

创业者幽默对新企业团队创造力的影响研究^{*}

□朱秀梅 林晓玥 王天东

领域编辑推荐语：

本文反映了创业过程充满艰辛和不确定性，揭示了创业者的幽默特质能给创业团队带来寒冬中的温暖、黑暗里的光明，说明了创业者个人特质对于创造力的重要影响。

——路江涌

摘 要：本文探讨了创业者幽默对新企业团队创造力影响的路径。从情感和认知视角出发，利用幽默的车轮模型以及社会信息加工理论，进一步考察团队创业激情与团队探索氛围的中介作用。通过对91个新企业团队的有效问卷数据进行实证分析，研究结果表明：创业者幽默正向影响新企业团队创造力，团队创业激情和团队探索氛围在创业者幽默与新企业团队创造力之间起中介作用。本文从情感和认知视角揭示了创业者幽默对新企业团队创造力影响的路径，对于推进创业者幽默在团队层面的影响研究具有重要理论价值。

关键词：创业者幽默；团队创业激情；团队探索氛围；团队创造力

一、引言

近年来，创业者幽默成为组织管理领域的研究热点（崔智淞等，2018）。数字时代下全员身份趋向对等，组织趋向扁平和无边界，新企业团队成员不再是被动的指令执行者，而是主动创造价值的合伙人。新的管理情境对创业者的领导方式提出了新的挑战，如何用柔性的、新式的管理提高团队绩效成为新企业发展过程中必须解决

^{*} 本文受国家自然科学基金面上项目“创业激情与创业效能：基于创业团队和员工层面的研究”（71672073）、国家自然科学基金面上项目“数字创业生态系统形成及演化机理研究”（71972086）、国家自然科学基金国际（地区）合作与交流项目“基于机会视角的创业生态系统形成机理研究”（71620107001）的资助。感谢初审专家、外审专家、领域编辑和主编在本文修改过程中提出的建设性意见，使本文在理论应用、假设推演、研究方法使用、贡献讨论等方面更加严谨和完善，这是笔者科研之路上的宝贵经历。谨以此向对本文进行审阅的各位老师表示衷心的感谢！

的关键问题。创业者幽默被认为是一种兼具实用性和价值性的管理工具,体现了柔性管理的最新进展,因而创业者幽默对组织有效性的影响引起了学者的关注。创业者幽默的现有研究主要从关系过程、社会交换以及资源保存等视角讨论创业者幽默对员工或下属个体态度、行为和绩效的影响。Robert 和 Wilbanks (2012) 认为幽默事件之所以重要,不仅是因为其可以对个体产生积极影响,还因为这种影响可以传递给其他人,并在团队之中发挥作用,但遗憾的是,创业者幽默在团队层面的影响研究却十分匮乏(景保峰和周霞,2019)。事实上,推进创业者幽默在团队层面的影响研究更加重要。小而新的天生弱性使新企业面临突出的资源约束问题,新企业团队能够突破创业者个人资源和能力的限制,有效识别机会和集聚资源(吴兴海等,2014;赵祁和李峰,2016),创业者幽默对团队有效性的影响值得深入探究。Romero 和 Pescosolido (2008)、王婷和杨付(2019)等学者发出加强创业者幽默对团队层面影响研究的呼吁。

团队创造力是团队有效性的重要表征(王婷和杨付,2019),被视为新企业在动态环境中构建竞争优势的关键(Amabile et al., 1996),是支撑新企业生存发展的核心力量。新企业团队越来越需要开展创造性活动,而不是追求相对机械化的工作效率(Romero & Pescosolido, 2008)。因此,在可能影响团队创造力的各种因素中,创业者幽默成为新的关注焦点,探讨创业者幽默对团队创造力的影响非常重要。Murdock 和 Ganim (1993)、Tang 等(2008)发现创业者幽默通过激发发散的、创造性的和创

新性的思维可以提高团队创造力。Bastian 等(2005)认为创业者幽默有助于团队内部进行积极有效的沟通,促使新思路和新想法的诞生与实施进而提高团队创造力。尽管学者们已经意识到创业者幽默能够对团队创造力产生重大影响,但现有研究尚未对这一影响关系进行充分讨论,导致创业者幽默对新企业团队创造力影响的路径仍不清晰,需要进一步深入探究。

本文试图从情感和认知视角探寻创业者幽默对新企业团队创造力影响的路径。创业者幽默对创新行为和创造力的独特贡献在于它触发了一种复杂的心理状态,这些心理状态包括积极的情感、深入的认知等(Pundt, 2015)。由于心理因素十分复杂,仅仅从单一视角很难有力解释创业者幽默对新企业团队创造力影响的路径,需要尽可能从多个角度进行探究,同时景保峰和周霞(2019)呼吁进行创业者幽默多种影响路径的整合研究。因此,本文从两个重要且与创业者幽默密切相关的心理视角——情感和认知视角出发(彭坚等,2014;崔智淞等,2018),利用幽默的车轮模型(the wheel model of humor)和社会信息加工理论深入探讨团队创业激情和团队探索氛围在创业者幽默与新企业团队创造力之间起到的中介作用。根据幽默的车轮模型,创业者幽默通过情绪传染等复杂过程引发成员积极情感并向团队传递,从而导致相对同质的“集体性情感”(Barsade, 2002),并影响其后的团队行为和表现。团队创业激情是团队内部一致性的积极情绪或同质化体验(Cardon et al., 2017),其激发和培养过程深受创业者行为风格的影响,并能够引发创造性想法产生所必需的感知和动机等过程(Bjornebekk,

2008),由此将团队创业激情作为创业者幽默和新企业团队创造力之间的中介变量。根据社会信息加工理论,工作环境的线索和信息,以及对这些线索和信息的加工和理解,会影响团队成员的态度和行为。Yam等(2018)认为创业者幽默能够向团队成员传递两个重要信息:准则违反的可接受性以及关系上的开放和宽容,进而建立对团队探索行为的集体认知和认可,形成浓厚的团队探索氛围,团队探索氛围能够推动团队成员大胆地进行创造性活动(Pundt, 2015),提升团队创造力,由此将团队探索氛围作为创业者幽默和新企业团队创造力之间的中介变量。

