

過猶不及：領導者自戀和部屬創造力之曲線關係

摘要

自戀是領導者顯而易見的陰暗面特質，但其對部屬創造力的影響為何，學者迄今仍未獲得一致結論。有別於過去研究多聚焦於線性效果，本研究改從曲線效果切入，主張領導者恰到好處的自戀才有利於部屬創造力。具體而言，本研究主要在探討領導者自戀與其部屬創造力之曲線關係，以及探知動機之中介效果和幽默領導之調節效果。以 205 筆「領導者—部屬」配對資料之分析結果顯示，領導者自戀與部屬創造力為倒 U 型曲線關係，且部屬的探知動機部分中介此一曲線關係。再者，領導者自戀和部屬探知動機間的曲線關係受到幽默領導調節，當部屬感受到領導者高度幽默時，領導者適度自戀對部屬創造力的影響明顯高於知覺到低幽默領導的員工。最後，根據研究發現討論其理論和實務意涵。

關鍵字：領導、自戀、創造力、探知動機、幽默領導

Leaders Have Just the Right Amount Narcissism Inspire Employee Creativity: The Curvilinear Relationship Between Narcissistic Leaders and Employee Creativity

Abstract

Most creativity scholars have focused on the positive leadership personality traits, paying little attention to the negative leadership personality traits such as narcissism. Narcissism is a vivid personality trait of leaders, however, no consensus has been reached regarding the influence of narcissistic leadership on employee creativity. This study examined the curvilinear relationship between narcissistic leaders and employee creativity, and the mediating role of employee epistemic motivation and the moderating role of humorous leadership. Using data from 205 employees and 82 supervisors, this study found a invert U-shaped relationship between narcissistic leaders and employee creativity, and employee epistemic motivation partially mediated this curvilinear relationship. Furthermore, humorous leadership moderated the invert U-shape relationship between narcissistic leaders and employee epistemic motivation, such that employees ' epistemic motivation were higher when the level of humorous leadership was high instead of low.

Keywords: narcissistic leaders, employee creativity, epistemic motivation, humorous leadership

壹、前言

創新是組織得以持續在急遽競爭市場中生存的關鍵 (Drucker, 1999)，而組織創新的起點，則始於員工在工作中提出新穎和有用的觀點，亦即展現創造力 (Amabile, 1996; Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay, & Gorn, 2011)。在此議題上，組織面對的最大難題是如何幫助員工專注於創新的過程當中。創新具有高風險、複雜和不確定性的特徵 (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008)，當員工從事創意發想、試誤等實驗性質極高的活動時，會根據組織之各項作為解讀其是否支持創新；當員工認同組織之各項作為，員工才會在態度和行為表現上趨向組織預期的方向 (Amabile, 1996; Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011; Scott & Bruce, 1994)。

過去文獻指出，組織之各項作為中，以領導者的角色最為關鍵 (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Gong, Huang, & Farh, 2009; Jung, Chow, & Wu, 2003; Shalley & Gilson, 2004; Tierney & Farmer, 2011)。領導者經常和直屬部屬見面，不僅需指揮和評估部屬的工作，也需提供適當資源、設定工作目標、刺激部屬思考或觀念的啟發；因此，部屬會從領導者的各項作為解讀領導者是否真正支持創新，抑或僅是透過管理控制的手段壓榨創新 (Amabile et al., 2004)。已有許多研究積極回應領導者如何鼓勵、培育和促進部屬的創造力 (Yukl, 2012)，例如主張鼓勵創新 (Tierney & Farmer, 2011)、對部屬的創新行為有高度期待 (Gil, Rico, Alcover, & Barrasa, 2005)、施予轉型領導 (Gong et al., 2009; Jung et al., 2003; Shin & Zhou, 2003)、主管支持 (Amabile et al., 2004)、型塑心理安全氛圍 (Edmondson, 1999)，以及促進領導者與成員之交換關係等 (Atwater & Carmeli, 2009)。然而，這些文獻主要探討的是領導者的正向特質，少見和領導者負面人格特質有關的研究 (Liu, Liao, & Loi, 2012)。

探討領導者負面特質對部屬創造力影響之重要性，在於人們對負面環境因素的敏感度高於正向因素；換言之，負面環境因素對部屬行為表現的影響遠高於正面環境因素 (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001)。在領導研究領域，已有相當多文獻探討領導者的陰暗面或其偏差行為，例如不當督導、無禮、霸凌，以及自戀；有趣的是，前述因素中，學者對於自戀的效果迄今仍尚未獲得一致結論 (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis, & Fraley, 2015; Owens, Wallace, & Waldman, 2015)。Lee and Seidle (2012) 指出，自戀作為一種人格特質，包含了認知和動機兩個成分。在認知方面，自戀意味著個人對於卓越品質的信念，自戀者認為自己的能力優於他人 (如：智能、創造力、才能、領導力)，故對自己的工作表現相當有信心，甚至顯得自負。從動機觀點來看，自戀者需要別人一再肯定他的優越表現，會被他人的讚賞所激勵 (如給予掌聲、諂媚自戀者)。

