

(伍) 幽默感、多元化影響團隊創造力之探討

卓明德 (中原大學企業管理研究所博士生)

摘要

提升廣告設計業競爭力，首要條件是提升團隊創造力。團隊可透過多元化與幽默刺激擴散性思考增進團隊創造力。對於團隊多元化與團隊創造力之間關係，許多研究發生歧異的結果，由於研究結果上的不一致，因此兩者之間存在干擾變數。

本研究之研究目的為：探討團隊領導者使用不同幽默類型，干擾團隊多元化與團隊創造力之關係。

本研究以立意抽樣方式，選取近五年時報廣告金像獎，預計抽取 70 家廣告設計業，各發放 2 個團隊問卷，作為研究樣本，共計回收有效問卷 75 個團隊，以驗證性因素分析與二階階層迴歸分析進行資料分析。

研究發現：1. 團隊領導者的自嘲型幽默與社交型幽默能緩和資訊多元化對團隊創造力的負向影響。

整理上述研究結果，本研究提出以下管理意涵：1. 培養團隊幽默感以整合團隊多元化的優點；2. 拉近團隊領導者與團隊成員間的距離，容許工作中的幽默行為，以提升團隊創造力；3. 原住民族可運用本身幽默感於職場領域。最後提出未來研究方向。

關鍵詞：團隊多元化、團隊創造力、幽默類型

一、緒論

為了應付快速變動的外在市場環境與顧客需求，組織逐漸以團隊當成結構運作的基礎(Nohria, 1991)，對廣告設計團隊而言，提升團隊創造力為當務之急。回顧影響團隊創造力之相關文獻中，Woodman, Sawyer 與 Griffin(1993)認為將受到團隊組成、團隊特質、團隊過程的影響；Leonard 與 Swap(1999)則認為除了團隊成員特性外，擴散思考過程亦為重要影響因素，其中發現幽默感能有效提昇擴散思考與創造力(Alexander, Randolph, David, & Nathan, 2003)。

過去幽默的研究中約分為四大主題，第一為幽默與個體生理狀態之研究；其二為幽默所引起的正面情緒以潛在影響個體的健康；第三種為將幽默視為調節負面情緒的變項；第四種主題則是探討幽默的社會性功能；在其前三種主題中，分別發展出許多幽默相關理論基礎，如優勢理論、心理分析論與失諧理論等；其中第四種領域的幽默研究較缺乏，未來研究者可朝此方面進行深入研究(Martin, 2004)。其中在管理領域中的幽默研究中，多將幽默視為解決問題與壓力管理的方法(Lee & Brian, 2005)，並僅將幽默分為正面、負面與中性幽默(Salas, 2003)，又或者僅測量受測者的幽默程度高低

(Martin, 2003)，因此需以更適切的幽默分類以探討。

許多學者致力於研究團隊多元化與團隊產出之間關係，然而許多研究卻發生歧異的結果，部分研究指出，多元化程度高能夠從不同的觀點相互討論，增加更多元的想法 (Ancona & Caldwell, 1992; Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993)，提高團隊創造力；但亦有研究發現多元化會造成團隊整合上的困難，使降低團隊創造力 (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989; Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984)；此不一致的研究結果，表示兩者之間存在干擾變數。後續研究建議，未來研究團隊多元化議題可從其他脈絡變數著手，如團隊運作過程或組織文化 (Williams & O'Reilly, 1998)；此脈絡因素包含了團隊領導者在團隊多元化與團隊創造力間所扮演的角色，以整合團隊多元化的優勢。

當團隊領導者使用幽默時，能強化部屬的動機、強化團隊凝聚力、鼓勵多樣化、反傳統與創意與刺激團隊的創造力 (Edgar & Pryor, 2003)，因此將探討各幽默類型的干擾效果。此外，除了團隊領導者的幽默在團隊多元化與團隊創造力之間所扮演的角色外，團隊運作歷程亦是影響團隊多元化與團隊創造力的重要因素；Pryor(2003)的研究支持幽默與創造力的關連性，顯示能運用幽默成為因應機制，發揮幽默的保存自我功能 (May, 1953；轉引自 Martin & Lefcourt, 1983)，從負面的情緒中抽離，且工作場合中的幽默能促進溝通與刺激團隊創造力 (Alexander, Randolph, David, & Nathan, 2003)。因此，本研究與探討團隊主管之幽默類型是否對團隊多元化與團隊創造力之間有干擾效果。

二、文獻探討

(一)、幽默類型

許多學者根據其研究目的或對幽默的不同觀點以定義幽默。從刺激與反應的觀點來看，Long 與 Graesser(1988)認為幽默是在無意或有意的的情況下，展現幽默行為，使人有好笑的感覺，並以三個面向切入去解釋幽默感，分別是刺激型態、幽默刺激的企圖與幽默刺激的反應。若從人格特質的觀點來看，Martin 和 Lefcourt(1983)將幽默感視為一種能使用幽默因應環境的人格特質。亦有學者指出，應用多向度的觀點看待幽默，如 Thorson 與 Powell(1993)運用多向度的概念解釋幽默感，包含以下六種成份：創造幽默的能力、突發奇想的特性、使用幽默達成社交目的的能力、辨識幽默或有趣事物的能力、幽默理解的能力與幽默因應的能力。

在實證研究的幽默分類中，許多學者依照不同的分類標準分類幽默；Salas(2003)以引起個體的情緒反應分為正面(positive)、中性(general)與負面(negative)幽默類型；其正面幽默類型包含有禮貌的表示不同意見或批評；中性為敘述滑稽或荒謬的軼事；負面則是指貶抑同事、部屬或上司。Martin(2004)等在溝通類型與幽默功能對主管與部屬關係之研究中，依幽默相關理論做分類的基準；其中優勢理論意指，當其他人表現出笨拙或醜陋的行為，此時個體會出現一種比較性的優越感而產生自發性的嘲笑，或是輕蔑式的笑，因此將此類的幽默類型歸類於負面幽默類型。Lefcourt 與 Martin(1986)指出優越理論僅能解釋攻擊類性或諷刺類型的幽默，並無法解釋鎖有的幽默類型，因此以心理分析論(relief theory)解釋正面幽默類型，心理分析論認為當個體感受到壓力時，會使用一種被社會所接受的行為釋放壓力，而此行為即為幽默的展現，而此類性的幽默通常有兩種功能，分別為降低壓力以及社交的潤滑劑(Morreall, 1991)。另一與

