

2012 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

主管負向情緒表達對部屬有效嗎？

探討主管負向情緒表達對部屬績效表現的影響：

部屬人格特質與知覺主管權力的干擾效果：

報名編號：F0046

摘要

本研究以 EASI 理論探討主管負向情緒表達如何影響部屬行為，並探討部屬盡責性、親和性、權力距離傾向、與知覺主管權力的干擾效果。本研究以配對問卷調查法進行，透過不同時間點（間隔兩週）與不同來源（主管、部屬），抽樣自各產業 34 家公司，86 位主管配對 191 位部屬。研究發現：當部屬具高盡責性與高親和性時，主管負向情緒表達對部屬績效呈正相關。而在部屬具低權力距離傾向且知覺主管權力小時，主管負向情緒表達與部屬績效呈負相關。

關鍵字：主管負向情緒表達、盡責性、親和性、權力距離傾向、知覺主管權力、部屬績效

壹、緒論

情緒在日常生活中扮演影響人際間互動狀態的角色，不同情緒也會產生不同的互動結果 (Van Kleef, 2009)。在組織內亦是如此，不論是主管對下屬、或同事之間，情緒在其人際互動過程中均為不可或缺的一環 (Kiefer, 2002)。然而，在互動雙方權力不平等的狀況下（如：主管與部屬的互動），情緒所帶來的影響力又更為加強 (Van Kleef, Anastasopoulou, & Nijstad, 2010a)。

回顧過去的研究，主管正向情緒（例如：樂觀、愉悅等）的表達對於組織的影響大多得到較有利的結果；而在主管負向情緒表達（例如：憤怒、惱火的等）的研究卻得到較不一致的發現 (Gooty et al., 2010)，例如：數篇研究發現，在主管生氣情緒表達可改善部屬的工作績效 (Van Kleef, Homan, Beersma, van Knippenberg, van Knippenberg, & Damen, 2009)、及顯著提升具高度嚐新動機 (epistemic motivation) 部屬的創造力 (Van Kleef et al., 2010a)；然而，也有幾篇研究發現，主管負向情緒表達會提升部屬工作倦怠 (張火燦、劉嘉雯、許宏明、繆敏志與童志隆, 2011)、降低部屬對其領導效能的評價 (Lewis, 2000)。基於上述，主管負面情緒表達可否帶來好的結果，仍有待進一步釐清 (Van Kleef, Homan, Beersma, & van Knippenberg, 2010b)。此外，在組織場域中確實有許多主管以負向情緒表達做為影響部屬行為的策略 (吳宗祐、徐瑋伶與鄭伯璜, 2002)，而在實務上也有主管喜歡用負向情緒表達的方式來刺激部屬績效 (齋藤直美, 2012)，但此方式真的有用嗎？或是在某些特定的情況才會奏效？基於前述，釐清「何時」主管展現負向情緒表達的策略有效、或是對「何種」特質的部屬有效，是本研究想要探討的核心議題。

基於上述，本研究擬自下列三個角度切入，以彌補上述的文獻缺口，並對主管負向情緒的文獻做出貢獻。首先，本研究將探討與工作績效最為相關的人格特質—盡責性 (Barrick & Mount, 1991)在主管負向情緒表達與部屬績效之間是否有干擾效果。過去許多關於工作績效或工作壓力的研究指出，盡責性的人格特質對工作績效有正面影響，且會影響個人在工作中如何處理遇到的負向情緒 (Dalal, 2005)。因此，具有高度盡責性特質的部屬在面對主管負向情緒表達時，是否會有好的績效表現，是本研究想探討的。其次，本研究將進一步延伸Van Kleef et al. (2010b)的研究，在個人層次探討親和性在領導者負向情緒表達與部屬績效表現之間的干擾效果，並且以真實企業內的主管與部屬為樣本，以進一步的檢視Van Kleef et al. (2010b)的研究結果是否能類推到企業內主管與部屬的互動之中。最後，本研究從權力的觀點出發，試圖找出可能干擾主管負向情緒表達效果的變數。如同前述，在擁有權力不平等的情況下，主管情緒對部屬的影響力更加強烈 (Van Kleef, 2009)。其中，權力不平等的情況意味著部屬必須忍受與主管之間的權力差距，而權力距離 (power distance)意指人們在社會中忍受不對等權力分配的程度 (Hofstede, 1980)，權力距離程度越高則越能容忍權力不平等 (如：主管與部屬)，反之則否。然而，本研究欲探討的議題屬個人層次，因此本研究擬採Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe (2009)之做法，在個人層次以權力距離傾向 (power distance orientation)與權力距離文化做區別。此外，也有研究指出主管行為對部屬的影響，是依部屬對主管權力的知覺不同而有差異的 (吳宗祐，2008)，意即：主管若對部屬有負向情緒的表達時，部屬知覺到主管權力的大小不同，部屬的回應方式可能也有所改變；而當部屬知覺到主管具有高度的權力時，可能更會依附主管、容忍主管各種不合理的言行；反之，則可能選擇無視 (吳宗祐，2008; Farmer & Aguinis, 2005)。然而，由於權力距離傾向代表部屬須容忍來自權力的不平等，其傾向之行為可能需在知覺到主管的權力的情況下才發生。因此，本研究認為部屬的權力距離傾向、知覺主管權力可能同時干擾主管負向情緒表達對部屬績效表現的關係。

藉由回答上述研究問題，本研究對主管情緒文獻的貢獻在於將研究聚焦在主管負向情緒表達與部屬績效的關係，並探討可能的干擾變數。本研究目的分別如下：一、以真實企業樣本探討盡責性、親和性、及權力距離傾向與知覺主管權力的交互作用在主管負向情緒表達與部屬績效間的干擾效果。二、實務上有主管喜歡以負向情緒表達來影響部屬，本研究亦探討此方法是否真可提升部屬績效。

貳、文獻探討

一、主管負向情緒表達對部屬的影響：情緒作為社會資訊模式的觀點

根據過去學者的定義，負向情緒表達廣泛的包含了害怕的、敵對的、罪惡的、悲傷的等面向 (Watson & Clark, 1994)。然而，相對於害怕的、罪惡的、悲傷的等面向的負向情緒，本研究認為主管敵對的負向情緒表達應較能直接影響到部屬的工作投入或績效，因此本研究之主管負向情緒表達將定義為敵對面向的負向情緒表達 (例如：生氣的、惱火的等)。

