

# 國家科學及技術委員會補助專題研究計畫報告

## 自戀的女王蜂:自戀型女主管的幸福感與追隨者的沉默(第2年)

報告類別：成果報告  
計畫類別：個別型計畫  
計畫編號：MOST 110-2629-H-153-001-MY2  
執行期間：111年08月01日至112年07月31日  
執行單位：國立屏東大學企業管理學系

計畫主持人：施智婷

計畫參與人員：大專生-兼任助理：葉逸風  
大專生-兼任助理：葉紹華  
大專生-兼任助理：袁紹華  
大專生-兼任助理：張嘉心

本研究具有政策應用參考價值：否 是，建議提供機關  
(勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關)  
本研究具影響公共利益之重大發現：否 是

中華民國 112 年 10 月 31 日

中文摘要：本研究為兩年期計畫，以女主管的自戀型人格(narcissism)與女王蜂症候群(Queen Bee Syndrome)為核心變數探討「自戀型女性主管是否會加劇女王蜂症候群而影響女主管的身心健康，以及對部屬產生情緒勞動與沉默的行為。本計畫以一個「主管-部屬」配對資料(72位女主管)，以及一個三個時點的配對資料(101位女主管)進行分析。研究結果如下：(1)宏大自戀女主管並無女王蜂症候群現象，然而，脆弱自戀人格的女主管則顯著被其部屬評價為有女王蜂症候群的傾向。(2)不管是宏大自戀或是脆弱自戀人格的女主管皆傾向感覺到同事帶來的競爭壓力，然而，宏大自戀的女主管並不會認為自己的職涯遇到瓶頸，脆弱自戀的女主管則明顯感到自己的職涯瓶頸。(3)女主管幸福感方面，宏大自戀人格的主管傾向自覺高的幸福感，而女王蜂症候群並不影響女主管的幸福感。(4)部屬知覺女主管的女王蜂症候群與女主管的自戀人格有高度相關，主管的女王蜂症候群對部屬產生顯著的情緒勞動需求，但不至於會因此導致沉默行為。

此研究當初干擾變數與中介效果均未有統計上的顯著結果，由於，脆弱自戀人格女主管有女王蜂的傾向，也容易有同事間的競爭壓力，因此，初步推測三個干擾不如預期的原因，可能是樣本數不夠大所致。女性主管的人數在勞動市場中比例遠小於男性主管，在搜集資料的過程中女主管的確是較難觸及，是本研究最大的研究限制。雖然如此，本研究在女性的自戀人格與其部屬知覺的女王蜂症候群，以及女主管的女王蜂症候群對部屬產生的情緒勞動需求等面向皆取得一個初步的樣貌，後續研究可基於此結果再做進一步的思考與延伸。

中文關鍵詞：女王蜂症候群、領導成員交換關係、知覺同事競爭、生涯停滯、幸福感、對主管的情緒勞動、沉默

英文摘要：This study is a two-year project, using narcissism and Queen Bee Syndrome of female supervisors as core variables to explore whether narcissistic female supervisors will aggravate Queen Bee Syndrome and affect their physical and mental health, and behaviors that produce emotional labor and silence for subordinates. This project uses a "supervisor-subordinate" paired data (72 female supervisors) and a three-time-point matched data (101 female supervisors) for analysis. The results of the study are as follows: (1) Female supervisors with grandiose narcissism do not have Queen Bee Syndrome. However, female supervisors with vulnerable narcissism are significantly evaluated by their subordinates as having Queen Bee Syndrome. (2) Female supervisors with either grandiose narcissism or vulnerable narcissism tend to feel the competitive pressure brought by their colleagues. However, female supervisors with grandiose narcissism do not perceive that their careers have encountered bottlenecks, and they are vulnerable and narcissistic. (3) supervisors with grandiose narcissistic personalities tend to have a

higher sense of happiness, while Queen Bee Syndrome does not affect the happiness of female supervisors. (4) Subordinates perceive that the female supervisor's queen bee syndrome is highly related to the female supervisor's narcissistic personality. The supervisor's queen bee syndrome creates significant emotional labor demands on subordinates, but it does not lead to silent behavior. At the beginning of this study, there were no statistically significant results for interference variables and mediating effects. Since female managers with vulnerable narcissistic personality have queen bee tendencies and are prone to competitive pressure among colleagues, we preliminarily speculated on the three reasons why interference was not as significant as expected. , may be due to the fact that the sample number is not large enough. The proportion of female supervisors in the labor market is much smaller than that of male supervisors. In the process of collecting data, female supervisors are indeed more difficult to reach, which is the biggest research limitation of this study. Even so, this study has obtained a preliminary picture of women's narcissistic personality and the Queen Bee Syndrome perceived by their subordinates, as well as the emotional labor demands of female supervisors' Queen Bee Syndrome on their subordinates. Subsequent research can be further based on this result. thinking and extension.

英文關鍵詞： Queen bee syndrome, leader-member exchange, perceived co-worker competition, career plateau, well-being, emotional labor toward supervisor, silence

# 國家科學及技術委員會補助專題研究計畫報告

自戀的女王蜂:自戀型女主管的幸福感與追隨者的沉默

報告類別：進度報告

成果報告：完整報告/精簡報告

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSTC 110-2629-H-153 -001 -MY2

執行期間：110年8月1日至112年7月31日

執行機構及系所：國立屏東大學企管系

計畫主持人：施智婷

共同主持人：

計畫參與人員：葉逸風、葉紹華、袁紹華、張嘉心

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 \_\_\_\_ 份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

出國參訪及考察心得報告

本研究具有政策應用參考價值：否 是，建議提供機關\_\_\_\_\_

(勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關)