幽默相關的理論為失諧理論，認為「失諧」是產生幽默的重要因素之一，但需運用既有的知識解決失諧狀態，才會產生幽默的感覺(Suls, 1972)。

回顧上述幽默的分類，皆為解釋個體為何產生笑或幽默，換言之，是以特定理論去解釋特定幽默類型，而非以理論分類幽默。且上述實證研究所使用的幽默，僅單純分為正面、負面與中性幽默，又或者僅測量受測者的幽默程度高低，卻對於衡量與探討特定幽默類型的使用甚少，因此本研究使用 Martin(2003)等學者對幽默的分類，以推論各類型幽默對團隊創造力之關係。

根據上述對幽默分類不足之處，Martin(2003)等回顧過去幽默相關的實證研究，發現現存的幽默量表，如幽默感量表(sense of humor questionnaire)、幽默反應情境量表(situational humor response questionnaire)、幽默因應量表(coping humor scale)與多向度幽默感量表(multidimensional sense of humor scale)等量表，皆著重於測量個體在從事笑、享受、創造與展現幽默的程度，卻未明確的衡量出個體在日常生活中所使用的特定幽默類型；而較能測量出個體使用幽默類型的工具，如 Craik 等(1996)所發展的幽默行為分類量表(humorous behavior Q-sort deck)，最初設計的理念並非給與受測者自評的量表，而是給受過訓練的觀察者用以觀察樣本對象所展現出的幽默行為，雖然部分研究將此量表給予受測者自評，卻產生受測者無法完全瞭解題意的現象。據此 Martin(2003)等學者發展幽默類型量表(humor style questionnaire)，給予受測者自評本身日常生活中所使用的幽默類型。

幽默類型量表以兩個面向區分幽默類型，分別為使用幽默的目的以及幽默內容；使用幽默的目的分為強化自己與強化與他人的人際關係，其中強化自己用以回應壓力(Lefcourt & Martin, 1986)，可視為一種防衛機制，為個體調整內心歷程的幽默功能；強化人際關係目的著重於社會功能，用以降低衝突、提升個人吸引力、強化團隊凝聚力與創造輕鬆愉快的氛圍(Martineau, 1972；轉引自 Martin, 2003)。另一分類構面為幽默的內容，將之分為友善與傷害性的幽默內容。根據上述兩構面形成2x2的四種幽默類型，各為自我強化型(self-enhance)、自嘲型(self-defeating)、攻擊型(aggressive)與社交型(affiliative)；此分類方式除了能充分了解其分類的依據，且幾乎將所有幽默的類型涵蓋，故本研究採用此幽默分類。其中，自我強化型為強調內心歷程之調適，但領導行為必須要被知覺才能發揮其影響力(Deluga & Souza 1991)，此外，由於華人強調人際互動關係(Earley, 1997)，認為攻擊型幽默較不會展現於領導行為，因此自我強化型與攻擊型幽默將不予以探討。

(二)、團隊多元化與團隊創造力

許多研究團隊多元化學者對於團隊多元化內容抱持不同的看法，Milliken 和 Martins (1996) 將多元化區分為兩構面，分別為易被觀察的特質如種族、國籍、年齡或性別等，與不易觀察的潛在特質，如技術能力、職務背景或價值觀等；Susan 和 Linda(2004)的研究中，將團隊多元化分成表層多元化(surface-level diversity)與深層多元化(deep-level diversity)兩構面探討，其中表層多元化主要衡量團隊成員的性別、種族、職能背景或年資的異質程度，深層多元化主要測量團隊成員的時間急迫性與外向性的分散程度；Horwitz(2005)將團隊多元化分為工作相關多元化(如教育、專業與年資等)與人口統計變項多元化(如性別、年齡與種族等)；Jehn, Northcraft 與 Neale (1999)的研究中，將團隊多元化分為三種構面，分別為社會屬性多元化、資訊多元化與價值觀多元化；其中，社會屬性多元化為人口統計變項，如種族、性別；資訊多元化則為

團隊成員的教育背景或專業知識等；價值觀多元化代表團隊成員對團隊目標或價值觀一致的程度。

然而依 Tajfel(1971)社會類化理論(social categorization theory)強調在進行社會比較時，會進行自我類化的過程(self categorization)，意味人們會以比較的方式，依照彼此間某些相同或相異的特徵，如種族、年齡或性別等，進而將自己與他人作歸類，此時個人的自我觀念將逐漸減弱；歸類後根據社會認同理論(Social identity theory)，個體將自己定位為某群體的一分子，將自己歸類為圈內人(in-group)，此時對於自己所屬的群體會加以維護，並對自己所屬的群體產生正面看法，相對的，對於其它群體則發展負面的看法(Turner, 1975)。因此，本研究認為，社會屬性多元化負向影響團隊創造力。

根據認知過程理論(cognitive process theory)認為個體的認知基模差異，會造成個體在解釋情境的不同；當成員間背景不同，將使成員間意見與觀點的歧異而引發所謂的「意料外的事件」(surprise event)，此意料外事件將促使個體由自發性過程轉變為活躍性過程。當需要創造性思考的情境時，活躍性過程的效能是優於自發性過程(Austin, 1997)。決策理論(information and decision making theory)主張藉由群體成員的差異性，透過多元化所帶來的技能、能力、資訊與知識的不同而對績效產生正面影響。因此本研究認為，資訊多元化對團隊創造力有正面影響。