由於主管負向情緒表達是否影響部屬績效的適用情境有待釐清，本研究將先針對主管情緒如何影響部屬加以了解，進而找出可能的干擾變數。回顧過去探討情緒影響效果的研究，大多主要集中在「個人內」(intrapersonal)的面向，即：個人的情緒是如何影響自身的認知、動機、及行為 (Forgas, 1995)。然而，儘管情緒在個人內面向的研究十分重要，但在「人際間」(interpersonal)的研究卻很少被提及 (Van Kleef, 2009)，換言之：個人不只會感受自己的情緒，也會將自己的情緒表達出來，且透過他人的觀察進而影響他人 (Van Kleef, 2009)。雖然過去已有相關研究探討個人情緒對他人的影響，例如：主管情緒對部屬的影響 (Lewis, 2000)等，卻仍缺乏一個清楚的框架可預測與解釋情緒是如何影響人際間的互動行為 (Van Kleef, 2009)。因此，Van Kleef (2009)提出「情緒作為社會資訊模式」(emotion as social information model；以下簡稱 EASI)，以解釋其中的機制。

根據 EASI 的觀點 (Van Kleef, 2009)，他人的情緒主要可透過觀察者的「推測」(inferences)與「情感反應」(affective reactions)兩條路徑來影響觀察者的行為。而此兩條路徑關係的強弱亦會受到觀察者的「資訊處理」(information processing)與「社會關係因子」(social-relation factors)等兩個因素的影響 (請參考圖 1)。推測意指觀察者可藉由他人的情緒表達推論出他人的態度、行為意圖等 (Keltner & Haidt, 1999)，進而影響情緒觀察者的後續行為 (Van Kleef, 2009)；而情感反應則意指觀察者的情緒反應可能會被他人的情緒表達所以引發，其後續行為亦受到影響。舉例來說：當某甲與朋友有約卻遲到了，朋友因而對某甲表達負向的情緒，此時生氣的情緒會經由兩條路徑影響個體的後續行為。(1) 推測：某甲觀察到朋友的負向情緒，可能會推測是否是因為遲到所造成的，為避免相同狀況再次發生，某甲進

而告訴自己下次絕不能遲到。(2) 情感反應：因某甲接收到朋友的負向情緒，某甲可能因此受到情緒感染 (emotional-contagion) 而有失望、傷心、或生氣等情感反應，進而與朋友大吵一架。由上述可知，在 EASI 理論中，負向情緒表達對個體行為的影響分別有正、反兩面的效果。另外，Van Kleef (2009) 在模型中也提出了兩個可能的干擾因素，分別為情緒觀察者的資訊處理與社會關係因子。資訊處理意指觀察者對於接收到的情緒訊息處理的動機或能力，當情緒觀察者越具有處理負面訊息的動機與能力時，他人的負向情緒越會透過推測路徑影響觀察者的行為，而資訊處理的動機或能力可能反應在觀察者的人格特質之上；反之，若觀察者的處理資訊的能力或動機越弱時，則主管的負向情緒越會透過情感反應途徑影響觀察者的行為 (Van Kleef, 2009)。另一方面，社會關係因子則是指觀察者與情緒表達者間的社會關係變數，例如：公司或文化的規範、與對方的關係密切程度等，這些變數均可能會影響觀察者透過推測或情感反應的路徑而改變觀察者的後續行為 (Van Kleef, 2009)。若以上述同樣例子來解釋：當某甲處理朋友負向情緒表達的資訊的動機或能力越強時，越會透過推測的途徑來影響其行為；相反的，某甲處理資訊的動機或能力越弱時，則越會透過情感反應途徑來影響後續行為。另外，個體的社會關係變數 (例如：某甲的與朋友間的關係好壞)，也會導致不同的結果。

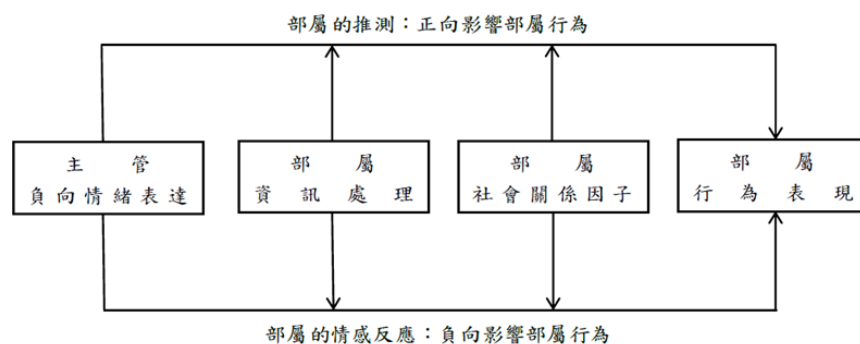


圖 1 主管負向情緒表達對部屬行為表現的影響：EASI 的觀點

綜合上述，本研究從 EASI 理論出發，試圖解釋主管負向情緒表達與部屬行為表現之間的關係，研究架構及變數與 EASI 理論的對應關係，如圖 2 所示。當主管對部屬負向情緒表達 (如：生氣或不愉快)，此時主管的負向情緒會有兩條路徑影響部屬的行為。(1) 推測：部屬觀察到主管負向情緒，部屬可能會推測是否是自己先前表現不佳導致，為改善此一狀況，進而更努力的工作而有較佳的表現。(2) 情感反應：因為部屬接收到主管負向情緒，部屬可能會有沮喪、傷心等情感反應，進而工作績效降低。而此時部屬處理主管負向情緒表達此一資訊的動機或能力 (即：

具有特定的人格特質)越強，則越會透過推測途徑影響其後續行為；反之，部屬處理主管負向情緒表達資訊的動機或能力越弱，則越會透過情感反應途徑來影響其行為。另一方面，部屬的社會關係變數 (即：知覺主管權力)也會決定主管負向情緒表達將透過推測途徑或情感途徑反應來影響部屬行為。至此，本研究認為部屬的資訊處理與社會關係因素可能是造成過去關於主管負向情緒表達對部屬績效研究不一致的干擾變數。因此，本研究將分別針對部屬的資訊處理與社會關係因子提出可能的干擾變數。本研究預期：部屬的盡責性與親和性特質可能會提升部屬處理負面資訊的動機與能力；而部屬的權力距離傾向、與其知覺主管權力的大小，也可能透過交互作用的形態影響主管負向情緒表達與部屬績效間的關係。