文獻論及領導者自戀對部屬行為表現的一直處於分歧狀態，領導者自戀有時是促進企業創新成功的關鍵，例如引領蘋果電腦成為世界一流企業的賈伯斯；但有時又會致使組織走向滅亡，例如最終走向滅亡的希特勒及其納粹政權 (Grijalva et al., 2015; Owens et al., 2015)。近年來，學者主張應將研究焦點從直線關係移轉至曲線關係，例如 Grijalva

et al. (2015)的統合分析結果顯示，領導者自戀與其領導效能間為倒U型曲線關係，亦即適度自戀所展現之領導效能最佳。無論如何，究竟領導者自戀和部屬創造力之關係為何，迄今仍是一個尚未被解答的議題。因此，本文將文獻有關自戀領導者的討論轉移至組織創新情境，將研究焦點從自戀型領導者對公司策略擬定、經營績效或部屬行為表現的影響(Reina, Zhang, & Peterson, 2014; Resick, Whitman, Weingarden, & Hiller, 2009)，轉為探討對部屬創造力的影響。

首先，本研究認為，領導者自戀與部屬創造力應為倒U型曲線關係。領導者適度自戀會促進部屬創造力，倘若自戀超過一定界限，則領導者的行為將趨於病態，不利於員工的創造力。

再者，部屬的探知動機 (epistemic motivation) 會再中介此一關係。探知動機是指個人渴望追求知識的動機，決定了個人處理訊息的深度(De Dreu et al., 2011)。高探知動機的個體面對個人認知的侷限性時，反而會付出更多努力，專注於分析環境中的各項細節，他們也較能以開放的心胸面對新問題(Lun, Sinclair, Whitchurch, & Glenn, 2007)，進而促進個人的創造力 (Dollinger, 2003; van Kleef, Anastasopoulou, & Nijstad, 2010; Wu, Parker, & de Jong, 2014)。換言之，當領導者展現過於強烈的自戀時，部屬會感受到明顯的壓力，解讀領導者不鼓勵員工專注於知識的探詢，個人僅需在領導者預設的框架思考即可。這會弱化部屬知識探求的動機，並導致其創造力降低。

最後，幽默領導會調節領導者自戀與部屬探知動機的曲線關係。幽默領導 (humorous leadership) 是指主管透過語言或非語言的溝通策略，引發傾聽者 (如部屬) 在認知、情感或關係上的正向反應(Pundt, 2015)。這會幫助個人專注於投入有利於個人投入於認知思考的過程，因而有利於個人的探知動機(Hodson, MacInnis, & Rush, 2010)。本研究推論，當部屬感受到領導者高度幽默時，領導者適度自戀對部屬創造力的影響明顯高於知覺到低幽默領導的員工。

整體而言，本文在理論和實務上應有以下幾個貢獻。理論方面，積極回應學者們的呼籲，探討領導者之負面特質對部屬創造力的影響 (Liu, Liao, & Lou, 2012)，並提供領導者自戀和部屬創造力的直接證據。實務意涵方面，無可避免的，自戀時代已經來臨，人們愈來愈追求個人自由及其獨特性，其所展現之自戀特質會更加明顯(May, 1981; Twenge & Campbell, 2009)。對於領導者而言，為了提升公司能見度、型塑品牌精神、領導創意工作者，領導者也相當積極於展現個人魅力和獨特風格，亦即自戀(Chamorro-Premuzic, 2016)。而如何在保有領導者鮮明特質和激發部屬創造力之間取得平衡，本研究提供了適度解答。

貳、文獻回顧與研究假說推導

以下先回顧領導者如何對部屬創造力產生影響之理論論述，在此觀念基礎之上，說明領導者自戀如何對部屬產生影響，以及可能的中介和調節機制。

2.1 領導者對部屬創造力的影響

領導者在促進部屬專注於創意發想、問題解決或試誤的過程中扮演了重要角色，其影響機制可從動機和認知觀點分別說明(Eisenbeiss & Boerner, 2013)。首先，就動機觀點而言，根據創造力研究之社會互動取向，部屬創造力是個人與組織之社會情境因素互動後的結果，當部屬處於一個鼓勵創新的工作環境時，他們內在動機較易被激發，部屬會更願意投入在創新任務當中(Amabile & Pillemer, 2012; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993)。為此，管理學者和經理人長期以來一直嘗試尋找一套適合的管理措施，以讓部屬投入在創意相關的歷程當中(Amabile, 1996)，例如型塑願景、營造良好工作環境、提供適當誘因或獎酬機制、設定清楚的角色期待、工作目標和工作挑戰度，以及提供適當的工作資源等。然而，這些措施不足以完全真正促進部屬的創造力，惟有部屬對領導者的各項作為產生正面詮釋，才可能激發他們的內在動機，因而有更高可能性投入在創新任務當中。相對的，一旦部屬將這些管理措施解讀成控制部屬的手段，這會讓部屬感受到個人行為受到控制，這會降低其對工作喜愛的程度，這會讓部屬開始懷疑主管是否重視他們、個人從事的工作是否具有意義，這會降低部屬對工作的喜愛程度，從而降低內在動機，故不利於部屬創造力。

第二，在認知方面，領導者則扮演訊息評估和知識啟發的角色。根據 Csikszentmihalyi (1996)的系統理論，一個新觀點的提出和提出的人是否具有創意，必須經由專家和領域守門人審核。因此，創意人必須透過溝通和說服的方式與創意守門人互動。在組織的情境中，部屬從創意發想初期便需經常與主管討論，此一溝通互動的關係可被比擬成訊息傳遞者(創意人/部屬)對訊息接收者(主管/守門人)溝通及說服的過程。訊息接受者能從傳遞者獲得知識或資訊，並經由討論和互動等歷程實現這些知識的潛在價值，如產生新觀點、新技術，或者更瞭解該新知識潛在的價值和有用性等(Sosa, 2011)。在討論過程當中，領導者同時也是在啟發部屬的知識，例如鼓勵部屬開放心胸、跳出框架思考、激發部屬的好奇心與想像力，甚或以身作則，讓部屬有可供學習的楷模(Eisenbeiss & Boerner, 2013)。

