[25]</sup>。本研究认为领导幽默对员工越轨创新行为的影响遵循社会信息→感知→行为的反应范式，即领导幽默会通过员工对组织中关怀导向伦理氛围和规则导向伦理氛围的感知影响员工越轨创新行为，具体原因如下：

从“情”的路径来看，领导幽默通过增强员工对关怀导向伦理氛围的感知促进员工越轨创新行为。根据 Mcgraw 的观点，领导表现幽默是良性的、出于善意的<sup>[18]</sup>。领导幽默致力于营造轻松愉快的工作环境，作为主动愉悦下属的沟通工具，在与员工互动的过程中传递了亲和友好的信号，是领导积极主动与员工建立良好关系的表现，增强了员工的积极情感反应，员工感受到更多的情感关怀，进而对关怀导向伦理氛围的感知也得到增强<sup>[19]</sup>。当员工感知到关怀导向伦理氛围时，员工除了关心自己的利益外，还积极追求组织的整体利益，在追求组织利益的过程中，容易忽略行为方式的合规性<sup>[27]</sup>。因而，员工出于增益组织创新成果的“情”，在自己预期有价值的想法未得到正式支持时仍私下继续付出，即更多地进行越轨创新行为。

从“理”的路径来看，领导幽默通过削弱员工对规则导向伦理氛围的感知促进员工越轨创新行为。Mcgraw 也指出，领导在表现幽默的时候往往伴随着违反基本规范的行为，这传达出组织能够包容一定程度违背规范行为的信号<sup>[13,18]</sup>。此时组织内规范的约束力和公信力下降，遵守各种行为规范的要求变得相对宽松，削弱了员工对规则导向伦理氛围的感知。此时，员工认为出于推进创新活动的初衷而轻度违背组织规范能够披上“合理”的外衣<sup>[27]</sup>。因而，即使未获得正式支持，员工也敢于跳出刻板的条条框框，继续私下完善自己的创新想法，即更多地践行越轨创新行为。综上，领导幽默打破固化的组织规范，削弱员工对组织规则导向伦理氛围的感知，进而促进员工越轨创新行为。综上，本文提出以下假设：

**H2a:** 关怀导向伦理氛围在领导幽默和员工越轨创新行为之间起中介作用。

**H2b:** 规则导向伦理氛围在领导幽默和员工越轨创新行为之间起中介作用。

### （三）领导者能力的调节作用

领导者能力是指领导拥有足够的技能以胜任工作岗位的程度<sup>[28]</sup>。领导作为信息发送方，其个人特征在下属对社会信息进行加工的过程中有重要影响。领导者能力是领导对下属认知和行为施加影响尤为重要的权变条件<sup>[15]</sup>。据此，本研究认为员工对领导幽默的认知和行为反应会受到领导者能力的影响。领导者能力越高，领导良好的声誉和提供的实际支持让下属对领导拥有更积极正面的认知，更多地将其幽默解读为传递情感关怀的功能性信号，较少地解读为可以接受违反规范信号；领导者能力越低，下属对他的积极认知也更弱，较少地将其幽默解读为传递情感关怀的功能性信号，较多地解读为可以接受违反规范信号<sup>[14,15]</sup>。具体来说，领导者能力越高，往往拥有更多的资源支持个体和组织的发展，下属对其拥有更积极的认知，更多地将其幽默正面解读为积极的功能性的利他行为，即认为领导幽默是为了营造轻松有趣的工作环境、缓解下属压力做出主动愉悦下属的行为，表达了领导的情感关怀，从而在社会互动的过程中强化了员工对关怀导向伦理氛围的感知<sup>[14,15]</sup>；与此同时，下属更少地将领导幽默解读为接受违反规范信号，下属在社会互动中更能理解领导幽默伴随的轻度违规具有情境依赖性，组织内并不能肆意违反组织规则，因而缓解了领导幽默对规则导向伦理氛围感知的消极作用<sup>[14,15]</sup>。由此，提出以下假设：