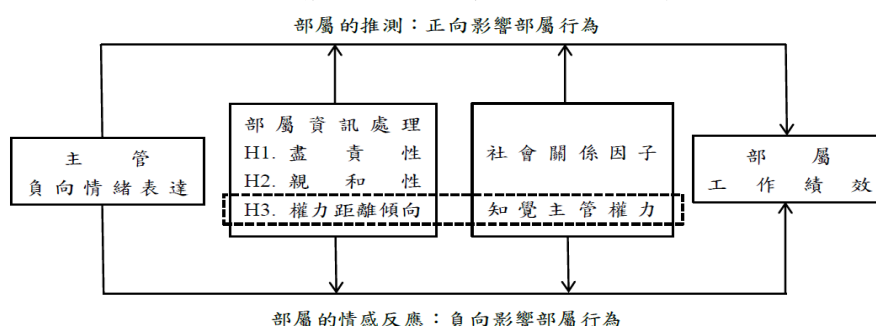


圖 2 研究架構

二、部屬盡責性對主管負向情緒表達與部屬工作績效關係的干擾效果

高盡責性的個人具有對工作盡心盡力、有責任感，給人的感覺是可靠的、獨立的等特質 (Costa & McCrae, 1992)，且不易受情緒影響、重視行為的結果、且自我控制能力較強 (Watson, Clark, Harkness, 1994)；反之，低盡責性的個體較易受短暫心情影響，擁有較低的目標導向、且自我控制的能力較弱 (Peabody & De Raad, 2002)。

根據 EASI 的觀點，當部屬觀察到主管負向情緒表達時，由於高盡責性的部屬對有較強的目標導向且自我情緒控管能力較強，有充分的動機與能力來做資訊處理以處理主管負向情緒 (Ilies, Scott, & Judge, 2006)，則主管的負向情緒會透過推測路徑使部屬推測主管的負向情緒是否因本身的績效不佳，進而更願意改善自己的績效；反之，在面對主管負向情緒表達時，低盡責性的部屬，擁有相對較低的目標導向且負向心情的控制力較低 (Ilies et al., 2006)，因此缺乏足夠的資訊處理動機與能力，故主管負向情緒可能透過部屬情感反應路徑來影響其後續行為，進而可

能造成此特質部屬有激烈的情緒反應，其績效表現因而受到負面影響。因此，本研究認為，盡責性特質對主管負向情緒表達與部屬績效的關係具有干擾效果。故提出以下假設：

假設一：部屬的盡責性會干擾主管負向情緒表達對部屬個人績效的影響：當部屬盡責性程度愈高時，主管負向情緒表達對部屬績效的負向影響將減緩甚至有正向影響；反之，當部屬盡責性程度越低時，主管負向情緒表達對部屬個人績效的負向影響將加強。

三、部屬親和性對主管負向情緒表達與部屬工作績效關係的干擾效果

親和性是五大人格特質 (big five) 中與人際關係最為相關的人格特質 (Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996)。親和性意指個人重視人際和諧的傾向 (Barrick & Mount, 1991; Van Kleef, 2010b)。回顧過去親和性的相關研究，在有人際衝突或挫折的情況下，高度親和性的個體有強烈動機想維持人際的正向關係，此動機會控制個體的憤怒或負向情緒 (Graziano et al., 1996)，並嘗試提出較有建設性的策略以應對目前的衝突情況，故此人際衝突得以解決 (Graziano et al., 1996)。

若從 EASI 理論觀之，當主管對部屬表達負向情緒時，高度親和性的部屬因重視與主管的人際和諧且對負向情緒的容忍力較強，故有比較高的動機與能力處理主管的負向情緒，並試圖與主管保有和諧關係。在此狀況下，主管負向情緒會透過推測路徑使部屬推估是否有方法能夠改善遭破壞的和諧氣氛，並以改善績效不再犯錯的方式回應主管；反之，在受到主管負向情緒表達時，低親和性的部屬較不在乎與主管間的人際和諧且對於主管負向情緒的容忍力相對較低，因此其處理主管負向情緒的動機與能力較為缺乏，主管負向情緒較可能透過情感反應的路徑來影響部屬的後續行為，進而部屬可能以刻意擺爛、無視的方式加以回應，甚至影響其績效。

綜合上述，本研究認為親和性在主管負向情緒表達與部屬績效的關係中有干擾效果。因此，提出以下假設：

假設二：部屬親和性會干擾主管負向情緒表達對部屬個人績效的影響。當部屬親和性越高時，主管負向情緒表達對部屬績效的負向影響將減緩甚至有正向影響；

反之，當部屬親和性越低時，主管負向情緒表達對部屬績效的負向影響將加強。

四、權力距離傾向、知覺主管權力與主管負向情緒表達對部屬績效關係的三階交互作用

根據 EASI 理論的觀點，本研究認為部屬的權力距離傾向亦可能反應其處理主管負向情緒的動機與能力，而部屬知覺主管的權力大小，則可能反應在部屬與主管間的社會互動關係。然而，雖 EASI 模型提出主管負向情緒表達的效果可能受到資訊處理及社會關係因子兩類趨力的干擾而有不同，但 EASI 模型並未提及這兩類的趨力是否會有加乘或是互相抵銷的效果。本研究預期，部屬權力距離傾向、知覺主管權力的差異可能會共同干擾主管負向情緒表達與部屬工作績效間的關係。

「權力距離」(power distance)意指人們在社會中忍受不對等權力分配的程度 (Hofstede,1980)。然而，Hofstede (1980)提出的權力距離原屬於國家層次概念，若要將此概念運用在個人層次則須與國家層次有所區隔 (Kirkman et al., 2009)。因此，學術界提出組織內個體差異的觀點，在多元文化的研究中使用個體差異的方式進行研究 (Kirkman, & Shapiro, 2001)，例如：Kirkman et al. (2009)在個人層次以權力距離傾向 (power distance orientation)代替原本的權力距離。相較於Hofstede (1980)的權力距離，權力距離傾向的差別在於適用的研究層次屬個人層次，意指個人在組織中能夠容忍地位、權威、權力差距的程度 (Kirkman et al.,2009)。若部屬擁有高度的權力距離傾向，較容易接受主管的權威(Farh, Hackett, & Liang, 2007)，在與主管的互動中，會較重視主管的想法、順從且肯定主管的領導方式 (Kirkman et al., 2009)，且認為部屬有責任與義務效忠主管 (Clugston et al., 2000)。然而，權力距離傾向低的部屬較期望能夠表達自己的意見、無法忍受權力造成的不平等、及質疑主管的想法 (蔡松純，鄭伯璜，周麗芳，姜定宇，鄭弘岳，2009)。