2.2 領導者自戀和部屬創造力之關係

自戀在早期被學者(如：Freud)視為一種病態的人格特質(Wallace & Baumeister, 2002)；但是，近期學者主張，或許每個人都具有某種程度的自戀。例如，Kohut (1966)認為人本質上都是自戀的，個人從嬰兒發展至成人階段，會因其成熟度而發展出不同程度的自戀。在健康狀態下，成熟的自戀會表現出幽默和創造力等特質；相對的，不成熟的自戀就如同眼中只有自己的嬰兒，認為周遭人事物都是用來滿足個人需求的供養者。

在組織創新情境中，自戀常被用來形容創意人的特質，他們被認定具有自我意識強烈、自私、不和順、具有反社會行為傾向的特徵(Elsbach & Flynn, 2013)；再者，他們也相當善於說服他人(Wisse, Barelds, & Rietzschel, 2015)。本研究認為，具備以上特質的領導者，應有助於部屬在工作中產現創造力。從認知觀點來看，自戀者傾向扮演競爭者

或挑戰者(Maccoby, 2003)，因此他會在提出新觀點，或問題解決的方法上展現強烈企圖心，這會迫使部屬重新思考問題的本質，刺激部屬積極地提出更獨特或更廣泛的想法。另一方面，從動機觀點來看，自戀的領導者通常在魅力領導和型塑願景的能力較強，這些能力具有說服、鼓舞和振奮人心的效果(Galvin, Waldman, & Balthazard, 2010; Wallace & Baumeister, 2002)，亦即能夠促進部屬的內在動機和創新自信，故有利於部屬勇於冒險和挑戰。

假說 1：領導者自戀對部屬創造力有正向影響。

雖無直接證據表明領導者自戀和部屬創造力的曲線關係，但近期已有研究證實領導者自戀和部屬行為表現間的關係不必然為線性。例如，Goncalo, Flynn, and Kim (2010)發現團隊中自戀者人數適中時有利於團隊創造力。他們認為，自戀者通常會在提出新觀點或問題解決的方法方面展現強烈企圖心，這會激發團隊成員透過競爭型對話以獲得更廣泛的解答。不過，一旦自戀者人數太多，成員會因而產生更多衝突，故不利於團隊創造力。Grijalva et al. (2015)的統合分析結果也證實自戀領導者與其領導效能間之倒 U 型曲線關係，他們認為領導者適度自戀有助於提高領導效能，太高或太低都不利於其發揮領導功能。例如，太低情況下，即不具備本文提及之自戀各項特質，自然無法刺激部屬創造力；但若太高，或許會淪於病態的自戀，領導者將不易傾聽他人意見，甚至與他人產生競爭或對抗關係 (Maccoby, 2003)。一旦領導者與部屬處於此種緊張關係下，將不利於部屬展現創造力。因此，本研究提出以下曲線關係的假設：

假說 2：領導者自戀與部屬創造力為倒 U 型曲線關係。

2.3 探知動機的中介效果

個人處理訊息的深度決定於探知動機，探知動機是指個人願意付出努力以求真實世界全貌的程度(De Dreu et al., 2011)。研究顯示，個人探知動機越高，越會付出努力致力於精確理解現象的全貌，也較能以開放的心胸面對新觀點、忍受模糊空間，且會採取不同方法解決問題，故有利於個人的創造力 (Dollinger, 2003; van Kleef et al., 2010; Wu et al., 2014)。例如，Dollinger (2003)認為高探知動機的個體會以積極正面的態度解決問題和推理任務，個人得以投入在追求創意和產生更多新產品的歷程當中。Wu, Parker, and de Jong (2014)也發現探知動機對個人創新行為的影響。他們指出，高探知動機的人因較易且喜歡投入在獨特、複雜且不確定性的環境，並從所處環境中尋找相關資源，因此會誘發個人的好奇心以尋找資源和機會；再者，他們也善於深度且快速地處理資訊以產生新觀點和處理複雜的問題。

在領導者自戀和部屬探知動機的關係方面，雖未有文獻直接驗證這兩者間的關係，但在創造力之社會取向中，學者已主張個人創造力會受到社會環境因素和個人動機所影響。例如，van Kleef et al. (2010)探討主管表達憤怒和部屬創造力間之關係後發現，高探知動機部屬面對主管的憤怒時，會投入於解讀主管憤怒背後所釋放的訊息，因而表現出

較高的創造力。但是，若再加以考慮主管強烈的自戀特質時，理想的關係應為曲線關係。De Dreu et al. (2011)認為，有壓力的環境（如時間壓力、衝突）會弱化個人的探知動機，不利於個人投入創意解決問題的歷程且會降低個人的認知彈性，導致個人創造力下降。

綜上所述，當主管自戀程度超越一定界限後，會讓部屬感受到明顯壓力。部屬會從領導者展現之陰暗面特徵（如傲慢、自我中心），解讀主管不鼓勵創意，個人僅需在主管預設的框架中完成任務即可，這會降低部屬的探知動機，且再進一步弱化其創造力。