**H3a:** 领导者能力正向调节领导幽默与关怀导向伦理氛围之间的关系，即领导者能力越高时，领导幽默对关怀导向伦理氛围的积极影响更强。

**H3b:** 领导者能力负向调节领导幽默与规则导向伦理氛围之间的关系，即领导者能力越低时，领导幽默对规则导向伦理氛围的消极影响更强。

综上所述，本研究假定：一是关怀导向伦理氛围和规则导向伦理氛围会中介领导幽默与员工越轨创新行为的正向关系；二是领导者能力会强化领导幽默对关怀导向伦理氛围的正向影响，降低领导幽默对规则导向伦理氛围的负向影响。基于此，本研究进一步分析：对于“情”的路径来说，相较领导者能力弱的情况，领导者能力强时，下属对领导的认知和评价更积极，更多地正面解读领导的幽默为情感关怀的信号，在此情况下，领导越幽默，员工对于关怀导向伦理氛围的感知越强，越有动机实施越轨创新行为这样的亲社会违规行为<sup>[15,27]</sup>；对于“理”的路径来说，相较于领导者能力强的情况，领导者能力弱时，下属对领导的评价较为消极和负面，更多地将领导幽默负面解读为可以接受违背规范的信号，在此情况下，领导越幽默，员工对于规则导向伦理氛围的感知越弱，越敢于实施越轨的创新活动即越轨创新行为<sup>[13]</sup>。由此，提出以下假设：

**H4a:** 领导者能力正向调节关怀导向伦理氛围在领导幽默与员工越轨创新行为之间的中介作用。即在领导者能力高时，关怀导向伦理氛围的中介作用较强。

**H4b:** 领导者能力负向调节规则导向伦理氛围在领导幽默与员工越轨创新行为之间的中介作用。即在领导者能力低时，规则导向伦理氛围的中介作用较强。

综上所述，本研究的理论模型见图 1。

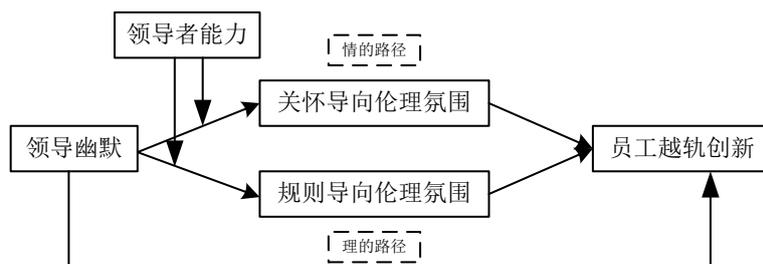


图 1 理论模型

### 三、研究设计

#### (一) 研究样本

本研究样本来自上海、杭州、广东、湖南等城市,涉及高新技术、金融服务、互联网等依靠智力资本投入、创新要求较高的行业。这些行业的企业员工多由知识型员工构成,自主性和灵活性强,创新意识较高,能合理运用拥有的信息、知识、技能等在自己的工作岗位(如管理岗位、技术岗位等)上进行生产、创造和创新性活动。本研究中,主要采用线上和线下的形式发放问卷,在问卷开始前,对问卷的目的、发放流程、匿名和保密规定等事项都进行了说明。线上主要是通过滚雪球的方式收集,线下是针对在湖南大学工商管理学院参加集体培训项目的管理岗位、技术岗位的企业员工,现场发放和收集问卷。线上线下共发放 500 份调查问卷,剔除各种无效问卷,最终得到有效问卷 422 份,有效率为 84.4%。有效样本中,男性占 43.6%,女性占 56.4%;本科以下占比 15.4%,本科及以上占比 84.6%,研究对象的学历水平以本科及以上为主;工作 1 年及其以下的为 20.9%,1-5 年的为 23.7%,5 年及其以上的为 26.3%,10 年及其以上的为 29.1%;普通员工占 44.1%,管理人员占 55.9%。

#### (二) 变量测量

本研究采用在国内外权威期刊中被证实可信的量表,问卷均采用李克特 7 点量表计分,由于员工越轨创新行为具有一定的隐蔽性,所以该变量与其他变量一样,均采用员工自评的方式。从“1”到“7”分别表示“非常不符合”到“非常符合”。最后的正式问卷经过专家翻译、回译及多次测试修订。