本研究具影響公共利益之重大發現：否 是

中華民國 112 年 10 月 31 日

## 摘要

本研究為兩年期計畫，以女主管的自戀型人格(narcissism)與女王蜂症候群(Queen Bee Syndrome)為核心變數探討「自戀型女性主管是否會加劇女王蜂症候群而影響女主管的身心健康，以及對部屬產生情緒勞動與沉默的行為。本計畫以一個「主管-部屬」配對資料(72位女主管)，以及一個三個時點的配對資料(101位女主管)進行分析。研究結果如下：(1) 宏大自戀女主管並無女王蜂症候群現象，然而，脆弱自戀人格的女主管則顯著被其部屬評價為有女王蜂症候群的傾向。(2) 不管是宏大自戀或是脆弱自戀人格的女主管皆傾向感覺到同事帶來的競爭壓力，然而，宏大自戀的女主管並不會認為自己的職涯遇到瓶頸，脆弱自戀的女主管則明顯感到自己的職涯瓶頸。(3) 女主管幸福感方面，宏大自戀人格的主管傾向自覺高的幸福感，而女王蜂症候群並不影響女主管的幸福感。(4) 部屬知覺女主管的女王蜂症候群與女主管的自戀人格有高度相關，主管的女王蜂症候群對部屬產生顯著的情緒勞動需求，但不至於會因此導致沉默行為。

此研究當初干擾變數與中介效果均未有統計上的顯著結果，由於，脆弱自戀人格女主管有女王蜂的傾向，也容易有同事間的競爭壓力，因此，初步推測三個干擾不如預期的原因，可能是樣本數不夠大所致。女性主管的人數在勞動市場中比例遠小於男性主管，在搜集資料的過程中女主管的確是較難觸及，是本研究最大的研究限制。雖然如此，本研究在女性的自戀人格與其部屬知覺的女王蜂症候群，以及女主管的女王蜂症候群對部屬產生的情緒勞動等面向皆取得一個初步的樣貌，後續研究可基於此結果再做進一步的思考與延伸。

關鍵字：女王蜂症候群、領導成員交換關係、知覺同事競爭、生涯停滯、幸福感、對主管的情緒勞動、沉默

## Abstract

This study is part of the two-year research projects. This research focuses on female executives' narcissism and Queen Bee Syndrome as the core variables. Based on the perspective of resource conservation theory, this study addresses the question: "Will narcissistic female executives aggravate the queen bee syndrome and affect the physical and mental health of female executives? We included leader-member exchange (LMX)、coworker competitive tension and career plateau as moderation variables, so as to have a clearer understanding of the intermediate mechanism and the boundary conditions of this phenomenon. The research design adopts "supervisor-subordinate" paired data to improve the credibility of the research results. Currently, we are still on the process in data collection. We believe that this project will help corporate managers to pay more attention to the issues of leadership control and physical and mental health of female executives, and there may be conflicts in the leadership interaction between female executives and female subordinates. When business managers pay attention to the causes of female executives' physical and mental health promotion and subordinates' behavioral responses from the perspective of queen bee syndrome, they can re-examine the career development of female executives.

Key words: Queen Bee Syndrome, leader-member exchange, coworker competitive tension, career plateau, well-being

## 壹、研究背景與目的

### 一、研究議題的回顧與原創性

本兩年期研究計畫以女主管的自戀型人格(narcissism)與女王蜂症候群(Queen Bee Syndrome)為核心變數進行兩個具有相關性與延續性的研究。近年管理學者的研究關注於自戀型人格自戀型人格(narcissism)在組織中的正反兩面的影響力，The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 將自戀描述為「對自己的重要性的過分關注，相信自己比其他人更重要」(5th ed.; DSM-5; American Psychiatric Association[APA], 2013)。組織管理學者視自戀型人格為一種人格特質，即所謂的宏大的自戀(grandiose narcissism)，而非心理學中意指的人格失調。自戀型人格其特點是自尊心強，在人際關係中占主導地位並傾向於高估自己的能力，而脆弱的自戀則在人際關係中表現出防禦，迴避和超敏感的態度(Campbell, Reeder, Sedikides, & Elliot, 2000; Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998)。由於這些特質，自戀者被認為難以與他人維持長期的正面健康關係(Campbell & Foster, 2002; Campbell, Foster, & Finkel, 2002)。蘋果前執行長賈伯斯則是公認是此自戀型人格的經典人物，而在職場上我們也似乎都可以指出一些周遭的同事擁有自戀型人格的特徵，自戀的普遍化與口語化也可看出此人格特質已形成一種集體的共識而值得深入探究(Grijalva & Harms, 2014)。

目前管理領域的研究主要關注於自戀型領導者質(narcissism leader)有較優越的領導效能(正向影響)(Grijalva & Harms, 2014)，以及自戀型人格能顯著預測出人際互動困難以及反績效行為(counterproductive work behavior)(負向影響)。自戀型人格之所以受到重視主要是研究已證實相對於五大人格特質之外自戀型人格的獨特預測力(Judge, LePine, & Rich, 2006)，再者，研究調查發現，有很多人具有自戀型人格而未自覺或被明確界定與瞭解，由於自戀型人格難以長期與人有正向人際互動，而此種特質亦可能複製在工作職場中(Grijalva, & Harms, 2014)，換句話說，組織中即可能存在著許多自戀型人格的人有著人際關係困難的現象而尚未被系統性的探討與管理。

基於目前學者們對此人格特質的研究基礎上，就領導理論領域而言，當我們將焦點聚焦於領導與員工行為上時，由於自戀者難以與他人維持長期的正面健康關係，據此，自戀型人格的主管與員工如何互動相當值得探究。目前文獻中，Wang & Jiang (2014)研究指出自戀型主管與部屬評量的不當督導有顯著關係，意味著領導關係中驗證了自戀人格的人難以建立良好人際關係障礙的說法。此外，對於自戀型主管與部屬是否會建立良好的的關係，Huang, Krasikova, & Harms (2020)已獲得初步的研究結果，他們發現自戀型領導者傾向建構較高差異性的領導成員交換關係(leader-member exchange differentiation, LMX-D)，而主管與其上司的領導成員交換關係(LLMX)的鬆散則會強化自戀型領導者部屬間領導成員交換關係差異性。Huang et al (2020)的研究發現意味著差異性的領導成員交換關係現象的確顯著存在於自戀型領導者的團隊中。然而，在眾多研究面向上，就性別議題來看，回顧這波學界對自戀人格領導者研究，針對自女性領導者的研究尚未被賦予顯著的關注，目前對於自戀型女性主管與其追隨者的關係是否有其異於非自戀人格特質女性主管之處？以及這個互動的過程中存在哪些條件？等問題，皆尚未有系統性的探討。