由 Byrne(1971)相似吸引理論(similarity-attraction)，可知當個體與其他團隊成員價值觀相似時，因彼此容易相互吸引並建立好感，使成員間易形成較強凝聚力並互助合作，且溝通亦較為順暢，不斷增強擴散性思考的可能，而強化團隊創造力；反之，則對團隊創造力產生負面效果。國內黃家齊與蔡達人(2003)的實證研究與 Neale(1999)的研究皆支持負向影響的論點。不過在 Rodriguez(1998)的研究卻發現價值觀較歧異的團隊，其團隊的創造性與效能較高；可知，價值觀多元化的影響仍需進一步探討之。但本研究根據相似吸引理論的觀點，認為價值觀多元化負面影響團隊創造力。因此本研究認為，價值觀多元化負面影響團隊創造力。

(三)、團隊領導者幽默類型干擾團隊多元化影響團隊創造力

社交型幽默(affiliative humor)為追求人際關係，使用令人會心一笑的善意幽默內容，因此，當團隊領導者使用社交型幽默時，從 Byrne(1992)「吸引力情感中心模式」來看，正面印象為吸引力產生的第一步；依據 Levinger (1980)人際關係發展五階段論，其第一階段的初始吸引提及，當個體展現出正面情緒反應時，他人將給予其正面評價的人際印象，產生喜歡的感覺，進而形成人際吸引，能互相分享及溝通。

高社會屬性多元化程度與價值觀多元化，提升團隊成員的人際間壓力，對團隊創造力產生負面效果；然而社交型幽默於人際關係發展五階段論中(Levinger, 1980)，可視為正面情緒反應，因此可推論，團隊領導者使用社交型幽默的情境下，藉由笑促進團隊領導者與團隊成員的人際吸引，使團隊領導者成為最佳緩和衝突的中間人，緩和團社會屬性與價值觀多元化對團隊創造力之負向影響。資訊多元化所引起的不同想法(Jehn et al., 1999)，將藉由團隊領導者使用社交型幽默情境下，強化團隊上下之間運作過程的溝通與分享，使團隊成員知覺到團隊在輕鬆的氛圍下運作，而輕鬆工作氛圍能降低壓力，促進工作上的訊息傳遞(Duncan, 1982)，以有效整合多元背景的多樣化觀點，進而增進團隊創造力。因此推論以下假設。

H2：團隊領導者使用社交型幽默情境下，干擾團隊多元化對團隊創造力之影響

H_{2.1}：高社交型幽默的情境下，緩和社會屬性多元化對團隊創造力的負向影響

H_{2.2}：高社交型幽默的情境下，強化資訊多元化對團隊創造力的正向影響

H_{2.3}：高社交型幽默的情境下，緩和價值觀多元化對團隊創造力的負向影響

自嘲型幽默是一種特殊的幽默類型，雖然 Martin 將之視為運用傷害性的幽默以調整個體的內心狀態，似乎為一種負面類型的幽默；在西方個人主義的文化下，Zillman 與 Stocking(1976)認為較隨性、不嚴謹拘束的人會使用自嘲型幽默，因此管理者使用自嘲型幽默，可能危害或瓦解下屬對管理者的信心，認為管理者使用此類型幽默為一種不稱職的表現，而產生負面效果，Decker(1991)的研究支持上述的論點，發現部屬對於正面的幽默比自嘲型幽默有更好的回應；有時個體使用自嘲型幽默是為了獲得他人的讚許，並為隱藏自己情緒的方法，但過度使用時反而造成反效果(Martin, 2003)；但自嘲型幽默的效果並非絕對負面，當個體在社會具有高度聲望時，使用自嘲型幽默反而對其評價有正向幫助(Decker, 1988)。

過去關於自嘲型幽默的研究僅限於西方個人主義，當自嘲型幽默具有保留面子功能時，東西方文化的差異將對自嘲型幽默有不同的解讀，因保留面子是華人非常特殊的文化價值觀，用以促進人際關係的合諧(Earley, 1997)，可使華人盡可能避免直接表達反對的立場，維持人際關係的合諧狀態(Cocroft & Ting-Toomey, 1998)；此外，華人會害怕因衝突的發生使令一方失去面子，因此華人通常以逃避或妥協的方式處理衝突(Tse et al., 1996)。依據上述，Tjosvold 等(2004)推論，當有共同的合作目標又能保有對立雙方的面子下，便能無後顧之憂的討論主題，即使面對衝突時也能不迴避，反而能以更開放的心態(open-minded)面對衝突，從對立方所提出的意見深入探討，並同意對立意見中實用的觀點，使雙方能努力整合彼此觀點；相反的，若缺乏合作性目標且無法保有雙方的面子下，衝突將變成零合遊戲(Tjosvold, 1974)，形成為了否定他人的觀點而否定的情境。

依據上述可推論，團隊領導者使用自嘲型幽默的情境下，能保留對立雙方的面子，化解社會屬性與價值觀多元化所造成的立場差異，亦可使團隊領導者帶領團隊成員以更開放的心態學習各種不同專業背景的觀點所提出的意見，從中找到適合與實用的想法，整合各方實用論點，以激發出更具創意的想法(Tjosvold, 2004)。依上述推論提出假設。