另一方面，根據資源依賴 (resource dependency)的觀點，當部屬知覺主管擁有的資源是稀少且不易替代的、且目標需要藉著主管的資源才能達成時，則會對主管產生高度的依賴感；相反的，當部屬知覺主管擁有的資源並不特別且是可替代的，且目標並不需要藉著主管的資源便能達成目標時，則較不會對主管產生依賴感 (Emerson, 1962)。因此，本研究推測，在部屬知覺主管權力的不同時，對主管的依賴感可能也隨之不同。例如：若部屬知覺到主管有高度的權力，代表主管掌

握了某些可能影響部屬目標達成的關鍵資源或獎酬權。在此狀況下，部屬對主管產生高度的依賴感，進而能容忍主管各種不合理的言行；反之，若部屬知覺主管權力較小，代表主管掌握的資源較少，或是部屬並不需要依靠主管即可達成目標。在此狀況下，當主管有不當言行時，部屬容忍主管的意願則降低 (吳宗祐, 2008)。此外，部屬知覺互動的對象權力越大時，部屬越傾向對主管隱藏自己真實的反應 (Ashforth & Lee, 1997)。

然而，是否高度權力距離傾向的部屬一定會完全接受主管的負向情緒表達，進而投入更多的努力於工作之中？本研究認為需同時考慮部屬知覺的主管權力大小。研究指出，對部屬而言，部屬需先知覺到主管所擁有的權力 (如：獎懲權)，主管的權力才可能存在 (吳宗祐, 2008; Farmer & Aguinis, 2005)。由於權力距離傾向代表部屬須容忍來自權力的不平等，故本研究推論部屬需在知覺到主管權力的情境下其權力距離傾向的行為才可能發生。因此，本研究認為部屬受主管負向情緒的影響會隨著其權力距離傾向程度與知覺主管權力大小而有所不同。

根據 EASI 的觀點，對於高度權力距離傾向與知覺主管權力大的部屬而言，其認為部屬有責任與義務效忠主管 (Clugston et al., 2000)，較願意也較能接受主管的權威 (Farh et al., 2007)與順從主管的想法 (Kirkman et al., 2009)，並認為主管掌握所需之重要資源，故在面對主管的負向情緒表達時，有更高的動機與能力處理負面資訊，且由於其所處的社會情境，此時主管的負向情緒表達可能透過推測路徑影響部屬行為，除使部屬推估主管對自己表達負向情緒是權力的展現，亦會擔心自己若對主管做出不恰當的回應，將可能失去來自主管的資源與權力，故在此狀況下，主管負向情緒的表達更可能帶來部屬的工作投入，進而有較好的後續行為表現。相反的，由於低度權力距離傾向且知覺主管權力低的部屬較不能接受來自位階的不平等、及相對較會質疑主管的想法 (蔡松純等, 2009)，且認為主管並不具有稀少且需依賴的資源，故更無法容忍甚至選擇忽略來自主管的權威。因此，其處理主管負向情緒的動機與能力皆較低，且不擔心有失去資源的可能。故在接收到主管負向情緒時，會有較直接的情感反應 (例如：生氣、沮喪等)，進而對績效表現有更負面影響 (Lewis, 2000)。至此，本研究認為部屬的權力距離傾向與知覺主管權力的交互作用在主管負向情緒表達與部屬績效間有干擾效果，故提出以下假設：

假設三：部屬的權力距離傾向與知覺主管權力的交互作用會干擾主管負向情緒表達對部屬個人績效的影響：當部屬權力距離傾向越高，且知覺主管權力越大時，主管負向情緒表達對部屬績效的負向影響將減緩甚至有正向影響；反之，當部屬權力距離傾向越低，且知覺主管權力越低時，主管負向情緒表達對部屬績效的負向影響將加強。

參、研究方法

一、研究樣本與問卷發放程序

本研究採用問卷調查法，以各產業公司內有直屬關係的主管及部屬為研究對象，採配對樣本的方式，以一位主管搭配一至四位部屬的方式發放問卷，並強調全程以匿名方式處理。共發出各 243 份的主管問卷與員工問卷，回收配對 216 份 (91 位主管與 216 位部屬)，扣除填答不完整、配對不成功的問卷有效配對 191 份 (86 位主管與 191 位部屬)，有效問卷回收率 78.6%。在部屬基本資料方面，男性 (37%)、女性 (63%)、平均年齡 33.13 歲 (標準差為 7.91 歲)、平均服務年資約 5.51 年 (標準差約 5.82 年)、平均與主管共事年資約 2.51 年 (標準差約 2.8 年)。在主管基本資料方面，男性 (58.4%)、女性 (41.6%)、平均年齡 42.18 歲 (標準差 8.63 歲)。公司類別方面，金融業 17%、百貨業 15%、科技業 14%、製造業 13%、服務業 10%、大眾運輸業 6%、其他 25%。

研究問卷發放程序如下：(1)以電話和電子郵件與各公司之連絡人徵求其主管與同事的參與，並確認可參與之人數；之後，將問卷以郵寄的方式予各公司之連絡人，其附有一份說明書、大回郵信封、主管及部屬問卷及彌封用小信封、以及一份價值 100 元的小禮物予連絡人，並請連絡人告知填答者問卷絕對匿名。(2)根據 Wright & Staw (1999)的觀點，研究在測量心情或情緒對於績效表現的影響時，情緒與績效在時間軸上必須有所重疊，因此本研究採縱斷面 (longitudinal)的方式發放問卷。連絡人先請參與之部屬填寫過去兩週主管的負向情緒表達、部屬盡責性、親和性、權力距離傾向以及知覺主管權力等題項 (T1)，兩週後再請主管回想並填寫與各配對部屬過去一個月之績效表現 (T2)。(3)待部屬與主管問卷皆完成後，連絡人將配對彌封後的問卷，裝入大回郵信封並寄回。

三、研究工具

本研究以問卷為主要之衡量工具，在「主管負向情緒表達」「權力距離傾向」「知覺主管權力」、「部屬盡責性」、「部屬親和性」量表方面，由部屬填答；主管填答「部屬績效表現」量表。由於部分量表分別取自國外期刊，因此本研究採用倒譯法翻譯之 (Brislin, 1980)，本研究先將原文量表翻譯成中文，再請三位國內具有翻譯及語言專長之專家翻譯回原文，之後，再請專家二度審查，以確認翻譯後版本與原文版本的適切性。以下將針對本研究採用的量表進行說明：

(一) 主管負向情緒表達

本研究改編自Forgays, Forgays & Spielberger (1997)的量表以請部屬評估衡量主管在過去兩週內對其展現負向情緒表達的程度，共五題，分別為：生氣的、惱火的、憤怒的、抓狂的、發怒的。以李克特五點量表衡量 (1 = 非常輕微或沒有；5 = 非常強烈)，量表的Cronbach's α 值為.94。