過去女性領導者與其追隨者關係的研究中較有系統性的議題莫過於「女王蜂症候群(Staines, Tavis, & Jayaratne, 1974)。「女王蜂」意指在組織管理階層獲得成功的女性，為了鞏固自身地位與優勢，將其他女性視為潛在競爭對手進而製造有利於她們向上流動的阻礙 (Staines et al., 1974)。女王蜂症候群可以展現在不同的面向上。例如招募甄選與績效考核，相較於其他性別組合，女性面試官可能給予女性應徵者較低的評價(Hardin, Reding, Stocks, 2002; 羅新興、林韶姿與劉佩玲，2014)。國內學者溫金豐，石若瑩，陳淑媛 & 張菡琇(2013)探討女主管的性別角色傳統傾向以及組織層級結構上與女主管的未婚身份如何加深女王蜂症候群，並稱女性主管的女王蜂現象可謂之「女性主管的性別歧視」；他們進一步明確的將女王蜂症候界定於一種女性領導型態，意指「女性主管在領導行為上相較於其對其男性部屬的方式，對展現其對女性部屬的敵意」。由於身為女性，女性女主管得以掩藏其對女性同儕與部屬的偏見與歧視，在阻礙其他女性就業者的同時，已經直接或間接地加深女性職場玻璃天花板的高度，建構更不利女性升遷的職場環境。

綜合自戀人格領導者與女王蜂症候群等文獻回顧，本研究認為，當女王蜂症候群這種女性主管的領導現象已被證實存在職場中，過去研究仍較偏向探討此現象的存在事實，尚缺少其前因與後果的系統性瞭解(溫金豐等，2013)，其中也包含了尚未納入女性主管的人格特質的研究缺口；另一方面，當自戀型人格已被近年領導領域的研究發現普遍存在於領導者性格中，試想一位自戀型女性主管對其女王蜂症候群會產生甚麼影響？若自戀人格加深了女王蜂症候，則目前文獻中忽略了人格特質對此症候群的影響意味著學界低估了女王蜂症候群可能對企業帶來的負面影響，包括對女性主管本身身心健康(即主觀幸福感)以及女性主管領導團隊時對部屬產生更強烈的負面工作行為的影響，據此，學術研究者的確值得對此研究缺口加以探究與釐清。

## 第一年計畫：

### 自戀女王蜂的幸福：資源保存理論觀點

#### 壹、緒論

本研究第一個探討的研究問題為「**自戀型女性主管是否會加劇女王蜂症候群而影響女主管的身心健康**」。根據自戀人格領導的文獻指出暗黑人格(包括自戀人格)對領導力的成功與否端視情境(context)為何(Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007)，以往探討自戀與領導力相關的實證研究尚無法定論兩者的關係是好是壞(例如 Resick, Whitman, Weingarden, & Hiller, 2009; Rosenthal & Pittinsky, 2006)，不一致的研究結果顯示不同的邊界條件可能是重要的決定因素。據此推知，自戀型女性主管與女王蜂症候的領導可能存有邊界條件等待被檢驗。因此，本計畫依據資源保存理論 (Conservation of Resource Theory, COR)，探討自戀人格女主管在職場資源與條件下如何影響其女王蜂症候群的程度。根據過去諸多關於女性在職場發展的資源與條件的文獻，本研究納入知覺上司領導成員交換關係(leader-member exchange, LMX)、與知覺同事競爭(competitive tension)以及自己的生涯停滯(career plateau)等三個職涯發展面向，來討論女性領導者在有限的心智、體力、精神與時間等職涯發展資源與限制下，如何影響自戀型女主管與部屬間的工作關係，以及身心健康。

## 貳、文獻探討

### 一、資源保存理論觀點

Hobfoll 提出資源保存理論(conservation of resource theory, COR)，主張「個人有努力去獲得、保存、保護、促進他們覺得有價值資源的基本動機」，也就是主張每個人皆具有保存、保護、及獲取其所重視的資源之動機。人們一旦意識到以下三種資源流失情況產生時，在遭受資源的喪失；面臨資源喪失的威脅，以及在投入重要的資源後，卻無法獲取原本預期應得到的資源，這三種資源的耗損便成了壓力的來源，為了降低壓力，人們就會努力想辦法採取各項因應方式去降低傷害、避免壓力。

根據資源保存理論的主張延伸出兩個資源耗損和獲得的原則：第一項原則是資源的損失和獲得有不成比率的差距，資源的損失速度和份量都會比起獲得來得多；第二項原則是人們必須投入資源是為了避免資源的損失、從損失中復原和得到資源。依據這兩個原則，資源保存理論有四個推論：(1)擁有比較多資源的人對於資源的損失比較不容易感受到傷害且比較有能力去協調得到資源；(2)沒有資源的人對於資源的損失會感受較大的傷害而且一旦開始損失資源，將會導致未來的損失；(3)擁有資源的人將更有能力去協調得到資源，而且一旦開始獲取資源，將會有助於未來的資源獲取。(4)缺少資源的人會採取防衛的姿態去保護他們的資源。在此理論中所稱的資源包含四個種類 (1)實體資源：本身就具有價值的資源，例如衣服、房子等；(2)條件資源：損失此類資源時感受到壓力的程度端看每個人對此資源的重視程度；(3)個人資源：個人擁有可以因應壓力的資源，隨著每個人的能力大小而定；(4)能量資源：分為內在能量和外在能量，內在能量像是個人的情緒能量、身體健康等等，外在能量如人的財務狀況、同事的支持等等，這類資源可以幫助個體去獲得其他類別的資源。