***H₃*：團隊領導者使用自嘲型幽默情境下，干擾團隊多元化對團隊創造力之影響**

H_{3.1}：高自嘲型幽默的情境下，緩和社會屬性多元化對團隊創造力的負向影響

H_{3.2}：高自嘲型幽默的情境下，強化資訊多元化對團隊創造力的正向影響

H_{3.3}：高自嘲型幽默的情境下，緩和價值觀多元化對團隊創造力的負向影響

三、研究方法

依據前述文獻探討的理論基礎，本研究建立之研究架構如圖 1 所示。

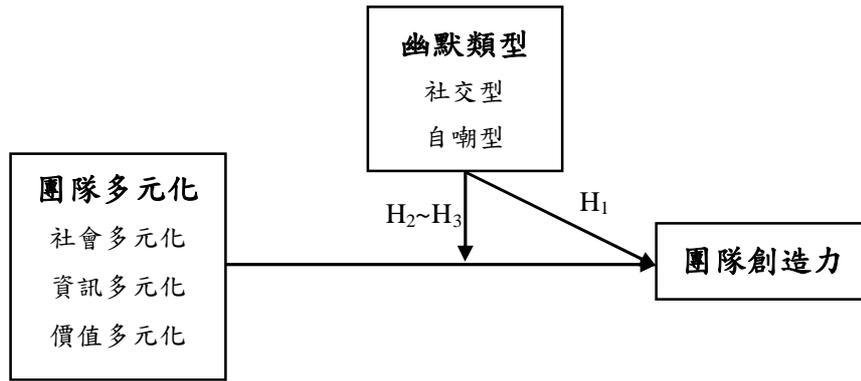


圖 1 研究架構

(一)、研究樣本

本研究為對團隊創造力的影響之研究，樣本團隊是以著重創造力之團隊，廣告業本身為需要創造力的行業，因此本研究從近五年時報廣告金像獎業者，發放 152 個團隊作為研究樣本，並以一位團隊領導者與三位團隊成員進行配對樣本進行施測；問卷結構中價值觀多元化、團隊創造力與領導者幽默類型由團隊領導者填答，社會屬性多元化、資訊多元化與價值觀多元化則由團隊成員填寫，因此為求有效樣本的回收，本研究採取立意抽樣，先由研究者詢問配合意願始發放問卷。共計有效樣本為 75 個團隊，共回收 75 位團隊領導者與 225 位團隊成員，有效樣本回收率為 49.3%。

(二)、衡量工具

量表皆引用國外學者所發展的為主，並根據文獻略做修改後，再請學術界與實務界的專家學者對其提出建言，使其翻譯題項能降低中西文化差異的問題。修正後，本研究量表均具有良好的專家效度，各變項之量表依序說明之。

1、團隊多元化：團隊多元化為採用 Jehn 等學者(1999)所發展出的團隊多元化三構面量表：社會多元化與資訊多元化則是採用 Teachman (1980) 所建議的指標，價值觀多元化以 Jehn 等學者(1999)所發展之價值觀多元化量表，量表共計 6 題，為 Likert 五點量表，由團隊領導者與成員共同填答，Cronbach α 達.93 的水準，CFI 與 GFI 值均在.90 以上，為信效度良好量表，rwg 值介於為.75 至.95 之間，顯示團隊成員作答具有一致性；ICC(1)為.51、ICC(2)為.75，表示適合使用加總平均的方式將個人資料處理為團隊層次資料(James, 1982)

2、團隊創造力：採用 Pamela, Steven 與 George(1999)所發展之量表，衡量尺度為 Likert 六點尺度，共計 7 題，由團隊領導者填答，分數越高代表團隊創造力愈高。Cronbach α 達.90 的水準，CFI 與 GFI 值分別為均在.96 與.88，為信效度良好之量表。

3、幽默類型：Martin 等學者(2003)參考之前相關的幽默量表，發展出幽默類型問卷，以 Likert 五點尺度計分法，由團隊領導者填答，Cronbach α 值為.80，並透過驗證性因素分析後，CFI 與 GFI 分別為.92 與.80，為信效度良好之量表。

5、控制變項：藉由相關文獻探討發現，將團隊人數與團隊年資做為控制變項(Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999 ; Woodman , 1993)

(三)、資料分析

本研究以驗證性因素分析檢視量表信效度，以及敘述性統計與相關分析了解變項之間關係，再以迴歸係數比較法驗證自嘲型與社交型幽默影響團隊創造力之比較效果，運用二階階層迴歸驗證假干擾假設。

四、研究結果

表 4-2 為相關係數矩陣。結果顯示，資訊多元化與價值觀多元化對團隊創造力的相關係分別為-.14、-.32、-0.80，除社會多元化外，皆有顯著的相關性。在幽默類型與團隊創造力方面，社交型與自嘲型幽默對團隊創造力有.44與.69的顯著相關。團隊幽默感與團隊創造力則有.76的顯著相關。控制變項方面，團隊人數與團隊年資對團隊創造力分別有-.33與-.27的顯著相關，可知，此兩變項需被控制，以避免影響研究結果。假設驗證前，先進行共線性診斷，VIF值均小於10，表示共線性問題趨緩，故本研究資料適合進行後續的多元迴歸分析。為驗證研究假設，本研究資料分析方法為迴歸係數比較法與二階階層迴歸。

表 1 研究變項之平均數、標準差及相關分析

	\bar{X}	Sd	1	2	3	4	5	6	7	8
團隊人數	6.3	2.32								
團隊年資	7.5	6.4	.28							
社會多元	.32	.13	-.07	.17						
資訊多元	.06	.02	.09	.06	.04					
價值多元	2.10	.47	.23	.11	.10	.26*				
社交型幽默	3.68	.45	-.17	.08	.22	-.32**	-.44**			
自嘲型幽默	3.45	.49	-.34**	-.18	.04	-.32**	-.59**	.45**		
團隊幽默感	2.94	.29	-.30**	-.06	-.12	.14	-.77**	.35**	.53**	
團隊創造力	4.78	.66	-.33**	-.27*	-.14	-.32**	-.80**	.44**	.69**	.76**

註：* $p < .05$ ** $p < .01$ (N=75)

(一)、社交型幽默對團隊多元化與團隊創造力關係之干擾效果

表 4 中模式 1 可知，團隊人數與團隊年資皆達顯著水準，因此團隊人數與團隊年資須放入第一階，視為控制變項；並由模式 2，社會屬性多元化達顯著水準，表示負向影響團隊創造力($\beta = -.24, p < .05$)；模式 3 的結果中發現，社會屬性多元化與社交型幽默對團隊創造之關係式中，加入社會屬性多元化與社交型幽默之交乘項，交乘項之 β 值($\beta = .44, p > .1$)並無達到顯著水準，可知 H_{2-1} 不成立。

