

# 主管心情感染影響員工創新行為路徑之研究

張火燦<sup>1</sup> 繆敏志<sup>2</sup> 許宏明<sup>3</sup> 童志隆<sup>4</sup>

<sup>1</sup> 國立彰化師範大學人力資源管理研究所

<sup>2</sup> 中國文化大學企業管理學系

<sup>3</sup> 國立彰化師範大學人力資源管理研究所

<sup>4</sup> 國立彰化師範大學人力資源管理研究所

## 摘要

本研究採用配對樣本的方式，探討廣告公司創意部門主管的正向及負向心情感染對廣告設計人員創新行為的影響路徑，經由 LISREL 進行路徑分析，研究結果證實：(1)主管正向心情感染會透過敬業貢獻度正向影響創新行為；(2)主管負向心情感染會降低敬業貢獻度進而對創新行為造成負面影響；(3)主管負向心情感染會提升工作倦怠但不會對創新行為造成顯著影響，本文中亦同時針對研究結果的理論意涵及管理意涵進行討論。

**關鍵詞：**心情感染、敬業貢獻度、工作倦怠、創新行為

## 1、緒論

中小型廣告公司占了台灣廣告產業的絕大部分，中小型規模的廣告公司中員工數較少，主管與員工的互動次數也就相對的增加，也因此主管所表現的心情容易被員工察覺，因而有心情感染的情形產生。心情感染係一種機制，人們會經由觀察他人公開表達的心情而使心情狀態趨於一致。因此，當主管展現出正向或負向心情時，員工會模仿主管所表達的心情，因而產生心情感染的情形(Neumann & Strack, 2000)。然而，心情是一種普遍存在的情感狀態且能夠對人們的認知與行為產生調節效果(Schwarz, 2002)，因此人們必須要透過他們所感受到的心情來提供資訊，藉此有效的適應所處環境，並對自身的行為思考模式與行為作調整。

Amabile(1996)指出，員工的創意對組織的成功有重要的貢獻。所以對廣告設計人才來說，創新行為的展現是相當重要的。然而在工作上，主管所表現的心情會影響到員工的感覺、思考與行動(Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2001)，George 與 Zhou(2007)也指出心情為決定人們願意為工作付出多少心力的關鍵因素，因此主管心情感染可能會對員工的敬業貢獻度與工作倦怠的影響，並更進一步對創新行為產生影響。

先前有關心情感染方面的研究，僅有少數研究探討主管心情表現對員工心情感受的影響(Bono & Ilies, 2006; Sy, Côté, & Saavedra, 2005)。然而，主管之正向或負向心情表現對組織創造力、團隊合作 (George & Zhou, 2007)

有重要的影響。但在過去研究中，學者多針對正向心情感染進行研究，而負向心情感染是否對員工行為造成影響則不得而知(Bono & Ilies, 2006; Sy, Côté, & Saavedra, 2005)，Bono 與 Ilies(2006)的研究也未將員工的心情與其結果變項，例如工作績效與創新行為等連結，然而，過去的研究卻已指出正向與負向的心情會同時存在(Scherer & Tannenbaum, 1986)。

綜上所述，應該同時將主管正向與負向心情感染對組織結果變項之影響納入探討。Quinn(2005)的研究中指出當員工擁有敬業貢獻度時等於有高績效表現，但過去的研究通常是針對個人或情境因素對創新行為的影響，如個人特質、工作自主性等(Florida, 2002)，而卻少有研究從心理狀態變項，如敬業貢獻度與工作倦怠來探討創新行為，所以心情感染與敬業貢獻度、工作倦怠的關係並不明確。因此，本研究將由主管心情感染探討員工敬業貢獻度、工作倦怠與創新行為之關係。整體而言，本研究經由以下兩種方式，彌補過去研究之不足：(1)過去針對心情感染的研究多從正向角度切入，但負向心情感染是否會對員工行為造成影響則不得而知，因此本研究同時從正向與負向心情感染來探討對員工創新行為之影響路徑；(2)主管正向/負向心情感染對員工創新行為的影響路徑不明確，故本研究將探討主管正向/負向心情感染是否會提高員工的敬業貢獻度或降低工作倦怠，進而對創新行為產生影響。

## 2. 文獻探討與研究假設

### 2.1 心情感染相關理論探討

根據 Neumann 與 Strack(2000)的定義，心情感染係一種機制，人們會經由觀察他人公開表達的心情而使心情狀態趨於一致。而心情感染分為兩階段，在第一階段當中，人們會在非故意的情況下去模仿其他人所表達的心情。第二階段則是從模仿他人的表情、聲音與動作最後達到心情感染。而 Hatfield, Cacioppo 與 Rapson (1994)認為人們會有自動模仿與同步化他人的表情、發聲、姿勢與動作的傾向，最後會與他人的心情趨於一致。許多學者認為心情感染是社會影響(social influence)類型的一種(Barsade, 2002; Levy & Nail, 1993)。因此當他人透過肢體語言、聲調、表情來表達個人之正向或負向心情時，個人會受到他人心情影響而產生正向或負向心情感染。

過去，在工作上心情感染的研究主要著重在服務人員的心情表現對顧客心情之影響(Söderlund & Rosengren, 2007)。僅有少數為針對主管心情感染對員工心情之影響(Bono & Ilies, 2006; Sy, Côté, & Saavedra, 2005)。然而 Goleman, Boyatzis 與 Mckee(2001)提到，了解主管的心情是非常重要的，因為主管的心情可能會影響到員工的感覺、思考與行動。Fredrickson(2003)也指出在組織當中，主管所表達的心情會因為他們所處的權力地位特別而容易傳染給部屬。Larsen 與 Diener(1992)的研究發現，主管會利用正負向情感來影響員工。因此主管之正向或負向情感表現對於組織有重要之影響