目前學者最常將資源保存理論的來用來解釋說明個體資源流出流入概念、個體壓力產生的一個過程及個體因應行為之間的關係 (Hobfoll, 2001; 吳宗祐與鄭伯璜, 2006; 李旭梅與林如玉, 2016)。本研究採用資源保存理論探討女性主管面對職場壓力時如何轉化成女王蜂症狀後影響幸福感。

### 二、女性主管自戀人格、女王蜂症候群與幸福感

研究指出自戀型領導者往往對自負的權利感到傲慢，當他們意識到自己的權威受到挑戰時經常做出嚴厲的反應(Grijalva & Harms, 2014; Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009; Maccoby, 2000; Spain, Harms, & LeBreton, 2014)。他們還經常試圖操縱追隨者的態度和行為，將其視為典當或工具，用於獲取有助於實現其成功的資源(Morf & Rhodewalt, 2001; O'Reilly, Doerr, Caldwell, & Chatman, 2014)。

Staines 等人對「女王蜂」的特徵描述包括女王蜂主管認為自己在專業成就上與眾不同，強調個人主義，認為自己的成功不需依賴女性集體力量，視其他年輕女性為潛在競爭者，相較於其對其男性部屬的方式，對展現其對女性部屬的敵意。組織中主管會與不同部屬建立不同的工作關係稱為領導成員交換關係(leader-member exchange, LMX)，此領域的研究已經累積大量研究成果，而主管與部屬的交換關係的差異化也被證實存在於組織中(Erdogan & Liden, 2002;



Erdogan & Bauer, 2010; Henderson, Liden, Glibkowski & Chaudhry, 2009)。本研究認為女王蜂症候群可以視為是一種以性別為基礎的領導成員交換關係差異性，而最新的研究已經初步確認自戀人格領導者傾向與不同的部屬建立不同的關係(Huang, Krasikova, & Harms, 2020)，因此，本研究合理推測自戀人格的女性主管將傾向與男性部屬建立關係，排斥女性部屬。

自戀人格偏愛自己勝過他人，自戀者較高的自尊心可能反映出準確了解個人價值以及成功和成就，但也可能表明傲慢，過分和對他人的優越感(Santrock, 2011)，換句話說，自戀人格也就是一種高度自我認同的反射。本研究推測具有自戀人格的女性主管，由於視其他女性部屬為競爭對手(尤其是具有才能與潛力的女性部屬)，自然將她們視為挑戰自己權威的威脅，並無助於自己職涯發展的資源，因此，更可能展現對女性部屬的偏見與排斥，而加劇了女王蜂症候群的行為。這也與資源保存觀點一致，資源保存觀點認為個人可以策略性地投資其有限的資源，以最大程度地積累寶貴的資源，而又不會過度消耗自己的有限資源，如時間，精力和注意力(Hobfoll, 2001)，自戀人格女主管透過這樣傾斜的互動關係則逐漸地形成一個性別互動差異性較高的工作團隊。

主管的身心健康過去一直被學者忽略。由於主觀心理健康直接影響幸福感，因此主觀幸福感是管理領域中最常被當作個體身心健康的指標。幸福是主觀的經驗，包括生活滿意度和情感體驗，而情感體驗則包含了正向情感(如愉快、滿足等)和負向情感(如緊張、焦慮等)(Andrews & Withey, 1976; 陸洛, 1998)，組織中影響員工的幸福感的壓力源相當多，學界最常使用資源保存理論解釋個體如何運用資源因應壓力源調節主觀的幸福(例如謝廷豪、廖元良、林益永 & 廖宜玫, 2016; 李旭梅 & 林如玉, 2016)。少數研究發現傾向與部屬建立差異化關係的主管工作壓力較高，主觀幸福感較低(Bernerth & Hirschfeld, 2016)，而自戀人格主管的主觀身心健康與部屬的主觀身心健康都較差(Bernerth, 2020; Wirtz & Rigotti, 2020)。根據資源保存理論，本研究推論女王蜂症候群女主管的為了防禦女性部屬的競爭，將消耗寶貴的資源，導致較高的身心壓力，主觀幸福感較低。綜合以上論述，本研究推論自戀型女主管傾向表現出較高程度的女王蜂症狀，而產生較低的主管幸福感。因此，本研究推測以下假設：

#### **假設1：女王蜂症候群中介自戀人格與主觀幸福感的關係**

### **三、與上司領導交換關係、同事間競爭張力與職涯停滯的調節效果**

本研究採用資源保存理論的概念，探討女性主管的職場資源與限制如何影響其女王蜂症候群。依據資源保存理論的概念，本研究分別就組織/上司、同儕與自己三個層面，選取心理賦權、知覺同事間競爭張力與職涯停滯三個與領導者資源相關因素來做為調節變數。

#### **(1) 與上司領導成員交換關係**

領導成員交換關係是指主管與部屬之間的垂直關係品質(Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, & Uhi-Bien, 1995)。在正式組織結構下，主管與部屬的關係只限於工作契約內的規範，屬於一種結構式的相處規則，部屬遵守組織的工作準則與規範，並認可主管的正式領導權威；相對地，主管亦提供金錢或其它利

益以換取員工的服從。然而，主管會運用其職權與不同的部屬發展出不同品質的關係，主管僅與一部分之部屬發展出較佳的交換品質，視為內團體成員(insider)，否則則視為外團體成員(outsider)，據此主管與每個部屬將會發展出程度不同之領導者與成員間的個別交換關係。主管與部屬間的領導成員交換關係程度愈高，代表主管願意和部屬維持良好關係且主管和部屬形成了一種成員內的體制化關係，彼此間的接觸程度變得頻繁與深入。

