

# 性別對於成功恐懼與領導自我效能之影響 --死亡顯著性之調節作用

王姿茵、余景文  
國防大學心理及社會工作學系

## 摘 要

本研究透過恐懼管理理論 (Terror Management Theory) 的基本概念，探討面對死亡威脅時，不同性別領導者在「成功恐懼」上是否有所差異，以及此「成功恐懼」是否中介領導者性別與其「領導自我效能」之關係。本研究採實驗法，受試對象為 83 位現階領導職的軍士官幹部，男女各半。操弄個體之死亡顯著性，並測量其成功恐懼和領導自我效能。研究結果發現：(一) 死亡顯著性和性別對成功恐懼有交互作用。在死亡顯著性的情境下，女性領導者的成功恐懼較控制組高，而男性的成功恐懼則不受死亡顯著性之影響。(二) 「成功恐懼」並未中介領導者性別與其「領導自我效能」之關係。

**關鍵字：**性別差異、成功恐懼、恐懼管理理論、領導自我效能

# **Gender Difference in Fear of Success and Leadership Self—Efficacy : The Moderating Effect of Mortality Salience**

Tzu-Yin Wang Ching-Wen Yu

Department of Psychology and social work, National Defense University

## **Abstract**

On the basis of terror management theory, an experimental study was conducted to explore (a) the moderating effect of mortality salience on the relationship between leaders' gender and their fear of success, as well as (b) the mediating effect of fear of success on the relationship between leaders' gender and their leadership self-efficacy. 44 male and 39 female leaders were randomly assigned to either condition of mortality salience or control group. The scales of fear of success and leadership self-efficacy were also administrated. The results suggest that (a) there is a significant interaction effect of gender and mortality salience on fear of success. Under the mortality salient condition, female leaders exhibited higher fear of success than control ones, but no significant difference was found between male leaders of mortality salience group and the control one. (b) Fear of success didn't mediate the relationship between gender and leadership self-efficacy.

**Keyword : gender difference, fear of success, Terror Management Theory, leadership self-efficacy**

## 壹、研究動機與目的

近年來，由於社會結構的改變，女性投入職場或擔任主管階級的比率正持續增加，在一向以男性為主的職場上，除展現與之抗衡的實力，更有超越的傑出成就；然而傳統社會價值觀普遍認為果斷、理性屬於男人的特質，而女人應該具有溫柔、細膩、善於溝通協調的個性，以上這些看法稱為性別刻板印象（gender stereotype）。尤其是女性工作者在面對社會環境的期許及追求事業成就之際，相較於男性而言，性別刻板印象對女性將造成更多心理衝突與限制。雖然現代社會愈來愈強調兩性平等的重要性，但傳統上仍然認為女性應該以家庭為重，受此影響將導致女性在職場上因成功而產生的壓力遠遠超過男性，因而阻礙女性追求成就的表現。

一般而言，個體都有追求成功的動機，然而在 Horner (1968) 提出「成功恐懼」(fear of success) 或逃避成功的動機 (motive to avoid success) 的概念，並指出在競爭的情境中，女性會焦慮因成功之後所帶來的負面結果 (negative consequence)，如遭到社會排擠、喪失女性特質及有罪惡感，而壓抑成就動機，降低成就表現；然而相對於男性而言，當他們獲得成功時，由於符合傳統上對男性追求事業及成就的期待，因此多會受到讚賞、表揚與尊重。

同樣地，性別刻板印象對於女性領導者也具有深切的影響。性別因素所產生的普遍印象，使一般人知覺到男性是比較獨立、果斷自信、控制且具競爭性及影響力的形象；女性則展現仁慈、同情、順從的特質及注重人際和諧關係，然而對於領導者角色的形象特質過去研究亦顯示一般人多傾向視男性化特質是較具有領導者的特質，一想到領導者便容易與男性作聯結 (Schein & Mueller, 1992; Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996)。且 Eagly、Makhijani 及 Klonsky (1992) 的後設分析也發現，人們傾向對女性領導者有較多負面的評價。由此可知，性別刻板印象會影響人們要求男女性別角色所應該表現的特質，甚至影響其對職業的選擇及許多社會價值的看法與態度。

此外，性別刻板印象也影響我們自己對自身的看法。以女性而言，性別刻板印象可能使女性更害怕成功；而此種效應在某些情境下，可能更為明顯。其中一個可能促發此種效應的情境即是「死亡顯著性」(mortality salience)，雖然在日常生活中個體對死亡對所造成的威脅與恐懼並不會有所意識，然而死亡卻是每個人終究會面對的事實。根據恐懼管理理論 (Terror Management Theory, Greenberg, Pyszczynski & Solomon, 1986) 一系列的實徵研究證實，人們在面對死亡威脅時，的確會促成某些行為上的改變，當喚起死亡威脅後，會更加支持團體成員和符合刻板印象的性別角色行為 (Schimel et al., 1999)；會使得人們

更願意順服於社會文化的期許（Greenberg, Simon, Pyszczynski, Solomon & Chatel, 1992）；在個體的行為表現違反社會規範時，對個體帶來更大的情緒困擾（Greenberg et al., 1995）。本研究以軍事領導者為研究對象，探討死亡威脅對個體成功恐懼之影響，根據恐懼管理理論的推導，在面對死亡威脅時，人們會更願意表現出符合社會文化所期許的行為，因此女性對於成功的態度更趨向害怕，而男性卻剛好與女性相反，追求成功反而為其獲取自尊，此交互作用關係之探討即為本研究目的之一。

由過去有關於領導方面的研究顯示，領導者的領導自我效能（leadership self-efficacy）與領導企圖（leadership attempts）達到顯著正相關（Paglis & Green, 2002），表示領導企圖愈強者，對於自身的領導自我效能也愈高；那麼愈具有成功恐懼的領導者可能會擔心在領導一職獲得成就會遭到他人的批評或敵意反應，因此領導企圖降低，而影響其領導自我效能。本研究的第二個目的即是探討性別、成功恐懼和領導自我效能間關係。

綜合過去恐懼管理理論、成功恐懼、領導自我效能的文獻，研究者以恐懼管理理論的概念為基礎，推論在喚起人們對於死亡的威脅與恐懼時所產生的防衛，男女性會表現不同的行為模式與態度以因應、緩和對於死亡的焦慮。參考過去研究，本研究探討性別與成功恐懼之間的關係是否受到死亡顯著性之調節，進而影響其領導自我效能感，研究問題如下：

- 一、性別對於成功恐懼的影響是否透過死亡威脅的調節而有所不同。
- 二、成功恐懼是否中介性別與領導自我效能感之間的關係。

## 貳、文獻探討

### 一、性別差異

關於性別差異現象的解釋，至少有下列三種理論角度：演化心理學、社會角色理論和性別刻板印象。

#### （一）演化心理學（Evolutionary psychology）

演化理論其核心概念是適應較好的有機體更能成功的繁衍後代，Geary（1998）指出演化特徵的壓力使男女兩性在情感與認知的發展有不同的因應機制。從男女選擇伴侶、對自己未來的投資皆說明此差異（Buss & Barnes, 1986；Buss, 1996）。女人會傾向花費更多的時間、心力選擇一個可靠的伴侶，反觀男人則是以不斷對其他男人攻擊、競爭以建立自己在社會上的地位、聲望，以獲得女人的青睞。男人對於社會的地位、成就需求、決策及權力的控制；女人投資大

量的心力在兒女、家庭照顧、追求安全感，都是演化過程中一種適應環境的機制（Schwartz & Rubel, 2005）。

### （二）社會角色理論（Social role theory）

社會角色理論從社會分工看待兩性之間的差異，男女兩性從小由父母、老師、同學學習與性別聯結的特定人格特質及性別角色的行為模式，男性所扮演的角色是提供家庭經濟來源（Maurer & Pleck, 2006）、多屬於與能力、成就、果斷有關的工具性或主動性特質；女性的責任在於照顧家中老幼，多屬於服從、溫馴與人際情感表達有關的特質（Schwartz & Rubel, 2005； Archer, 2004； Moskowitz, Suh & Desaulniers, 1994）。由於傳統社會的分工，社會採取不同的社會角色分類，男女兩性因而表現出不同的角色行為（Eagly, Karau & Makhijani, 1995）；這些都是造成性別差異不同的主因（Franke, Crown & Spake, 1997）。