本文试图在以下方面有所贡献:第一,建立创业者幽默影响新企业团队创造力的主效应,回应深入探讨创业者幽默对团队有效性影响的呼吁。第二,从情感和认知视角出发,利用幽默的车轮模型和社会信息加工理论,揭示团队创业激情和团队探索氛围在创业者幽默与新企业团队创造力之间起到的中介作用,在理论视角、影响结果、路径机制等方面拓展创业者幽默影响的现有研究,丰富团队创造力前因变量的现有研究。同时,本文对创业者利用幽默提升新企业团队创造力具有一定的实践价值。

二、理论背景与假设推演

(一) 创业者幽默与新企业团队创造力

幽默是一种生命智慧的体现,是创业者成功的关键要素(Yam et al., 2018)。在古希腊时期,幽默就已经成为神学、文学、哲学、人类学、心理学以及社会学等研究的主题。20世

纪末,以Malnoe(1980)为代表的外国学者将幽默与领导力结合,探讨领导幽默在职场中的作用,并且西方学术界对领导幽默的研究已经持续多年(彭伟等,2019)。进一步地,Lin等(2018)将幽默引入创业领域。关于创业者幽默的本质,现有研究主要分为两派:一是特质派,其将创业者幽默视为创业者稳定的人格特质或倾向,即创业者的幽默感,体现了创业者在团队内部社交过程中表现出的习惯行为(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、理解和分享幽默的能力)等个体差异(Goswami et al., 2016; Mao et al., 2017; 崔智淞等, 2018)。二是行为派,其将创业者幽默视为创业者与团队成员沟通交流时所表现出的行为或方式,即创业者的幽默行为,包括讲笑话、分享幽默素材等(崔智淞等, 2018)。拥有幽默特质的创业者往往以幽默的行为方式与团队成员进行沟通交流,两派观点在本质上相容,并不存在根本性的矛盾与冲突(景保峰和周霞, 2019),并在幽默的重要性、实施主体、作用对象、表现形式、目的等方面达成共识(彭伟等, 2019)。融合特质派和行为派的观点,本文将创业者幽默界定为创业者利用自身幽默的特质,采取幽默的行为,如通过分享有趣的事情等方式与下属进行日常沟通交流,旨在使下属感到有趣、放松和心情愉悦,从而有效实现工作任务传递、人际关系改善和工作效率提升等功能(Avolio et al., 1999; Pundt & Herrmann, 2015; Cooper et al., 2018)。

创业者幽默能够促进新企业团队创造力的提升。首先,近年来企业的组织管理趋向扁平

化,新一批创业者尤其是高科技行业的青年创业者们越来越注重利用幽默营造自由、轻松和开放的团队氛围,以更加柔性的管理方式摆脱呆板、严肃的行为方式。通过使用幽默,创业者自愿分享深层次的信息 (Cooper, 2008),增进创业者与团队成员之间的互信和深入了解 (Cooper, 2008),使团队成员产生一种包容和开放的感觉,缓解紧张工作当中的压力,显著改善团队成员的身心健康和精力消耗 (Wang et al., 2018),促使团队成员更愿意为企业发展当中的复杂问题进行创造性思考,充分调动自身的创造性思维,以此“报答”创业者的幽默行为所带来的支持与鼓励 (彭伟等, 2019)。进一步地,创业者作为榜样和焦点,受到团队成员的观察和模仿,推动团队成员积极地在工作中交流和分享信息及想法,建立起深厚的友谊和认同感,为了共同的利益积极和富有成效地处理分歧和冲突,而不是进行对抗,从而整合原本被认为是独立或无法比较的观点、意见和想法,而对分歧和冲突的积极感知带来了创造性思维和能力的提高 (Paletz et al., 2014; Chen et al., 2015)。其次,创业者幽默使信息变得有趣,提高团队成员的注意力,帮助创业者以更易接受的方式定义和阐明工作任务,同时向团队成员传递和转移与直觉和非正式“经验法则”相关的隐性知识,使团队成员和创业者之间的沟通变得积极和专注,有利于团队成员更高效地完成任务 (Bastian et al., 2005),因而整个新企业团队的注意力从规避风险转移到发现新机会上,促使与工作有关的新思路和新想法的诞生,这种有效解决问题的团队状态能够强化创造性思维和促进创新行为

(Barbuto & Burbach, 2006)。同时,在任务执行过程中,创业者幽默还能够协调团队行动,减少团队成员之间的人际冲突,从而提升新企业团队创造力 (Gilson et al., 2005)。据此,本文提出如下假设:

H1: 创业者幽默对新企业团队创造力具有正向影响。

(二) 团队创业激情的中介作用

创业者幽默能够通过团队创业激情影响新企业团队创造力。Cardon 等 (2017) 指出团队创业激情本质上由两方面构成:即“我们热爱团队及团队的事业”的团队共同情感,以及“我们作为一个整体是谁”的团队共享身份,创业者幽默通过影响团队共同情感和团队共享身份两个方面对团队创业激情产生影响。首先,创业者幽默可以被视为一种特殊情感事件,能够刺激并激活团队成员大脑中与奖励和欢笑相关的区域 (Robert & Wilbanks, 2012),使团队成员开始和延续一个积极情感的循环,而在工作场所当中心情愉悦的感受可以驱使团队成员更加热爱自己所从事的事业,这种情感通过面部表情、声音、姿势、言语或行为表现出来,可以被他人感知。根据幽默的车轮模型,团队成员的积极情感可以启动一个积极的螺旋过程,导致整个团队产生更积极的情感 (Walter & Bruch, 2008)。经过团队成员间的情绪传染、行为夹带和交互同步等过程,潜移默化地推动团队成员对团队创业事业产生积极的团队共同情感 (Kelly & Barsade, 2001; Kelloway et al., 2013)。特别是当新企业团队面临人事调整或变革重组的时候,创业者幽默可以对团队成员的情绪加以引导,避免情感离散,进而有利于