(George & Zhou, 2007 ; Sy, Côté, & Saavedra, 2005)。

為了要對員工工作態度與組織行為有更深入的了解，將情感構面納入研究當中是必要的(Ashforth & Humphrey, 1995)。Anderson, Keltner 與 John (2003)在一項情感趨同(emotional convergence)的研究當中研究夥伴間相互關係，發現擁有高權力的夥伴會影響低權力夥伴的心情，由此可知，擁有較多的權力主管，會將心情傳染給員工。此外，領導理論也指出，主管正向心情表現會產生激勵效果(Conger & Kanungo, 1988)，而表現負向心情時則會對員工的心情狀態產生負向影響，使得員工對主管有不好的知覺。而當員工知覺到主管的心情表現時，其心情會藉由感染的方式而受影響(Hatfield et al., 1994)。Sy, Côté 與 Saavedra(2005)也認為主管的心情會影響到其他團隊成員，因為主管公開表現心情時會影響到團隊成員的情感、認知與行為。因此心情感染是一種機制，會經由觀察他人公開表達的心情而使情感狀態趨於一致(Neumann & Strack, 2000)。

Hatfield 等人(1994)提出當個人對其他人表現自己的心情時，則最有可能會將他們的心情傳達給他人。而當個人注意到他人所展現的心情或是能夠去解讀他人的心情時，則容易捕捉到他人的心情而受到心情感染。而正因為主管在組織當中權力，所以主管在組織當中有相當多的機會來傳達自己的心情。此外，員工也因為更依賴主管，所以更會去注意到主管心情(Sy, Côté,& Saavedra, 2005)。因此，主管與員工所扮演的角色分別為心情的傳達者與接受者。綜合上述，本研究推論主管展現正向心情時，會使員工有正向的心情感受，因此產生正向心情感染；而當主管展現負向心情時，則是會使員工有負向的心情感受，造成負向之心情感染產生。

## 2.2 敬業貢獻度為主管心情感染對創新行為影響的中介變項

Schaufeli 與 Bakker(2004)。將敬業貢獻度定義為「一種正向、自我實現與工作相關的心理狀態，分為活力、奉獻與專注三構面」活力表示在工作時具有高度能量，願意為工作付出心力，遇到困難時能堅持；而奉獻指感知到工作的重要性，願意接受挑戰且對工作有熱忱；至於專注則為個人完全樂於投入工作，因投入工作而感到時間飛快，且不易受到身邊事物影響。

在推導主管心情影響員工敬業貢獻度方面，研究顯示，主管會透過不同的情感表達方式來影響其員工。例如，領導者如能了解自身的心情，更能與員工建立良好的關係，此時，領導者會有令人信賴的行為產生，進而促進員工的、信任感與幸福感(Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005)。從領導者情緒智力的研究當中也發現，當主管擁有高情緒智力時，就有能力維持正向心情，並能促進主管與員工的關係，甚至讓員工承諾透過創新行為來提升其工作績效(Rego et al., 2007)。

在推導員工正向心情與敬業貢獻度方面，敬業貢獻度已被證實可以用來預測工作能力、承諾等(Schaufeli & Bakker, 2004)。Ashkanasy, Zerbe,與 Hartel (2002a, b)認為工作時若感受到正向心情則會產生正向結果，如提升創

新行為、增加工作滿意度、降低離職率等，而且當員工擁有高正向情感時，會感受到熱情、充滿能量以及興奮，因此他們會感受到幸福感並且認為自己有能力致力於建立良好人際關係與達成工作目標。

由 Russell 與 Carroll(1999)研究可知，當員工處於心情穩定與愉快的狀態，會有較高的敬業貢獻度。Schaufeli 與 Bakker(2004)同時分析四個不同的職業，結果確認工作資源(如社會、主管支持)為敬業貢獻度最重要之預測因子。因此，主管適時的給予員工情感上支持，將會提高員工敬業貢獻度，此外主管的正向心情表現會產生激勵的效果(Conger & Kanungo, 1988)。因此，當員工從主管身上感受到情感性社會支持時，會降低其工作倦怠，同時，他們旺盛的精力與愉悅之心情，也會讓他們感受到較少的工作倦怠。

根據 Scott 與 Bruce(1994)的定義，員工創新行為係指員工被認為有複雜的創新行為傾向，會利用產生、推廣與實現創意等方法來達到組織目標。雖然員工的幸福已經受到人力資源學者與組織心理學家的關注，並且也了解到創新行為是必須要透過培育來產生的(Florida, 2002)。現代工作的特性之一就是要求能夠獨立決策並且有創新的運用本身之知識，企業也逐漸的依賴創意員工之能力來發展新創意。創新行為的展現除了要有能力同時也必須具備創新之意願，而且只要具備一般以上之智力、認知能力、任務相關知識與擁有技能之員工，便能展現創意(Taggar, 2002)。但除了知識與技能之外，創新行為之展現需要內在動機與某種程度的驅力，如此一來才能在面對挑戰時推動員工展現其創新能力(Shalley & Gilson, 2004)。在複雜與模糊的情境之下，創新行為大部分是除了正式的工作任務之外，員工在特定的情境下與遭遇問題時自發性的產生。因此組織也愈來愈依賴員工樂意與自願所付出的努力，來找出具創意與創新的解決方案(Ramamoorthy et al., 2005)。