假設 3：探知動機中介領導者自戀和部屬創造力之曲線關係。

2.4 幽默領導的調節效果

領導者和部屬社會交換關係的效果會因主管人格特質而有所差異(Avolio, Howell, & Sosik, 1999)，本文據此推論領導者自戀與探知動機的關係會因領導者之幽默領導程度而有所不同。

幽默領導是指主管透過語言或非語言的溝通策略，引發傾聽者（如部屬）在認知、情感或關係上的正向反應，例如主管分享日常生活中有趣的故事以娛樂部屬，或者以輕鬆談諧的方式化解組織內衝突(Pundt, 2015)。過去已有相當多研究從認知、情感和關係三方面討論幽默領導的效果，當中也包含對探知動機的影響。在認知方面，Ku, Feng, Chan, Wu, and Chen (2017)指出，人要感受、理解並對幽默會心一笑，首先要經歷失諧（incongruity）的歷程。失諧是指兩個對立情境（如不符合常理），他會迫使人們解讀該情境，因而刺激人們產生新的思考方式、提出不尋常的聯結和新的觀點(Holmes, 2007)。而在情感和關係方面，幽默會促進部屬的正向情緒，例如笑話會讓人產生歡樂、感到有趣等愉悅感受(Wang et al., 2018)；幽默也有助於促進主管與部屬的正向關係，例如拉近彼此距離、增加部屬心理安全感(Pundt, 2015)。換言之，幽默可作為一種組織中重要的社會線索，他讓員工相信領導者鼓勵部屬投入於深度資訊處理的歷程，進而對個人探知動機產生影響。

本文先前曾提及主管適度自戀有利於部屬的探知動機，且幽默領導也會引發部屬在認知、情感和關係上的正向反應，故有利於個人的探知動機。本研究推論，幽默領導會再進一步增強領導者自戀和部屬探知動機的正向關係（倒 U 型曲線左半部），部屬將有更強烈的動機致力於知識探求的過程當中。一旦部屬感受領導者更高程度的自戀，部屬將會將從負面角度解讀主管各項領導行為，這會降低部屬致力深度細究資訊的動機，個人探知動機將會隨之降低（倒 U 型曲線右半部）。

假設 4：幽默領導調節領導者自戀和部屬創造力之曲線關係。

參、研究方法

3.1 研究對象和施測程序

本研究以問卷調查法，以便利取樣方式，蒐集來自於 10 家公司，合計 250 位組織成員與其主管填答的配對問卷。首先根據研究人員之社會網路，透過電話或電子郵件詢問各公司聯繫窗口，委請協助向有意願的人員解釋研究內容和施程序，待其同意後便將編號完成之問卷轉交至主管或部屬。填答者為主管者，需同時填答自戀量表和部屬創造力量表；填答者為部屬時，則需填答個人探知動機和幽默領導量表。之後，主管和部屬各自將填妥的問卷交給聯繫窗口，之後再轉交給研究人員。最後有效問卷為來自於十家公司之 205 份有效配對樣本。在部屬樣本方面，55.6% 為女性、具大學學歷者佔全體 70.7%，其次為專科學歷（佔全體 12.2%）、71.2% 未婚，平均年齡為 30.83 歲（SD=9.11），在公司服務的平均年齡為 63.21 個月（SD=73.4），而和直屬主管共事的平均時間為 40.32 個月（SD=53.14）。在主管樣本方面（n=82），女性主管佔全體比例為 50.2%、70.7% 具有大學學歷、已婚者佔全體 60.5%、在公司平均服務年資為 12.35 年（SD=9.14）。

3.2 變數衡量

創造力：採用 Zhou and George (2001) 的創造力量表（共 13 題），由主管評估其部屬的創造力，衡量例題如：「部屬會提出新的方法以達成目標」、「部屬是良好創意構想的來源」。該量表 Cronbach's α 係數為 .92，屬於高信度範圍(Hinton, McMurray, & Brownlow, 2014)。

自戀：採用 Ames, Rose, and Anderson (2006) 發展的自戀人格量表短題版(NPI-16)，此量表由十六個強迫選擇的相對問句所組成，由主管自評。本研究將符合自戀人格的正向描述編碼為 1（如：我真的很喜歡成為被關注的中心），另一相反敘述則編碼為 0（如：成為關注的中心讓我覺得不舒服），之後再加總受試者勾選之正面題項即得自戀量表總分。由於自戀量表為強迫選擇題項，故以庫李信度(Kuder-Richardson reliability)估計其信度。分析結果顯示，自戀量表 KR 係數為 .60，落於 Hinton et al. (2014) 建議之可接受範圍。

探知動機：學者多以個人需求結構（personal need for structure）衡量探知動機，本研究採用 Neuberg and Newsom (1993) 版本，該量表共有 12 題，衡量的例題如：「進入一個我無法預料的情境使我心煩意亂」、「我喜歡擁有一個清楚且有結構的生活模式」，由部屬自評。需求結構總分越低表示受試者在進行判斷時傾向於搜尋和整合新訊息，亦即具有較高的高探知動機；相對的，得分越高表示個人傾向維持簡單的結構，亦即低探知動機。為方便讀者理解，本研究將個人需求結構總分反向計分，分數越高表示個人探知動機越強。（Cronbach's α = .74）