“团队共同情感”的建立和维持。其次，创业者幽默作为一种交流手段，可以用来传达价值观、信念、期望等群体文化元素，是形成集体主义和共同价值观的工具（Romero & Pescosolido, 2008），而团队成员建立起共同的目标和价值观是形成团队共享身份的重要前提（魏昕和张志学，2018）。幽默的创业者能够更生动有效地向团队成员描绘和解释创业愿景，将团队成员连接在一起，形成团队共同的目标和价值观。同时通过创造包容、放松、容易相处的环境，促进团队成员表达异质性观点，进行思想的碰撞和交汇。在幽默的作用下，团队成员更容易形成共同发展愿景，形成对团队身份较为一致的理解，并认为努力工作是自己的重要责任（Mao et al., 2017），因而创业者幽默正向影响团队共享身份。综合以上可知，创业者幽默由通过影响团队创业激情的团队共同情感和团队共享身份两方面构成，进而影响团队创业激情。

作为团队创业激情的两方面构成，团队共同情感和团队共享身份均会对新企业团队创造力产生积极影响。首先，Robert 和 Wilbanks（2012）与 Madrid 等（2014）研究发现高度活跃的积极情感能够促进创造力的产生。当团队表现出对创业事业积极的团队共同情感时，团队成员变得更加专注和开放（高正亮和童辉杰，2010），团队成员倾向于乐在其中并享受自己所做事情的快乐，这种积极情感拓展了团队成员的注意力、思维和行动的习惯模式，加强团队成员的工作投入，促进创新想法的产生、交流和实施（Pundt, 2015），并有助于产生解决问题的创造性方法（Shalley et al., 2009），因而团队共同情感正向影响新企业团队创造力。其

次，团队共享身份推动团队成员积极互动交流和共同决策，分享和深度加工有益信息，鼓励团队成员为团队发展贡献力量，提高团队成员共同认知的灵活性和可能性，促使团队成员跳出自身常规的思维和行为模式，用创造性的方式尝试不同的思路，推进创造性活动的开展（Fredrickson & Joiner, 2002），因而团队共享身份正向影响新企业团队创造力。据此，本文提出如下假设：

H2：团队创业激情在创业者幽默与新企业团队创造力之间起中介作用。

（三）团队探索氛围的中介作用

创业者幽默能够通过团队探索氛围影响新企业团队创造力。团队探索氛围是团队成员在进行广泛地搜索和发现新技术、新试验和新方法的过程中，感受到的团队帮助和支持其行为的共同认知（Hirst et al., 2018）。这里的探索是指对创新的搜索、变异和实验过程，追求的是学习和创新而不是更常规化的高绩效任务（Gupta et al., 2006）。社会信息加工理论能够解释创业者幽默对团队探索氛围的影响。社会信息加工理论认为团队成员受到环境中其他人尤其是创业者的行为、价值观、态度等信息的影响（Salancik & Pfeffer, 1978）。一方面，创业者在与团队成员共事时表现出的幽默行为，向团队成员传递了适度违反规范的行为可以被接受的强有力的信息暗示（Yam et al., 2018）。团队成员会认为在团队中批判性思维和探索行为是安全的和被认可的，从而减少团队成员对惩罚和责备的感知，降低其对可能的人际风险与损失的担忧，促使团队成员对不同寻常的探索性想法进行公开讨论，并产生敢于冒险尝试的

行为倾向 (Kahn, 1989; Romero & Pescosolido, 2008)。另一方面, 创业者幽默能够释放出关系上的开放和宽容信号, 缩小创业者与团队成员以及团队成员之间的社会距离, 促进团队成员之间进行互动和分享, 鼓励团队创造与探索行为, 使团队形成对探索行为的共享感知和集体判断 (段锦云等, 2017), 从而推动团队探索氛围的形成。

在团队探索氛围的影响下, 新企业团队创造力水平实现提升 (Hirst et al., 2018)。首先, 具有积极探索氛围的新企业团队将实验和新方法的发现与尝试视为团队非常重要的活动与行为, 学习和创新等探索性活动得到赞赏、期待和支持, 对变革可能带来的失败具有较高的容忍性, 推动团队成员更充分地参与和努力创新, 这为促进和维持团队创造力提供了必要的支持 (Wang & Rode, 2010)。对创新的努力探索有助于提高团队创造力, 即使在挫折和压力下也能促使团队成员持续完成团队目标。其次, Hirst 等 (2018) 提出团队中的创造性思想和行为源于团队成员相信自己能够利用现有的方法、资源和技术来应对工作挑战并顺利完成工作。团队探索氛围意味着团队环境能够支持和奖励团队成员的创造性表现 (Wang & Rode, 2010), 驱动团队成员更加关注新知识学习与创造以超越团队现有的知识水平, 在实现颠覆性技术创新的基础上不断探索和开发新产品、新技术和新市场, 进而提高新企业团队创造力水平。据此, 本文提出如下假设:

H3: 团队探索氛围在创业者幽默与新企业团队创造力之间起中介作用。

本文的理论模型如图 1 所示。

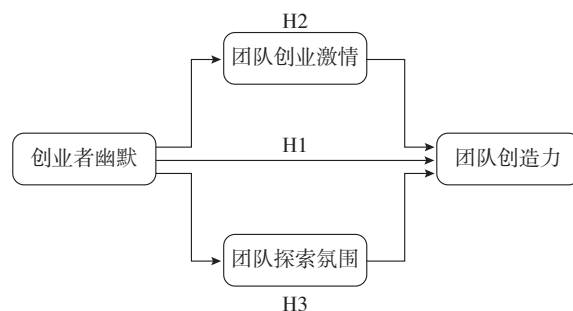


图 1 理论模型

三、研究方法

(一) 样本与调查

在调研对象方面, 基于 McDougall 和 Robinson (1990) 与 Zahra 等 (1993) 的观点, 调研范围限定为成立时间小于八年的企业。Klotz 等 (2014) 指出新企业团队是指参与新企业战略设定与实施的团队成员, 实际上主要由新企业高层管理者组成, 负责把握新企业发展的大局, 涉及发展战略、经营业态、管理理念与机制等方面。本文关注的是新企业团队中的核心领导者即领头创业者如何领导和影响新企业团队, 因而每家新企业调研一个新企业团队和一位创业者。