本研究將良好的領導成員交換關係視為女主管從上司端獲得的一種個人決策資源，當女主管知覺LMX程度越高，反映出的是自己能獲得與控制的資源越多，因此可以合理推測，自戀型女主管將可能擁有更多調度資源的權力，而允許他有更多機會與部屬相處。根據資源保存理論(Hobfoll, 2001)，本研究進一步推測心理賦權程度較高的自戀型女主管較心理賦權程度較低者擁有管理上的資源，因此可能較願意也較有餘裕擴大內團體成員，與較多部屬建立較佳的領導成員交換關係，而這樣做的理由出自於運用管理權與決策彈性，擴大可供其指揮調度的部屬，有利於獲取有助於實現其成功的資源(即獲得極大化自己有用的資源)。換句話說，LMX較高的自戀型女主管在組織中擁有較多的資源，因此可能較不需要防禦女性部屬，而降低其女王蜂症候群。本研究提出以下假設：

**假設2：女主管與其上司之領導成員交換關係將會調節自戀人格與女王蜂症候群的正向關係；亦即知覺領導成員交換關係程度越高的自戀型女主管會減緩此正向關係。**

## **(2) 同事競爭知覺**

動態競爭理論(competitive dynamics)採取競爭雙方在競爭行為與競爭知覺上的差別，探討針對特定競爭對手的行動意涵。動態競爭理論主張廠商面對具有市場共同性(market commonality)程度越高與資源相似性(resource)程度越高的競爭者時，將會驅動競爭性行為的因子-察覺(awareness)、動機(motivation)與能力(capability)(Chen, 1996)，並知覺到競爭張力(Chen, Su, & Tsai, 2007)，進而採取競爭性行動和回應。現今職場僧多粥少，為了爭取資源，員工彼此間的競爭已成為普遍的現象。

本計畫選擇領導者知覺同儕間的競爭強度(competitive tension)作為領導者自戀人格與女王蜂症候群關係間的干擾變數。本研究中定義競爭張力為「女主管知覺其他主管有其共享的市場與相似的資源，因而察覺到競爭感、競爭的動機與思索與之競爭的能力，進而產生競爭張力的知覺」。根據競爭動態理論認為競爭張力是一種爆發成公開競爭行動的潛在壓力累積(Chen et al., 2007)，本計畫主張女主管知覺主管間的競爭張力越高意味著領導者知覺同儕間的靜態關係轉為白熱化的交戰程度越高，此種壓力累積程度越大越可能耗費心力與精神。高度自戀的人往往對感知到的威脅保持警惕，傾向於將含糊的刺激解釋為威脅(Bushman & Baumeister, 2002; Judge, LePine, & Rich, 2006)，對於自戀人格的員工而言，工作場所充滿危及其自尊的潛在威脅，例如績效考核不佳，同事間的競爭，市場難以掌握新技術等。因此，自戀型領導對主管間的競爭可能並非是挑戰而是威脅。

根據資源保存理論(Hobfoll, 2001)，我們可以進一步推測當自戀型女主管知覺同儕間的競爭張力越高，越需要將心理資源投注在關注競爭對手以及準備應

戰的緊張狀態中，因此，知覺同儕競爭張力越高的自戀型女主管為了要保留自己有用的資源因應潛在競爭狀態，則傾向選擇將有限的資源僅投資在對他較無威脅性的男性部屬身上而非有敵意的女性部屬，因而加劇女王蜂症候群。因此，本研究提出以下假設：

**假設3：女主管之同事競爭知覺將會調節自戀人格與女王蜂症候群的正向關係；亦即同事競爭知覺越高的自戀型女主管會增強此正向關係。**

### (3) 生涯停滯

Ference, Stoner & Warren (1977)提出職涯停滯(或稱職涯高原)的相關概念，其認為所謂的“停滯期”是指個體在職業生涯發展中的某一個階段，個體所能夠獲得晉升機會的可能性非常小，此時職業生涯即進入一個長時期無法提升的狀態。職涯停滯被認為可能是一個恆久或暫時的情況，分為兩種類型。「個人高原」為員工經歷職涯停滯可能基於個人對其在組織內的付出所產生的期望未獲滿足而產生停滯認知，而「組織高原」因組織結構不合理而使員工發展受到限制，例如不良的人力資源管理制度(升遷與職涯規劃方案)，兩種都會引發員工的職涯停滯認知，而且對工作態度產生不同程度負面影響(陳銘薰與洪敏莉，2009; 或見完整回顧於 Yang, Niven, & Johnson, 2019)。根據資源保存理論 (Hobfoll, 2001)，我們可以推測當自戀型女主管者知覺生涯停滯，為了要極大化自己既有的資源，可能傾向策略性地選擇將有限的資源投資穩固自己目前既有的地位，為了防止其他潛在競爭者超越自己或是取代自己，而選擇更加防範女性的部屬，導致更為明顯的女王蜂行為。因此，本研究提出以下假設：

**假設4：女主管的生涯停滯知覺將會調節自戀人格與女王蜂症候群的正向關係；亦即生涯停滯知覺程度越高的自戀型女主管者會減緩此正向關係。**

## 參、研究方法

### 一、研究對象與發放過程

第一年進行問卷調查，調查將以服務業企業員工為研究對象。研究對象的選取，研究人員將先採取立意取樣，再透過滾雪球的方式，擴大參與人員的人數。由於女性主管是本計畫的調查對象，我們會先詢問參與者主管的性別，以女性主管為優先，若接觸對象非女主管，亦會請其協助尋求女主管來參與。主管與部屬配對的資料蒐集，參與問卷調查的主管將收到一套文件，內容包含一份粉色紙印製的「問卷填寫注意事項」與「研究倫理資訊說明頁」、五份綠紙印製的「主管評量部屬問卷」、五份白色紙印製的「部屬自評問卷」、五份部屬問卷保密信封袋以及一份回郵信封。問卷填寫的方式，係由主管隨機選取三到五位直屬的部屬來填答「部屬自評問卷」，分別將「部屬自評問卷」及標有顏色的保密信封袋交由選取部屬(本研究中分別以紅黃藍綠紫作為五位部屬的代碼)，「主管評量問卷」的部分則由主管填答。部屬在問卷填答完將問卷裝入標有其代表顏色的保密信封袋，再交回給主管。最後，填妥後的問卷統一由主管收回，並依據顏色配對將組合之問卷放入同一資料夾，然後裝入回函信封寄回或交由相關負責人回收。本研究發放100份主管，其內包含部屬問卷500份，總發放出手管配對部屬問卷共500份，最終回收153筆男女主管，其中女主管為