### （三）性別刻板印象（gender stereotype）

性別刻板印象，意指以概括性的特徵來標記男女性別所持有的看法、信念、行為及功能，甚至應該從事什麼職業，所抱持的一些固定、刻板的看法（Moskowitz et al., 1994）。由於性別刻板印象在日常生活中被過度類化，因此也可視為一種偏見或歧視（李美枝, 1984）。過去領導研究顯示，性別刻板印象造成的偏見傾向認為成功的領導者特質是較具男性化特質（Schein & Mueller, 1992； Schein et al., 1996）；男女兩性所展現的領導風格也深受性別刻板印象的影響，認為男性展現工作取向（task-oriented）的領導風格，而女性則展現出人際關係取向（relationship-oriented）的領導風格（Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001）。

根據以上三種性別差異來源之描述，研究者以社會角色理論為主，性別刻板印象為輔的理論基礎，認為傳統賦予男女兩性不同的性別期待，造成顯而易見的性別差異，對於想追求事業成就的女性而言，莫不成為巨大的壓力，尤其是擔任管理或領導階級的女主管較一般家庭主婦背負更大的壓力與角色衝突。

## 二、恐懼管理理論與性別差異

「恐懼管理理論」（Terror Management Theory）假設人類具有追求生命延續的本能動機，人們對於死亡一事不僅無法正確預測也無法完全避免，因此帶給人類對其有限生命有一種無法掌控的恐懼與威脅，雖然人類都知道自己總會面臨生命終了，但對死亡的恐懼與焦慮並不常發生，是什麼樣的運作機制有效壓抑了這種恐懼？Greenberg 等人根據 Becker（1973）的想法，提出恐懼管理理論說明人類透過保護自己所持有的文化世界觀，以及獲取自尊（self-esteem）的方式以對抗死亡意識帶給我們的恐懼。

由於人類意識到「終究一死」這個事實時會帶來莫大的恐懼，因此會努力緩和、化解此種死亡焦慮，而文化世界觀（cultural worldviews）便是提供人們一套有秩序、美好且具有永恆性意義的文化價值觀。根據 Becker（1973）的想法，文化其中一個很重要的功能即是協助人類緩衝死亡恐懼，從恐懼管理理論的角度來看，任何經由演化而保留下來的文化都具有管理死亡焦慮的功能，包含了宗教、藝術、哲學、科學、政治、經濟等，所有人類共享的一些象徵概念（Greenberg et al., 1990）。

人們除了必須保護這個文化世界觀外，另一個有效化解死亡恐懼的心理機制即是要求自己的行為要符合這個文化世界觀，這也就是個體需要自尊的原因之一。當人們的行為或所具備的特質屬性符合其文化所重視的價值標準時，我們即擁有自尊（符合文化世界觀的要求），這成為人們可以用來對抗死亡恐懼的重要機制。根據恐懼管理理論其基本理論概念，有兩個互補假說（引自顏志龍，未發表）。

#### （一）死亡顯著性假說（mortality salience hypothesis）

如果某一心理建構（如維護文化價值觀），有助於讓人們對抗死亡焦慮，那麼當個體受到死亡威脅時，會加強人們對該心理建構的需求。因此，當人們面對死亡威脅時，會傾向於維護自己的文化價值觀。

#### （二）焦慮緩衝假說（anxiety-buffer hypothesis）

如果某一心理建構（如自尊），有助於讓人們對抗死亡焦慮，那麼加強該心理建構，將使得人們在面對死亡威脅時較不會產生焦慮及防衛（Harmon-Jones, Simon, Pyszczynski, Solomon, & McGregor, 1997）。因此，面對死亡焦慮時，若強化個體的自尊，那麼個體比較不會對與自己持相反意見之文化價值的人有太強的防衛與負面攻擊（Arndt & Greenberg, 1999）。

綜上所述，人類最基本的需求是求生存，此種本能造成我們對於死亡威脅的恐懼，因此為了因應人終會死亡一事，人們必須藉助文化並運用兩種方式緩和對死亡恐懼與焦慮：（一）維護自身所處的文化世界觀；（二）確定自己的行為是符合文化世界觀的要求（即自尊）。

因此，過去研究顯示死亡威脅對人的行為會造成影響，而此種影響可能是有性別差異的。Schimel 等人（1999）驗證在面對死亡威脅的情境下人們除了增強其原有的刻板印象對待外團體外，對於不符合其刻板印象的性別角色會給予負面的評價；Fritsche 與 Jonas（2005）研究也顯示當喚起死亡威脅後，女性視同性別者為內團體成員（女性文化世界觀）會增加有利於女性的態度、評價，而男性則會批評這些有利於女性的評價；女性視這些有利女性的評語為一種抵抗內心死亡恐懼的防衛系統。

綜上所述，雖然死亡顯著性在性別上的研究並不多，但研究者認為，根據演化心理學、社會角色理論，賦予男女不同的性格特質，傳統社會對於男女的

期許表現，行為舉止如何才是適當的都有不同的角色期待；根據恐懼管理理論的論點，人類為了對抗死亡的焦慮，透過保護自己的文化世界觀，同時也讓自己符合文化的標準的基本概念，面對死亡威脅時，男女兩性應該要表現出符合其社會常規的表現行為（Greenberg et al., 1995）。而在追求成功這件事上，男女性符合文化世界觀的行為並不相同，男性被鼓勵在追求成功，而女性則有成功恐懼的現象（fear of success）。

### 三、死亡威脅對性別差異與成功恐懼之調節效果

根據前述文獻探討，對男女性而言，面對死亡威脅時，他們會表現出更符合社會期許的行為，男性為了滿足其自尊的需求，追求事業成就以對抗死亡的焦慮；然而對女性而言，追求事業成功違反其傳統社會對女性角色的期許，因此，成功恐懼可能是在死亡顯著性脈絡下，反映出性別行為差異的重要變項。

Horner (1968) 提出「成功恐懼」或稱之為逃避成功的動機（motive to avoid success）的概念，認為女性預期在競爭情境成功後，將帶來負面的後果，例如不受歡迎、遭到社會拒絕、喪失女性特質及有罪惡感等，而表現出壓抑其成就動機，不表現成就行為的現象。此外，成功恐懼在女性中普遍的情形甚於男性，特別當對成就動機愈高或能力愈強的女性而言，會產生較強的成功恐懼傾向。且在競爭的情境中，愈容易產生成功恐懼。

Horner (1972) 後來的研究也發現，成功恐懼並非僅存於女性當中，而是會受到個人因素和情境因素的影響而有所改變。在個人因素方面，性別角色態度、個人現代性（progressive）、有無男（女）朋友、已婚與否都是重要的因素。莊淑芳與陳彰儀（1994）探討已婚婦女對於夫妻性別角色、成就差異的知覺與成功恐懼間的關係，結果發現，夫妻性別角色態度皆趨於現代性的婦女，其成功恐懼較低，成就高於丈夫的婦女其成功恐懼高於成就低於丈夫的婦女。Tomkiewicz與Bass（1999）探討近年來女性成功恐懼的改變趨勢，發現男女受試者對於女性追求成功的態度具有顯著差異，抱持傳統觀點的女性比抱持現代觀點的女性更具有成功恐懼的現象。陳旻（2000）探討女性公務人員是否存在成功恐懼，研究結果發現女性公務員的確有成功恐懼的現象；Fried-Buchalter（1997）、李美枝（1981）也得到相同的結論。從上述成功恐懼的相關研究可見，整體來說，女性是傾向於成功恐懼的，男性則傾向於追求成功（Schmalt, 2005）。

根據過去成功恐懼及性別的相關研究，雖然仍有些研究結果顯示男性與女性並無差異（Brenner & Tomkiewicz, 1982；劉修靜，2000）甚至也有研究發現男性的害怕成功反而高於女性（Rothman, 1996；Hoffman, 1974）。然而綜觀這

方面的研究，大多數還是認為女性傾向於成功恐懼，而男性則傾向於追求成功。而過去恐懼管理理論指出，由於男女在獲取自尊的方式有所不同，因此在面對死亡威脅時，不同性別在行為反應上也會有所不同(Goldenberg et al., 2003; Wisman & Goldenberg, 2005)。本研究推估喚起死亡顯著性後，會改變個體某些態度與行為，人們會更傾向於表現出符合社會期許的性別角色，因而女性會害怕成功，而男性恰好相反，追求事業成功反而成為滿足其自尊、成就自我的一種方式，成功恐懼反而降低，由此推導出本研究的假設一。