在调研地区方面, 基于样本可获取性和代表性, 选择吉林省长春市、山东省济南市和青岛市、广东省珠海市以及北京市五个城市作为调研地区。在抽样方法方面, 样本从五个城市中随机抽取。本文在各城市发放的问卷数量为: 吉林省长春市 257 份、山东省济南市 138 份、山东省青岛市 114 份、广东省珠海市 84 份、北京市 52 份, 五个城市的问卷数量总计 645 份。

在调研安排方面,本文采用现场填写和邮件发送(包括电子邮件和纸质邮件)相结合的方式,每套问卷由创业者和新企业团队成员共同完成,每阶段调研间隔为2~6周。在取得各企业相关人员支持后,将创业者填写的问卷与团队成员的问卷分开整理,最终获得基础信息、创业者幽默、团队创业激情、团队探索氛围以及团队创造力的问卷数据。第一阶段由创业者填写控制变量,新企业团队成员填写创业者幽默题项。第二阶段以问卷编码为依据再次向团队成员发放问卷,由其完成团队创业激情部分题项。第三阶段继续由团队成员填写团队探索氛围部分题项。第四阶段由创业者填写团队创造力部分题项。

本文利用创业者与团队成员配对的方式,再剔除新企业团队参与调研的团队人员数量少于三人以及数据表现异常的样本(例如没有完成全部题项等)之后,最终获得来自91个新企业团队的365份有效问卷。长春市企业占比为39.6%,行业分布上服务业和制造业占比分别为37%和33%,团队规模平均为5.681人(标准差为1.191),团队成立时间平均为34.989个月(标准差为17.989),男性创业者占比为83.5%,创业者年龄平均为32.857岁(标准差为4.084),创业者教育水平本科占比为60.5%。

(二) 变量测量

本文借鉴国外成熟量表,一方面采用反向翻译方法(back translation),邀请相关领域专家和在读博士研究生对量表进行双向翻译,最终达成一致理解和解释;另一方面进行半结构化访谈,邀请长春市五名创业者表述意见,并再次调整和修正问卷的语义表达,最终形成完

整的调查问卷。本次问卷采用七点李克特(Likert)量表法对研究的核心变量进行测量,“7”意味着参与者“完全赞同”,“1”意味着参与者“完全不赞同”。

(1) 创业者幽默。借鉴Avolio等(1999)的量表,共有5个题项,题项如“创业者用幽默来缓解压力”等。Cronbach's Alpha系数为0.928。创业者幽默的平均 $R_{wg(j)} = 0.965$, ICC(1) = 0.255, ICC(2) = 0.579,单因素方差分析结果 $F(90, 274) = 2.404$, $p = 0.000$ 。

(2) 团队创业激情。借鉴朱秀梅和王天东(2019)的量表,共有6个题项,题项如“寻找产品/服务的新想法令团队成员很愉快”等。Cronbach's Alpha系数为0.899。团队创业激情的平均 $R_{wg(j)} = 0.918$, ICC(1) = 0.310, ICC(2) = 0.640,单因素方差分析结果 $F(90, 274) = 2.860$, $p = 0.000$ 。

(3) 团队探索氛围。借鉴Hirst等(2018)的量表,共有4个题项,题项如“团队成员认为探索做事情的新方法是重要的”等。Cronbach's Alpha系数为0.844。团队探索氛围的平均 $R_{wg(j)} = 0.893$, ICC(1) = 0.250, ICC(2) = 0.572,单因素方差分析结果 $F(90, 274) = 2.348$, $p = 0.000$ 。

(4) 团队创造力。借鉴Shin和Zhou(2007)的量表,共有4个题项,题项如“我的团队提出过很多创造性解决问题的方案”等。Cronbach's Alpha系数为0.802。

由于本文集中在团队层面,创业者幽默、团队创业激情、团队探索氛围的样本数据均由团队成员个人填写,个人层面的数据能否代表团队需要进行聚合检验,以判断“低层面”到



“高层面”加总的一致性。本文由团队成员填写的所有核心变量的 R_{wg} 、 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 均达到标准，符合聚合分析的基本要求（James, 1982; James et al., 1984），单因素方差分析结果显著表示组间存在明显差异，因而团队成员填写的核心变量均符合聚合分析的基本要求，可以将各团队个体层次的数据平均值作为该团队的数据进行之后的分析（陈璐等，2016）。

在控制变量方面。选择团队所在城市（包括长春市、济南市、青岛市、珠海市、北京市，设置虚拟变量）、团队所属行业（包括服务业、制造业、信息业、零售业，设置虚拟变量）、团队规模（以新企业团队人数测量）、团队成立时间（以实际月份测量）、创业者性别（“0”为男性、“1”为女性）、创业者年龄（以实际年龄测量）和创业者教育水平（以学历测量，“1”至“6”依次为小学、初中、高中、本科、硕士、博士）七个变量作为控制变量。团队成员工作态度可能受到所在城市、所属行业、规模和成立时间的影响，同时又影响着团队知识和资源获取，以及团队开展创新活动的状态、倾向和能力（Hambrick & Mason, 1984）。创业者性别、创业者年龄、创业者教育水平等可能影响创业者在新企业团队目标制定、创新创造和团队绩效等方面发挥的重要作用，并对团队心理和行为产生影响（朱秀梅和王天东，2019）。

四、实证分析与结果

（一）共同方法偏差分析

为控制和避免严重的共同方法偏差影响样本数据质量，本文结合周浩和龙立荣（2004）的研究，从程序和统计两方面进行控制。正式调研过程中，团队成员和创业者分阶段填写创业者幽默、团队创业激情、团队探索氛围和团队创造力题项，以此进行程序控制，防控偏差的来源。同时，进行 Harman 单因素检验，发现未经旋转的第一个因子解释变量总变异为 33.983%，未达到 40% 的判断标准。综上，本文有效样本数据没有产生严重的共同方法偏差。