在模式 5 中，資訊多元化係數雖為負值，但並無達顯著水準($\beta = -.16, p > .1$)，因此資訊多元化對團隊創造力影響未知；而在模式 6 的結果中可以發現，在資訊多元化與社交型幽默對團隊創造之關係式中，加入資訊多元化與社交型幽默之交乘項，交乘項之 β 值中達到顯著水準($\beta = .53, p < .01$)，因此干擾假設成立，但進一步繪圖方知社交型幽默如何干擾資訊多元化影響團隊創造力。以社交型幽默中高於平均數以上一個標準差為高分組，低於社交型幽默的平均數以下一個標準差為低分組，繪出干擾作用圖 2；由圖可知，當高社交型幽默情境下，緩和資訊多元化負向影響團隊創造力。

由模式 8，價值觀多元化達顯著水準，表示負向影響團隊創造力($\beta = -.69, p < .01$)；

模式 9 的結果中可以發現，在價值觀多元化與社交型幽默對團隊創造之關係式中，加入價值觀多元化與社交型幽默之交乘項後，交乘項之 β 值中無達到顯著水準($\beta=.71, p>.05$)，故 H_{2-3} 不成立。

表 2 團隊多元化與社交型幽默之二階階層迴歸分析

模式	團隊創造力			團隊創造力			團隊創造力		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
團隊人數	-.27*	-.19 ⁺	-.19 ⁺	-.27*	-.17 ⁺	-.11	-.27*	-.11	-.11
團隊年資	-.21 ⁺	-.24*	-.24*	-.21 ⁺	-.26*	-.17 ⁺	-.21 ⁺	-.15*	-.13*
社會多元		-.21*	-.33		-				
資訊多元					-.16	-.11			
價值多元								-.69**	-1.48**
社交型幽默		.48*	.44 ⁺		.38**	.13		.13 ⁺	-.31
社會*社交			.14						
資訊*社交						.53**			
價值*社交									.71
ΔR^2		.22	.01		.20	.19		.54	.01
R^2	.15	.37	.38	.15	.35	.54	.15	.69	.70

註：+ $p<0.1$ * $p<0.05$ ** $p<0.01$ 表中 β 數值為標準化後的 β 數值

(二)、自嘲型幽默對團隊多元化與團隊創造力關係之干擾效果

表 5 中模式 1 可知，團隊人數與團隊年資皆達顯著水準，因此團隊人數與團隊年資須放入第一階，視為控制變項；由模式 2 可知，社會屬性多元化達顯著水準，表示負向影響團隊創造力($\beta=-.14, p<.1$)；模式 3 的結果中發現，社會屬性多元化與社交型幽默對團隊創造之關係式中，加入社會屬性多元化與社交型幽默之交乘項，交乘項之 β 值($\beta=.51, p>.1$)並無達到顯著水準，可知 H_{2-1} 不成立。模式 3 的結果中發現，在社會屬性多元化與社交型幽默對團隊創造之關係式中，加入社會屬性多元化與自嘲型幽默之交乘項，交乘項之 β 值($\beta=.51, p>.05$)中並無達到顯著水準，可知，自嘲型幽默對於社會屬性多元化對團隊創造力之影響，並無干擾效果存在，故 H_{3-1} 不成立。

在模式 5 中，資訊多元化係數雖為負值，但並無達顯著水準($\beta=-.11, p>.1$)，因此資訊多元化對團隊創造力影響未知；而在模式 6 的結果中可以發現，在資訊多元化與社交型幽默對團隊創造之關係式中，加入資訊多元化與社交型幽默之交乘項，交乘項之 β 值中達到顯著水準($\beta=.47, p<.01$)，因此干擾假設成立，惟需進一步繪圖方知自嘲型幽默如何干擾資訊多元化影響團隊創造力。以自嘲型幽默中高於平均數以上一個標準差為高分組，低於自嘲型幽默的平均數以下一個標準差為低分組，繪出干擾作用圖 2；由圖可知，當高自嘲型幽默情境下，將緩和資訊多元化負向影響團隊創造力。

並由模式 8，價值觀多元化達顯著水準，表示負向影響團隊創造力($\beta=-.59, p<.01$)；模式 9 的結果中可以發現，在價值觀多元化與社交型幽默對團隊創造之關係式中，加入價值觀多元化與社交型幽默之交乘項後，交乘項之 β 值中無達到顯著水準($\beta=.41, p>.1$)，故 H_{2-3} 不成立。

表 3 團隊多元化與自嘲型幽默之二階階層迴歸分析

模式	團隊創造力			團隊創造力			團隊創造力		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
團隊人數	-.27*	-.08	-.08	-.27*	-.06 ⁺	-.04	-.27*	-.06	-.06
團隊年資	-.21 ⁺	-.13	-.12	-.21 ⁺	-.16*	-.10 ⁺	-.21 ⁺	-.12*	-.11*
社會多元		-.14 ⁺	-.61						
資訊多元					-.11	-.07			
價值多元								-.59**	-.79**
自嘲型幽默		.64**	.48*		.60**	.32**		.30 ⁺	-.04
社會*自嘲			.51						
資訊*自嘲						.47**			
價值*自嘲									.41
ΔR^2		.37	.01		.37	.12		.58	.01
R^2	.15	.52	.53	.15	.52	.64	.15	.73	.74