假設一：死亡顯著性會調節性別與成功恐懼的關係；在喚起死亡顯著性的情境下，女性的成功恐懼較非死亡顯著性情境強烈，而男性的成功恐懼則反而降低。此交互作用關係如圖 1 所示

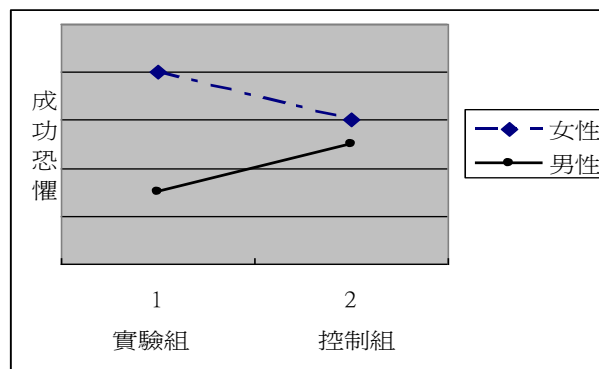


圖 1 死亡顯著性對性別與成功恐懼的調節效果

#### 四、成功恐懼對於性別與領導自我效能感的中介效果

女性對於來自原生家庭的教育及社會角色的期許，讓想要追求事業成就的她們望之卻步，也造成無形壓力的來源；照顧家庭子女的傳統思想又要兼顧事業，往往使得不少表現傑出的女性，在長官拔擢有機會成功時，雖然內心渴望升遷，但心理總覺得似乎害怕更大的工作承擔，擔心會做不好或能力不足(Good & Good, 1973a; Tomkiewicz & Bass, 1999)。「害怕成功」成為女性在原本被傳統價值扭曲的職場競爭生態中一種心理防衛的運作機制。

性別刻板印象及社會角色期許的過程影響了一般人對於女性領導者的評價，例如 Eagly 等人(1992)的研究也發現人們傾向於給予女性領導者比較負面的評價，這個現象在女性領導者採取較為男性化特質的領導風格時以及評估者是男性時尤為明顯；Eagly 與 Karau (2002) 研究得到女性較男性被認為是不適合領導角色、領導角色為女性者較得不到他人的贊同等相似結果。因此可推知，女性在擔任領導職



承受更多的壓力與負面評價，這有可能影響了其作為一個領導者的自我效能感。

依據Bandura (1977) 自我效能的觀點，分為一般自我效能 (generalize self-efficacy, GSE) 與特殊自我效能 (specific self-efficacy, SSE)，前者指的是個人執行未來行動時，對於個人能力信心水準的全體性評估；而後者則是指特定工作表現的認知性評估，根據此分類，可知領導自我效能 (leadership self-efficacy) 是指屬於領導特定方面的才能而言，也就是個人對於自己領導能力的信心評估 (Murphy, 1992)。Paglis與Green (2002) 的研究顯示，領導角色成功的經驗、個人的自尊特性與領導自我效能具有顯著的正相關，說明過去領導角色成功的經驗愈多，領導自我效能也愈高；高自尊者其領導自我效能愈高。Watson、Chemers及Preiser (1996) 的研究中亦顯示，集體效能對於團體具有很大的影響力，籃球隊的領導者若愈具有領導自我效能愈能使所帶領的團隊更具自信也更成功。Hoyt (2005) 研究顯示，女性擔任領導者對於領導一職的認同感程度受到領導自我效能的調節，當女性身處於刻板印象威脅的情境下，具有高領導自我效能的女性會增強在領導領域的認同，反之控制組卻降低對領導的認同；領導自我效能可以有效的緩和刻板印象所造成的威脅，進而影響受試者對於領導的認同，說明領導自我效能愈高者其對於領導一職的認同感則愈高。Chen與Bliese (2002) 的研究中也發現個體層次的領導角色愈清楚、工作經驗愈豐富、心理緊張程度愈低，則其自我效能愈高。

本研究認為在面對死亡威脅 (死亡顯著性) 的情況下，男女性在成功恐懼上會有不同反應，而此種不同成功恐懼的態度會進而影響其領導自我效能，其中介效果 (mediate effect) 如下。

#### (一) 性別對於領導自我效能感的影響

傳統價值對於性別的偏誤，限制個人在社會環境中功能的發揮，然而這種意識無形地存在，不容易被察覺卻深切地影響了人們對於領導者角色的偏好。一般認為男性較女性適合擔任領導者；Eagly 等人在 1995 年整合分析 96 個男性領導者與女性領導者之領導績效的研究發現：男性領導者與女性領導者在實際的領導成效上並沒有差異；然而，當男女性領導者在符合其性別角色的職位中展現符合其性別角色期待時，皆被認為是較具有效能的；依據本研究的推論，女性在擔任領導職時，展現不符合其性別角色期待的情境下，女性領導者相較於男性領導者易被視為無績效等負面的標籤。

過去有關於領導角色的行為與特質研究顯示，一般認為，男性具有主動、獨立任務取向的工具性特質，成功的領導者往往被視為較符合男性化的特質 (Sczesny, 2003; Schein, 2001)，男性的角色似乎就代表著領導者的角色；(Schein & Mueller, 1992; Schein et al., 1996)；Smith 與 Propst (2001) 研究也指出，領導自我效能與性別達到顯著差異，男性的領導自我效能感顯著高於女性；；

Powell, Butterfield 及 Parent (2002) 採用性別角色量表 (Bem Sex Role Inventory, BSRI) 探討成功管理者的特質是否隨時間改變, 研究結果發現, 雖然成功管理者特質已經不若之前那麼傾向於男性化特質, 但是一個成功的管理者仍然被視為是具有男性化特質的。Eagly 與 Karau (2002) 認為女性與傳統領導角色不符會導致人們對於女性領導者的偏見, 例如「不適合擔任領導職」、「易優柔寡斷」、「不擅決策」等, 女性在職場上展現與其性別不符的領導職, 確實會被以負面的刻板印象、負面評價看待。統整以上研究顯示, 現今社會仍普遍視理想的領導者形象與男性相符, 而女性擔任領導者不僅難以得到正面的評價與贊同外, 更被視為不適合擔任領導者的職位。這些社會評價的眼光, 可能間接影響擔任領導者的女性主管對其自身領導的自信心。

#### (二) 成功恐懼與領導自我效能間的關係

既然女性擔任領導者在與傳統期待的角色是不符的狀況下, 人們傾向給予負面的評價, 女性又得擔心在競爭的情境中, 將會帶來負面的後果時, 而壓抑其成就動機, 不敢表現成就行為的「成功恐懼」等現象, 那麼研究者想更進一步了解成功恐懼對領導者在工作崗位的自我效能影響為何。

Paglis 與 Green (2002) 探討有關影響領導自我效能感的前置變項與後果變項, 結果顯示領導自我效能感與領導企圖具有正相關, 意謂著領導的企圖心愈強烈, 領導自我效能感愈高; Heilman、Simon 及 Repper (1987) 的研究指出對表現結果的負面預期對於領導者的自信心有顯著的影響, 領導者對結果有愈多的負面預期則其的自信心愈弱; 因此研究者預測具有成功恐懼的人對其領導能力較不具信心、可能會逃避與領導方面有關的任務因此對自身的領導自我效能感較低。

綜上所述, 由於 (一) 性別在領導自我效能上有所差異, 女性領導者其領導自我效能感較低 (Smith & Propst, 2001); (二) 性別在成功恐懼上有所差異, 女性較男性更為成功恐懼 (Zuckerman & Allison, 1976); 以及 (三) 具有成功恐懼的人可能對其領導自信採取負面的態度; 這顯示, 成功恐懼有可能中介了性別和領導自我效能間關係。因此推導出假設二:

假設二: 成功恐懼對於性別與領導自我效能感間的關係具有中介效果。

## 五、小結

近年來, 女性工作者不斷湧入職場, 造成社會體制結構改變, 但社會對於男性與女性的角色期待, 仍然認為女性身處於適合男性的領導職位中與其性別角色不符, 依然存有對女性領導者負面的印象與批評; 依「成功恐懼」的概念, 女性預期在競爭性成就情境中成功, 可能帶來的負面結果, 因此成