(1) 领导幽默。采用 Yam 等<sup>[13]</sup>开发的领导幽默感量表,该量表共 7 个题项,如“我的领导会说一些能把别人逗笑的话”。本研究中, Cronbach's  $\alpha$  值为 0.951。

(2) 组织伦理氛围。采用 Victor 等<sup>[25]</sup>开发的伦理氛围量表,其中:关怀导向伦理氛围量表由 5 个题项组成,如“在我们团队,成员之间都彼此互相关照”;规则导向伦理氛围量表由 4 个题项组成,如“在我们团队,员工都会严格遵守规章制度”。本研究中,它们的 Cronbach's  $\alpha$  值分别为 0.868 和 0.815。

(3) 员工越轨创新行为。采用 Lin 等<sup>[29]</sup>开发的越轨创新行为量表,被证明效度良好,量表包含 9 个题项,如“即使某些新想法未得到上级认可,我仍旧会继续改进它们”。本研究中,其 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.921。

(4) 领导者能力。采用 Mayer 和 Davis<sup>[28]</sup>开发的能力信赖量表。该量表由 6 个题项组成,如“领导的知识和技能可以很好地完成他的工作”。本研究中, Cronbach's  $\alpha$  值为 0.935。

控制变量。以往文献表明,部分背景变量可能会影响员工越轨创新行为。因此本研究控制了员工的年龄、性别、教育程度、工作年限、职位等 5 个变量。

### 四、数据分析与结果

#### (一) 变量区分效度检验和共同方法偏差检验

本研究理论模型主要涉及 5 个变量:领导幽默、关怀导向伦理氛围、规则导向伦理氛围、领导者能力和员工越轨创新行为。为检验它们的区分效度,首先进行相应的验证性因子分析。由表 1 可知,相对于四因子、三因子、两因子和单因子测量模型。五因子模型有更好的拟合度( $\chi^2/df=2.489$ ,  $IFI=0.934$ ,  $TLI=0.927$ ,  $CFI=0.933$ ,  $RMSEA=0.059$ ),因此区分效度良好。与此同时,由于问卷均由员工自填,即使对程序进行了严格的控制,但仍有可能存在一定的共同方法偏差,因此有必要对样本数据进行共同方法偏差检验。本研究首先采用 Harman 单因子分析法进行检验,结果显示,未旋转时分离出的公因子中,最大特征根的

因子占有所有因子总载荷量的 29.24%，低于总解释方差量的 40%，此外，本研究还通过共同方法潜因子法再次进行检验。结果显示，在加入共同方法潜因子(CMV)之后，与拟合程度最高的五因子模型相比较， $\Delta IFI=0.023$ ， $\Delta TLI=0.022$ ， $\Delta CFI=0.024$ ， $\Delta RMSEA=0.009$ ，拟合指标没有显著变化，因此，研究模型不存在严重的共同方法偏差。

表 1 测量模型验证性因子分析结果 (N=422)

模型	因子	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
五因子模型	LH、RC、CC、CD、LB	1052.665	423	2.489	0.059	0.934	0.927	0.933
四因子模型	LH、RC+CC、CD、LB	1568.417	427	3.673	0.080	0.880	0.869	0.879
三因子模型	LH+RC、CC+CD、LB	2736.980	430	6.365	0.113	0.757	0.736	0.756
二因子模型	LH+RC+CC+CD、LB	4625.637	432	10.707	0.152	0.558	0.523	0.557
单因子模型	LH+RC+CC+CD+LB	5912.485	434	13.623	0.173	0.377	0.330	0.375

注：LH 表示领导幽默、RC 表示规则导向伦理氛围、CC 表示关怀导向伦理氛围、CD 表示员工越轨创新行为、LB 表示领导者能力，下同。

## (二) 描述性统计与相关分析

本研究使用 SPSS 23.0 进行描述性统计分析。表 2 总结了各个变量均值、标准差和 Pearson 相关系数。相关分析结果表明：领导幽默与员工越轨创新行为显著正相关( $r=0.321, p<0.01$ )，关怀导向伦理氛围与员工越轨创新行为显著正相关( $r=0.234, p<0.01$ )，规则导向伦理氛围与员工越轨创新行为显著负相关( $r=-0.126, p<0.01$ )。领导幽默与关怀导向伦理氛围显著正相关( $r=0.283, p<0.01$ )，领导幽默与规则导向伦理氛围显著负相关( $r=-0.101, p<0.05$ )。以上相关性分析的结果大致符合之前的理论预期，初步证明了变量间的关系，为进一步的假设验证提供初步证据。