在推導員工正向心情對創新行為的影響方面，Ashkanasy, Zerbe 與 Hartel (2002)認為，在工作時若感受到正向心情則會產生正向的結果，如提升創新行為。也有學者指出，正向情感會改變我們的思考模式，並且在工作上產生快樂且具有玩興的工作方式(Schwarz & Bohner, 1996)，此外，Isen(1999)也指出正向的情感會引導出更複雜、具彈性的思考方式，可以讓創意變成可實現的，因此當員工擁有正向心情感受時，將可以提升其創新行為。而 Gasper(2004)也指出，當工作團隊處於正向心情狀態時，會在短時間內產生更多的新點子並完成任務，且工作團隊處於正向情感狀態時的績效也較好。因此，當人們處於正向情感狀態時，會更有效整合技能與資源來完成創新的任務。

Huhtala 與 Parzefall(2007)提到，敬業貢獻度之概念與創新行為特別有相關性。當組織提供的工作資源較高時，員工對工作抱持正向態度，並致力於對組織有益的活動(Organ, 1988)。Eisenberger(2005)等人的研究也指出，藉由創造正向的心情可讓員工致力於角色外績效。換句話說，假如員工在工作上能感受到適當程度的挑戰性並使其能夠完全發揮能力，會使其展現

出正向心情。此外，與敬業貢獻度相似之概念，Csikszentmihalyi(1991)在心流(flow)的研究當中也發現當員工獲得的快樂達到高峰時，也會對原創性產生正向影響，而這也是展現創新行為之必要條件(Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004)。因此，敬業貢獻度是正向情感認知，同時也是創新行為之前因變項。

在推導負向心情感染對敬業貢獻度的影響方面，由情感事件理論可知，當情感事件發生時，會對個人的態度與行為造成影響(Weiss & Cropanzano, 1996)。因此，當主管表現出負向心情時，會因為心情感染而使員工感受到負向心情，而 George 與 Zhou(2007)指出當員工處於負向心情時會對工作一絲不苟且對環境相當敏銳，因此會促使員工去發展新奇且有用的新點子，此外，負向心情對員工來說也是一種信號，代表他們所處的環境或工作任務有問題存在，必須要作改善，因此會促使員工快速的做出改變並刺激創新行為的產生，此時正向心情反而會妨礙創新行為的產生。Kaufmann 與 Vosburg(1977)的研究也指出，當人們處於負向心情時用創意來解決問題的能力會優於處於正向心情，且當人們處於負向心情時，會利用創新能力盡力的去找出最適解來解決問題，因此，當主管負向心情感染發生時，員工會開始去找出工作任務上的問題，並利用自身的創新行為去找出最適解來解決工作上的任務。

綜觀以上文獻，當主管展現出正向心情時，會對員工產生激勵與鼓舞人心的效果，使得員工感受到主管所展現的正向心情，進而投入到工作中產生高敬業貢獻度。此外，員工擁有高正向情感時，會覺得精力旺盛，同時感受到正向心情。因此，高正向情感的個人會比低正向情感的個人更可能去尋找社會支持，此時他們旺盛的精力與愉悅之心情，會提升其敬業貢獻度，因此促使員工致力於創新行為產生。此外，當負向心情感染產生時，則是會促使員工盡力的去找出工作任務的問題所在，所以會提昇敬業貢獻度進而提升其創新行為。因此，本研究推導出以下研究假設：

**H1：敬業貢獻度為主管正、負向心情感染對創新行為影響的中介變項。**

H1-1：主管正向心情表現會透過員工正向心情感受提高敬業貢獻度的產生。

H1-2：員工正向心情感受會透過敬業貢獻度提高創新行為的產生。

H1-3：主管負向心情表現會透過員工負向心情感受提高敬業貢獻度的產生。

H1-4：員工負向心情感受會透過敬業貢獻度提高創新行為的產生。

### **2.3 工作倦怠為主管負向心情感染對創新行為影響的中介變項**

工作倦怠係指長期之下對人際與工作壓力所產生的反應，可以視為心理負向感受與工作壓力結果之延伸。研究發現在許多職業的員工身上都會發現工作倦怠之蹤影 (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002; Schaufeli & Enzmann, 1998)。在工作態度相關文獻當中，過去研究工作倦怠之起因大多

著重在工作情境，而少有研究認為個人差異對於工作倦怠之影響是重要的。近年來，在性格分類系統(disposition classification systems)興起之後使得學者開始考慮到個人差異因素對工作倦怠之影響(Zellars, Perrewe, & Hochwarter, 2000)。工作倦怠主要分為三個構面，情緒耗竭為工作倦怠之核心，意指個人缺乏能量以及個人之心情資源已被耗盡(Cordes & Dougherty, 1993)；再者，乏人性化係指與員工採用冷漠、負面的方式與人互動；最後個人成就感低落則是一種負面的自我評估，認為其與人互動與執行任務之能力低落。

Schaufeli 等學者(1996)所發展的 MBI-General Survey(MBI-GS)量表，使得工作倦怠原量表從著重於人與人之間的關係調整為著重於人與工作間之關係。其中，第一個構面為耗竭，係指工作疲倦程度，亦即工作資源耗盡，導致精力喪失而產生的身心疲倦，致使無法應付工作要求的狀況；第二個構面為情感疏離，係指反映於工作上漠不關心、冷漠的程度；最後一個構面為專業效能低落，表示工作者成就之滿意程度。而 Bakker, Demerouti 與 Schaufeli(2005)的研究中則將工作倦怠中的第三構面「專業效能」剔除，縮減為兩個構面，如此一來便可更加精確的衡量出員工工作倦怠的概念，故本研究採用兩個核心構面來衡量工作倦怠。