（二）模型的验证性因子分析、信效度检验

利用 SPSS 24.0 和 Mplus 7.4 软件检验有效样本数据的信效度表现。根据表 1 所示结果可以发现，各变量的题项标准化因子载荷量均大于 0.60，同时没有出现跨因子载荷情况，题目信度 SMC 值均大于 0.36，组合信度 CR 均大于 0.70。平均方差析出量 AVE 均大于 0.5 且平方根大于各变量相关系数，区分效度得到初步验证。此外，本文所用量表主要来自国外较成熟量表，经过专家研讨、深度访谈等环节，能够较好地反映本文所要测量的变量，具有较高水平的内容效度。

表 1 信度与各变量量表拟合指标

变量	题项	STD	SMC	CR	AVE
创业者幽默	[1] 创业者利用幽默减轻压力	0.838	0.702	0.928	0.722
	[2] 创业者使用一个有趣的故事支持自己的观点	0.846	0.716		

续表

变量	题项	STD	SMC	CR	AVE
创业者幽默	[3] 在团队成员太严肃时, 创业者鼓励团队成员自嘲	0. 831	0. 691	0. 928	0. 722
	[4] 创业者用好笑的故事化解冲突	0. 872	0. 760		
	[5] 创业者利用风趣结交反对派的朋友	0. 861	0. 741		
团队创业激情	[1] 寻找产品/服务的新想法令团队成员很愉快	0. 773	0. 598	0. 899	0. 640
	[2] 创建/拥有一家新企业让团队成员充满活力	0. 802	0. 643		
	[3] 为团队寻找合适的人才令团队成员愉悦	0. 815	0. 664		
	[4] 为团队问题提出创造新的解决方案是团队成员重要的身份职责	0. 852	0. 598		
	[5] 作为新企业团队的一员是团队成员重要的身份	0. 779	0. 607		
	[6] 培育团队使其发展是团队成员重要的身份职责	0. 831	0. 691		
团队探索氛围	[1] 团队成员认为用新方法和新手段做实验是重要的	0. 780	0. 608	0. 844	0. 574
	[2] 团队成员认为团队内部的相互学习是重要的	0. 736	0. 542		
	[3] 团队成员认为探索做事情的新方法是重要的	0. 785	0. 616		
	[4] 团队成员认为实验法和利用颠覆性技术是重要的	0. 729	0. 531		
团队创造力	[1] 团队的工作具有创新性	0. 688	0. 473	0. 802	0. 505
	[2] 团队提出过很多创造性解决问题的方案	0. 777	0. 604		
	[3] 团队提出的新想法很有用	0. 688	0. 473		
	[4] 团队经常开发出新产品和服务	0. 684	0. 468		

注: STD 为标准化因子载荷; SMC 为题目信度; CR 为组合信度; AVE 为平均方差萃取量。

根据表 2, 在团队层面上, 四因子载荷拟合指标符合 $\chi^2/df < 3$ 、RMSEA < 0.08 、CFI > 0.90 、TFI > 0.90 、SRMR < 0.08 的常规标准, 且四因子

模型的拟合程度相比单因子、二因子和三因子模型表现更佳, 说明各变量之间具有一定的区分效度, 样本数据与模型拟合程度较高。

表 2 验证性因子分析检验区分效度

model	χ^2	df	RMSEA	CFI	TFI	SRMR
四因子模型	219. 986	146	0. 067	0. 958	0. 951	0. 052
三因子模型	624. 263	149	0. 189	0. 660	0. 609	0. 169
二因子模型	683. 149	151	0. 194	0. 636	0. 588	0. 178
单因子模型	790. 307	152	0. 215	0. 552	0. 496	0. 150

注: 四因子模型包含创业者幽默、团队创业激情、团队探索氛围和团队创造力四个因子。三因子模型基于四因子模型, 合并创业者幽默和团队创业激情为一个因子。二因子模型合并创业者幽默和团队创业激情为一个因子, 合并团队探索氛围和团队创造力为一个因子。单因子模型合并四个变量为一个因子。

(三) 描述性统计分析

对控制变量和核心变量进行描述性统计分析, 相关变量的均值、标准差和相关系数等如

表3所示。进一步对核心变量进行多重共线性分析, 发现 VIF 值均小于 2, 低于临界值 10, 因而变量之间没有显著的多重共线性。

表3 描述性统计分析

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	size									
2	time	0.081								
3	gender	-0.155	0.025							
4	age	0.134	0.051	-0.057						
5	education	0.029	-0.730	0.006	0.403**					
6	EH	0.070	-0.043	-0.159	-0.027	0.053				
7	TEP	-0.071	-0.184	-0.038	-0.099	0.050	0.417**			
8	TEC	0.043	-0.131	-0.037	-0.081	0.055	0.545**	0.480**		
9	TC	-0.062	-0.056	-0.066	-0.108	0.087	0.523**	0.585**	0.554**	
	Mean	5.681	34.989	0.165	32.857	3.989	4.965	5.292	5.209	5.143
	SD	1.191	17.989	0.373	4.084	0.849	0.746	0.706	0.548	0.946

注: Group=91; *表示 $p<0.05$ (双尾), **表示 $p<0.01$ (双尾); size 为团队规模, time 为团队成立时间, gender 为创业者性别, age 为创业者年龄, education 为创业者教育水平, EH 为创业者幽默, TEP 为团队创业激情, TEC 为团队探索氛围, TC 为团队创造力, Mean 为均值, SD 为标准差; 为节省空间, 团队所在城市和团队所属行业的虚拟变量不再列出。