功恐懼的現象容易出現在女性身上；而對男性而言，追求成功才是符合文化常模的行為。

根據恐懼管理理論的基本概念，當人類面臨死亡威脅時，為了化解此心理恐懼會藉由相信其文化世界觀且確認自己的行為也是符合文化的標準，因此男性為了緩解死亡恐懼會表現符合追求成功的社會文化標準，並追求成功以增強其自尊，女性相反，反而更害怕成功，因此研究者假設：

假設一：性別對於成功恐懼的影響透過死亡顯著性而有所調節。

此外，女性在擔任傳統以男性為主的領導者角色時，不僅需面對一般人對於女性領導者的負面批評外，還必須兼顧家庭與事業的雙重壓力，可能抑制其成就動機，追求突出的表現，領導者若具有成功恐懼，可能害怕自己無法成功勝任領導者職位、對自己領導的能力也較不具信心，因此研究者假設：

假設二：成功恐懼對於性別與領導自我效能感具有中介效果。

根據研究問題與假設，本研究架構如圖 2 所示。

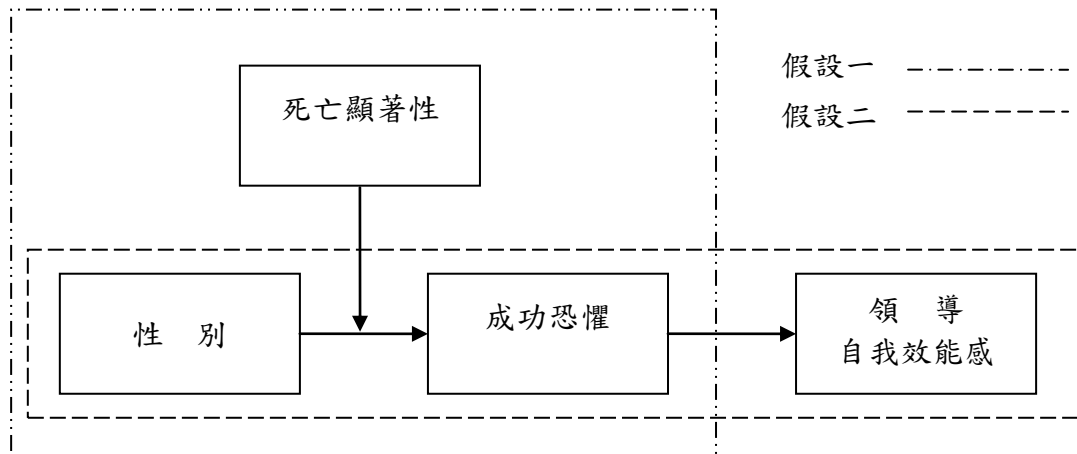


圖 2 研究架構圖

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究以現職擔任領導職務的軍、士官幹部為對象，共計施測 88 份問卷，扣除明顯不專心作答與嚴重漏答等 5 份問卷後，有效問卷共 83 份。女性 39 人(實

驗組／控制組：19/20)；男性 44 人 (實驗組／控制組：21/23)。受試者人口背景變項如表 1 所示。

表 1 受試樣本人口變項摘要表

婚姻狀態	人數 (百分比)	軍種	人數 (百分比)	階級	人數 (百分比)	現階職位	人數 (百分比)	教育程度	人數 (百分比)
未婚	55 (66.3%)	陸軍	22 (26.5%)	下士	5 (6.0%)	班長	14 (16.9%)	高中 (職)	19 (22.9%)
已婚	28 (33.7%)	海軍	10 (12.2%)	中士	12 (14.5%)	士官長	7 (8.4%)	大學 (專)	54 (65.1%)
		空軍	9 (11.0%)	上士 (含士官長)	22 (26.5%)	副排長	12 (14.5%)	碩士 (含以上)	10 (12.0%)
		聯勤	10 (12.2%)	少尉	4 (4.8%)	排長	5 (6.0%)		
		後備	15 (18.3%)	中尉	21 (25.3%)	輔導長	26 (31.3%)		
		憲兵	16 (19.5%)	上尉	11 (13.3%)	副連長	1 (1.2%)		
		未填	1 (1.2%)	少校	4 (4.8%)	連長	2 (2.4%)		
				中校 (含以上)	3 (3.6%)	營輔導長	7 (8.4%)		
				未填	1 (1.2%)	其它 (組長)	9 (10.8%)		

## 二、研究程序

本研究為 2 (死亡顯著性：有／無) × 2 (性別：男／女) 二因子受試者間實驗設計，隨機將不同性別受試者各半分派至實驗組和控制組。研究過程如下：

(一) 簡要說明施測的程序，填答之初施測李藹慈 (1993) 所修訂的「女性角色態度量表」，本量表在了解受試者對女性的態度，此為本研究之控制變項。

(二) 死亡顯著性的典型操弄：請實驗組受試者回答以下兩個與自身死亡有關的問題，「請簡單描述你想到自己死亡時所產生的情緒」、「請儘快寫下，你覺得死亡時自己的生理狀態會如何，愈具體愈好」(Goldenberg et al., 2001)；控制組則是將「死亡」詞句換成「看電視」等中性詞句代替，其餘測量工具皆與實驗組相同。

(三) 操弄死亡顯著性後，受試者填答正負向情緒態度量表 (the Positive and

Negative Affect Scale-Expanded Form；Watson & Clark, 1991)：此為一分心作業，以期受試者對有關死亡的想法處於意識邊緣，而不會直接對死亡想法產生防衛。過去研究顯示，當死亡顯著性處於意識層次時，個體會本能地壓抑與死亡有關的想法，若直接進行依變項的測量，並無法產生死亡顯著性的效果(Pyszcznski, Greenberg & Solomon, 1999)，因此自尊量表在本研究中即為分心作業，目的就是為了讓死亡威脅處於受試者的意識邊緣，此為恐懼管理理論實驗典範之標準程序。

(四) 受試者依序填答操弄檢核量表、投射式成功恐懼量表、自陳式成功恐懼量表、領導自我效能量表。最後再對受試者妥以說明研究目的(debriefing)。

### 三、研究工具

#### (一) 女性角色態度量表

此量表為李藹慈(1993)所修訂「女性角色態度量表」，目的在於測量個人對於當今女性的一些權力、兩性觀以及角色行為的態度，共21題，採Likert六點量表方式回答，從「非常不符合」依序到「非常符合」依次得分為1至6分，得分愈高代表對女性所採取的態度愈開明，對女性期以獨立自主、開放以及男女平等的理念；得分愈低代表對女性所採取的態度愈趨保守，對女性期以依賴、被動與自我設限。該量表內部一致性 $\alpha$ 值達.81，本研究所得結果內部一致性 $\alpha$ 值為.79。在效度的考驗部份，以因素分析法並以最大變異法加以轉軸，抽取出：婦女的家庭角色、兩性觀、角色劃分、工作角色等因素，共可解釋總變異量49%。在本研究中，由於此一變項為控制變項，因此僅以量表平均得分進行分析。

#### (二) 正負向情緒態度量表

此量表為Waston與Clark(1991)參考Waston、Clark及Tellegen(1988)所編製而成，包含60個題目，分別測量11種情緒感受，包括：害怕、悲哀、有罪的、敵意、羞怯、疲倦、驚訝、快樂、自信、平靜、專注以及正向與負向的情緒反應，為五點量表形式，內部一致性 $\alpha$ 值達.70以上，本研究中此量表內部一致性 $\alpha$ 值達.89。

#### (三) 操弄檢核量表

有鑑於恐懼管理理論大多來自於國外文獻，並無法直接引用其操弄檢核的方式，因此本研究自行設計一套新的填字測驗。由於在死亡的情境下，受試者容易聯想有關死亡的字句：例如：coff\_\_這個英文字母，實驗組填寫coffin(棺

材的意思)比控制組填寫 coffee (咖啡的意思)的次數有顯著差異。研究者根據此原理設計 10 題中文部首填字測驗進行操弄檢核,題目如: \_包,可填「手」字旁成為「抱」、「食」字旁成為「飽」;與死亡字體有關的文字如: \_貴,實驗組填寫「墳」字的機率可能會大於控制組所填寫的「噴」,與死亡無關的中性字。

#### (四) 投射式成功恐懼量表與自陳式成功恐懼量表

為避免自陳式量表易受到社會期許反應與印象整飾的影響而做出迎合的答案;本研究同時採用自陳式與投射式兩種方式進行成功恐懼的資料收集;為減少量表內容影響受試者作答,並先行施測投射式成功恐懼量表,完畢後再實施自陳式成功恐懼量表。此部份的測量工具分述如下:

##### (1) 投射式成功恐懼量表

參考 Horner (1968) 的方式並配合軍中情境,請受試者發揮想像去完成一段故事「○○○擔任上尉連長,經過一年後,他發現自己是全旅考績評比第一名…」,女性受試者的名字線索為「陳琪玲」,男性則為「陳其麟」。本研究採用 Monahan、Kuhn 與 Shaver (1974) 修改自 Horner (1968) 的工具請受試者在看完上述短文後回答 6 個簡短的問答題(如:你覺得陳琪玲是個怎麼樣的人?這件事會造成陳琪玲什麼樣的反應與想法?)。評分標準分為八大類型:1.因為成功的負面後果;2.因為成功而預期的負面後果;3.因為成功而可能的負面影響;4.某些可助於逃離目前或未來成功的行動;5.直接描述與成功有關的衝突;6.對於努力獲取成功的否認;7.對於故事情境描述的否定;8.對故事本身作奇怪或誇張性的敵意反應或否認的情形。依據受試者回答內容對於成功是否具有負面的想像結果或誇張的敵意反應,若有則得 1 分,分數的範圍 0~8 分。信度計算採評分者信度,由兩位評分者依照同樣的評分規則,對受試的實際內容描述加以評分,然後再計算兩群分數間的相關(葛樹人,1996;楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園,1987)。為避免評分者受到實驗組/控制組與名字線索的干擾,而造成對內容的計分的偏誤,研究者請第三者將重要關鍵詞刪除以維持客觀評分,使評分者在不知道所評問卷屬於實驗或控制組的情形下進行評分,再求評分者信度。在本研究中,兩位評分者在六個問題與總得分的評量分數皆達顯著正相關(介於.81~.95之間,  $Md=.91$ ,  $p<.01$ )。

##### (2) 自陳式成功恐懼量表

本量表採 Good 與 Good (1973b) 所編製的量表,共 29 題,過去文獻顯示內部一致性  $\alpha$  值介於.81~.86之間,本研究的內部一致性  $\alpha$  值達.83。採是-否兩個選項做填答,加總後分數愈高表示成功恐懼愈高,反之則愈低。

##### (五) 領導自我效能量表

本研究採用 Smith 與 Propst (2001) 所編製，計 8 題，加上研究者自編 4 題，總共 12 題，其內部一致性  $\alpha$  值達 .85。以 Likert 六點量表方式回答，從「非常不符合」依序到「非常符合」依次得分為 1 至 6 分，加總後分數愈高表示領導自我效能愈高，反之則愈低。

#### (六) 人口變項測量

施測完畢後，請受試者填寫其人口統計變項（如性別、現階職位、年齡、教育程度）作為控制變項。

## 肆、研究結果

### 一、描述統計與操弄檢核

由表 2 所示，在女性角色態度的得分上，受試者較傾向持有現代化的價值觀 ( $M=4.34$ ,  $SD=0.48$ )；自陳式成功恐懼 ( $M=0.34$ ,  $SD=0.18$ )，顯示對於成功的態度較不趨向害怕的程度；投射式成功恐懼 ( $M=1.14$ ,  $SD=1.06$ )，因此受試樣本普遍都出現一項有關對於成功後負面結果的想像；領導自我效能 ( $M=4.23$ ,  $SD=0.61$ )，顯示受試對象普遍對自己的領導能力都頗具信心，認為自身可有效執行領導一職。自陳式成功恐懼與投射式成功恐懼呈顯著正相關 ( $r=.28$ ,  $p<.05$ )，顯示這兩種形式的量表在其概念表達上可能有相似之處。

表 2 描述統計與相關矩陣

	$M (SD)$	信度	題數	1	2	3
1.女性角色態度量表	4.34 (0.48)	.79	21			
2.自陳式成功恐懼	0.34 (0.18)	.83	29	.07		
3.投射式成功恐懼	1.14 (1.06)	.91	6	.06	.28*	
4.領導自我效能	4.23 (0.61)	.85	12	-.01	-.05	.08

註 1： \*  $p < .05$

註 2：信度除了投射式成功恐懼為評分者信度外，其餘皆為內部一致性  $\alpha$ 。

為了檢驗實驗組（死亡）與控制組（看電視）的操弄是否有效，研究者以 t

檢定檢驗兩組在填字測驗出現與死亡有關的字是否達顯著差異。從表 3 t 檢定分析結果顯示，操弄檢核的結果近乎邊緣（marginal）顯著（ $t=1.72, p=.09$ ），實驗組平均（ $M=1.11, SD=1.18$ ）填寫有關死亡的字略大於控制組（ $M=0.66, SD=0.72$ ），因此操弄檢核的結果可算是成功的。

表 3 實驗組與控制組在操弄檢核上之差異 t 檢定

	平均值（標準差）		自由度	t 值
	實驗組（N=27）	控制組（N=29）		
操弄檢核	1.11 (1.18)	0.66 (.72)	54	1.72+

註 1：+  $p < .1$  \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

註 2：為了避免受試者填答操弄檢核的認知負荷量過重影響本研究結果，部分受試者未填答此部分。

本研究進一步驗證分心作業當中的 11 種具體情緒感受及正向與負向的情緒反應，兩組之間在死亡的操弄下，並不會產生不同的情緒反應，以 t 檢定進行檢驗，結果顯示除了疲倦（ $t=-2.28, p < .05$ ）其實驗組（ $M=8.26, SD=2.87$ ）小於控制組（ $M=9.7, SD=2.82$ ）、專注（ $t=2.6, p < .05$ ）實驗組（ $M=13.49, SD=2.27$ ）大於控制組（ $M=12.26, SD=1.99$ ）外，其餘情緒態度與正負向情緒反應皆無顯著差異。由此結果得知，整體而言死亡顯著性的典型操弄並不會引發受試者產生與控制組不同的正負向情緒感受；亦可推知，研究結果應是由本研究死亡的典型操弄而來。

## 二、死亡顯著性對於性別與成功恐懼的調節效果

根據假設一，男女受試者為了減緩死亡所造成的焦慮，在追求成功的態度上，男性應該更趨於追求成功，而女性則更害怕成功後所帶來的負面後果。研究者將可能影響研究結果的性別角色態度作為共變項，針對本研究假設進行二因子共變數分析，在此分析之前，研究者先進行組內同質性檢定，從表 4 可得知，在自陳式與投射式成功恐懼量表上，各個與共變項相關的交互作用效果均不顯著，因此符合組內同質性假定。於是直接進行共變數分析。從表 5 變異數分析結果顯示，在自陳式成功恐懼的二因子交互作用不顯著， $F(1,78) = 1.15$ ，然而在投射式的量表中卻接近邊緣顯著的交互作用效果， $F(1,78) = 2.93, p = .09$ ，進一步繪製此交互作用圖如圖 3 所示。



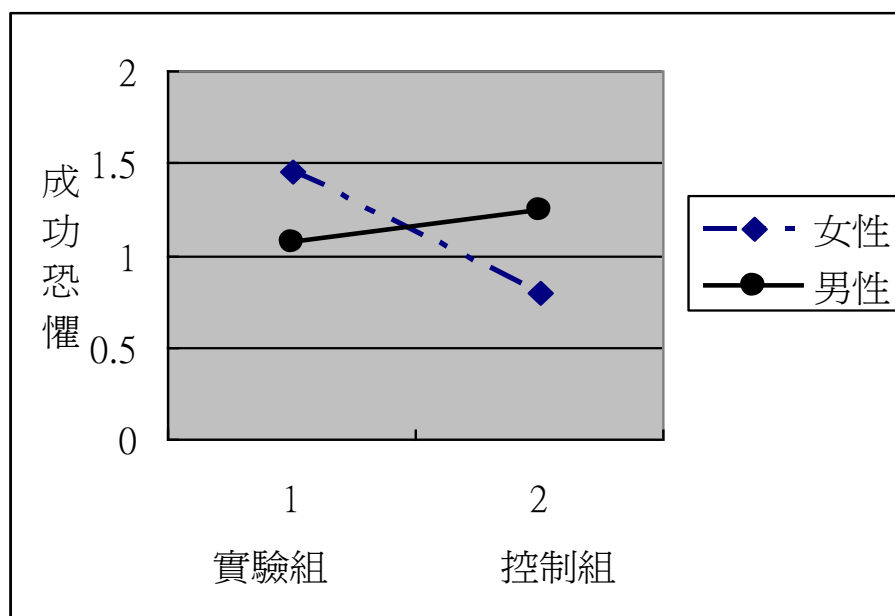


圖 3 死亡顯著性對於性別與成功恐懼的調節效果

表 4 組內同質性檢定考驗

變異來源	自陳式				投射式			
	SS	df	MS	F	SS	df	MS	F
女性角色態度 A	12.10	1	12.01	.44	.11	1	.11	.10
組別 B	3.55	1	3.55	.13	1.91	1	1.91	1.80
性別 C	16.55	1	16.55	.61	3.35	1	3.35	3.08
A*B	5.50	1	5.50	.20	1.53	1	1.53	1.41
B*C	33.41	1	33.41	1.23	1.28	1	1.28	1.17
C*A	17.82	1	17.82	.65	3.48	1	3.48	3.20
A*B*C	27.72	1	27.72	1.01	.81	1	.81	.74
誤差	2044.75	75	27.26		81.60	75	1.09	
總和	10298	83			199.25	83		