表 2 各变量的均值、标准差、相关系数 (N=422)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性别	-									
2.年龄	0.033	-								
3.教育程度	-0.005	-0.116*	-							
4.任职年限	-0.003	0.606**	-0.038	-						
5.工作职级	0.024	0.489**	0.073	0.408*	-					
6.LH	-0.015	-0.067	-0.086	-0.001	-0.087	-				
7.CC	-0.021	0.067	0.010	0.123*	0.084	0.283**	-			
8.RC	-0.012	0.046	-0.001	0.051	0.023	-0.101*	0.4**	-		
9.CD	-0.087	-0.01	0.059	0.037	0.120*	0.321**	0.234**	-0.126**	-	
10.LB	0.073	0.081	0.110*	0.071	0.144**	0.305**	0.416**	0.216**	0.239**	-
均值	1.564	2.133	2.969	2.735	1.929	3.950	5.030	4.716	4.302	5.338
标准差	0.496	0.922	0.669	1.259	0.979	1.383	0.959	0.959	0.998	1.029

注：\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*\*表示  $p < 0.001$ ，下同。

### (三) 假设检验结果

利用结构方程模型和 AMOS 24.0 软件，首先对领导幽默到员工越轨创新行为这一主效应进行检验。主效应结构方程的标准化路径系数为正且显著( $\beta=0.321, p < 0.001$ )，领导幽默对员工越轨创新行为具有显著正向影响，H1 得到验证。其次，多重中介不适合用传统的 3 步骤回归方法验证，本研究根据 Preacher 和 Hayes<sup>[30]</sup>对于多重中介检验的建议，通过路径系数乘数进行检验。运用 AMOS 24.0 软件中的 Bootstrapping 功能，设置自抽样 5000 次和置信区间 95%，使用结构方程模型进行拟合。

**表 3 关怀导向伦理氛围和规则导向伦理氛围的中介作用检验结果 (N=422)**

模型	前半段	后半段	中介系数	95%置信区间
	路径系数 a	路径系数 b		
LH→CC→CD	0.176***	0.329**	0.058***	[0.024-0.105]
LH→RC→CD	-0.076*	-0.273***	0.021*	[0.003-0.047]

由表 3 可知，本研究假设模型的拟合结果较好，各回归路径均显著。领导幽默显著影响关怀导向伦理氛围( $a=0.176, p < 0.001$ )，关怀导向伦理氛围显著影响员工越轨创新行为( $b=0.329, p < 0.01$ )。领导幽默通过关怀导向伦理氛围影响员工越轨创新行为的中介效应值为 0.058， $CI_{95}=[0.024-0.105]$ ，H2a 得到验证。领导幽默显著影响规则导向伦理氛围( $a=-0.076, p < 0.05$ )，规则导向伦理氛围显著影响员工越轨创新行为( $b=-0.273, p < 0.001$ )。领导幽默通过规则导向伦理氛围影响员工越轨创新行为的中介效应值为 0.021， $CI_{95}=[0.003-0.047]$ ，H2b 得到验证。

在进行调节作用检验前，将领导幽默和领导者能力两个变量数据进行中心化处理后计算交互项，以避免多重共线性。接着再进行层级回归分析，领导者能力的调节作用检验结果如表 4 所示。表 4 中的 M4 显示，领导幽默与领导者能力的交互作用显著，并且交互系数为正( $\beta=0.108, p < 0.01$ )，表明领导者能力越高，领导幽默对关怀导向伦理氛围的积极影响就越强。因此，H3a 成立。表 4 中的 M8 显示，领导幽默与领导者能力的交互作用显著，且交互系数为正( $\beta=0.084, p < 0.05$ )，表明领导者能力越高，领导幽默对规则导向伦理氛围的消极影响就越弱，H3b 成立。