在推導主管負向心情影響員工工作倦怠方面，許多研究已證實心情感染與工作倦怠間之關係(Bakker, et al., 2001；Miller et al., 1995)，這些研究結果發現，當心情感染發生時，人們會有情緒耗竭的傾向發生且隨著時間的演進，他們會覺得對工作不滿意以及無法對工作做出承諾。此外，由 Weiss 與 Cropanzano(1996)所提出的情感事件理論(Affective events theory)指出，當情感事件發生時，會對個人的態度與行為造成影響，且工作態度與行為會受心情與過往的經驗所影響。此外，當主管自我控制低時，則容易對員工採取責備的行為，此時會將員工的建議視為對自身的攻擊，因此不願採納員工的意見，最後導致員工對主管的不信任，員工也會害怕提出有創新的方法來解決問題或創造機會(Prati et al., 2003)。因此，當主管表達負向心情時，會提高員工工作倦怠。

當員工在工作上經歷到耗竭時，會產生易怒、挫折等情緒反應(Maslach & Jackson, 1984)，由於情緒耗竭是一種壓力的反應，因此大多數工作相關理論的研究都認為，當人們處在壓力下，正向與負向情感會影響人們對壓力之調適，進而降低或增加情緒耗竭 (Zellars et al., 2000)。而在隨後的研究當中，Iverson 等學者(1998)在研究健康照護員工之樣本時，更加確定負向情感與情緒耗竭間之關係。

人們會採用逃避或防禦策略來減輕壓力或逃避緊張(Carver, Scheier, & Weintraub, 1989)。工作倦怠中的乏人性化指出員工會採用冷漠、負面的方式與人互動，為了要避免隨之產生的壓力與緊張，員工會在心情上展現出麻木不仁的態度，並且對同事、顧客與組織展現出懷疑的態度(Cordes & Dougherty, 1993)。此外，擁有高負向情感之個人有經歷缺乏人性化之傾向，

Watson 與 Hubbard(1996)的研究指出，當個人處於負向情感狀態時會努力的將自己與壓力源隔離以及否定自己，因此擁有負向情感之個人通常會採用乏個人化來作為其因應機制，最後導致情緒耗竭情況產生。

當員工在工作上經歷到耗竭時，情感上會產生易怒、挫折等情緒反應(Maslach & Jackson, 1984)，大多數工作相關理論的研究都認為當人們處在壓力之下，負向情感會影響人們對壓力之調適，進而增加情緒耗竭(Zellars et al., 2000)。且先前之研究已證明，擁有高負向情感之員工會比低負向情感員工感受到更多的工作壓力(Cordes & Dougherty, 1993)。因此，擁有高負向情感之個人無法將其注意力從工作環境中之負面因子移開，因此會感受到愈高之壓力而造成情緒耗竭。Schaufeli 等人(2001)的研究也指出，高工作倦怠的員工有高負向情感與低正向情感的特色。由上述可知，員工的負向心情感受將會造成工作倦怠。

儘管適當程度的壓力會驅動員工有優秀表現，但在長期的工作要求之下，工作壓力與工作倦怠必定會對員工創造力與創新行為造成負面影響(Amabile, Hadley, & Kramer, 2002)。且工作上所產生的情感與認知需求，如角色衝突、工作超載可能會在短時間內導致工作壓力的產生，而當持續的處於壓力之下時，工作壓力就會轉變為工作倦怠(Maslach & Leiter, 1997; Hakanen, 2006)。其他學者也認為工作倦怠會導致員工在心情上與認知上抽離其工作，最後導致員工想逃離工作與目標，最後影響到工作績效(Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004)。

工作相關之壓力被認為會在高工作要求情況下產生，當員工經歷工作倦怠時很可能會對工作漠不關心，並且費力的完成其正式工作職責(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004)。最後，他們不但不願意甚至沒有能力創新以及付出平時所額外投入的努力。所以，當工作要求不斷的持續增加時，會使得員工感受到情緒耗竭，並且對其創新行為有負向影響。此外，雖然工作上適度的刺激會推動員工有良好的表現，但在長期過度面臨挑戰下，亦會轉變為工作要求，最後導致情緒耗竭並妨礙創新行為之產生。

本研究推論當主管有負向心情表現時，會經由心情感染造成工作倦怠，而員工負向心情感受將會透過工作倦怠的工作效果，引起負向創新行為，故得到研究假設：

**H2：工作倦怠為主管負向心情感染對創新行為影響的中介變項。**

H2-1：主管負向心情表現會透過員工負向心情感受提升工作倦怠的產生。

H2-2：員工負向心情感受會透過工作倦怠降低創新行為的產生。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究對象

本研究以廣告公司的創意部門為問卷發放對象，以隨機抽樣的方式並以創意部門主管及其創意人才為配對樣本，以一位主管搭配一至三位員工



的方式發放問卷，共發出 122 份主管問卷與 330 份員工問卷，實際回收樣本數為 62 份主管問卷與 142 員工問卷。

### 3.2 研究工具

本研究以問卷為主要之衡量工具，針對研究架構之各變項依序為：「主管心情表現」、「員工心情感受」、「敬業貢獻度」、「工作倦怠」、「創新行為」。員工填答以下項目：「員工心情感受」、「敬業貢獻度」、「工作倦怠」；主管填答的部分則為：「主管心情表現」、「創新行為」。本小節將針對研究量表進行說明：