註 1： + $p < .1$

表 5 性別與組別在成功恐懼之二因子共異數分析摘要表

變異來源	自陳式				投射式			
	SS	df	MS	F	SS	df	MS	F
女性角色態度	7.46	1	7.46	.28	.33	1	.33	.30
組別	3.35	1	3.35	.12	1.15	1	1.15	1.03
性別	1.78	1	1.78	.07	.027	1	.03	.11
組別*性別	42.7	1	42.7	1.59	3.26	1	3.26	2.93+
誤差	2099.63	78	26.67		86.89	78	1.11	
總和	10298	83			199.25	83		

註 1: + $p < .1$

由於性別與組別의 交互作用達邊緣顯著，因此針對交互作用的狀況繼續進行單純主要效果 (simple main effect) 的檢驗。經由單純主要效果分析後發現 (表 6)，男女性別在實驗組  $F(1,79) = 1.28$  與控制組  $F(1,79) = 1.87$  的情境促發下皆未達顯著，因此可得知無論在喚起死亡 (實驗組) 或一般的情況下 (控制組)，男女兩性的成功恐懼並無顯著差異 (與 Brenner & Tomkiewicz, 1982 的研究結果一致)。

表 6 性別與組別二因子獨立樣本單純主要效果的變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F
組別 (A)				
在 b1 (女)	4.08	1	4.08	3.71+
在 b2 (男)	0.31	1	0.31	0.28
性別 (B)				
在 a1 (實驗組)	1.41	1	1.41	1.28
在 a2 (控制組)	2.06	1	2.06	1.87

註 1: + $p < .1$

而組別 (A) 單純主要效果在女性的狀況下，統計考驗值  $F(1,79) = 3.71$ ， $p = .06$ ，達邊緣顯著的效果，實驗組 ( $M = 1.67$ ， $SD = .28$ ) 大於控制組 ( $M = .78$ ，

$SD=.25$ )，意即女性在感受死亡情境的威脅下，為了有效緩解對死亡恐懼的焦慮而有壓抑追求成就表現的現象；而在男性的狀況下， $F(1,79)=0.28$  不顯著，即男性無論在死亡喚起 ( $M=1.16$ ,  $SD=.25$ ) 或一般情境下 ( $M=1.34$ ,  $SD=.23$ )，追求成功的態度並無差異 (表 7)；因此假設一獲得部份支持；同時也發現在死亡情境下，成功態度的改變只發生在投射式成功恐懼量表而非自陳式。

表 7 成功恐懼量表描述統計<sup>1</sup>

	實驗組		控制組		
	平均數 (標準差)		平均數 (標準差)		
	男 n=21	女 n=19	男 n=23	女 n=20	
成功恐懼	自陳式	9.74 (1.23)	8.67 (1.38)	9.40 (1.16)	10.92 (1.23)
	投射式	1.16 (.25)	1.67 (.28)	1.34 (.23)	.78 (.25)

註 1：本表所呈現之平均值為以共變數調整後之平均值

### 三、成功恐懼對於性別與領導自我效能的中介效果

根據 Baron 與 Kenny (1986) 的觀點，若預測變項 (性別) 是透過中介變項 (成功恐懼) 而影響效標變項 (領導自我效能)，必須符合下列四項條件：1. 檢驗預測變項 (性別) 對於成功恐懼是否具有顯著的預測力；2. 檢驗性別對於領導自我效能是否具有顯著預測效果；3. 檢驗成功恐懼對領導自我效能是否具有顯著的預測效果；4. 同時將性別與成功恐懼加入迴歸式當中，檢驗預測變項的效果是否因為成功恐懼的加入而趨向不顯著，若是，則代表有中介效果存在。因此研究者針對上述條件，對假設二進行階層迴歸分析。從表 8 分析顯示，無論是自陳式量表或投射式量表所得之結果，性別對於成功恐懼的預測效果、性別對於領導自我效能的預測效果、成功恐懼對於領導自我效能的預測效果、性別與成功恐懼同時放入迴歸式對於領導自我效能的預測效果，均為不顯著。因此假設二不成立。

表 8 成功恐懼對於性別與領導自我效能的中介效果迴歸分析表  
(性別→成功恐懼→領導自我效能)

	自陳式領導自我效能				投射式 領導自我效能			
女性角色態度 (控制變項)	.05	.05	-.00	.05	.08	.05	-.02	.04
性別	-.04	.15		.15	.05	.15		.15
成功恐懼			-.05	-.05			.08	.07
$\Delta R^2$	.00	.00	.00	.02	.00	.02	.00	.02
F 值	.24	.77	.12	.57	.25	.77	.24	.64
自由度 (df1,df2)	(1,80)	(1,80)	(1,80)	(2,79)	(1,80)	(1,80)	(1,80)	(2,79)

註 1：由於性別為名義變項，故經過虛擬編碼 (dummy code) 之處理

## 伍、結論與建議

### 一、研究結果摘述

本研究以恐懼管理理論的基本概念，探討性別差異與成功恐懼間的關係，同時也探討因性別所造成的成功恐懼是否會影響個人自我的領導信心。本研究首先驗證死亡顯著性對於性別與成功恐懼是否具有調節作用，就投射式成功恐懼的量表而言，實驗結果顯示在死亡威脅喚起的情境下，女性的成功恐懼確實較控制組高，而男性則相反，因此支持研究者的假設，為了緩和死亡所產生焦慮，人們會傾向於表現出符合社會文化所期許的角色特質，女性可能擔心成功後隨之而來的負面結果有所顧忌因而降低追求成功的態度；相反的，男性藉由獲取成功滿足自尊並且符合社會對男性的角色期許，剛好呈現與女性相反的結果，由此可驗證在死亡喚起的情境，男女兩性在獲取自尊的方式不同，因此對於成功的態度表現有所差異；此研究結果與國外研究一致 (Wisman & Goldenberg, 2005)。然而在自陳式成功恐懼量表卻無法產生同樣的效果。

假設二欲驗證具有成功恐懼的人是否因為害怕在工作上有突出的表現遭人嫉妒，進而影響其領導自我效能。本研究結果顯示，成功恐懼並不具中介的效果。

## 二、研究結果討論

### (一) 死亡顯著性對性別與成功恐懼的調節效果

本研究結果發現死亡顯著性具有調節性別與成功恐懼的效果，當面對死亡的威脅時，不同性別的男女會改變其行為與態度以符合社會文化對他們的要求與期許，藉以化解死亡對其自身所造成的恐懼感與焦慮感，因此男女兩性在成功的態度表現上產生了不同的變化；此結果符合恐懼管理理論的預測—當喚起人們有關死亡的想法時，人們更傾向於表現出符合社會文化所期許的角色態度及行為（男性追求成功，女性害怕成功），如此才能確定自己的行為是符合所處文化之規範，進而達到防衛死亡威脅的目的（Greenberg et al., 1995; Goldenberg et al., 2003）。

研究者進一步歸納整理受試者在投射式成功恐懼量表的回答，發現男女受試皆傾向於回答成功的人是上進、優秀、自信、認真且積極的；而女性受試在這方面的回答則較男性表達出更多處事圓融、協調力高、人際關係好等用詞；然而在回答有關其負面後果的反應，女性較常表達出將有更大工作壓力、遭受到別人的批評與敵意、受到更多的關注等等，這些現象符合文獻中曾提到男性在意能力、成就等工具性特質，而女性則比較在意人際情感表達有關的特質（Archer, 2004; Tomkiewicz & Bass, 1999）。