**表 4 领导者能力的调节作用检验结果 (N=422)**

因变量→ 解释变量↓		关怀导向伦理氛围				规则导向伦理氛围			
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
控制变量	性别	-0.039	-0.033	-0.084	-0.083	-0.024	-0.026	-0.066	-0.066
	年龄	-0.030	-0.002	-0.023	-0.005	0.029	0.019	0.002	0.016
	教育程度	0.011	0.048	-0.022	-0.013	0.005	-0.008	-0.063	-0.057
	任职年限	0.092	0.074	0.078	0.077	0.028	0.035	0.038	0.037
	工作职级	0.048	0.067	0.017	0.014	-0.006	-0.013	-0.052	-0.055
自变量	领导幽默		0.202***	0.119***	0.110***		-0.071*	-0.137***	-0.144***
调节变量	领导者能力			0.336***	0.373***			0.268***	0.297***

交互效应	幽默×能力				0.108**				0.084*
R <sup>2</sup>		0.017	0.101	0.212	0.230	0.003	0.013	0.084	0.095
ΔR <sup>2</sup>		0.017	0.083	0.111	0.018	0.003	0.010	0.071	0.011
ΔF		1.481	38.470***	58.478***	9.394**	0.267	4.277*	32.012***	4.867*

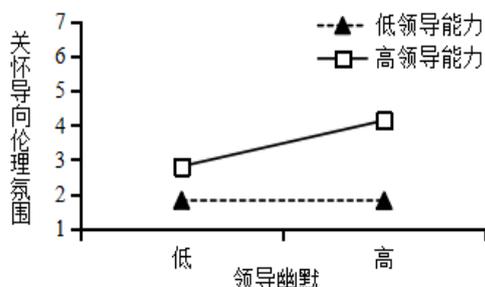


图2 领导者能力对领导幽默与关怀导向伦理氛围关系的调节效应

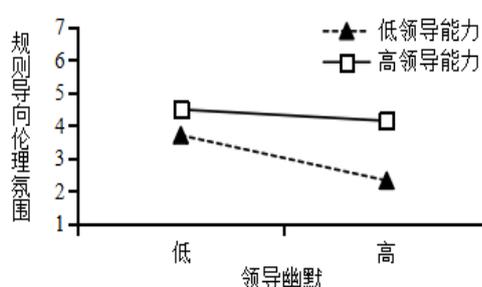


图3 领导者能力对领导幽默与规则导向伦理氛围关系的调节效应

为深入分析领导幽默与领导者能力的交互作用，本研究根据 Aiken 等<sup>[31]</sup>的建议，画出调节作用示意图，见图 2、图 3。由图可知，领导者能力越高，领导幽默对关怀导向伦理氛围的积极影响较强，对规则导向伦理氛围的消极影响越弱；反之则反。H3a 和 H3b 进一步得到验证。

本研究根据 Hayes<sup>[32]</sup>的建议检验是否存在被调节的中介效应，通过 SPSS Process 的插件及宏程序，检验条件间接效应的 95% Bootstrap 置信区间及被调节的中介模型。基于 5000 次 Bootstrap 抽样检验，得出领导者能力均值加减一个标准差下的条件间接效应及被调节的中介效应结果（见表 5）。由表 5 可知，领导者能力低时，关怀导向伦理氛围的间接效应值为 0.011，置信区间 [-0.025, 0.058] 包含 0；在领导者能力高时，关怀导向伦理氛围的间接效应值为 0.059，置信区间 [0.024, 0.099]，置信区间不包含 0，表明被调节的关怀导向伦理氛围的中介效应显著。而在领导者能力低时，规则导向伦理氛围的间接效应值为 0.057，置信区间 [0.020, 0.101]；在领导者能高时，规则导向伦理氛围的间接效应值为 0.026，置信区间 [0.003, 0.054]，置信区间均不包含 0。因为调节变量处于低值、高值水平时调节间接效应都显著，所以还需进一步检验判定指标的效应值（见表 5）。由表 5 还可知，领导者能力作为调节变量，规则导向伦理氛围的间接效应值为 -0.017，置信区间 [-0.040, 0.003]，包含 0，说明被调节的规则导向伦理氛围的中介效应不显著。由此，假设 H4a 得到支持，假设 H4b 不成立。

表 5 调节变量不同水平上的中介效应及其 95%置信区间 (N=422)