**主管正負向心情表現：**本研究採用 Watson, Clark 與 Tellegen(1998)所發展的 PANAS 來量表測量主管之正向與負向心情。PA 部分共 10 題測量來正向心情，NA 部分共 10 題測量主管負向心情，以 Likert 五點尺度計分(1=非常不同意，5=非常同意)，且為了確認所量測到的為正向心情而非個人特質，因此要求主管針對過去一週在工作上的感受作填答(George & Zhou, 2002)。主管正、負向心情表現的潛在因素之組成信度分別為.85 與.89，顯示具有內部一致性，表示此構面模式與實證資料的適合度可被接受。

**員工正負向心情感受：**本研究採用 Watson, Clark 與 Tellegen(1998)所發展的 PANAS 來量表測量員工之正向心情感受。以 Likert 五點尺度計分(1=非常不同意，5=非常同意)，且為了確認所量測到的為正向心情而非個人特質，因此要求員工針對過去一週在工作上的心情感受作填答(George & Zhou, 2002)。員工正負向心情感受之組成信度分別為.86 與.89，顯示具有內部一致性。

**敬業貢獻度：**本研究採用 Schaufeli 等人(2002)發展的 UWES 量表來測量敬業貢獻度，該量表包含了活力(vigor)、奉獻(dedication)、與專注(absorption)三構面。而本研究採用工作倦怠兩核心構面的相對構面(活力與奉獻)來衡量敬業貢獻度(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005)。其中 6 題測量活力，5 題測量奉獻，共計 11 題，以 Likert 七點尺度計分(1=非常不同意，7=非常同意)。活力與奉獻的潛在因素之組成信度分別為.88 與.93，顯示具有內部一致性。

**工作倦怠：**本研究採用 Schaufeli 等學者(1996)所發展之 MBI-GS 量表來測量員工之工作倦怠。而 Bakker, Demerouti 與 Schaufeli(2005)將專業效能此構面剔除，如此一來將能更精確的衡量出工作倦怠。其中 5 題測量耗竭，4 題測量情感疏離，共計 9 題，以 Likert 七點尺度計分(1=非常不同意，7=非常同意)。情緒耗竭與情感疏離的潛在因素之組成信度分別為.86 與.83。

**創新行為：**採用 Scott 與 Bruce(1994)所發展之量表來測量員工之創新行為，由主管衡量員工之創新行為，共計 6 題，以 Likert 五點尺度計分(1=非常不同意，5=非常同意)，分數愈高代表創新行為程度愈高，本量表信度值為.83。



#### 4. 研究結果

本研究各變項之平均數、標準差及相關細述如表 1 所示。

表 1 研究變項之平均數、標準差及相關分析

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1.主管正向心情表現	3.60	.48						
2.主管負向心情表現	2.46	.69	-.25**					
3.員工正向心情感受	3.26	.54	.09	-.21*				
4.員工負向心情感受	2.39	.67	-.05	.20*	-.18*			
5.敬業貢獻度	4.92	.92	.08	-.23**	.48**	-.23**		
6.工作倦怠	3.80	.98	-.15	.31**	-.30**	.32**	-.63**	
7.創新行為	3.40	.65	.32**	-.07	.12	-.06	.20**	-.08

\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$

#### 4.1 心情感染整體模式檢驗

本研究採用 LISREL8.7 版進行結構方程模式分析，以驗證本研究中各研究假設。本研究之理論模式適配度，經由結構方程模式進行分析後，模式路徑圖如圖 1 所示。

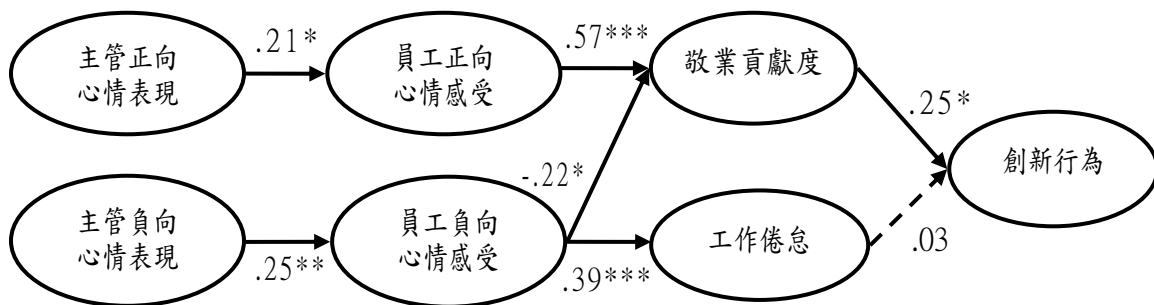


圖 1. 心情感染整體模式

本研究整體模式適配值如下： $\chi^2 = 446.08$ 、 $df = 201$ 、 $\chi^2 / df = 2.22$ 、 $CFI = .87$ 、 $NFI = .80$ ， $RMSEA = .09$  顯示指標適配度尚在可接受的範圍內，因此本研究之整體模型應可被接受。

#### 4.2 敬業貢獻度為主管心情感染對創新行為影響之中介變項

主管正向心情表現對員工正向心情感受的直接效果為.21，達  $p < .05$  的顯著水準，因此主管之正向心情表現會對員工心情造成正向影響。而員工正向心情感受對敬業貢獻度的直接效果為.57，達  $p < .001$  的顯著水準，顯示兩條路徑的直接效果皆達顯著水準，因此主管正向心情表現會透過員工正向心情感受影響員工的敬業貢獻度，故假設 H1-1 獲得支持。此外，敬業貢獻度對創新行為的直接效果為.25，達  $p < .05$  的顯著水準，因此員工正