幽默：採用 Avolio et al. (1999) 的幽默量表（5 題），本研究請部屬評估直屬主管展現

幽默領導的程度，衡量例題如：「我的主管喜歡用逗趣的故事來平息衝突」、「我的主管總是善用智慧來化敵為友」。(Cronbach's $\alpha=.90$)

控制變項：沿襲過去創造力和領導有關的文獻 (Liu, Liao, & Loi, 2012)，本研究控制部屬的經驗開放性(Schmit, Kihm, & Robie, 2000)、年齡，以及主管和部屬的互動年資。再者，有學者將經驗開放性視為探知動機的成分之一，且會對個人創造力產生影響，Wu et al.(2014)認為控制經驗開放性的效果後，將更能觀察探知動機對部屬創造力的增加程度 (incremental validity)。

肆、分析結果

4.1 相關分析

各變數之平均數、標準差、相關係數與內部一致信度係數如表 1 所示。從相關係數來看，主要變項間之關係均符合本文的期待，例如主管自戀 ($r = .43, p < .01$) 及部屬探知動機 ($r = .13, p = .058$) 均和部屬創造力有正向關係；主管幽默和部屬探知動機有正向關係 ($r = .20, p < .01$)。在控制變項方面，則有部屬和主管的共事時間 ($r = .16, p < .05$) 和經驗開放性與部屬創造力有正向關係 ($r = .22, p < .01$)，故在後續假設考驗分析中將其控制。

表 2 研究變項之平均值、標準差與相關分析表

構面	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.部屬教育程度	2.76	.73	-							
2.部屬年齡(月)	30.83	9.11	-.23**	-						
3.與主管共事時間(月)	40.32	53.14	-.30**	.49**	-					
4.經驗開放	3.51	.53	-.06	.01	.09	(.67)				
5.自戀(主管評)	5.88	2.56	-.12	.08	-.01	.09	(.60)			
6.探知動機(部屬評)	3.50	.46	-.13	.07	.05	.15*	-.03	(.74)		
7.幽默(部屬評)	3.43	.81	-.10	.04	.07	.17*	-.05	.20**	(.90)	
8.部屬創造力(部屬評)	3.54	.58	-.06	.12	.16*	.22**	.43**	-.13†	.10	(.92)

註：n = 205

† $p < .10$ ，* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，括號內為信度分析。

4.2 假說考驗

首先，在直接效果方面 (H1、H2)，表 2 模型 6 顯示，領導者自戀對部屬創造力有正向影響 ($\beta = .42, p < .01$)，模型 7 則顯示領導者自戀之平方項則對部屬創造力有顯著負向影響 ($\beta = -.13, p < .05$)，因此假說 1 和假說 2 獲得支持，其曲線關係圖繪製如圖 1 所示。根據圖 1，部屬創造力會隨著領導者的自戀程度而向上提升，但領導者自戀程度超過一定界限後，部屬的創造力則會開始降低。

第二，在中介效果方面 (H3)，根據 Baron 與 Kenny (1986)建議，中介效果應符合三項條件：首先，自變項 (領導者自戀平方項) 對依變項 (部屬創造力) 有顯著預測效果，這在 H1 已獲得支持。第二，自變項 (領導者自戀平方項) 對中介變項 (探知動機) 有顯著預測效果。從表 2 模型 3 可知，領導者自戀之平方項對部屬探知動機有顯著影響 ($\beta = -.18, p < .05$)，此一條件也獲得支持。最後，將自變項與中

介變項同時加入迴歸模型，中介變項預測效果呈顯著，而自變項的預測效果會下降或消失。由表 2 模型 8 可知，同時將領導者自戀平方項和探知動機放進迴歸模型，領導者自戀平方項對部屬創造力的預測力由原本的-.13 降至-.16，探知動機的效果則維持顯著 ($\beta = -.19, p < .01$)，符合第三個條件，表示探知動機在領導者自戀平方項和部屬創造力之間扮演了部分中介角色。為再一步確認中介因子的存在，接著進行 Sobel (1982)檢定，結果顯示探知動機的間接效果 (indirect effect) 為顯著 ($Z = 1.65, p = .09$)。Bootstrapping 分析結果也顯示 95% 之信賴區間並未包含 0 (.0001~.0051)，表示曲線中介效果存在，假設 3 獲得支持。

最後，在調節效果方面 (H4)，表 2 模型 4 顯示，領導者自戀之平方項與幽默之交互作用項對探知動機有顯著影響 ($\beta = -.16, p = .07$)，交互作用圖如圖 1 所示。為瞭解其調節方式，本研究再區分領導者幽默之得分為高 (平均數+1SD)、低 (平均數-1SD) 兩組，進行簡單協率檢驗 (Cohen, Cohen, Aiken, & West, 2003)，並繪製如圖 2 所示之交互作用圖。分析結果顯示，高領導者幽默之簡單回歸斜率 ($\beta = -.19, SE = .001, t = 1.96, p = .051$)、中度領導者幽默之簡單回歸斜率 ($\beta = -.17, SE = .004, t = 1.96, p = .051$)，以及低度領導者幽默之簡單回歸斜率 ($\beta = -.22, SE = .004, t = 1.96, p = .051$) 均達顯著水準。