调节变量	LH→CC→CD				LH→RC→CD			
	条件间接效应				条件间接效应			
领导者能力	效应	标准误差	上限	下限	效应	标准误差	上限	下限
低领导者能力	0.011	0.021	-0.025	0.058	0.057	0.020	0.020	0.101
高领导者能力	0.059	0.019	0.024	0.099	0.026	0.013	0.003	0.054
被调节的中介效应	0.026	0.013	0.001	0.051	-0.017	0.011	-0.040	0.003

## 五、讨论和分析

### （一）研究结论

本研究聚焦于领导幽默对员工越轨创新行为的影响机制，探讨了“情”和“理”的路径下员工对关怀导向和规则导向伦理氛围感知的中介作用以及领导者能力的调节作用，主要得到以下结论：（1）领导幽默对员工越轨创新行为有显著的正向影响。（2）员工对关怀导向和规则导向伦理氛围的感知在领导幽默和员工越轨创新行为之间起中介作用，具体来说，领导幽默既能通过增强员工对关怀导向伦理氛围的感知而促进员工越轨创新行为，同时也能通过削弱员工对规则导向伦理氛围的感知而促进员工越轨创新行为。（3）领导者能力增强了领导幽默对关怀导向伦理氛围感知的积极作用，缓解了领导幽默对规则导向伦理氛围感知的消极作用；同时领导者能力正向调节关怀导向伦理氛围感知在领导幽默与员工越轨创新行为之间的中介作用，而对规则导向伦理氛围感知的中介作用的调节效应不显著。

### （二）理论贡献

本研究的理论贡献主要在于：（1）本研究发现拓展了领导幽默和员工越轨创新行为的相关研究。以往研究主要探讨传统领导风格对员工越轨创新行为的影响，本研究在去层级化的现代管理情境下探讨幽默这一颠覆传统威严领导形象的领导风格对员工越轨创新行为的影响，不仅扩展了员工越轨创新行为的前因研究，也丰富了领导幽默的结果变量。以往关于领导幽默的研究，重点关注其建设性功能，较少关注其破坏性功能，本研究证实了幽默这一积极领导特质会让员工产生“忠诚”的行为动机和“叛逆”的行为方式，也丰富了积极领导之消极效应相关研究的理论体系。（2）本研究基于社会信息加工理论从“情”和“理”探讨领导幽默影响员工越轨创新行为的作用机理，研究发现了员工对关怀导向、规则导向伦理氛围感知的中介作用，揭示领导幽默对员工越轨创新行为产生影响的“黑箱”，为探析员工越轨创新行为产生的内在机理提供一个独特的视角，深化了越轨创新行为领域的理论研究，也拓宽了领导幽默的中介机制研究。（3）现有关于领导幽默情境机制的研究重点关注的是员工的个人特质、幽默风格、工作特征等，本研究响应学者呼吁，从信息发送方的角度关注领导者的个人特征在领导幽默作用机制中的调节作用，研究发现能力这一重要领导特征在领导幽默与关怀导向和规则导向伦理氛围之间关系起差异性调节效应，并且对这两条路径存在不同的调节作用，拓宽了领导幽默发挥作用的边界条件，深化了领导幽默的情境化研究。同时，领导者能力是领导力的基础和保障，必然在领导对员工认知和行为的影响过程中发挥重要作用。只有为数不多的几位学者关注了领导者能力在领导因素对员工的认知和行为的作用过程中发挥的调节作用，本研究探讨领导者能力在领导幽默作用过程的调节作用丰富了领导者能力的理论研究。

### （三）实践启示

本研究的管理启示在于：（1）领导幽默有助于营造友善和谐的工作氛围，组织要注重领导幽默感的培养，可以向国外优秀企业学习，将幽默纳入领导力培训的内容中，并鼓励领导将幽默作为管理实践的有效工具，发挥领导幽默在激发员工工作热情和纠正过刻板行为方面的作用，同时也要意识到幽默的潜在风险，创造一种鼓励遵守规范的环境，避免领导幽默过分削弱组织规范的约束力，从而诱发违规行为。（2）组织伦理氛围视角为组织干预和管理员工越轨创新行为提供了一个新思路。本研究再度证明了关怀导向伦理氛围存在“阴暗面”，组织在营造关怀导向伦理氛围的同时，不能忽略规范伦理，应该引导员工以正当规范的方式去践行自己对组织的“忠诚”之意。同时，企业应当制定灵活有机的规章制度，避免组织结构机械化，争取在维护组织规范的同时，避免挫伤员工的创新积极性，