向心情感受會透過敬業貢獻度影響創新行為，故假設 H1-2 獲得支持。故主管正向心情表現會對員工正向心情感受與敬業貢獻度對創新行為造成正向影響。

此外，在負向心情感染透過敬業貢獻度影響創新行為方面，主管負向心情表現對員工負向心情感受的直接效果為.25，達  $p < .01$  的顯著水準，因此主管負向心情表現會感染到員工而造成員工的負向心情感受。而員工負向心情感受對敬業貢獻度的直接效果為-.22，達到  $p < .05$  的顯著水準，因此主管負向心情表現會透過員工負向心情感受而對敬業貢獻度造成負向影響，故假設 H1-3 獲得支持。且敬業貢獻度對創新行為的直接效果為.25，達  $p < .05$  的顯著水準，因此負向的心情感染會對員工的敬業貢獻度造成負向影響，進而對員工的創新行為產生負面影響，故假設 H1-4 獲得支持。

綜合上述，正向心情感染與敬業貢獻度有顯著的正向關係，且敬業貢獻度與創新行為也有顯著的正向關係，因此透過敬業貢獻度的間接效果，主管正向心情感染會與創新行為產生正向關係，反之，負向心情感染與敬業貢獻度有顯著的負向相關，且會對創新行為造成顯著的影響。

#### 4.3 工作倦怠為主管負向心情感染對創新行為影響之中介變項

在假設二的部份，主管負向心情表現對員工負向心情感受的直接效果為.25，達  $p < .001$  的顯著水準，而員工負向心情感受對於工作倦怠的直接效果為.39，達到  $p < .001$  的顯著水準，因此主管負向心情表現會透過員工負向心情感受影響工作倦怠，故假設 H2-1 獲得支持。然而，工作倦怠對創新行為的直接效果為.03 並未達到顯著水準，因此員工負向心情感受並不會透過工作倦怠影響創新行為，故假設 H2-2 並未獲得支持。故可得知負向心情感染確實會對員工的工作倦怠造成影響，但並不會對員工的創新行為有顯著影響。

### 5. 結論與建議

#### 5.1 研究結論與討論

首先，經由本研究實證結果可知，正向心情感染與敬業貢獻度有顯著的正向關係，且敬業貢獻度與創新行為也有顯著的正向關係，因此透過敬業貢獻度的間接效果，主管正向心情感染會與創新行為產生正向關係。Schoorman 與 Tan(2000)在過去的研究中指出，當主管對於自身的情感能夠高度的自我控制且減少對員工的責罵時，則員工會願意提出更多的創新點子而不用害怕遭受主管的責罵或批評，此時員工會感受到較好的工作氛圍，因此會樂於投入到工作當中，進而提升其敬業貢獻度。且當主管擁有高的情緒智力時，就有能力使自己保持在正向的心情，此時就能有效的將正向心情感染給員工，促使主管與員工之間保持良好的關係，甚至能讓員工在工作上感到能自由發揮，因此會對自己的工作有所承諾而透過創新行為的發揮來提升其工作績效(Rego et al, 2007)。此外，Ashkanasy 等人(2002)也認為當員工在工作時若有正向的心情感受，會對工作結果有正向的影響。

響，如創新行為的提升、增加工作滿意度、降低離職率以及產生助人行為等。因此當員工處於正向的心情狀態時，就有可能會改變員工在工作上的思考模式，並且在工作上產生快樂且具有玩興氣氛的工作方式(Schwarz & Bohner, 1996)，Csikszentmihalyi(1991)亦指出當員工的快樂達到高峰時，會對其原創性以及內在動機產生正向影響，因此當主管的正向心情感染到員工時，員工會因正向心情感受，而願意投入工作，進而產生創新行為。因此主管的正向心情感染會透過敬業貢獻度對員工創新行為產生正向影響。

其次，經由本研究實證結果可知，負向心情感染會顯著的降低員工敬業貢獻度。根據 Russell 與 Carroll(1999)的研究可知，活力與耗竭分別處於情緒穩定與神經質的狀態，而奉獻與情感疏離則是分別處於愉悅與生氣的兩極上，因此當主管的負向心情表現感染給員工，而使員工處於負向的心情狀態時，此時員工會因為負向的心情狀態而處於低活力與低奉獻的狀態，因此會使得敬業貢獻度降低。此外，Amabile 等學者(2005)的研究也指出，當員工對其工作抱持愈正向的態度時，愈有可能在工作上展現創新行為，而 Csikszentmihalyi(1991)在心流(flow)的研究當中也發現當員工獲得的快樂達到高峰時，也會對其原創性與內在動機產生正向影響，而這也成為了員工展現創新行為之必要條件(Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004)。因此當負向的心情感染發生時，員工處於負向的心情狀態時，敬業貢獻度的降低會對工作的投入與熱情造成負面的影響，進而阻礙創新行為的產生。

最後，經由本研究實證結果可知，負向心情感染會對員工的工作倦怠造成顯著影響。此研究結果如同 Miller 等人(1995)的研究發現，當負向的心情感染發生時，人們會有情緒耗竭的傾向產生，並且隨著時間的演進會有對工作不滿意的感覺並且無法對自己的工作做出承諾，而且由情感事件理論可以得知，當負向的情感事件發生時，會對個人的態度與行為造成影響，因此當主管有負向的心情表現時，則員工可能會因為負向的心情感受而會產生工作倦怠。此外，Cordes 與 Dougherty(1993)的研究也發現，當員工擁有高負向情感時，會比擁有低負向情感的員工容易感受到更多的工作壓力，如角色模糊以及角色衝突，因此負向的心情感受會產生情緒耗竭。