表 2 迴歸分析結果

變項	依變項：探知動機				依變項：部屬創造力			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
與領導者共事時間 (月)	.04	.01	.01	.00	.14*	.15*	.13*	.13*
經驗開放	.15*	.15*	.15	.13	.21**	.17**	.17**	.20**
自戀 (領導者自評)		-.04	-.03	-.02		.42**	.42**	.42**
自戀 (領導者自評) ²			-.18*	-.17*			-.13*	-.16*
探知動機								-.19**
幽默				.25**				
自戀*幽默				-.02				
自戀 ² *幽默				-.16 [†]				
R ²	.03	.03	.06	.10	.07	.24	.26	.29
△R ²	.03	.00	.03	.04	.07	.17	.02	.03
F	2.55 [†]	1.80	2.98*	2.93**	7.63**	21.58**	17.52**	16.46**

註：n = 205

[†]p < .10, *p < .05, **p < .01, 括號內為信度分析。

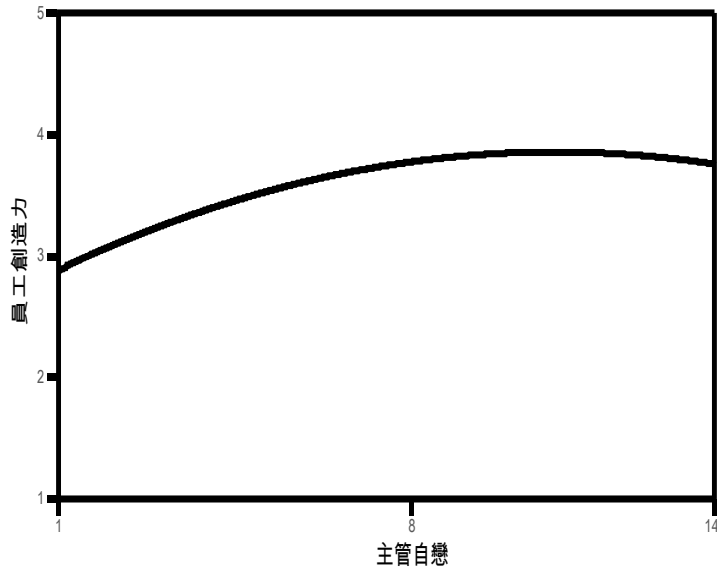


圖 1 領導者自戀與部屬創造力之曲線關係

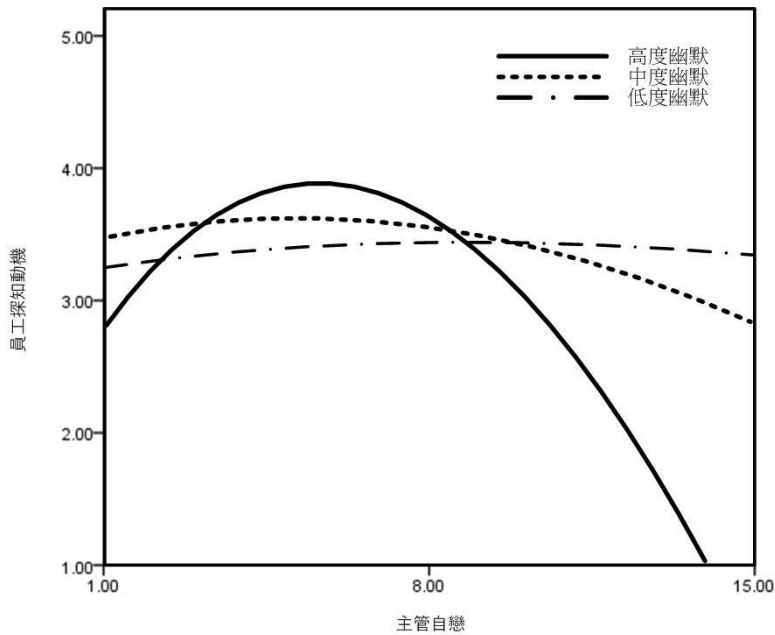


圖 2 領導者自戀與員工探知動機之曲線關係

伍、討論

本文探討領導者自戀和部屬創造力之曲線關係，以及探知動機之中介角色和幽默領導之調節角色。研究發現，領導者自戀與其部屬創造力為倒U型曲線關係，且部屬的探知動機中介此一曲線關係。更有趣的是，幽默領導調節了領導者自戀和部屬探知動機間的曲線關係，亦即在高幽默領導的條件下，領導者自戀和部屬探知動機間之曲線關係明顯高於知覺到低幽默領導的部屬。理論和實務意涵分別討論如下：

5.1 理論意涵

本研究積極回應學者呼籲，從負面角度探討領導者特質對部屬創造力的影響 (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014; Liu et al., 2012)，研究結果應在創造力和領導研究的文獻脈絡下都有其獨特貢獻。

5.1.1 對創造力研究文獻的貢獻

首先，在創造力的文獻脈絡下，本研究結果豐富了吾人從負面角度理解領導者特質對部屬創造力的理解。學者們長期以來依循社會互動取向的主張，探討促進和抑制部屬創造力的工作環境因素；然而，文獻多從正面觀點切入，僅有少數聚焦在負面環境因素（如壓力、衝突、不當督導、負面情緒）對創造力的影響 (Anderson et al., 2014)。誠如 Anderson et al. (2014) 的建議，綜合正負向觀點之組織創造力研究，將更能完整瞭解工作環境因素對員工創造力的影響。