使管理控制更具灵活性。(3)领导应该致力于提升自身的综合能力,增强其在组织内的正面榜样作用,引导下属对其行为进行积极解读,以充分发挥领导幽默的积极作用,抑制其消极作用。

#### (四) 研究局限与展望

本研究也存在一些局限,亟待未来研究进一步解决:(1)同源数据可能导致一定的共同方法偏差。领导幽默和组织伦理氛围主要是通过员工感知对员工的态度和行为产生影响,因而由员工报告,并且考虑到越轨创新行为通常以隐性方式呈现,员工是最佳报告者,所以本研究所有变量均采用员工自我报告。但是员工会受社会赞许性的影响,因此,今后的研究可采用多源数据。(2)本文根据社会信息加工理论,分析了关怀导向和规则导向伦理氛围在领导幽默与员工越轨创新行为之间的中介作用,但领导幽默发挥作用可能通过多种多样的路径(如心理安全感、心理授权、防御焦点和促进焦点等),未来可尝试从更多的视角探讨其作用机制。(3)尽管相关实证研究不断增加,但关于领导幽默如何以及何时影响员工在工作场所之外的态度和行为的重要问题却很少受到关注,未来研究可以探讨领导幽默对工作-家庭积极溢出的影响。另外,目前学者多关注员工越轨创新行为的前因,未来研究可以重点关注员工越轨创新行为的影响结果,多角度分析其潜在的积极和消极影响。比如,从主体来看,越轨创新行为可能给下属带来积极影响,但是给领导带来消极影响;从结果来看,可能对绩效产生积极影响,但是对幸福感产生消极影响;从作用时间看,短期可能产生积极影响,长期产生消极影响等。

#### 参考文献

- [1] 黄玮,项国鹏,杜运周,刘洋.越轨创新行为与个体创新绩效的关系研究——地位和创造力的联合调节作用[J].南开管理评论,2017,20(01):143-154.
- [2] 李鲜苗,徐振亭,霍伟伟.创意越轨行为对创造力的影响:领导反馈调节与创新自我效能感的中介作用[J].科技进步与对策,2019,36(06):138-145.
- [3] 吴颖宣,程学生,杨睿,施建军.抗令创新与团队创新绩效关系研究——建言行为和工作自主性的调节作用[J].科学学与科学技术管理,2018,39(12):142-155.
- [4] 陈伍洋,叶茂林,陈宇帅,彭坚.下属越轨创新行为对主管阻抑的影响——地位威胁感和权威主义取向的作用[J].心理科学,2017,40(03):670-677.
- [5] 吴士健,杜梦贞,周忠宝.和合文化情境下包容性领导如何影响员工越轨创新行为行为[J].科技进步与对策,2020,37(17):142-151.
- [6] 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(09):103-108.
- [7] 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.
- [8] Salancik, G R, Pfeffer, J. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design[J]. Administrative Science Quarterly,1978, 23: 224-253.
- [9] 王雁飞,朱瑜.组织伦理气氛的理论与研究[J].心理科学进展,2006,14(2):300-308.
- [10] Vardaman J M, Gondo M B, Allen D G. Ethical Climate and Pro-social Rule Breaking in the Workplace[J]. Human Resource Management Review, 2014, 24(1): 108-118.
- [11] 王弘钰,崔智淞,邹纯龙,于佳利,赵迪.忠诚还是叛逆?中国组织情境下的员工越轨创新行为[J].心理科学进展,2019,27(06):975-989.