72筆 (47.1%)，未婚31.9%，已婚58.1%，學歷主要為專科或大學畢業(66.7%)，服務於保險金融與零售產業(55.6%)，平均年齡為40.43歲。後續分析則以此72位女主管及其部屬的資料為主。

## 二、變數衡量

由於本計畫之量表大部分採用西方學者發展之量表，因此，本計畫將以Brislin (1980)建議的回譯過程(Back translation)進行量表的語言轉換，以確保翻譯後的中文題項與原英文題項等義(item equivalence)。

### 1. 領導者自戀人格

本計畫採用Jones & Paulhus (2014) 9題量表，由主管進行自我評量，例題為「人們把我視作天生的領袖」，總分越高代表宏大自戀人格的傾向越高；脆弱型自戀人格則採用Hendin & Cheek, (1997)10題量表，例題為「我可以全神貫注地思考我的私事、我的健康、我的擔憂或我與他人的關係」，總分越高代表脆弱型自戀人格的傾向越高。

### 2. 知覺主管女王蜂症候群

本計畫採用溫金豐等人(2013)發展之女王蜂行為量表，採7點Likert尺度，從「1=非常同意」至「7=非常不同意」進行衡量。例題為：「以我周遭的經驗來看，我的主管對待同性部屬的方式較為嚴苛」；「在我的主管底下做事，常有更多非工作的壓力」；「我的主管在工作賞會給與男性部屬較正面的回饋與升遷機會」。第一年計畫中，將女性主管的部屬分屬加總後取平均，作為女性主管的分數。第二年計畫中，則維持部屬填答數值。

### 3. (與上司)領導成員交換關係

本計畫擬採用 Liden, Wayne, & Stilwell (1993)發展的七題LMX量表，由主管來衡量與上司的領導成員交換關係，採7點Likert尺度，從「1=非常同意」至「7=非常不同意」進行衡量。例題為：「我的直屬主管了解我的工作問題與需求」；「我的直屬主管能發掘我的潛能」；「我的直屬主管對我有足夠的信心，因此如果我不在場時，他也會為我所作的決策辯護」。

### 4. 職涯停滯

本計畫擬採用Lapalme, Tremblay, & Simard (2009)發展的6題量表，由主管來衡量自己在職涯發展現況，例題為「我目前的職位，已經不太會再有升遷的機會」、「我在這個組織有很好的升遷機會(反向題)」與「現在的工作中，我不再有學習且成長很多的機會」。此量表採7點Likert尺度，從「1=非常同意」至「7=非常不同意」。

### 5. 同儕競爭張力知覺

根據競爭理論對於競爭的相關定義(市場與資源共同性) (Chen, 1996; Das & Teng, 2003; Chen, 1996) 擬以4題測量主管與同儕的競爭強度，由主管自我填答，例題為「公司內有其他主管與我的工作實力接近，在公司內的發展不可小覷」、

「公司內有其他主管的工作範圍跟我有重疊性」、「公司內有其他主管是我的競爭對手」、「公司內有其他主管在公司內的發展將對我有所影響」，採7點Likert尺度，從「1=非常同意」至「7=非常不同意」。

## 6. 幸福感

本計畫擬採用Berkman (1971)發展的量表，5題負面情緒，3題正面情緒，由主管自我評量自身這陣子的身心狀況，例題為「我感到非常孤獨或與其他人疏遠」、「我感到沮喪或非常不高興」與「我對某些事特別興奮或感興趣」。正面情緒為反向題。採7點Likert尺度，從「1=從未」至「7=十分頻繁」。

## 三、統計分析方法

本計畫將採取的統計分析方法預測包含描述性統計(descriptive statistics)、相關分析(correlation analysis)、信度分析、驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)、迴歸分析(regression analysis)。統計工具方面，將採用SPSS套裝軟體進行描述性統計、相關分析、信度分析，Mplus 7.0軟體 (Muthén, & Muthén, 2010)進行假設檢驗。可能根據資料狀況搭配Hayes(2012)發展的PROCESS軟體進行調節式中介模型(Moderated Mediation Model)的分析，可在SPSS的軟體中完整執行交互作用效果的檢定。

## 肆、研究結果

由相關係數分析可得知女主管的宏大自戀人格與同儕競爭張力知覺為正相關( $r = .202, p < .05$ )，但與職涯停滯知覺為負相關( $r = -.253, p < .01$ )；脆弱自戀人格與同儕競爭張力知覺同樣為正相關( $r = .376, p < .001$ )，與職涯停滯知覺則為正相關( $r = .258, p < .01$ )，此研究結果顯示不管是宏大自戀或是脆弱自戀人格的女主管皆傾向感覺到同事帶來的競爭壓力，然而，宏大自戀的女主管並不會認為自己的職涯遇到瓶頸，脆弱自戀的女主管則明顯感到自己的職涯瓶頸。

在部屬知覺女主管是否有女王蜂的現象方面，宏大自戀人格與女王蜂症候群無顯著相關( $r = .082, n.s.$ )，脆弱自戀人格與女王蜂症候群有顯著正相關( $r = .189, p < .05$ )，此研究結果顯示宏大自戀女主管並無此現象，然而，脆弱自戀人格的女主管則顯著被其部屬評價為有女王蜂症候群的傾向。