(四) 假设检验

借助路径分析, 验证理论模型中的全部五条路径, 同时利用 Bootstrap 方法对创业者幽默和团队创造力之间的多重中介效应进行检验。结果表明, 创业者幽默对团队创业激情的非标准化路径系数为 0.337, 路径系数正向显著 ($p=0.000$); 创业者幽默对团队探索氛围的非标准化路径系数为 0.389, 路径系数正向显著 ($p=0.000$); 团队创业激情对团队创造力的非标准化路径系数为 0.731, 路径系数正向显著 ($p=0.002$); 团队探索氛围对团队创造力的非标准化路径系数为 0.748, 路径系数正向显著 ($p=0.011$); 创业者幽默对团队创造力的非标准化路径系数为 0.309 ($p=0.036$) (结果如

图2所示)。Bootstrap 比 Sobel 测试和干预变量效应测试的因果步骤方法更强大 (Williams & MacKinnon, 2008), 在研究中已被愈加频繁地运用。接着, 使用 Bootstrap 重复抽取 5000 次的方式, 分析理论模型当中变量间的主效应、中介效应和总效应, 验证假设。根据表4所展示的数据检验结果可知, 创业者幽默对新企业团队创造力影响的直接效应 D1 为 0.309 ($p=0.036$), 拔靴法 (5000 次) 95% 置信区间为 [0.037, 0.626], 具有正向显著性, H1 得到支持。创业者幽默通过团队创业激情影响新企业团队创造力的中介效应 M1 为 0.246 ($p=0.020$), 拔靴法 (5000 次) 95% 置信区间为 [0.088, 0.501], 团队创业激情的中介效应成立, H2 得到支持。

创业者幽默通过团队探索氛围影响新企业团队创造力的中介效应 M2 为 0.291（ $p=0.028$ ），拔靴法（5000 次）95% 置信区间为 [0.087, 0.614]，团队探索氛围的中介效应成立，H3 得到支持。创业者幽默通过多重中介影响新企业

团队创造力产生的总中介效应为 0.537（ $p=0.001$ ），拔靴法（5000 次）95% 置信区间为 [0.261, 0.935]。总效应为 0.846（ $p=0.000$ ），拔靴法（5000 次）95% 置信区间为 [0.544, 1.194]，具有正向显著性。

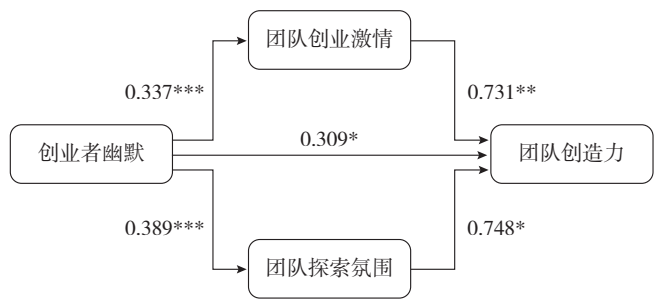


图 2 完整模型的路径分析结果

注：报告的是非标准化的路径系数；* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ ，*** 表示 $p<0.001$ 。

表 4 效应分析

				拔靴法（5000 次）95%置信区间	
	点估计 （非标准化）	系数乘积项		偏差校正	
		标准误差	p 值	下限	上限
直接效应					
D1	0.309	0.147	0.036	0.037	0.626
间接效应					
M1	0.246	0.105	0.020	0.088	0.501
M2	0.291	0.132	0.028	0.087	0.614
总中介效应	0.537	0.169	0.001	0.261	0.935
总效应					
总效应	0.846	0.162	0.000	0.544	1.194

注：D1 为创业者幽默到新企业团队创造力的直接效应；M1、M2 分别为团队创业激情和团队探索氛围的中介效应；总中介效应即各中介效应之和，等于 M1+M2；总效应是全部效应的总和，等于总中介效应加直接效应。

五、研究结果与讨论

（一）研究结论

本文旨在从情感和认知视角揭示创业者幽

默对新企业团队创造力影响的路径。首先，创业者幽默在团队层面的影响研究还很薄弱，尤其是与新企业团队创造力之间的关系尚不明朗，为了回应这一问题，本文探讨了创业者幽默与新企业团队创造力之间的主效应。研究发现，

创业者幽默能够令团队成员感受到开放与包容,能够有效减少分歧和冲突,推动团队成员对复杂问题进行创造性地思考和实施,从而增强创造性思维与能力。此外,创业者幽默还可以帮助创业者以更轻松有趣的方式阐明和传达工作任务,提高沟通效率,协调团队行动,积极应对工作中遇到的困难与挑战,从而提升新企业团队创造力。其次,本文从情感和认知视角,利用幽默的车轮模型和社会信息加工理论,进一步探讨创业者幽默对新企业团队创造力影响的路径。研究发现创业者幽默能够使团队成员开始和延续一个积极情感的循环,通过影响情绪传染等情感过程形成团队共同情感,通过建立共同的目标和价值观推动团队成员形成对身份的一致理解,积极影响团队共享身份,进而激发团队创业激情。此外,创业者幽默能够缔造积极的团队氛围,释放鼓励创造性行为的信号,使团队成员感到探索性行为得到鼓励和支持,有助于营造团队探索氛围。团队创业激情和团队探索氛围均有助于团队成员积极主动地产生、交流和实施创新想法,容忍创造性改革可能带来的失败,最终提升新企业团队创造力。

(二) 理论意义

第一,本文积极回应了 Romero 和 Pescosolido (2008)、王婷和杨付 (2019) 关于加强创业者幽默在团队层面影响的研究呼吁,研究并证实了创业者幽默对新企业团队创造力的积极影响,丰富了团队创造力的前因变量及其影响机制的研究。创业者幽默在实践当中正在发挥着越来越大的作用,创业者幽默研究也成为组织管理领域一个值得深入探讨的新兴话题。现有研究讨论了创业者幽默对员工或下属

个体的工作满意度、主观幸福感、工作投入的影响,但关于创业者幽默影响团队有效性的理论研究成果却十分匮乏(彭伟等,2019)。创业者幽默可能是提升新企业团队创造力的重要因素(Tang et al., 2008),其对新企业团队创造力的影响值得深入讨论。与已有研究相比,本文在创业者幽默的团队层面影响方面贡献了新知,丰富和拓展了创业者幽默在团队层面的实证研究成果,为创业者幽默在团队层面的进一步研究提供了新思路和新方向。此外,对于团队创造力研究领域,已有研究关注了魅力型、谦卑型等领导风格对团队创造力的影响,而本文提出创业者幽默也是团队创造力的重要影响因素,进一步拓展了团队创造力领域的研究。