(二) 盡責性、親和性

本研究使用Goldberg (1999)的IPIP人格量表衡量部屬盡責性及親和性。每個人格特質各有 10 題敘述句，並請部屬評估敘述句的特質與自己符合的程度，以 5 點尺度計分 (1 = 非常不符合；5 = 非常符合)。盡責性的例題如：我做事總是做好準備、我嚴格要求自己的工作表現等。其Cronbach's α 值為.73；而親和性例題如：我對於他人的感受具有同理心、我對於他人的情緒能感同身受等，量表之Cronbach's α 為.75。

(三) 部屬權力距離傾向

為衡量部屬的權力距離傾向，本研究自Earley & Erez (1997)之量表中選擇四題加以衡量之，其例題為：在大多數的情況下，主管應該不與其部屬諮詢即做出決定、一旦高層經理做了決定，其公司職員即不應該質疑其決策。並以李克特七點尺度計分 (1 = 非常不同意；7 = 非常同意)，本量表之Cronbach's α 值為.70。

(四) 部屬知覺主管權力

本研究使用吳宗祐(2008)的知覺主管權力量表，共三題為：我的主管在組織中，

有很大的影響力；我的主管對我的人事決策 (如薪資、獎懲、升遷)有很大的決定權；我的主管在組織中有很大的權力。其計分方式採用李克特六點量表衡量之 (1 = 非常不同意；6 = 非常同意)，此量表的Cronbach's α 值為.80。

(五) 部屬工作績效表現

本研究使用Wayne & Liden (1995)及Williams & Anderson (1991)之九題量表，以詢問主管對於其部屬績效表現之看法，例題包括：具有良好的工作品質、能適切地完成指派給他/她的工作等。計分採李克特五點量表衡量 (1 = 非常不同意；5 = 非常同意)，其Cronbach's α 值為.94。

(六) 控制變數

為排除其他可能影響部屬績效之外生變數，本研究針對下列五個變數加以控制之。(1)主管與部屬性別：由於主管負向情緒表達對部屬績效的影響可能會隨著主管的性別而有所不同 (Lewis, 2000)，且過去關於情緒的研究中，性別往往會影響其情緒互動的結果，因此本研究針對主管與部屬的性別加以控制。(2)部屬年資：研究發現，年資越長的部屬越可能會以直接的情感反應或來回應主管的權威行為 (吳宗祐等，2002)，可能影響本研究之研究結果，故加以控制之。(3)共事年資：過去研究指出，部屬的績效會受部屬與主管共事的年資影響 (Mitchell & Ambrose, 2007)，因此本研究亦控制部屬與主管共事的年資。(4)喜愛 (liking)：Wayne & Liden (1995)指出，部屬與主管間的喜愛會影響其對彼此的評價，因此本研究在部屬問卷內詢問部屬是否喜歡主管並加以控制之。(5)部屬神經質：神經質 (neuroticism)人格者其情緒較不穩定、缺乏自信心、容易對所處環境產生緊張感，較易經驗到負向的心情與較難處理其負面情緒。因此本研究認為高神經質的部屬在受到主管負向情緒表達時，其負面的情緒可能會影響後續的績效表現，故控制之。本研究以Goldberg (1999)之IPIP人格量表衡量部屬之神經質，計分方式採李克特五點尺度量表 (1 = 非常不符合；5 = 非常符合)，量表之Cronbach's α 值為.88。

四、資料分析方式

本研究以階層迴歸分析的方式檢視各干擾變數的干擾效果 (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003)。此外，為避免多元共線性 (multi-collinearity)的問題。本研究

採用 Aiken & West (1991)的建議，於製作交互作用項前，先將自變數與干擾變數標準化，再進行階層迴歸分析。此外，由於每位主管評估一位以上的部屬績效，可能違反統計獨立性的假定 (non-independence)，因此本研究亦以階層線性模式分析 (hierarchical linear modeling; HLM)加以檢視。本研究在 level-1 置入所有變數，而 level-2 則不置入任何變數以控制來自主管的可能變異 (Liao, Joshi, Chuang, 2004)，發現本研究假設之結果並未有所改變，主要假設與干擾效果的型態與迴歸分析的結果皆同，代表主管的評分者效應 (rater effects)在本研究中較不嚴重，故隨後仍以迴歸分析的結果呈現。

肆、研究結果

本研究各變數之平均數、標準差及相關係數如表 1 所示，其中控制變數與幾個主要變項有顯著相關：例如主管負向情緒與部屬喜愛有顯著負相關 ($r = -.24, p < .01$)、共事年資與部屬績效有顯著負相關 ($r = .21, p < .01$)。此外，本研究所探討之主要變數中，權力距離傾向與知覺主管權力有正相關 ($r = .16, p < .05$)、盡責性與部屬績效呈正相關 ($r = .20, p < .01$)。

表 1 本研究各主要變數之敘述性統計與相關係數矩陣

變數名稱	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 主管性別	1.42	.49	—											
2. 部屬性別	1.63	.49	.23**	—										
3. 部屬年資	66.14	69.87	.06	.13	—									
4. 共事年資	30.16	33.60	-.11	.14	.47**	—								
5. 部屬喜愛	3.51	.96	.03	.05	-.16*	-.01	—							
6. 部屬神經質	3.16	.76	-.01	-.15*	-.01	.07	.16*	(.88)						
7. 主管負向情緒表達	1.41	.70	.10	-.13	-.05	-.01	-.24**	-.22**	(.94)					
8. 部屬盡責性	3.73	.55	-.07	-.07	.10	.24**	.10	.38**	-.03	(.73)				
9. 部屬親和性	3.90	.49	.11	.02	-.03	-.00	.29**	.34**	-.14	.48**	(.75)			
10. 部屬權力距離傾向	3.10	.98	-.06	-.04	-.02	.08	.09	-.01	.13	.05	-.06	(.70)		
11. 部屬知覺主管權力	4.59	1.06	-.06	.06	-.18*	.05	.25**	.02	-.10	-.00	.00	.16*	(.80)	
12. 部屬績效	3.86	.68	-.04	.07	.10	.21**	.05	.12	-.12	.20**	.11	.03	.05	(.94)

註 1：信度值位於對角線上的括號中；* $p < .05$ ，** $p < .01$ ， $N = 191$

註 2：性別：1 = 男，2 = 女；年資與共事年資的單位為月。

一、驗證性因素分析

在進行迴歸分析前，本研究先針對各主要變數同時進行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis)，以確認衡量模式的適配度、以及各研究工具之收斂效度 (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991)。結果發現本研究之七因素模式 (部屬盡責性、親和性、主管負向情緒、知覺主管權力、權力距離傾向、情緒耗竭、績效表現)之