在女主管幸福感方面，女王蜂症候群與女主管自評幸福感無顯著相關( $r = -.092, n.s.$ )，此外，宏大自戀人格與幸福感有顯著正相關( $r = .281, p < .001$ )，然而，脆弱自戀人格與幸福感無顯著相關( $r = -.092, n.s.$ )，此研究結果顯示，宏大自戀人格的主管傾向自覺高的幸福感，而女王蜂症候群並不影響女主管的幸福感。

此研究當初的三個干擾效果均未有統計上的顯著結果，由於，脆弱自戀人格女主管有女王蜂的傾向，也容易有同事間的競爭壓力，因此，初步推測三個干擾不如預期的原因，可能是樣本數不夠大所致。女性主管的人數在勞動市場中比例遠小於男性主管，在搜集資料的過程中女主管的確是較難觸及，是本研究最大的研究限制。雖然如此，本研究在女性的自戀人格與其在職場中部屬對其的觀感等面向，首先取得一個初步的樣貌，後續研究可基於此結果再做進一步的思考與延伸。

## 第二年計畫： 自戀女王蜂的女性沉默追隨者：資源保存理論觀點

### 壹、緒論

全球知名民意調查公司蓋洛普 (Gallup) 曾經進行為期一周的女性職場系列調查顯示，「33% 的受訪者較喜歡男性主管，20% 選擇女性主管。有趣的是，女性受訪者特別鍾愛男主管，39% 選男主管，而男性當中只有 26% 選男主管。女性受訪者中只有 25% 選女主管，而男性只有 14%。但整體而言，大部分的受訪者，約 46% 的人對主管性別沒有意見，且這個比例比去年略升，特別是男性，有 58% 的男性受訪者表示他們不在乎主管性別。報導認為這種現象出自於對「女王蜂症候群」的恐懼，德國研究發現在女上司底下工作的女性員工，特別容易出現憂鬱、失眠、頭痛、胃灼痛的症狀，有些人甚至會不孕。調查發現，女性主管特別會欺負女性下屬，且女性員工表示他們在女性主管下面工作的壓力，大於男主管(節錄自2014年某網路新聞)」。雖然上述這段新聞並無法確切的進行學術引用的考證，藉由普遍的商業新聞的報導卻可以反映出女性主管的領導風格可能存在讓某些人(可能特別是女性)感到不悅或備感壓力的事實。本計劃第二個研究擬探討在女王蜂領導對其追隨者影響，選擇分析員工對主管的情緒勞動與員工沉默。

### 貳、文獻回顧

#### 一、知覺自戀女王蜂、情緒勞動與沉默

「情緒勞動」意指員工在人際互動中，基於工作考量，針對調節情緒所做的努力，特別是對外在情緒表現的調節(吳宗祐、鄭伯璜，2006)。情緒勞動原本的概念起始於顧客服務的對應上，逐漸發展成可以適用於主管與部屬的互動中的情緒勞動(Mikolajczak, Tran, Brotheridge & Gross, 2009)。Humphrey(2008)指出主管如何以情緒勞動來領導部屬，是主管角色中重要的一環，應加以重視。國內學者吳宗祐對主管與部屬互動中的情緒勞動做了相當完整與精彩的回顧(見吳宗祐，2013)。由於組織內主管與部屬間之權力不對等，主管對部屬有指揮、監督與命令的權力，雙方的互動往往由部屬承受較多的情緒勞動。本研究採取吳宗祐(2008)研究中對主管與部屬間的情緒勞動所界定的負面情緒克制，來討論部屬對主管的情緒勞動。

根據資源保存理論 (Hobfoll, 2001)，本研究推測自戀人格若再加上女王蜂的領導方式，部屬對於此類型女主管是否會因附載較多的情緒勞動(承受較大的情緒克制)，由於已經消耗了相當多的資源克制自己對自戀女王蜂型主管的負面情緒，為了保留更多的資源，而使得採取靜默的方式來回應。依據Van Dyne、Ang與Botero(2003)的觀點，此種沉默的動機因屬於防衛性沉默(defensive silence)，由於承載負面情緒容易產生偏差行為，為了避免成為女主管的對抗目標，員工可能傾向以沉默的方式回應，以求自保。姜定宇等人(2018)研究以261筆臺灣組織企業從業人員指出部屬的防衛性沉默與不信任的主管有顯著關係。因此，本研究提出以下調節式中介效果(moderated mediation effect)假設：

**假設1：知覺主管自戀調節「知覺女主管女王蜂症候群—主管的情緒勞動—沉默」的中介關係；即部屬若知覺主管自戀人格越高，則此中介效果越強烈。**

## **二、知覺主管女王蜂症候群、情緒勞動與沉默**

由於女王蜂症候群針對排擠的對象是女性部屬，因此，部屬的性別應該相當重要的關鍵因素，本研究納入部屬性別(男部屬與女部屬)作為第二個干擾因素，進行知覺主管自戀人格、知覺女王蜂症候群與部屬性別之三階交互作用的檢驗，這是因為，本研究推測女王蜂型的主管對於女性部屬的偏見可能造成女性部屬更需要情緒上克制而較男性部屬更顯沉默。因此，本研究提出以下三階交互作用之調節式中介效果假設。

**假設2：知覺主管自戀與部屬性別調節「知覺女主管女王蜂症候群—主管的情緒勞動—沉默」的中介關係；即女性部屬若知覺主管自戀人格越高，則此中介效果越強烈。**

## **參、研究方法**

### **一、研究對象與發放過程**

此研究蒐集三時點時序之員工自填資料，預計需要較長的問卷回收時間來完成。時點的問卷調查法設計可以避免主觀自陳式填答變數間的關係受到共同方法變異 (common-method variance)的影響(Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003; 彭台光、高月慈、林鈺琴, 2006)。本計畫三個時點間隔為2個月，總計調查時間6月-8個月。為了擴大回收樣本，本研究預計採用網路連結發放調查，預計發放800份，研究人員將先蒐集公司員工的email。研究人員首先會發出研究邀請函，參與問卷調查的員工收到邀請函，研究人員會先詢問參與者主管的性別，以女性主管為優先，若接觸對象非女主管，亦會請其協助尋求女主管來參與。在同意參與調查後，連結到研究人員提供的網站上進行填答，填答內容包含「研究倫理資訊說明頁」與研究量表題項。經過三次的問卷發放後，共計回收235筆完整的資料(刪除第二個時點與第三個時點資料不全者)。其中，有101位參與者的主管為女性，因此，之後分析以此資料為主，填答部屬女性佔84.3%，平均年齡32.39歲，未婚佔68.1%，製造與金融業佔40.2%。