第二,本文基于情感和认知视角,研究并证实了团队创业激情和团队探索氛围在创业者幽默与新企业团队创造力之间起中介作用。创业者幽默研究的理论视角十分丰富,包括关系过程视角、社会交换理论、社会信息加工理论、关系认同视角、积极情绪视角、压力释放视角以及领导风格类型七种视角,但每一种视角研究仍不充分,单一中介的设计占多数(Robert & Wilbanks, 2012; 王婷和杨付, 2019)。近年来,创业者幽默多种路径的整合研究开始兴起,包括并行中介或链式中介等(景保峰和周霞, 2019)。为了深入揭示创业者幽默与新企业团队创造力之间涉及的复杂心理过程,本文从情感和认知视角出发,利用幽默的车轮模型和社会信息加工理论,研究和证实了团队创业激情和团队探索氛围在创业者幽默与新企业团队创造力之间起中介作用。与已有文献相比,本文探索了认知与情感的整合理论视角,在创业者幽

默对新企业团队创造力影响的路径方面贡献了新知。

（三）实践启示

第一，创业者应当重视幽默的积极作用，利用创业者幽默提升新企业团队创造力。本文发现创业者幽默正向影响新企业团队创造力，这启示创业者应当将幽默视为职场中有价值的战略性资源，在适当的时候选择使用幽默，利用创业者幽默在工作中营造一种乐趣和享受的环境，从而鼓励团队成员的创造性思维和活动，最终实现团队目标。为此，创业者可以有意识地训练自身使用幽默的能力，例如参加与幽默相关的高管人员教育培训课程等。

第二，新企业要重视情感和认知因素在创业者幽默提升新企业团队创造力过程中的重要作用。创业者可以通过幽默等多种途径努力引燃团队成员干事创业的“激情之火”，引导团队内部积极情感的传递，打造极富创业激情、团结向上并充满活力与希望的新企业团队，提升新企业团队创造力。同时，创业者可以以幽默为工具积极向团队成员分享企业的愿景与使命，让团队成员感受到所从事的工作既是为了企业也是为了自己，鼓励团队内部互助协作，探寻解决问题的新途径、新理念、新思路和新流程，把“不可能”的事变为“可能”。创业者还可以利用幽默在团队中缔造轻松、自由的探索氛围，积极对团队成员授权并鼓励其自由地产生和分享想法，使团队成员能够积极、主动和高效地完成工作任务，提升团队成员创造性解决问题的能力。

（四）研究局限及展望

本文仍然存在不足之处。首先，本文虽然

是多来源、跨时间的研究，但未能考虑所有潜在的影响因素，例如团队成员的岗位性质等，这会对明确变量之间的因果关系造成影响。其次，本文所采用的团队创业激情量表、团队探索氛围量表和团队创造力量表将激情、氛围和创造力作为一种相对稳定的、持久的团队状态，这也符合 Robert 和 Wilbanks（2012）所提倡的应随着时间的推移动态审视幽默影响的观点，因此本文的结论更适合团队成员经过一段时间共事和磨合之后的稳定期，而不能简单地扩展至团队成立之初的波动期。最后，本文的抽样样本区域分布集中于北方地区，这可能限制了本文结论的普适性，后续研究应扩大样本的来源区域。

本文认为以下问题值得进一步研究：第一，本文主要探讨了积极性幽默对新企业团队创造力影响的路径，未来可以进一步讨论消极性幽默对团队有效性影响的路径。第二，创业者幽默涉及的理论视角是十分丰富的，本文呼吁未来研究可以基于其他视角探索新的结果变量和路径机制。第三，本文探讨了创业者幽默对新企业团队创造力影响的中介变量，但却并未探讨创业者幽默影响新企业团队创造力的边界条件，未来研究可以继续挖掘，以进一步深化创业者幽默对新企业团队创造力影响的路径研究。第四，创业者幽默前因变量研究很少，虽然已有学者提出创业者的人格特质以及权力距离、工作环境等因素可能影响创业者幽默，但有待进行充分的解释和验证，未来可以围绕创业者幽默的前因变量展开研究。第五，创业者幽默的本土化研究仍然十分匮乏，中国与西方国家不同的制度、文化和信仰背景决定了创业者幽

默在表达方式和影响效果上存在很大差异,未来研究需要进行更深层次的跨文化研究,进一步探究中国情境下和西方情境下的创业者幽默影响团队有效性的异同。

接受编辑:路江涌

收稿日期:2020年5月11日

接受日期:2020年11月10日

作者简介:

朱秀梅(通讯作者, E-mail: zhuxiumei@126.com), 吉林大学管理学院教授, 博士生导师, 吉林大学管理学博士, 曾在《管理世界》《管理科学学报》《南开管理评论》《中国工业经济》《管理学报》《科学学研究》《经济管理》《外国经济与管理》等权威期刊上发表论文 50 多篇, 当前研究兴趣和研究方向为创业管理, 涉及数字创业、数字创业生态系统、创业激情、创业网络、创业学习、创业战略、创业拼凑等研究方向。

林晓玥, 吉林大学管理学院博士研究生, 曾在《管理学报》《软科学》《研究与发展管理》等期刊上发表论文, 当前研究兴趣和研究方向为创业及创新管理。

王天东, 哈尔滨工程大学经济管理学院讲师, 吉林大学管理学博士, 曾在《经济管理》《研究与发展管理》《科研管理》等期刊上发表论文, 当前研究兴趣和研究方向为创业及创新管理。