配適度指標為： $\chi^2/df = 2.04$ (2450.32/1230)、 $CFI = .87$ 、 $NNFI = .86$ 、 $IFI = .87$ 、 $RMSEA = .074$ 。整體而言，各指標與學者們所建議的標準差距不大（即： χ^2/df 值應小於 3、 CFI 、 $NNFI$ 與 IFI 值應大於 .90、 $RMSEA$ 值應小於 .10）。因此，此模式之適配度尚可接受（Jöreskog & Sörbom, 1989）。

二、假設檢定

表 2 盡責性、親和性、權力距離傾向、與知覺主管權力對主管負向情緒表達與部屬績效關係的干擾效果

自變數	部屬績效(依變數)			
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
控制變項				
主管性別	.06	.05	.01	.04
部屬性別	-.03	-.01	.00	-.01
部屬年資	.02	.01	.05	.06
共事年資	.18*	.16	.14	.13
部屬喜愛	.03	-.01	.00	-.01
部屬神經質	.11	.04	.01	.05
主效果變項				
主管負向情緒表達		-.10	-.12	-.07
部屬盡責性		.13	.18*	.18*
部屬親和性		.03	.04	.03
部屬權力距離傾向		.03	.04	.01
部屬知覺主管權力		.02	-.02	.00
二階交互作用項				
主管負向情緒表達*盡責性			.21*	.25**
主管負向情緒表達*親和性			.17*	.15
主管負向情緒表達*權力距離傾向			-.01	.01
主管負向情緒表達*知覺主管權力			-.08	-.07
權力距離傾向*知覺主管權力			-.06	-.04
三階交互作用項				
主管負向情緒表達*權力距離傾向*知覺主管權力				-.19*
R²	.06	.09	.16**	.19**
ΔR^2	—	.03	.07**	.03*

註 1：* $p < .05$ ；** $p < .01$ (N=191)。

註 2：表中數字為標準化後之 β 係數。

為進一步釐清干擾效果的型態，本研究也採 Aiken & West (1991) 的建議作法，將知覺主管支持、部屬權力距離之平均數各加減一個標準差作為高低分數值，並代入迴歸式中以繪製交互作用圖如圖 5。由圖 5 可知。在部屬具有高權力距離傾向且知覺主管權力大之下，主管負向情緒表達與部屬績效的關係為負相關；而部屬的權力距離傾向低且知覺主管權力小時，主管負向情緒表達與部屬績效的關係為

負相關。因此假設 3 僅在低權力距離傾向與知覺主管權力小的部份獲得部份成立。

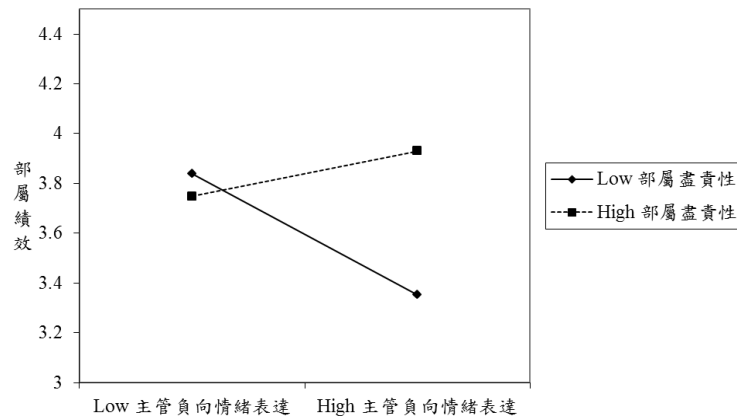


圖 3 部屬盡責性對主管負向情緒表達與部屬績效關係之干擾效果

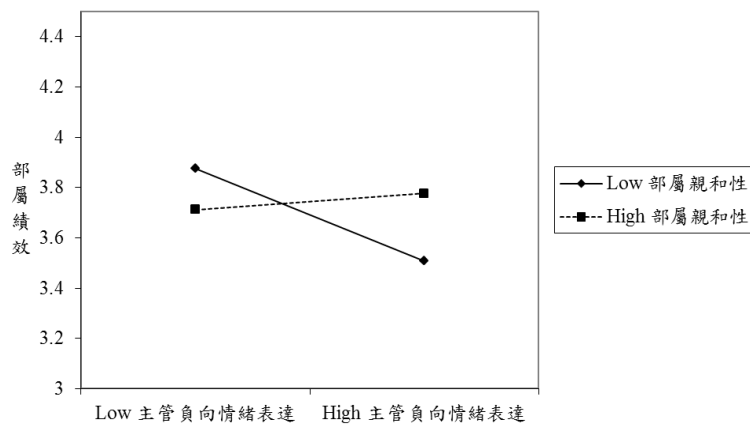


圖 4 部屬親和性對主管負向情緒表達與部屬績效關係之干擾效果

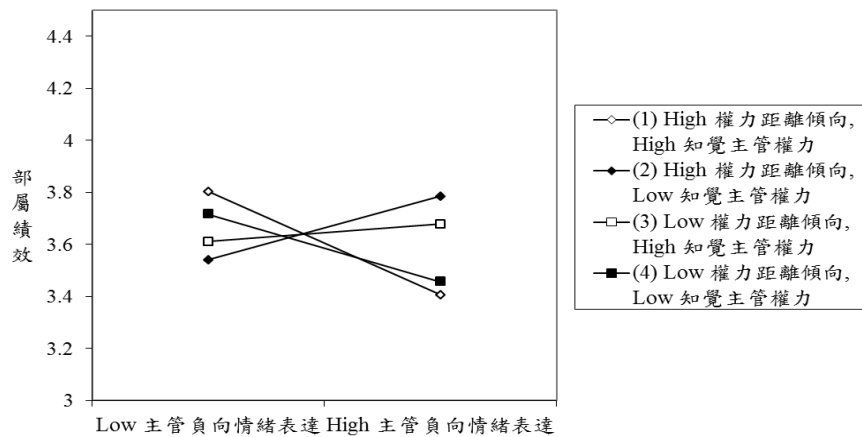


圖 5 部屬權力距離傾向與主管負向情緒表達與部屬績效關係之干擾效果

伍、討論與建議

一、理論貢獻

本研究的主要貢獻在於進一步釐清主管負向情緒對於部屬績效的適用情境。

根據 Van Kleef (2009)提出之 EASI 的觀點，部屬在接收到主管負向情緒表達時，其資訊處理動機與社會關係因子的不同，對主管負向情緒的解讀與反應不盡相同，進而對其後續行為表現造成影響。因此，本研究分別以部屬的人格特質（資訊處理）與知覺主管權力（社會關係因子）做為切入點加以探討，並對主管負向情緒表達、五大人格特質、與權力相關理論提出貢獻。