### **二、變數衡量**

由於本計畫之量表大部分採用西方學者發展之量表，因此，本計畫將以Brislin (1980)建議的回譯過程(Back translation)進行量表的語言轉換，以確保翻譯後的中文題項與原英文題項等義(item equivalence)。

#### **1. 領導者自戀人格(T1)**

本計畫採用Jones & Paulhus (2014) 9題量表，由主管進行自我評量，例題為「人們把我視作天生的領袖」，總分越高代表宏大自戀人格的傾向越高；脆弱型自戀人格則採用Hendin & Cheek, (1997)10題量表，例題為「我可以全神貫注地思考我的私事、我的健康、我的擔憂或我與他人的關係」，總分越高代表脆弱型

自戀人格的傾向越高。

## 2. 知覺主管女王蜂症候群(T2)

採用溫金豐等人(2013)發展之女王蜂行為量表，採7點Likert尺度，從「1=非常同意」至「7=非常不同意」進行衡量。例題為：「以我周遭的經驗來看，我的主管對待同性部屬的方式較為嚴苛」；「在我的主管底下做事，常有更多非工作的壓力」；「我的主管在工作賞會給與男性部屬較正面的回饋與升遷機會」。第一年計畫中，將女性主管的部屬分屬加總後取平均，作為女性主管的分數。第二年計畫中，則維持部屬填答數值。

## 3. 知覺主管自戀人格

本計畫擬採用Hochwarter, & Thompson (2012)發展的6題量表，由部屬評量自己的直屬主管的自戀傾向，例題為「我的主管是一個非常自我中心的人」、「我的主管對他/她自己自視甚高」與「我的主管為得到別人吹捧，而吹噓他/她自己」。

## 4. 對主管情緒勞動

本計畫擬採用吳宗祐(2008)改編自改編自吳宗祐與鄭伯璜(2006)及Schaubroeck與Jones(2000)量表中「克制負向情緒」的題目，共計3題，分別是「與主管相處，實在耗費我很多的精力」、「與主管相處時，我花費很多心力壓抑住心中的不愉快」與「與主管相處時，我總是努力的忍氣吞聲」，採7點Likert尺度，從「1=非常同意」至「7=非常不同意」，評分越高，表示受測者與主管相處時花費越多的心力在進行情緒勞動。

## 5. 沉默

採用Tangirala & Ramanujam (2008)發展的5題單一構面沉默量表，由員工填答，此量表採7點Likert尺度，從「1=非常同意」至「7=非常不同意」。例題為「當我對工作中的問題感到擔憂時，我選擇保持沉默」、「儘管我有在工作中的問題產生想法，但我並未發表意見」與「對於在工作中發現的潛在的問題，我沒有對別人說什麼」。

## 三、統計分析方法

本計畫將採取的統計分析方法預測包含描述性統計(descriptive statistics)、相關分析(correlation analysis)、信度分析、驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)、迴歸分析(regression analysis)。統計工具方面，將採用SPSS套裝軟體進行描述性統計、相關分析、信度分析，Mplus 7.0軟體(Muthén, & Muthén, 2010)進行假設檢驗。可能根據資料狀況搭配Hayes(2012)發展的PROCESS軟體進行調節式中介模型(Moderated Mediation Model)的分析，可在SPSS的軟體中完整執行交互作用效果的檢定。

## 肆、研究結果

由相關係數分析得知部屬知覺女主管的女王蜂症候群與知覺女主管宏大自



戀人格為正相關 ( $r = .787, p < .001$ )，部屬知覺女主管的女王蜂症候群與對主管的情緒勞動亦為正相關 ( $r = .358, p < .001$ )，部屬知覺女主管的女王蜂症候群 ( $r = .157, n.s.$ ) 以及部屬對主管的情緒勞動則與沉默行為無顯著關聯 ( $r = .149, n.s.$ )。由此研究結果得知，部屬知覺女主管的女王蜂症候群與自戀人格有關，主管的女王蜂症候群對部屬產生顯著的情緒勞動需求，但不至於會因此導致沉默行為。

此研究當初的兩個干擾中介效果均未有統計上的顯著結果，初步推測三個干擾不如預期的原因，可能是樣本數不夠大所致。女性主管的人數在勞動市場中比例遠小於男性主管，在搜集資料的過程中女主管的確是較難觸及，是本研究最大的研究限制。雖然如此，本研究在女性的女王蜂症候群與其在職場中對部屬產生的情緒勞動等取得一個初步的樣貌，後續研究可基於此結果再做進一步的思考與延伸。

110年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：施智婷		計畫編號：110-2629-H-153-001-MY2			
計畫名稱：自戀的女王蜂：自戀型女主管的幸福感與追隨者的沉默					
成果項目		量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)	
國內	學術性論文	期刊論文	0	篇	
		研討會論文	0		
		專書	0	本	
		專書論文	0	章	
		技術報告	0	篇	
		其他	0	篇	
國外	學術性論文	期刊論文	0	篇	
		研討會論文	0		
		專書	0	本	
		專書論文	0	章	
		技術報告	0	篇	
		其他	0	篇	
參與計畫人力	本國籍	大專生	4	人次	資料蒐集與英文能力提升
		碩士生	0		
		博士生	0		
		博士級研究人員	0		
		專任人員	0		
	非本國籍	大專生	0		
		碩士生	0		
		博士生	0		
		博士級研究人員	0		
		專任人員	0		
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)					