綜整上述結果，在喚起人們的死亡焦慮後，男女兩性為了壓抑死亡恐懼的壓力—維護文化世界觀、確認自己的行為符合文化世界觀的要求，因此男女兩性即表現出現符合其性別角色的期許；換句話說，當個體的自我受到威脅時，心理自我功能的調節機制亦開始運作，藉由自我肯定歷程（例如肯定自己的一些重要價值）來達到平衡（Wisman & Goldenberg, 2005），因此研究者也認為追求成就感也成為男性滿足自尊、肯定自我的一種方式，而能有效減緩死亡的焦慮；然而對女性而言，可能並非如此，女性變得更加在意人際關係的相處、協調溝通的能力以達到對死亡焦慮的解除。但在實際現象場中，女性的不成功是否真能維護自尊，亦或者不成功反而會降低自尊？可在後續研究做進一步的探究。

### (二) 成功恐懼的自陳式與投射式測量之比較

在進行假設一的檢驗時，研究者分別以自陳式及投射式量表做為測量的方式；研究結果發現死亡顯著性的調節效果只出現在投射式量表中，而在自陳式量表的效果卻不顯著。研究者回顧過去有關內隱與外顯態度這方面的研究（李威震, 2002; 翁正澤, 2004; 邱發忠、徐芝君、陳學志、卓淑玲, 2004）得知，外顯測量即是以傳統的自陳式問卷或自我報告的測量方式，藉由個體回想自己的想法、感受作答，因此容易受到印象整飾與社會期許的干擾，而無法說出自己內心

真正的態度與想法。再者，在高度社會化的環境下，人人都仔細維護自己所建立的形象，因此容易以印象整飾的方法來形塑別人對自己的印象，而導致自陳量表的效度與研究結果的偏誤。而內隱測量則能克服這些限制與不足所造成的影響，在涂沅澂（2000）測量受試者對同性戀所持外顯與內隱態度比較，研究結果指出大多數人在同性戀的議題上，外顯量表符合社會期許反應而勾選擇接受、不排斥同性戀者的回答，但在內隱聯結測驗的結果卻顯露出對同性戀敵意的態度。陳學志等（2002）、余思賢與孫蓓如（2004）研究自尊的結果亦都顯示外顯、內隱測量分別測到兩個不同的內在建構。

在比較外顯測量與內隱測量的結果，發現內隱投射測驗的效果與外顯量表間的相關雖然顯著，但僅只是呈現較低的正相關（ $r=.28, p<.05$ ），這也許可以解釋外顯測量容易受到社會讚許的影響，無法真實回答內心真正的感受。而內隱測驗的受試者無法推測實驗真正目的，比較不容易加以粉飾或扭曲，故能獲致較為可靠的結果；同時也支持以往研究認為外顯測量與內隱測量是兩種不同的內在建構（邱發忠、徐芝君、陳學志、卓淑玲，2004）。

### （三）成功恐懼的中介效果

從前述研究結果發現，成功恐懼並不具中介性別與領導自我效能的效果，探究其原因可能有三。從表 2 的相關矩陣可發現領導自我效能與其他變項的相關都偏低，其可能原因就是領導自我效能的變異性太低，整體受試樣本在勾選對其自身領導能力的自信程度普遍皆偏向回答符合的一端，區辨性太低，無法明確區分出受試樣本對自身領導能力之差異，而導致研究結果不顯著。

第二個可能性即是樣本具特殊性，根據研究者所選取的受試樣本都是以目前擔任領導職的幹部為主，幾乎所有受試對象都曾受過嚴格的軍事化訓練，因此在領導自我效能問卷的反應普遍都認為自己的領導能力不錯（ $M=50.82, SD=7.27$ ），而可能影響本研究的結果。從 Eagly 等（1995）整合分析研究中發現男性領導者與女性領導者在領導的成效上並無顯著的差異；亦可能導致假設二不成立。

此外，不同性別在成功恐懼和領導自我效能上都沒有差異，這可能表示隨著時代的變遷，受到西方民主思維與女權開放運動的影響；再者，根據 Bem（1974）的觀點，提出了兩性化人格特質的概念，認為隨著經濟結構化改變的趨勢，傳統社會上對男女角色的分化未必是互斥的兩個極端，同一個體可以同時出現男性化與女性化的特質，因而將性別特質分為四類（男性化、女性化、兩性化、未分化），認為兩性化者兼具剛柔的人格特質，具彈性而能應付各種人際角色的需求，是適應能力最好的一種性別角色類型（何英奇，1981）。因此現代的女性所具備的人格特質讓她們有更多的空間在職場上發揮能力與男性較量，職是之故，性別在成

功恐懼和領導自我效能皆未能呈現主要效果。

#### (四) 本研究之實務意涵

雖然本研究結果並非全然支持研究者的想法，但就假設一的部份本研究支持恐懼管理理論所提出的論點，且在國內目前仍只有少數的研究將恐懼管理理論帶入研究的領域，而真正運用在軍事情境中的研究更是少之又少，本研究可為這方面的未來研究提供些許見解。在軍事管理的實務應用上，本研究發現在一般情境下，性別因素可能並非是影響成功恐懼與領導者自我效能的主因（性別在成功恐懼和領導自我效能上的主要效果均不顯著）；因此在平時男女性領導者在軍事領導效能的心理因素上，應不會有顯著差異。然而在戰時（面對死亡威脅時），男性領導者由於成功恐懼較低，因此可能較有利於其遂行任務，而女性領導者則必須耗費較多心力來克服其成功恐懼之影響。然而這僅是單一研究結果，此一結果不宜過度推論或武斷，本研究結果尚須未來研究加以重覆驗證。

### 三、研究限制與建議

本研究主要是以恐懼管理理論為根基進行實驗法的操弄程序，但由於目前研究此領域的華人為數不多，因此目前仍無法發展出一套有效驗證操弄檢核的測量工具，研究者只能根據國外文獻提供的方式，按照其填字的原理，設計一套類似的測量工具解決這個問題，但由於中文字與英文字的历史演化與造字原理並不相同，雖然研究者在設計的過程中查閱過相關的中文字典書籍及中國人填字的字頻常模做為檢核的依據，即使最後的檢核結果是支持的，但有些關鍵字選取的依據仍嫌不足，而且本研究對此檢核的設計並未作先前的預試以提供相關的證據增加檢核測驗內容的信、效度等等問題，都有待未來研究進一步釐清。

雖然本研究是以實驗法進行研究程序的操弄，但施測過程中因部隊並無法避免一些突發性的事務，可能需進行處理，因此並過程中並非完全如實驗室施測一樣嚴謹，這是本研究的限制之二。

研究的第三個限制即是領導自我效能的測量方法，研究者發現假設二不成立除了受試樣本普遍傾向於認為自己是具有領導的能力，使其回答的反應變異性太低之外，自陳式量表也可能是個影響的關鍵因素。雖然當初在選用測量領導自我效能的工具時，曾考慮過設計一套情境測驗，實際觀察研究者領導的反應與能力，但受限於軍中各連隊性質迥異，無法完全配合，在無法提供受試者一個良好的實驗環境的考量下，干擾的因素亦非研究者可全然掌握，而影響到整個研究結果，迫而選以自陳式的領導自我效能量表。未來的研究或許可以再檢視是否有更理想的測量工具能對受試者進行實際的行為觀察，獲得更有力的支持。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 何英奇(1981)。大學生性別角色與自我概念的關係。*教育心理學報*,14, 221-230。
- 余思賢、孫蓓如(2004)。華人的內隱自尊。*本土心理學研究*,22,329-357
- 李威震(2002)。內隱聯結測量程序(IAT)的內部效度探討：以自尊測量為例。私立輔仁大學心理系碩士學位論文。
- 李美枝(1981)。性別特質問卷的編製及男女大學生四種性別特質類型在成就動機、婚姻、事業及性態度上的比較。*中華心理學刊*,23, 23-37。
- 李美枝(1984)。女性心理學。台北:大洋。
- 李藹慈(1993)。傳統與非傳統職業婦女職業選擇之相關變項比較研究。國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 邱發忠、徐芝君、陳學志、卓淑玲(2004)。以內隱聯結測驗(IAT)測量軍事服從態度之研究。*中國測驗學會測驗學刊*,22, 209-232.
- 翁正澤(2004)。改變性別刻板印象：內隱與外顯測量。國立中正大學心理學研究所碩士論文。
- 涂沅澂(2002)。個體對同性戀所持態度之外顯測量、內隱測量比較。私立輔仁大學心理學系碩士學位論文。
- 莊淑芳與陳彰儀(1994)。已婚職業婦女知覺之夫妻性別角色及成就差異性與其成功恐懼的關係。*教育與心理研究*,17, 455-476。
- 陳旻(2000)。女性公務人員性別角色態度、成功恐懼及前程發展關係之研究-以高雄市政府為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳學志、李威震、周泰安、卓淑玲(2002)。以內隱聯結測驗(IAT)測量國人自尊的可行性研究。*測驗年刊*,49, 217-234。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園(1987)。社會及行為科學研究法。台北市:東華。
- 葛樹人(1996)。心理測驗學(3版)。台北市:桂冠。
- 劉修靜(2000)。國小教師職業性別刻板印象、成就動機之關係與逃避事業成就傾向之相關研究。*新竹師院國民教育研究所論文集*,6, 287-314。
- 顏志龍(2006)。死亡顯著性對個體為團隊自我犧牲行為之影響及不當領導之調節效果。國科會計畫(編號:95-2413-H-135-001)，未出版。