註：+p<0.1 *p<0.05 **p<0.01 表中 β 數值為標準化後的 β 數值

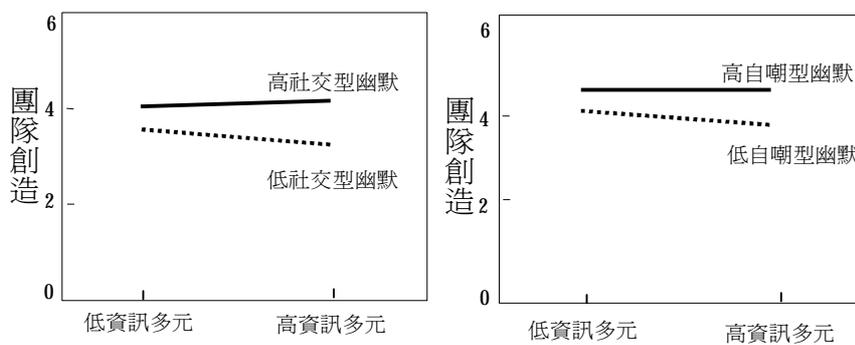


圖 2 二階交互作用圖

五、結論

(一)、研究結論

本研究經過資料回收後，分別以多元迴歸之係數比較迴歸與階層迴歸進行探討，經研究結果分析討論後，將本研究之主要發現、研究結論與建議說明如下。

團隊領導者使用社交型與自嘲型幽默緩和資訊多元化對團隊創造力的負向影響。此研究結果與假設恰好相對立，資訊多元化對團隊創造力的負向影響，可由資訊超載觀點(information overload)解釋 (Edmunds, Angela, & Morris, 2000)，意指在資訊尋求的過程中，因無法處理過多的資訊內容，並須趕在期限前交出符合顧客滿意的設計案，使得無法負荷過多的資訊量，影響決策品質(Hahn, Minhi, Robert & Young, 1992)，使得資訊多元負向影響團隊創造力；此研究結果與 Smith, Olian, Sims, O'Bannon 與 Scully(1994)研究結果類似。

由交互作用圖可知，團隊領導者使用社交型幽默，將能以幽默方式，使團隊成員

感到在輕鬆的氛圍下運作，而輕鬆工作氛圍能降低壓力，促進工作上的訊息傳遞(Duncan, 1982)，以有效整合多元背景的多樣化觀點，以增進團隊創造力。此外，當團隊領導者自嘲型幽默愈高時，資訊多元化對團隊創造力的負向影響方面，將藉由解決對立雙方的面子問題，即使面對衝突時能以更開放的心態(open-minded)面對，同意對立意見中實用的觀點，使雙方能有效篩選多元的資訊觀點，整合各方實用論點(Tjosvold, 2004)，以緩和資訊多元化對團隊創造力的負向影響。

研究亦發現，社交型幽默與自嘲型幽默干擾社會屬性與價值觀多元化對團隊創造力之影響，研究結果顯示並無干擾效果的存在，原因可由幽默的認知理論解釋。Wyer與Collins(1992)提出「理解－推敲」理論包括了行為及社會脈絡，當個體接收到幽默訊息之後，會以本身的基模或經驗來解釋，當既有的基模或經驗無法提供合理解釋時，就會產生失諧的狀態，Suls(1972)認為失諧狀態並不足以產生幽默，失諧本身只會令人感到困惑，需進一步將失諧的情況被解除或理解(許峻豪與鄭谷苑, 2005)。由於社會屬性與價值觀的多元化，可能使團隊領導者的幽默，無法讓團隊成員經歷失諧解困的歷程，換言之，因為背景與觀念的差異，使領導者的幽默無法取得團隊成員之間的共鳴，因此無法有效緩和社會屬性與價值觀多元化對團隊創造力的負向影響。

(二)、管理意涵

根據本研究之結論提出以下幾點管理意涵。一、培養幽默感：由許多文獻可知，團隊多元化有如雙面刃，並非絕對正面(Jackson et al., 1991)，本研究亦顯示廣告設計團隊的多元化，反而造成團隊創造力的負面影響，因此妥善運用其他管理方法，始能對團隊創造力有所挹注。由研究結果得知，團隊領導者有效運用幽默能夠緩和資訊多元化對團隊創造力的負向影響。因此，工作場合中的幽默能夠促進溝通、提升成員的希望與強化團隊凝聚力(Alexander, Randolph, David, & Nathan, 2003; David & Clark, 2003)，使團隊成員有更多時間能夠相處(Szabo, 2003)，減少團隊建立時需要形成期、暴風雨期的時間，能快速因應成員組成的改變，在期限內完成具有創造力的設計案；因此，團隊領導者應培養團隊幽默感，以提升團隊創造力。

二、拉近團隊領導者與團隊成員之距離：由本研究之研究結論，團隊領導者幽默類型干擾社會屬性多元化與價值觀多元化對團隊創造力的負向影響不成立，但團隊幽默感卻能緩和團隊多元化各構面對團隊創造力的負向影響，可能原因為背景與觀念的差異，使團隊領導者的幽默無法取得團隊成員之間的共鳴(Wyer & Collins, 1992)，然而團隊成員相處時間較長，較瞭解成員彼此間之特性，容易讓彼此的幽默取得的共鳴，將失諧的情況被解除或理解。因此，團隊領導者需思考如何拉近與團隊成員間的距離，容許工作中的幽默行為，使團隊領導者的幽默更能使成員瞭解，容易鼓勵與激發團隊成員開放新奇的點子

三、原住民族善用幽默感於職場領域：由本研究結果可知，幽默感能夠幫助團隊運作，可推想幽默感於職場領域的運用上亦有一定程度的注意，因此，原住民族若能善加利用幽默感的天賦於職場領域中，必能展現有利於職場領域內的社會化與人際互動關係，進一步提升本身的績效。因此，原住民族的幽默感運用於職場領域，使漢人更能了解原住民族之優點。

(三)、後續研究建議

依據本研究之研究結果，提出以下後續研究建議。一、原住民族幽默感多為一般

人認同，但仍處於概念上的討論，在學理上的實證研究仍較缺乏，後續研究可朝向原住民族與幽默感的相關實證研究，此外，過去關於原民族的相關研究，大部分著重於社會學、傳播學與教育領域等居多，但在管理領域上的議題較為缺乏，望此拙著能夠引發原住民族在管理領域上相關議題，探討原住民族不僅在演藝、創作與運動領域方面有卓越成就，更能進一步能延伸至管理領域上，論述原住民的幽默感特質對於企業營運上亦有相當的助益。