首先，過去研究普遍認為部屬高盡責性與工作績效有高度的正向關係 (Barrick & Mount, 1991)，亦會影響個人處理壓力的方式 (Dalal, 2005)。本研究結果發現，由於高盡責性的部屬較具有成就導向的特性，在面對主管負向情緒表達時較不受影響，且可能認為主管負向情緒表達是因本身績效不佳，進而試圖改善其績效表現；相反的，對於低盡責性的部屬而言，其情緒較可能受主管負向情緒表達的直接影響，進而負面影響其績效，故本研究之結果與過去關於盡責性的研究相呼應。

再者，如本研究預期，部屬之親和性亦可能影響主管負向情緒與部屬績效的關係。對於高親和性的部屬而言，主管負向情緒表達代表著與主管間的和諧氛圍遭到破壞，因此會以容忍的方式回應主管以試圖恢復與主管之間的關係，進而減少主管負向情緒表達對績效的負面影響；反之，低親和性的部屬在面對主管負向情緒表達時，較可能以直接的情緒回應主管，對組織與個人績效均造成傷害。然而，本研究對於親和性之研究結果卻與 Van Kleef (2010b)正好相反，Van Kleef (2010b)認為，當團隊成員的整體親和性高時，主管表達生氣會使團隊成員知覺團隊整體氛圍變差，進而降低團隊績效。若將本研究 Van Kleef (2010b)之研究結果相對照後可發現，主管若使用負向情緒表達應格外審慎，如同一把雙刃劍 (double-edged sword)般：在面對單一親和性高的部屬時，其親和性可減緩主管負向情緒表達對部屬績效的負向影響，甚至有正面的效益；但在團隊成員多數具有高親和性特質的情形下，主管負向情緒表達反而會招致成員反感，對團隊績效的負向影響更加強烈 (Van Kleef, 2010b)。

最後，除上述人格特質外，本研究亦從權力的觀點切入，探討權力距離傾向與知覺主管權力的干擾效果。根據 EASI 理論，權力距離傾向與知覺主管權力分屬於部屬的資訊處理與社會關係因子，也可能個別干擾主管負向情緒與部屬績效的關係。對此，本研究也分別檢驗權力距離傾向與知覺主管權力與主管負向情緒表達的二階交互作用，數據結果為兩者變數均為不顯著 (p 值分別為.928 與.320)，因

此部屬的權力距離傾向與知覺主管權力可能與主管負向情緒表達透過三階交互作用的方式影響部屬工作績效。由圖 5 可知，當部屬具有低權力距離傾向且知覺主管權力小時，部屬較易直接的情感反應來回應主管的負向情緒表達；然而，在高權力距離傾向的部屬與知覺主管權力大方面卻不符本研究之預期。研究結果顯示，在部屬權力距離傾向與知覺主管權力同時高時，主管負向情緒表達反而對部屬的工作績效有負面影響。對此結果，本研究提出可能解釋如下：過去領導相關研究指出，情緒耗竭是顯著影響績效的變數之一 (Witt, Andrews, & Carlson, 2004)，且與主管對部屬的負面行為有關 (吳宗祐，2008)。因此本研究推論，在知覺主管權力大的情況下，即使部屬擁有高度權力距離傾向，主管負向情緒表達可能造成部屬過大的壓力 (如：情緒耗竭)，超過部屬能承受的範圍，反而對部屬績效產生負面效應。為驗證此一可能性，本研究進行額外分析，將原本迴歸分析中的依變數部屬績效替換為部屬的情緒耗竭，測試此三階交互作用對於主管負向情緒表達與部屬情緒耗竭 (與主要變數同時收集) 關係的影響，得到邊際的顯著水準 ($\beta = -.19$, $p = .086$)：在知覺主管權力與部屬權力距離傾向同時高時，主管負向情緒表達與情緒耗竭有最強的正向關係。顯示主管負向情緒表達讓部屬產生的情緒耗竭，確實可能是造成假設三結果僅部分支持的原因，而此說法仍有待後續研究加以證實。

二、管理意涵

本研究發現，在工作場域中，當部屬具有特定之人格特質時(即：盡責性、親和性)，主管負向情緒表達有助於提升部屬的工作績效，因此本研究提出下列建議供企業組織參考。首先，本研究發現，在部屬具有高度盡責性或親和性的情況下，主管適當的負向情緒表達確實可提升部屬的工作績效。因此，建議組織可提供主管負向情緒表達的相關課程 Van Kleef (2010b)，例如：如何對部屬進行負向情緒表達才不會使部屬反感、負向情緒表達不是一味的對部屬發怒，而是必須立即指出部屬的問題所在、在責罵後須持續觀察與溝通部屬之後續表現，給予負面回饋後仍須予以適當的建議等 (齋藤直美，2012)。透過此類的訓練，可有效正面提升主管負向情緒表達對部屬或組織的影響效果，也可降低負面的效應。再者，根據 EASI 理論的觀點，個人的資訊處理動機會影響部屬在面對負向情緒的處理方式 (即：推測或情感反應)。因此，基於本研究之結果，本研究建議可透過情緒管理等教育訓練課程，加強部屬資訊處理的動機或能力，避免或減少部屬以直接的情緒回應主

管負向情緒的情形發生，進而提升工作績效。例如，人力資源部門可與外部顧問公司合作，開設與情緒智商相關的訓練課程，包括：他人情緒的判斷、自我情緒的控制、自我情緒的察覺與表達等，以避免部屬誤判主管情緒，或減少部屬以直接的情緒回應主管負向情緒的情形發生。最後，須特別注意的是，本研究亦發現，在部屬擁有低度權力距離傾向且主管本身並無掌握部屬所需重要資源的情境下，主管應盡量避免對其過度負向情緒表達以避免對部屬或組織的績效造成傷害。