参考文献

[1] 陈璐、杨百寅、井润田:《战略型领导与高管

团队成员创造力:基于高科技企业的实证分析》,《管理评论》,2015年第3期。

[2] 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》,《中国人力资源开发》,2018年第12期。

[3] 段锦云、肖君宜、夏晓彤:《变革型领导、团队建言氛围和团队绩效:创新氛围的调节作用》,《科研管理》,2017年第4期。

[4] 高正亮、童辉杰:《积极情绪的作用:拓展-建构理论》,《中国健康心理学杂志》,2010年第2期。

[5] 景保峰、周霞:《领导幽默研究述评与展望》,《外国经济与管理》,2019年第3期。

[6] 彭坚、刘毅、路红、刘映杰、吴伟炯:《情绪领导力:概念,测量,发展与模型建构》,《心理科学进展》,2014年第11期。

[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》,《管理学报》,2019年第12期。

[8] 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年第9期。

[9] 魏昕、张志学:《团队的和谐型创新激情:前因,结果及边界条件》,《管理世界》,2018年第7期。

[10] 吴兴海、张玉利、罗国锋、马俊:《创业者的创业方式选择:团队创业与个体创业》,《产业经济评论》,2014年第2期。

[11] 赵祁、李锋:《团队领导与团队有效性:基于社会认同理论的多层次研究》,《心理科学进展》,2016年第11期。

[12] 周浩、龙立荣:《共同方法偏差的统计检验与控制方法》,《心理科学进展》,2004年第6期。

[13] 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》,《经济管理》,2019年第6期。

[14] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., & Heron, L. M. 1996. Assessing the work environment for crea-

tivity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154–1184.

[15] Avolio, B. J. , Howell, J. M. , & 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.

[16] Barbuto, J. E. , & Burbach, M. E. 2006. The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146: 51–64.

[17] Barsade, S. G. 2002. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47: 644–675.

[18] Bastian, V. A. , Burns, N. R. , & Nettelbeck, T. 2005. Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. *Personality & Individual Differences*, 39: 1135–1145.

[19] Bjørnebekk, G. 2008. Positive affect and negative affect as modulators of cognition and motivation: The rediscovery of affect in achievement goal theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 52: 153–170.

[20] Cardon, M. S. , Post, C. , & Forster, W. R. 2017. Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams. *Academy of Management Review*, 42: 283–305.

[21] Chen, T. , Leung, K. , Li, F. , & Ou, Z. 2015. Interpersonal harmony and creativity in China. *Journal of Organizational Behavior*, 36: 648–672.

[22] Cooper, C. 2008. Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61: 1087–1115.

[23] Cooper, C. , Kong, D. T. , & Crossley, C. 2018. Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Man-*

agement Journal, 61: 769–796.

[24] Fredrickson, B. L. , & Joiner, T. 2002. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 3: 172–175.

[25] Gilson, L. L. , Mathieu, J. E. , & Ruddy, S. T. M. 2005. Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48: 521–531.

[26] Goswami, A. , Nair, P. , Beehr, T. , & Grosenbacher, M. 2016. The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 37: 1083–1099.

[27] Gupta, A. K. , Smith, K. G. , & Shalley, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management Journal*, 49: 693–706.

[28] Hambrick, D. C. , & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.

[29] Hirst, G. , Van Knippenberg, D. , Zhou, Q. , Zhu, C. J. , & Tsai, C. F. 2018. Exploitation and exploration climates' influence on performance and creativity: Diminishing returns as function of self-efficacy. *Journal of Management*, 44: 870–891.

[30] James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied psychology*, 67: 219–229.

[31] James, L. R. , Demaree, R. G. , & Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85–98.

[32] Kahn, W. A. 1989. Toward a sense of organizational humor: Implications for organizational diagnosis

and change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25: 45–63.

[33] Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. 2013. Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20: 107–117.

[34] Kelly, J. R., & Barsade, S. G. 2001. Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 99–130.

[35] Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. 2014. New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40: 226–255.

[36] Lin, S., Li, J., & Han, R. 2018. Coping humor of entrepreneurs: Interaction between social culture and entrepreneurial experience. *Frontiers in Psychology*, 9: 1449–1459.

[37] Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. 2014. The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 234–256.

[38] Malone, P. B. 1980. Humor: A double-edged for today's managers? *Academy of Management Review*, 5: 357–360.

[39] Mao, J. Y., Chiang, T. J., Zhang, Y., & Gao, M. 2017. Humor as a relationship lubricant: The implications of leader humor on transformational leadership perceptions and team performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24: 1–13.

[40] McDougall, P., & Robinson, Jr. R. B. 1990. New venture strategies: An empirical identification of eight “archetypes” of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*, 11: 447–467.

[41] Murdock, M. C., & Ganim, R. M. 1993. Creativity and humor: Integration and incongruity. *Journal of Creative Behavior*, 27: 57–70.

[42] Paletz, S. B. F., Miron-Spektor, E., & Lin, C. C. 2014. A cultural lens on interpersonal conflict and creativity in multicultural environments. *Psychology of Aesthetics Creativity & the Arts*, 8: 237–252.

[43] Pundt, A. 2015. The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 30: 878–893.

[44] Pundt, A., & Herrmann, F. 2015. Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88: 108–125.

[45] Robert, C., & Wilbanks, J. E. 2012. The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65: 1071–1099.

[46] Romero, E., & Pescosolido, A. 2008. Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61: 395–418.

[47] Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224–253.

[48] Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. 2009. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52: 489–505.

[49] Shin, S. J., & Zhou, J. 2007. When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1709–1721.

[50] Tang, Y. T. 2008. The relationship between use of humor by leaders and R&D employee innovative behavior: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 13: 635–653.

[51] Walter, F. , & Bruch, H. 2008. The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 239–261.

[52] Wang, P. , & Rode, J. C. 2010. Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63: 1105–1128.

[53] Wang, R. , Chan, D. K. S. , & Gou, Y. W. 2018. Humor and workplace stress: A longitudinal comparison between Australian and Chinese employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56: 175–195.

[54] Williams, J. , & MacKinnon, D. P. 2008. Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15: 23–51.

[55] Yam, K. C. , Christian, M. S. , Wei, W. , Li-ao, Z. , & Nai, J. 2018. The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits. *Academy of Management Journal*, 61: 348–369.

[56] Zahra, S. A. 1993. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17:5–21.