## 5.2 管理意涵

當主管擁有高情緒智力時，則有高度管理自身情緒的能力，並且能夠快速的調整心理的不良狀態而表現出正向心情狀態，此時員工也會感受到主管的心情表現，而有正向心情感受產生。George(2000)也指出，主管自身的情緒管理是影響團隊成敗的重要因素，因此主管必須適時的調節自己的情緒，避免讓員工感受到負面心情而產生工作倦怠。主管也必須具備有效的調節與管理工作團隊情感氛圍的能力，使員工處於良好的團隊氛圍下將有助於順利的完成工作任務。此外，企業也可開設情緒管理相關課程供主管與員工進修。

其次，George 與 Zhou(2007)指出支持性的工作情境下，正向心情能使

員工投入工作，並展現出更多的創新行為。因此，管理者可透過工作再設計讓員工感受到的情緒與心理壓力降到最低，並鼓勵員工投資自己以培養自己的技能使自己更加有競爭力(May, Gilson, & Harter, 2004)。Hewitt associates(2004)所提出的員工敬業貢獻度模式指出了六個驅動因子能夠有效的提升敬業貢獻度，分別為：(1)同事相處(People)：協助員工與主管、同事與顧客保有良好的關係；(2)發展機會(Opportunities)：提供完善發展與訓練以及晉升的機會；(3)工作與價值(Work\Values)：提供員工足夠的工作資源來完成工作任務，並充分與員工溝通公司策略與目標，使其了解自己在組織中的價值並提高內在動機；(4)工作流程(Processes and Procedures)：改善工作流程及人力資源政策，如績效管理制度；(5)生活品質(Quality of Life)：協助員工工作與生活上的平衡，並主動提供良好的工作環境；(6)獎酬(Total Rewards)：除薪資福利外，另外提供財務與非財務上的獎勵，讓員工有受肯定的感覺。

最後，本研究的結果顯示，負向心情感染會造成員工工作倦怠產生，但卻不會對創新行為造成影響，這可能是廣告設計是以創新為導向的工作模式，即使感受到工作倦怠仍然必須持續不斷發揮創新行為來設計廣告。但工作倦怠會使員工的心情資源逐漸耗盡(Cordes & Dougherty, 1993)，會對員工的創新能力造成不良影響。因此 Sy, Côté 與 Saavedra (2005)指出可以透過壓力管理、工作設計、有效溝通以及團隊運作等方式來提供員工工作資源，藉此降低工作倦怠。

### 5.3 研究限制與後續研究建議

本研究仍存在某些限制與建議，本研究採主管與員工配對樣本來降低共同方法變異(common method variance, CMV)，並將主管與員工問卷的變項視為單一因素來進行 CFA 以診斷 CMV 的問題，單因子模式之卡方自由度比以及適配度指標皆比多因子模式來的差，顯示 CMV 的問題對本研究的結果影響並不大。其次，本研究採國外學者所發展衡量工具，雖經學術界與實務界專家審閱，但仍因翻譯產生偏差。因此建議後續研究採倒譯法進行問卷之翻譯：將原文翻譯成中文後，再請專家根據中文翻譯成原文，進行比對並以此根據差異修正，直到語意皆正確無誤為止(Chen & FrancESCO, 2003)。最後，本研究乃採取一位主管與一至三位員工配對的方式發放問卷，因此有樣本非獨立性問題產生，但 Kenny 等學者(2002)提到，從不同群體中所蒐集到的資料通常是不獨立的，而此非獨立性則代表了發生在小團體當中所獨有的社會交互影響的成份，因此必須要對這些非樣本獨立性做出一些容忍。

最後，本研究探討主管對員工心情感染，因此未來應該要探討不同方向的傳染途徑(Sy, Côté, & Saavedra, 2005)。此外，組織大多藉由工作團隊完成任務，且 Dreu(2006)更指出團隊創新行為是現今趨勢，因此未來研究應探討團隊成員間不同心情狀態是否能互補，進而提升團隊創新行為(George

& Zhou, 2007)。而本研究結果雖發現負向心情感染會降低敬業貢獻度，並對創新行為造成負面影響。但當員工感受到不滿時會造成負向心情而促使員工有高創造力的表現(Filipowicz, 2006)，George 與 Zhou(2007)也指出，員工處於負向心情時容易感受危機及發現問題，促使創新行為的發揮來解決問題。因此，應進一步探討特定情境之下，負向心情感染有可能對創新行為造成正向的影響。

### 參考文獻

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: West view.
- Amabile, T. M., Sigal, G. B., Jennifer, S. M. and Barry, M. S. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No.3 , pp. 367-403.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N. and Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. Special issue on the innovative enterprise: Turning ideas into profits. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 8, pp. 52–61.
- Anderson, C., Keltner, D. and John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, No. 5, pp. 1054-1068.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. and Nijstad, D.A. (2004). The reutilization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 1, pp. 147–172.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp. 97–125.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2005) The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, Vol. 58, No. 5, pp. 661-690.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol. 43, No.1, pp. 83–104.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J. and Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 82-99.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 4, pp. 644–675.
- Bono, J. E. and Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 4, pp. 317-334.

- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Losch, M. E. and Kim, H. S. (1986). Electromyographic activity over facial muscle regions can differentiate the valence and intensity of affective reactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, No. 2, pp. 260–268.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. and Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, No. 2, pp. 267–283.
- Chen, Z. X. and Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in china. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 226–238.
- Chen, Z. X. and Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, No. 3, pp. 490-510.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 637-647.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, Vol.18, No. 4, 621– 656.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 1, pp.83-107.
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 611-628.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L. and Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 7, pp. 755–775.
- Filipowicz, A. (2006). From positive affect to creativity: The surprising role of surprise. *Creativity Research Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 141-152.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class. And how it is transforming work, leisure and everyday life*. New York: Basic Books.

- Fong, T. C. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, pp. 1016-1030.
- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, Vol. 91, Vol. 4, pp. 330-335.
- Gaspar, K. (2004). Permission to seek freely? The effect of happy and sad moods on generating old and new ideas. *Creativity Research Journal*. Vol. 16, No. 2&3, pp. 215-229.
- George, J. M. and Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No.4, pp. 687-697.
- George, M. J. and Zhou, J. (2007). Dual Tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, pp. 605-622.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 11, pp. 42–51.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis with readings* (5 ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, Vol. 43, No. 6, pp. 495–513.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. and Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University.
- Hewitt Associates. (2003). *What makes a best employer? Insights and findings from Hewitt's global best employer study*. Retrieved April 25, 2008, from [http:// was7.hewitt.com/bestemployers/pdfs/BestEmployer.pdf](http://was7.hewitt.com/bestemployers/pdfs/BestEmployer.pdf).
- Huhtala, H., and Parzefall, M. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 299-306.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. and Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes.



- The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 373-394.
- Isen, A. M. (1999). Positive affect. In T. Dalgliesh and M. J. Power (Eds.) *Handbook of cognition and emotion* (pp. 521-539). Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Kenny, D. A., Mannetti, L., Pierro, A. and Livi, S. (2002). The statistical analysis of data from small groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83, No. 1, pp. 126-137.
- Larsen, R. J. (1992). Neuroticism and selective encoding and recall of symptoms: Evidence from a combined concurrent-retrospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, No. 3, pp. 480-488.
- Levy, D. A. and Nail, P. R. (1993). Contagion: A theoretical and empirical review and reconceptualization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Vol. 119, Vol. 2, pp. 235-183.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, Vol. 5 No.1 , 133–153.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, 397–422.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 1, pp. 11-37.
- Mignonac, K. and Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of manager's emotions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 2, pp. 221-240.
- Murray, N., Sujan, H., Hirt, E. R. and Sujan, M. (1990). The influence of mood on categorization: a cognitive flexibility interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No.3, pp. 411-425.
- Netemeye, R. G., Durvasula, S. and Lichtenstein, D. R. (1991). A cross national assessment of the reliability and validity of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, No. 3, pp. 320-327.
- Newmann, R. and Strack, F. (2000). "Mood contagion": The automatic transfer of moods between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, No. 2, pp. 211-223.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a moderator of the

- relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 527-556.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 879-903.
- Prati, L. M., Douglas C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. and Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, No. 1, pp. 21-41.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 4, pp. 610–641.
- Raine-Eudy, R. (2000). Using structural equation modeling to treat for differential reliability and validity: An empirical demonstration. *Structural Equation Modeling*, Vol. 7, No. 1, pp. 124-141.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. and Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behavior: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 142–150.
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M. P., Correia, A. and Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 250–264.
- Russell, J. A. and Carroll, J. M. (1999). On the Bipolarity of Positive and Negative Affect. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 1, pp. 3-30.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. and Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter(Eds.), *The Maslach Burnout Inventory: Test Manual*(3rd ed., pp.22-26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Schaufeli, W. R. and Bakker, A. B. (2004). Job demands and job resources and their relationship with burnout and engagement: A multiple sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, Vol. 3, pp. 293–315.

- Scheier M. F., Weintraub J. K. and Carver CS. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1257–1264.
- Schwarz, N. and Bohner, G. (1996). Feelings and their motivational implications: Moods and the action sequence. In J. A. Bargh & P. Gollwitzer (Eds.), *The psychology of action: Linking thought and motivation to behavior*. New York: Guilford.
- Schwarz, N. and Clore, G. L. (2003). Mood as information. *Psychological Inquiry*, Vol. 14, No. 3&4, pp. 296-303.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 580-607.
- Shalley, C. E. and Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 33–53.
- Söderlund, M. and Rosengren, S. (2007). Receiving word-of-mouth from the service customer: An emotion-based effectiveness assessment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 14, No. 2, pp. 123-136.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
- Staw, B. M., Sutton, R. I. and Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 51-71.
- Strack, F., Martin, L. L. and Stepper, S. (1988). Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: a nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 54, No. 5, 768-77.
- Sy, T., Côté, S. and Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, pp. 295–305.
- Sy, T., Tram, S. and O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance.

- Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, No. 3, pp. 461-473.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, pp. 315–331.
- Tiedens, L. (2001). Anger and advancement versus sadness and subjugation: The effect of negative emotion expressions on social status conferral. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, No. 1, pp. 86-94.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L. and West, M. A. (2004). Reflexivity for team innovation in China. *Group & Organization Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 540-559.
- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 6, pp. 848–859.
- Van Der Panne, G., Van Der Beers, C. and Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 309–339.
- Vosburg, S, K. (1998). The effects of positive and negative mood on divergent thinking performance. *Creativity Research Journal*, Vol. 11, No.4, pp. 315-324.
- Watson, D. and Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality*, Vol. 64, No. 6, pp. 737–774.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. and Hochwarter, W. (2000). Burnout in healthcare: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 30, No. 8, pp. 1570-1598.