三、研究限制

本研究在資料的收集與分析過程力求嚴謹，但仍有須注意之研究限制存在：首先，由於部份協助問卷發放之聯絡人具有主管身份，部屬填答時可能為討好或怕得罪主管而有所顧慮，造成無法準確測量主管之負向情緒表達。然而，本研究在設計的過程中，在每份部屬問卷說明上強調是以完全匿名的方式處理，且填答資料完全保密，並在每份部屬問卷的信封上附有雙面膠供部屬在填答完立即彌封，應可降低填答時因顧慮造成的偏誤。再者，由本研究之相關係數矩陣 (表 1)可知，本研究之主管負向情緒表達之平均數偏低 (平均值 = 1.41, 標準差 = .70)，僅略大於負向情緒量表最小值 (1 = 非常輕微或沒有)，顯示本研究樣本之主管較少有負向情緒表達情況發生。過去雖也有研究的主管負向情緒表達分數偏低，例如：張火燦等 (2012)與 Lewis (2000)之主管負向情緒的平均值均未大於量表中間值(3 = 中等程度)。然而，相對於上述之文獻，本研究之主管負向情緒表達的平均值仍較為偏低，故為本研究之限制。

四、未來研究建議

本研究除釐清主管負向情緒表達如何影響部屬的行為，並提出可能的干擾變數 (即：人格特質與社會情境)，亦針對未來研究可行的方向提出下列建議。首先，本研究建議未來研究可以 EASI 為理論框架，找出更多可能干擾主管負向情緒表達與部屬績效的關係之人格特質 (Van Kleef, 2010b)或社會情境變數 (Van Kleef 2009)。在部屬人格特質方面，可選擇情緒相關的變數，如：情緒智能 (Van Kleef, 2010b)、自我監控等特質，是否會干擾主管負向情緒表達與部屬績效的關係，值得未來研究的深入了解。而在社會情境變數方面，亦可選擇情緒相關的情境變數，如：主管支持與同事支持確實可能影響部屬情緒與壓力的處理 (Bacharach,

Bamberger, & Biron, 2010)，而是否對主管負向情緒表達與部屬績效的關係有干擾效果，有待未來研究做進一步的探討。再者，為因應環境的快速變遷，越來越多的企業組織以團隊為主的方式營運，以提升組織績效與創造力 (Gilson & Shalley, 2004)。因此，如何提升團隊的績效與創造力已成為學術界與實務界密切關切的議題 (Kozlowski & Bell, 2003)。例如：當主管展現負向情緒時，部屬團隊將花費更多心力來完成任務、主管生氣情緒的表達會降低具有高度的親和性團隊的工作動機 (Van Kleef et al., 2010b)等。基於上述，建議未來關於主管負向情緒表達的研究可同時考慮個人與團隊層次，探討變數在個人與團隊層次是否有不同的干擾效果，以提供實務界更多的參考依據。

陸、參考文獻

- 吳宗祐，2008。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果。中華心理學刊，第五十卷第二期，201-221。
- 吳宗祐、徐瑋伶與鄭伯璜，2002。怒不可遏或忍氣吞聲。本土心理學研究，第十八卷，3-49。
- 張火燦、劉嘉雯、許宏明、繆敏志與童志隆，2011。主管心情感染與員工創新行為的關係：敬業貢獻度與工作倦怠的中介角色。人力資源管理學報，第十一卷第二期，1-24。
- 蔡松純、鄭伯璜、周麗芳、姜定宇與鄭弘岳，2009。領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離之調節效果。中華心理學刊，第五十一卷第一期，121-138。
- 齋藤直美，2012。好主管得學會罵人：半年創造業績第一的奇蹟主管，傳授一定奏效的管理術。台灣：大是文化。
- Aiken, L. S. & West, S. G., 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T., 1997. Burnout as a process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 703-708.
- Bacharach, S., Bamberger, P., & Biron, M., 2010. Alcohol consumption and workplace absenteeism: The moderating effect of social support. *Journal of Applied Psychology*, 95, 334-348.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W., 1991. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., 1991. The Big Five Personality Dimensions and job performance: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Brislin, R. W., 1980. *Translation and content analysis of oral and written materials*. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-culture psychology* (Vol. 2, pp. 394-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W., 2000. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S., 2003. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, 3rd ed. Hillsdale: Erlbaum.

- Costa, P. T. Jr., McCrae, R. R., 1992. *Revised NEO Personality Inventory and New Five-Factor Inventory: Professional Manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Dalal, R. S., 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Earley, P. C., & Erez, M., 1997. *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. New York: Oxford University Press.
- Emerson, R. M., 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Farh, J-L., Hackett, R. D., & Liang, J., 2007. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Farmer, S. M., & Aguinis, H., 2005. Accounting for subordinate perceptions of supervisor power: An identity-dependence model. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1069-1083.
- Forgas, J. P., 1995. Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- Forgays, D. G., Forgays, D. K., & Spielberger, C. D., 1997. Factor structure of the state-trait anger expression inventory. *Journal of Personality Assessment*, 69, 497-507.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E., 2004. A little creativity goes a long way: An examination of team's engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470.
- Goldberg, L. R., 1999. *A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models*. In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality psychology in Europe* (Vol. 7, pp. 7-28). Tilburg, the Netherlands: Tilburg University Press.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta A., 2010. Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C., 1996. Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820-835.
- Hofstede, G. H., 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A., 2006. The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., 1989. *LISREAL 7: A Guide to the program and application*. Chicago: SPSS Inc.
- Keltner, D., & Haidt, J., 1999. Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition and Emotion*, 13, 505-521.
- Kiefer, T., 2002. Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 39-61.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B., 2009. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.

- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L., 2001. The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44, 557-569.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S., 2003. *Work groups and teams in organizations*. Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology, 12, 333- 375.
- Lewis, K. M., 2000. When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A., 2004. Sticking out like a sore thumb: employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L., 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Peabody, D., & De Raad, B., 2002. The substantive nature of psycholexical personality factors: A comparison across languages. *Journal of Personality & Social Psychology*, 83, 983-997.
- Van Kleef, G. A., 2009. How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 184-188.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & Damen, F., 2009. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52, 562-580.
- Van Kleef, G. A., Anastasopoulou, C., & Nijstad, B. A., 2010a. Can expressions of anger enhance creativity? A test of the emotions as social information (EASI) model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 1042-1048.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., & van Knippenberg, D., 2010b. On angry leaders and agreeable followers: How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*, 21, 1827-1823.
- Watson, D., & Clark, L. A., 1994. *The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form*. Ames: The University of Iowa.
- Watson, D., Clark, L. A., & Harkness, A. R., 1994. Structures of personality and their relevance to psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 103, 18-31.
- Wayne, S. J., & Liden R. C., 1995. Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E., 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Carlson, D. S., 2004. When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives. *Journal of Management*, 30, 149-160.
- Wright, T. A., & Staw, B. M., 1999. Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.