六、參考文獻

(一)、中文部分

余嬪，2004。樂在工作－組織玩興研究。《高雄師大學學報》，1(16)，19-37。

(二)、英文部分

- Alexander P. Vilaythong, Randolph C. Arnau, David H. Rosen & Nathan Mascaro. (2003). Humor and hope: Can humor increase hope? *Humor*, 16(1), 79-89.
- Amabile, T. M. (1983). Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-377.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Arthur A. Raney. (2004). Expanding disposition theory: Reconsidering character liking, moral evaluations, and enjoyment. *Communication Theory*; 14(4), 348-370.
- Becker, T. E., & Colquitt, A. L. (1992). Potential versus actual faking of a biodata form: An analysis along several dimensions of item type. *Personnel Psychology*, 45, 389-406.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S. W. J. Kozlowski, (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, (pp.349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bonaiuto, Marino, Elio Castellana & Anitonio Pierro. (2003). Arguing and Laughing: The use of humor to negotiate in group discussion. *Humor*, 16(2), 183-223.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1978). Universals in Language Usage: Politeness Phenomena. In Esther N. G. (Eds.). *Questions and Politeness*, (pp. 56-289). New York: Cambridge University.
- Byrne, D. F. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academy Press.
- Chia-Jung Hsieh., Yu-Ling Hsiao., Shwu-Juan Liu & Chueh Chang. (2005). Positive psychological measure: constructing and evaluating the reliability and validity of a Chinese humor scale applicable to professional Nursing. *Journal of Nursing Research*, 13(3) p206-215.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Cocroft, B. A. K. & S. Ting-Toomey. (1994). Facework in Japan and in the United States. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(4), 469-506.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. New York: Free press.
- Craik, K. H., Lampert, M. D., & Nelson, A. J. (1996). Sense of humor and styles of everyday humorous conduct. *Humor: International Journal of Humor Research*, 9(3), 273-302.
- David W Roach., L Kim Troboy., & Loretta F Cochran. (2006). The effect humor and goal setting on individual brainstorming

- performance. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; 10(1), 31-36.
- David Greatbatch & Timothy Clark. (2003). Displaying group cohesiveness: Humor and laughter in the public lectures of management gurus. *Human relation*, 56(12), 1515-1544.
- Decker, W. H. (1991). Style, gender, and humor effects in evaluating leader. *The Mid- Atlantic Journal of Business*, 27(2), 117-128.
- Deluga, R.J. & Souza, J.(1991).The effects of transformational and transactional leadership style on the influencing behavior or subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 49-55.
- Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7(1): 136-142.
- Earley, P. C. (1997). Doing an about-face: Social motivation and cross-cultural currents,” in P. C. Earley and M. Erez (eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (pp. 243-275). San Francisco: Jossey-Bass.
- Edgar, B. & Pryor, B. (2003). Cognitive processing, creativity, apprehension, and the humorous personality. *North American Journal of Psychology*, 5(1), 31-46.
- Edmunds, Angela, and Anne Morris. (2000). The problem of information overload in business organizations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(1), 17-28.
- Eisenhardt, K. M., Jean L. K., & Bourgeois, L. J. (1997) . How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.
- Eric, J. Romero & Terry R. Pearson. (2004). The relationship between humor and group productivity: An exploratory study. *Journal of management*, 4(1), 53-61.
- Fabio Sala. (2003). Laughing all the way to the bank. *Harvard Business Review*. 81(9), 16-19.
- Gay, L. R. (1996). *Education research: Competencies for analysis and application* (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Merrill, Prentice.
- Gladstein, F. A. (1977). Empathy and counseling outcome: an empirical and conceptual review. *Counseling Psychologist*, 6(4), 70-77.
- Glick, W. H.(1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Glick, W., & Miller, C., & Huber, W. (1993). The impact of upper echelon diversity on organizational performance, In Huber, G & Glick, W. (Eds.) . *Organizational Change and Redesign*, (pp. 176-224). Englewood Cliffs New York : Oxford University.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis with readings*(5th ed.). New Jersey: Merrill, Prentice.
- Hamilton, A. (2000). Goof-off guide. *Time*, 155(24), 94-96.
- Hahn., Minhi., Robert Lawson, and Young Gyu Lee. (1992) The effects of time pressure and information load on decision quality. *Psychology & Marketing*, 9(5), 365-378.
- Hashem, M. E. (1994). *Play and humor in the college classroom: Using play as a teaching technique in interpersonal communication classes*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED372 422.)
- Hoffman, M. L. (1984). Interaction of affect and cognition in empathy. In C. E. Izard, J. Kagan & R. B. Zajonc (Eds.), *Emotion, cognition, and behavior* (pp. 103-131). Cambridge, England: Cambridge University.
- Hofstede, G (2001). *Culture’s Consequences*. Beverly Hills : Sage Pubns.
- Isen, A. M., Daubam, K. A., & G. P. Nowicki. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K.(1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied*

Psychology, 76(5), 675-689.