第二，研究發現領導者自戀對部屬創造力的正向效果，顯示領導者自戀在一定程度上內有助於部屬創造力。可能的原因是自戀的領導者通常也是創意挑戰者 (Maccoby, 2003)，且在魅力領導和型塑願景的能力都較強 (Galvin et al., 2010; Wallace & Baumeister, 2002)，因此易於刺激部屬在工作中提出新穎和有用的觀點。

第三，領導者自戀和部屬創造力呈現曲線效果，顯示一旦領導者自戀超過一定程度，部屬的創造力反而會呈現下降之勢。Goncalo et al. (2010) 和 Grijalva et al. (2015) 也主張自戀的非線性效果，但他們探討的依變項並非部屬的創造力。本研究認為，領導者自戀超過一定程度時，或許表示他們開始展現一些顯而易見的病態特質，例如，變成企圖心更強烈的創意挑戰者，以及由原本的願景、觀點的說服轉變為強迫部屬依照領導者預設的目標前進。此時領導者和部屬的關係將會處於緊張狀態，因而不利於部屬的創造力。

最後，本研究還發現探知動機中介了領導者自戀和部屬創造力的曲線關係。當領導者自戀超過一定程度，會展現許多顯而易見的陰暗面特徵，部屬會將其解讀為領導者不鼓勵部屬專注於資訊的蒐集、處理和分析，部屬僅需在領導者預設的框架中完成任務即可，這會更弱化部屬的探知動機，進而抑制部屬的創造力。不過，在探知動機和員工創造力的關係上，本研究沿襲大多數學者主張 (Bechtoldt, De Dreu, Nijstad, & Choi, 2010; Chirumbolo, Livi, Mannetti, Pierro, & Kruglanski, 2004; Dollinger, 2003; van Kleef et al., 2010; Wu et al., 2014)，認為員工探知動機對員工創造力有正面影響，但本研究卻發現探知動機對創造力有低度的負向影響 ($\beta = -.19, p < .05$)。這可從 Rietzschel, De Dreu, & Nijstad (2007) 的觀點加以解釋。他們認為，探知動機有時對創造力而言是種資本，但有時反而也是阻礙。當個人面對的是一個定義模糊、無結構性的問題，高探知動機的個體不見得能從此問題中產生新穎和有用的點子。例如，Rietzschel, Nijstad, & Stroebe (2007) 研究便發現，高閉鎖需求（即低探知動機）的人，雖然在思考上不具彈性，但因為他們相當聚焦在某些議題上，因此較能夠提出更多的點子；由於創造力是從量變產生質變的過程，

高閉鎖需求的人也比低閉鎖需求的人，提出更多原創的點子。換言之，高探知動機有時反而不利於個人的創造力。另一個可能的原因和文化差異有關。華人社會知識的學習多重視外在動機而忽略內在動機，認為知識來自於權威的傳授而忽略意義的主動建構（吳靜吉，2002）。換言之，個人面對創新任務時，較習慣的思考模式或許還是框架內思考問題。

5.1.2 對領導研究文獻的貢獻

在領導研究的文獻脈絡下，Grijalva et al. (2015)的統合分析結果雖顯示自戀的領導者和組織績效呈現曲線關係，但他們的研究仍缺乏部屬創造力的直接證據，研究應對此知識領域有所貢獻。本研究發現，領導者的幽默程度調節了領導者自戀與部屬探知動機的關係。在高幽默領導情境中，領導者自戀對部屬創造力的影響高於感受到低度幽默領導的部屬。這是因為部屬會解讀領導者組織鼓勵部屬投入於深度資訊處理的歷程，因而對個人探知動機產生影響。一旦部屬感受領導者更高程度的自戀，部屬將會將從負面角度解讀領導者各項領導行為，例如將領導者的幽默解讀為嘲笑或諷刺，這會降低部屬致力深度細究資訊的動機，個人的探知動機將會隨之降低。

5.2 實務意涵

建議組織在結構設計上，可安排或培養適度自戀的領導人擔任管理職位，因其善於刺激部屬思考，且能發揮魅力型領導和激勵他人的功能。面對領導者過度自戀的情形，Stein (2013)指出，在整體經濟環境良好且組織完善運作的前提下，部屬會依舊會將領導者的缺點視為優點，並將所有榮耀歸於領導者；但是，一旦環境和組織低迷，過度自戀的領導者在組織中的地位，以及和部屬的關係不僅受到考驗，自戀領導者更可能做出許多錯誤的決策，因而將組織帶入更危險的情境。建議組織平時即應提供領導者適合的人際技能訓練（如：幽默或同理心）；或者，例行性地從部屬的角度瞭解領導者的領導行為，以有效減緩因領導者過度自戀所可能產生的負面影響。

5.3 研究限制與未來建議

自戀是一個相當複雜且多面向的人格特質，本研究顧及受試者填答方便，故選用自戀人格量表短題版(Ames et al., 2003)。或許因為該量表為強迫選擇的題項，致使信度係數未臻理想，建議未來研究可選用以 Likert 量尺計分的自戀量表（如：Jones & Paulhus, 2014），以提高研究工具的信度。再者，如同本文先前所說明的，探知動機和創造力的關係仍值得進一步探究，兩者之間或許存在著重要的調節變項如任務特質、文化差異。最後，本研究聚焦於領導者的陰暗面特質如何對員工創造力產生影響，並未考量員工本身的陰暗面特質。Goncalo et al.(2010)指出，若團體中有一個以上的自戀者時，這些自戀者通常會在提出新觀點，或問題解決的方法與其互動和對話；換言之，當兩位自戀者產生競爭型對話時，反而會促進整體的創造力。建議未來研究也可探究自戀領導者與自戀部屬之互動關係為何。

陸、結論

今日組織領導者相當善於表現自我，亦即展現某種程度的自戀。吾人多將焦點集中在領導人身上，卻忽略了他們還需鼓勵和培育組織最重要的人力資本：部屬創造力。本研究藉由成語「過猶不及」的典故，說明領導人展現極端自戀抑或過於畏縮的特質，都不利於員工的創造力。

參考文獻

- 吳靜吉 (2002)。華人學生創造力的發掘與培育。《應用心理研究》，15，17-42。
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Ames, D. R., Rose, P., & Anderson, C. P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40(4), 440-450.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- 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(2), 219-227.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323.