## 二、英文文獻

- Archer, J. (2004). Sex difference in aggression in real-world settings: A meta-analytic review. *Review of General Psychology*, 8, 291-322.
- Arndt, J., & Greenberg, J. (1999). The effects of a self-esteem boost and mortality salience on responses to boost relevant and irrelevant worldview threats. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1311-1341.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistic consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York: Free Press.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Brenner, O. C. & Tomkiewicz, J. (1982). Sex difference among business graduates on fear of success and fear of appearing incompetent as measured by objective instruments. *Psychological Reports*, 51, 179-182.
- Buss, D. M. (1996). Paternity uncertainty and the complex repertoire of human mating strategies. *Psychological Sex Difference*, 51, 161-162.
- Buss, D. M., & Barnes, M. (1986). Preferences in human mate selection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 559-570.
- Chen, G., & Bliese, P. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issue*, 57, 781-797.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender difference the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.

- Franke, G. R., Crown, D. f., & Spake, D. (1997). Gender difference in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective. *Journal of Applied Psychology*,82, 920-934.
- Fried-Buchalter, S. (1997). Fear of success, fear of failure, and the impostor phenomenon among male and female marketing managers. *Sex Roles* ,37, 847-859.
- Fritsche, I., & Jonsa, E. (2005). Gender conflict and worldview defense. *British Journal of Social Psychology*,44, 571-581.
- Geary, D. C. (1998). *Male, female: The evolution of Human sex differences*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Goldenberg, J. L., Landau, M.J., Pyszczynski, T., Cox, C. R., Greenberg, J., Solomon, S., Dunnam, H. (2003). Gender-typical responses to sexual and emotional infidelity as a function of mortality salience induced self-esteem striving. *Personality and Social Psychology Bulletin*,29, 1585-1595.
- Goldenberg, J. L., Pyszczynski, T., Greenberg, J., Solomon, S., Kluck, B., & Cornwell,R. (2001). I am not an animal: Mortality salience, disgust, and the denial of human creatureliness. *Journal of Experimental Psychology: General*,130, 427-435.
- Good, L. R., & Good, K. C. (1973a). An objective measure of the motive to avoid appearing incompetent. *Psychological Reports*,32, 1075-1078.
- Good, L. R., & Good, K. C. (1973b). An objective measure of the motive to avoid success. *Psychological Reports*,33, 1009-1010.
- Greenberg, J., Porteus, J., Simon, L., Pyszczynski, T., Solomon, L., & Simon, L. (1995). Evidence of a terror management function of cultural icons: The effects of mortality salience on the inappropriate use of cherished cultural symbols. *Personality and Social Psychology Bulletin*,21, 1221-1228.
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1986). The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory. In R. F. Baumeister(Ed.), *Public self and private self*. New York: Spring-Verlag.
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., Rosenblatt, A., Veeder, M., Kirkland, S., & Lyon, D. (1990). Evidence for terror management theory II: The effects of mortality salience on reactions to those who threaten or bolster the cultural worldview. *Journal of Personality and Social Psychology*,58, 308-318.
- Greenberg, J., Simon, L., Pyszczynski, T., Solomon, S., & Chatel, D. (1992). Terror

- management and tolerance: Does mortality salience always intensify negative reactions to others who threaten one's worldview? *Journal of Personality and Social Psychology*,63, 212-220.
- Harmon-Jones, E., Simon, L., Pyszczynski, T., Solomon, S., & McGregor, H. (1997). Terror management theory and self-esteem: Evidence that increased self-esteem reduce mortality salience effects. *Journal of Personality and Social Psychology*,72, 24-36.
- Heilman, M. E., Simon, M.C., Repper, D. P. (1987). Intentionally favored, unintentionally harmed? Impact of sex-based preferential selection on self-perceptions and self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*,72, 62-68.
- Hoffman, L. W. (1974). Fear of success in males and females:1965 and 1971. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*,42, 353-358.
- Horner, M. S. (1968). Sex difference in achievement motivation and performance in competitive and noncompetitive situation. (Doctoral dissertation, University of Michigan,1968) *Dissertation Abstracts International*,30, 407.
- Horner, M. S. (1972). Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. *Journal of Social Issue*,28, 157-175.
- Hoyt, C. L. (2005). The role of leadership efficacy and stereotype activation in women's identification with leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*,11, 2-14.
- Maurer, T. W., & Pleck, J. H. (2006). Father's caregiving and breadwinning a gender congruence analysis. *Psychology of Men Masculinity*,7, 101-112.
- Monahan, L., Kuhn, M., & Shaver, P. (1974). Intra-psychic versus cultural explanation of the "Fear of Success" motive. *Journal of Personality and Social Psychology*,29, 60-64.
- Moskowitz, D. S., Suh, J., & Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*,66, 753-761.
- Murphy, S. E. (1992). *The contribution of leadership experience and self-efficacy to group performance under evaluation apprehension*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*,23, 215-235.

- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28, 177-193.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J., & Solomon, S. (1999). A dual-process model of defense against conscious and unconscious death-related thoughts: A extension of terror management theory. *Psychological Review*, 106, 835-845.
- Rothman, M. (1996). Fear of success among business students. *Psychological Reports*, 78, 863-869.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issue*, 57, 675-688.
- Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex-role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look. *Journal of organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Schimmel, J., Simon, L., Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., Waxmonsky, J., & Arndt, J. (1999). Stereotypes and terror management : Evidence that mortality salience enhances stereotypic thinking and preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 905-926.
- Schmalt, H. D. (2005). Validity of a short form of the Achievement-Motive Grid (AMG-S): Evidence for the three-factor structure emphasizing active and passive forms of fear of failure. *Journal of Personality Assessment*, 84, 172-184.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex difference in value priorities : Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 1010-1028.
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles*, 49, 353-363.
- Smith, P. D., & Propst, D. B. (2001). Are topic-specific measures of socio-political control justified ? Exploring the realm of citizen participation in natural resource decision making. *Journal of Community Psychology*, 29, 179-187
- Tomkiewicz, J., & Bass, K. (1999). Changes in women's fear of success and fear of appearing incompetent in business. *Psychological Report*, 85, 1003-1010.
- Watson, C. B., Chemers, M. M., & Preiser, N. (1996). *Collective efficacy: A multilevel analysis*. Presented at the annual meeting of the American Psychological Society, San Francisco, CA.

- Watson, D., Clark, L. A. (1991). *The PANAS-X: Preliminary manual for the Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form*. Unpublished manuscript, Southern Methodist University.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wisman, A., & Goldenberg, J. L. (2005). From the grave to cradle: Evidence that mortality salience engenders a desire for offspring. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 46-61.
- Zuckerman, M., & Allison, S. N. (1976). An objective measure of fear of success: Construction and validation. *Journal of Personality Assessment*, 40, 422-430.

( 投稿日期：98 年 6 月 8 日；採用日期：98 年 7 月 1 日 )

性別對於成功恐懼與領導自我效能之影響--死亡顯著性之調節作用