- James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1993). An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Difference Make A Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroup. *Administratives Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- John R. Austin. (1997). A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 342-359.
- King, N. & Anderson, N. (1990). Innovation in working group. In M.A. West & J.L. Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* (pp.81-100). New York: John Wiley & Sons.
- King, Y. C., & Myers, J. T. (1977). *Shame as an incomplete conception of Chinese culture: A study of face*. Hong Kong : The Chinese university, Social research centre.
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 13(2), 191-228.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussion. *Journal of Management*, 21(4), 657-669.
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 285-294.
- Lefcourt, H. M., & Martian, R. A. (1986). *Humor and Life Stress : Antidote to Adversity*. New York: Springer-Verlag.
- Leonard, D.A. & Swap, W.C. (1999). *When sparks fly*. Boston : Harvard Business School.
- Liao Chao-chi. (1999). Appreciating English jokes: Self-deprecating vs. other-deprecating. *Studies in English Language and Literature*. 5(1). 1-14.
- Lisa Hope Pelled, Kathleen M. Eisenhardt & Katherine R. Xin. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administratratives Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Long, D. L., & Graesser, A. C. (1988). Wit and humor in discourse processing. *Discourse Processes*, 11(1), 35-60
- Martin, R. A., & Lefcourt, H. M. (1983). Sense of humor as a moderator of the relation between stress and moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1313-1324.
- Martin, W. B. W. (1987). Students' perceptions of causes and consequences of embarrassment in the school. *Canadian Journal of Education*, 12(2), 277-293.
- Martin, R. A. (2004). Sense of humor and physical health: Theoretical issues, recent findings, and future directions. *Humor*, 17(1-2), 1-19.
- Martin, R. A., Patricia Puhlik-Doris, Gwen Larsen, Jeanette Gray, & Kelly Weir. (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.
- Mason, Charlotte H. and William D. Perreault, Jr. 1991. Colinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research* ,28(3), 268-280.
- Mayer, R. E. (1999). Fifty years of creativity research. In Sternberg, R. J. (Eds.), *Handbook of Creativity*. (pp.449). New York: Cambridge University.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A. & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small group. *Small Group Research*, 27(2), 248-264.
- Morreal, J. (1991). Humor and Work. *Humor*, 4(3), 359-373.
- Mossholder, K. W., Kermery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationship between bases of power and work reactions: The meditational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 522-533.

- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effect of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York : Holt, Rinehart, and Winston..
- Nevo, O., Aharonson, H., & Klingman, A. (1998). The development and evaluation of systematic program for improving sense of humor. In W. Ruch (ed.) *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* (pp. 385-404) . NY: Mouton de Gruyter.
- Nezlek, A. M., & Derks, P. (2001). Use of humor as a coping mechanism, psychological adjustment, and social interactions. *Humor*, 14(4), 395-413.
- Obstfeld, David Michael. (2001). *Telling more what we know: Examining the social process of knowledge creation and innovation*. Unpublished doctoral dissertation, State University of Michigan.
- Ofra Nevo.; Baruch Nevo & Janie Leong Siew Yin. (2001). Singaporean Humor: A cross-culture, cross-gender comparison. *The Journal of General Psychology*, 128(2), 143-156.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- Pamela Tierney., Steven M Farmer & George B Graen. (1999). An examination of leadership and employee creativity. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rareshide, S. W. (1993). Implication for teachers' *use of humor in the classroom*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED359 165).
- Rodriguez, R. A. (1998). Challenging demographic reductionism: A pilot study investigating diversity in group composition. *Small Group Research*, 29(4).
- Schmit, M.J. & Kihm, J.A. (2000). Development of a Global Measure of personality. *Personnel Psychology*, 53 (1) , 53-193.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., and Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 412-438.
- Spector , E. P., & Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: development of the Factual Autonomy Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 417-432.
- Susan Mohammed & Linda C. Angell. (2004). Surface- and deep-level diversity in working group: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- Sujin K. Horwitz. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-246.
- Suls, J. (1972). A two-stage models for the appreciation of jokes and cartoons: An information processing analysis. In J. N. Goldstein & P. E. McGhee (Eds.), *Handbook of Humor Research* (pp.39-58).New York: Springer Verlag.
- Szabo, A. (2003). The acute effects of humor and exercise on mood and anxiety. *Journal of Leisure Research*, 35(2),152-162.
- Tajfel, Henry, M. G Billig, R. P. Bundly, and C. Flament. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1993). Development and validation of a multidimensional sense of humor scale. *Journal of Clinical Psychology*, 49(1), 13-23.
- Ting-Toomey, S. (1994). Face and Facework: An Introduction. In Stella Ting-Toomey (Eds.). *The Challenge of Facework* (pp.1-14). NY: State University.
- Tjosvold, D. (1974). Threat as a low-power person's strategy in bargaining: Social face and tangible outcomes. *International Journal of Group Tensions*, 4(4), 494-510.
- Tjosvold, D., Chun Hui & Halfa Sun (2004). Can Chinese discuss conflicts openly? Field and experimental studies of face

- dynamics in China. *Group Decision and Negotiation*, 13(4), 351–373.
- Triandis, H. C. (1989). Self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3), 269-289.
- Tse, D. K., J. Francis and J. Walls. (1994). Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: A Sino-Canadian comparison. *Journal of International Business Studies* 24(3), 537–555.
- Turner, John C. (1975). Social comparison and social identity: Some comparisons for intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 5(1), 5-34.
- Vassilis, S., & Christel, S. (2002). Humor style questionnaire: personality and educational correlates in Belgian high school and college students. *European Journal of personality*, 16, 43-54.
- Veatch, T. C. (1998). A theory of humor. *Humor International Journal of Humor Reseach*, 11(2), 160-215.
- Wagner, R. J., & Roland, C. C. (1992). How effective is outdoor training. *Training & Development*, 46(7), 61-64.
- Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Wyer, R. S. & Collins, J. E. (1992). A theory of humor elicitation. *Psychological Review*, 99(4), 663-688.
- William, F. Sharkey., Hee Sun Park & Rachel K. Kim. (2004).Intentional self embarrassment.*Communication Studies*, 55(2), 379-399.
- Williams, Y. K. & O' Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organization: a review of 40 years research. *Research in Organizational Behavior*, vol. 20(2), 77-140.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organization creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321
- Lee, Y. P., & Brian, H. K. (2005). How to use humor for stress management. *Management Research News*, 28(11-12), 179-187.
- Yu, P. (2004). Enjoy fun at work: An explorative study of organizational playfulness. *Kaohsiung Normal University Journal* , 1(16) , 19-37 .
- Yuqin, Z. (2001). Chinese face and face Work. *Intercultural Communication Studies*, 10(3), 9-16.
- Zillmann, D., & Stocking, S. H. (1976). Putdown humor. *Journal of communication*, 26(2), 154-163.
- Ziv, A. (1983). The influence of humorous atmosphere on divergent thinking. *Contemporary Educational Psychology*, 8, 68-7