- [12] Alexander Pundt, Laura Venz. Personal Need for Structure as a Boundary Condition for Humor in Leadership[J]. Journal Of Organizational Behavior, 2017, 38(1).
- [13] 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.
- [14] Evans J B, Slaughter J E, Ellis A P J, Et Al. Gender and the Evaluation of Humor at Work[J]. Journal of Applied Psychology, 2019, 104(8): 1077.
- [15] 杨建春, 张亚军, 毛江华. 真实型领导对下属自愿行为的影响研究[J]. 软科学, 2018, 32(04): 86-89.
- [16] Millerki, Mongrpr. Social Information and Employee Anxiety about Organizational Change[J]. Human Communication Research, 1985, 11(3): 365-386.
- [17] 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(09): 1631-1642.
- [18] Mcgraw A P, Warren C. Benign Violations: Making Immoral Behavior Funny[J]. Psychological Science, 2010, 21(8): 1141-1149.
- [19] 姜平, 杨付, 张丽华. 领导幽默如何激发员工创新: 一个双中介模型的检验[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(04): 98-112.
- [20] Mainemelis C. Stealing fire: Creative Deviance in the Evolution of new ideas[J]. Academy of management review, 2010, 35(4): 558-578.
- [21] 周建涛, 廖建桥. 基于社会信息加工理论的谦逊领导对员工工作绩效的作用机制研究[J]. 管理学报, 2018, 15(12): 1789-1798.
- [22] 朱秀梅, 王天东. 创业者幽默如何激发团队创业激情?——团队心理安全和团队情感承诺的多重中介作用[J]. 经济管理, 2019, 41(06): 75-90.
- [23] Karakowsky L, Podolsky M, Elangovan A R. Signaling Trustworthiness: The Effect of Leader Humor on Feedback-Seeking Behavior[J]. The Journal of Social Psychology, 2020, 160(2): 170-189.
- [24] Holmes J. Making humour work: Creativity on the job[J]. Applied Linguistics, 2007, 28(4): 518-537.
- [25] Victor B, Cullen J B. The Organizational Bases of Ethical Work Climates[J]. Administrative Science Quarterly, 1988: 101-125.
- [26] 张四龙, 李明生. 组织道德气氛对组织公民行为的影响: 组织认同的中介作用. 管理评论, 2013, 25(11): 85-94
- [27] James M. Vardaman, Maria B. Gondo, David G. Allen. Ethical Climate and Pro-Social Rule Breaking in the Workplace[J]. Elsevier Inc., 2014, 24(1).
- [28] Mayer R C, Davis J H. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-experiment[J]. Journal of applied psychology, 1999, 84(1): 123.
- [29] Lin B, Mainemelis C, Kark R. Leaders' Responses to Creative Deviance: Differential Effects on Subsequent Creative Deviance and Creative Performance[J]. The Leadership Quarterly, 2016, 27(4): 537-556.
- [30] Preacher K J, Hayes A F. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models[J]. Behavior Research Methods, 2008, 40(3): 879-891.
- [31] Aiken L S, West S G, Reno R R. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions[M]. Sage, 1991.

[32] Hayes A F. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: a Regression-Based Approach[M]. Guilford Publications, 2017.

## The Influence of Leader Humor on Employees' Creative Deviance from the Perspective of Favor and Reason

YUAN Ling,WU Ying-ying

(School of Business Administration,Hunan University,Changsha 410082,China)

**Abstract:** The purpose of this study is to explore the influence mechanism of leader humor on employees' creative deviance. To discuss the mediating effect of caring-oriented and rule-oriented ethical climate and the moderating effect of leader ability from the perspectives of favor and reason. Through statistical analysis of 422 sample data, the study finds that leader humor has a significant positive impact on employees' creative deviance; both caring-oriented and rule-oriented ethical climate play an intermediary role. In other words, leader humor promotes employees' creative deviance by not only enhancing the caring-oriented ethical climate, but also weakening the rule-oriented ethical climate. Leader ability moderates relationship between leader humor and two types of ethical climate as well as the two indirect paths of favor and reason: when the leader's ability is strong, the mediating effect of caring-oriented ethical climate is stronger; When the leader's ability is weak, the mediating effect of rule-oriented ethical climate is stronger.

**Keywords:** leader humor; creative deviance; organizational ethical climate; leader ability

**作者简介 (可选):**袁凌, 男, 教授, 博士生导师, 经济学博士, 主要从事组织行为与人力资源管理研究; 吴迎迎, 女, 硕士研究生, 主要从事组织行为与人力资源管理研究。