- Bechtoldt, M. N., De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & Choi, H. S. (2010). Motivated information processing, social tuning, and group creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(4), 622-637.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and rewarding creativity during new product development. *Journal of Marketing*, 75(4), 53-67.
- Chamorro-Premuzic, T. (2016). *Why we keep hiring narcissistic CEOs*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/11/why-we-keep-hiring-narcissistic-ceos>
- Chirumbolo, A., Livi, S., Mannetti, L., Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2004). Effects of need for closure on creativity in small group interactions. *European Journal of Personality*, 18(4), 265-278.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention (1st ed.)*. New York: HarperCollinsPublishers.
- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., Bechtoldt, M. N., & Baas, M. (2011). Group creativity and innovation: A motivated information processing perspective. *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*, 5(1), 81-89. doi:10.1037/a0017986
- Dollinger, S. J. (2003). Need for uniqueness, need for cognition, and creativity. *Journal of Creative Behavior*, 37(2), 99-116.
- Drucker, P. (1999). *Innovate or Die*. The Economist, Sep 25th, pp.27-34.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenbeiss, S. A., & Boerner, S. (2013). A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
- Elsbach, K. D., & Flynn, F. J. (2013). Creative collaboration and the self-concept: A study of toy designers. *Journal of Management Studies*, 50(4), 515-544.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma.

Personnel Psychology, 63(3), 509-537.

- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.
- Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484-1495.
- Gong, Y. P., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear Relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. Y. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2014). *SPSS explained*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hodson, G., MacInnis, C. C., & Rush, J. (2010). Prejudice-relevant correlates of humor temperaments and humor styles. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 546-549.
- Holmes, J. (2007). Making humour work: Creativity on the job. *Applied Linguistics*, 28(4), 518-537.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1): 28-41.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kohut, H. (1966). Forms and transformations of narcissism. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 14(2), 243-272.

- Ku, L. C., Feng, Y. J., Chan, Y. C., Wu, C. L., & Chen, H. C. (2017). A re-visit of three-stage humor processing with readers' surprise, comprehension, and funniness ratings: An ERP study. *Journal of Neurolinguistics*, 42, 49-62.
- Lee, H. H., & Yang, T. T. (2015). Employee goal orientation, work unit goal orientation and employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 659-674.
- Lee, S. Y., & Seidle, R. (2012). Narcissists as consumers: The effects of perceived scarcity on processing of product information. *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1485-1499.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Lun, J., Sinclair, S., Whitchurch, E. R., & Glenn, C. (2007). (Why) Do I think what you think? Epistemic social tuning and implicit prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 957-972.
- Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist : The promise and peril of visionary leadership (1st ed.)*. New York: Broadway Books.
- May, R. (1981). *Freedom and destiny (1st ed.)*. New York: Norton.
- Mullins, L. S., & Kopelman, R. E. (1988). Toward an assessment of the construct validity of four measures of narcissism. *Journal of Personality Assessment*, 52(4), 610-625.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Neuberg, S. L., & Newsom, J. T. (1993). Personal need for structure - individual-differences in the desire for simple structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(1), 113-131.
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203-1213.
- Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 878-893.
- Reina, C. S., Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2014). CEO grandiose narcissism and firm

- performance: The role of organizational identification. *Leadership Quarterly*, 25(5), 958-971.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. A., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365-1381.
- Rietzschel, E. F., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2007). Personal need for structure and creative performance: The moderating influence of fear of invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(6), 855-866.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2007). Relative accessibility of domain knowledge and creativity: The effects of knowledge activation on the quantity and originality of generated ideas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(6), 933-946.
- Schmit, M. J., Kihm, J. A., & Robie, C. (2000). Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology*, 53, 153-193.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sosa, M. E. (2011). Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks. *Organization Science*, 22(1), 1-21.
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282-293.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic: Living in the age of*

entitlement (1st Free Press hardcover ed.). New York: Free Press.

- van Kleef, G. A., Anastasopoulou, C., & Nijstad, B. A. (2010). Can expressions of anger enhance creativity? A test of the emotions as social information (EASI) model. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*(6), 1042-1048.
- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(5), 819-834.
- Wang, R., Chan, D. K. S., Goh, Y. W., Penfold, M., Harper, T., & Weltewitz, T. (2018). Humor and workplace stress: a longitudinal comparison between Australian and Chinese employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 56*(2), 175-195.
- Wisse, B., Barelds, D. P. H., & Rietzschel, E. F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences, 82*, 158-162.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.
- Wu, C. H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation Behavior. *Journal of Management, 40*(6), 1511-1534.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66-85.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682-696.