

# 樂在工作—組織玩興研究

余 嬪<sup>1</sup>

## 摘要

面對強大的競爭，組織中莫不期待創新有活力的人才，而愉快有樂趣的工作是留住人才的重要因素。玩興(Playfulness)不只帶來樂趣，也有助於打破成規、放鬆身心與創造表現。工作中的玩興價值近年來漸漸受到重視，而玩興的自發性強，又極易受情境因素影響，國內對於成人工作中的玩興研究非常少，更少提及組織氣氛對工作玩興的影響。

本研究以一管理顧問及網路學習公司之個案為例，來探討工作與玩興的關係，個人在組織中的玩興表現，與哪些因素影響組織中的玩興氣氛。研究主要發現 1) 組織中的玩興必然存在，當工作玩興高時，個人會有強烈自發性的深度投入與專注力，同時感到自我滿足與樂在其中，覺得放鬆享受、壓力解除與心境改變。而表現出的自由、天真、幽默、與創造靈感，常會有意想不到的好的表現，但也可能帶來干擾。2) 影響組織玩興氣氛有關的因素包括：工作場所可以包容玩興與幽默；組織扁平管理、自由開放與領導者幽默支持、鼓勵創意；同事間溝通良好、輕鬆互動；空間環境舒適自在、有助溝通；員工會利用玩／休閒活動來產生靈感、減輕工作壓力、與產生高度凝聚力。研究者並提出討論與建議供實務與研究參考。

**關鍵字：**玩興、玩性、創造力、組織玩興、組織氣氛、工作表現、工作滿意

---

<sup>1</sup>國立高雄師範大學成人教育研究所副教授兼所長及成人教育研究中心主任。

# Enjoy Fun At Work : An Explorative Study of Organizational Playfulness

Ping Yu<sup>1</sup>

## Abstract

Much research indicates that playfulness helps children learn and create new ideas. Although the values of adults play at work have obtained increasing attention in recent years, very few researches have been done in this regard. The main purposes of the researcher is to investigate the influences of playfulness to one's work and to examine factors affecting playfulness in an organization. This qualitative research interviews five people in a managerial consulting company.

There are two major findings: 1) People do play at work. While they play, they experience high spontaneity, concentration, relaxation, and happiness. All these combined contribute to creativity, team feelings, and better work performances. However, management by objectives and appropriate supervision of the company and good self-discipline prevent negative influences from appearing at work. 2) Factors affecting organizational playfulness climate include the acceptance of play and humor at workplace; open-mindedness, humor, creativity encouraging, and supportive leadership; flat organization and good communication and active interaction among colleagues; and comfortable physical environment and space arrangement good for communication; In addition, colleagues enjoy having fun together after work is also important. Discussions and suggestions are generated.

**Key words: Playfulness; Organizational Playfulness; Creativity; Work Performance; Job Satisfaction.**

---

<sup>1</sup>Associate Professor and Director of the Graduate Institute of Adult Education, National Kaohsiung Normal University

## 壹、緣起與目的

在全球化競爭之下，任何有競爭力的組織都渴望品質、彈性、速度與創新，而這些全賴有好的人才。組織提供一個有趣、愉快、支持的工作環境最能吸引把工作當成是享受而且有無窮精力、熱情、與才華的優秀人才投身於公司的目標，他們也會解放其他在公司工作多年的員工尚未被發現的創新(Berg, 1995)。

Glynn & Webster(1992)定義玩興/玩性(Playfulness)為「個人傾向以一種想像的、不嚴肅的、或比喻的態度來定義或從事活動，以增加內在享受、投入與滿足感的一種特質」，並以形容詞檢核表來測量成人玩興，這是唯一較明確的定義與測量，此測量是以人格特質觀點為主。另外也有以觀察記錄內容之因素分析來看玩興的本質，如Lieberman(1977)以幼稚園孩童所做的研究當中發現玩興的五個主要成分為認知、身體、與社會的自發性(spontaneity)、外顯的欣喜(manifest joy)、與幽默感。由上述可看出玩興包括人格特質、能力、經驗，而過去有關成人玩興研究的文獻很少，此主題尚未被廣泛認同與探討。近年來，工作場所中成人的玩興逐漸被西方學者與實務工作者討論與重視，他們由理論與實務來說明玩興對各種行業的人都有益處。如Lundin(2001)強調工作玩興的重要，認為工作玩興是一種態度。他由觀察訪談中發現許多人(如：加油站、魚市場…)都由他們喜愛的方式找到一個嚴肅認真工作的方法，同時展現自由、對自己的選擇負責任、喜歡自己的選擇與許下承諾，由此帶來愉悅、生產力、與熱情。這樣的方式能創造出一種更能聚焦、誠實與有活力的工作氣氛。

Baer, et al.(1990)發現在建築業，玩興高的設計師，其建築風格更有娛樂性、詼諧與貼心。還有一些需要非常專業知識的玩具發明設計師，本身就是玩興很重，非常沈迷於某些玩具的人，如發明網路樂高的 Mark Pesce(蔡文英譯，民 90)。無論中外，也有很多科學天才，著名的藝術家、作家、傑出的演藝人員、休閒工作人員、或有許多其他專長的人也常是玩興很強的人(蔡文英譯，民 90；陳清輝，民 88；楊孟瑜，民 85；張永誠，民 90)。

而在一般的學習上，寓學於樂也成為教材設計的原則。例如 MUD(Multi-User Dungeons)是依據教材在網路上虛擬實境的教學設計，開始是好玩的網路遊戲，之後很快引導到嚴肅的學習(Bruckman, 1994)。此外，田納西大學心理系教授 Handler(1999)用羅夏克(Rorschach)心理投射測驗，要病人提供好玩有趣的反應來計分，也發現玩興是心理健康的指標。以上的種種例證都說明玩興在專業管理、技術與非專業等工作領域上帶來的益處，與在一般學習與心理健康上的幫助。

過去有一些研究強調有創意的人之玩興特質，但多數的研究集中在兒童身上，以及學校或教師應該如何塑造玩興的氣氛以利兒童的創意。成人的玩興卻很少被提及，且更少在工作中被重視。在工作場所中，成人的玩興之所以被忽略，主要是因為一般人對玩興的負面態度，國人傳統上「業精於勤，荒於嬉」的觀念，形成較為嚴肅的組織氣氛與文化，這是否會抑制玩興，進而影響創意的發生？到底什麼是組織的玩興氣氛？到底成人在工作場所表現哪些玩興特質與行為？正視成人的玩興並期望瞭解與

有效塑造組織中的玩興氣氛以提高創意與工作表現是本研究的主要動機。

具體而言，本研究之主要目的為：

1. 探討個人在組織中的玩興表現及玩興與工作的關係。
2. 探討哪些因素影響組織中的玩興氣氛。

## 貳、文獻探討

本文獻探討主要由玩興的益處與影響工作場所中的玩興表現之相關因素兩部分來說明：

### 一、玩興有助於創意與學習、生活趣味與工作表現

著名的教育學者 Vygotsky, Piaget, Bruner, Singer, 與 Sutton-Smith 等都十分強調玩興高的想像力的遊戲，如假裝、裝扮、扮演－Jerome Bruner 稱之為「抗拒僵化的特殊型式」，有助於認知系統的建構、行為的調適、創意、與增強其日後在解決較嚴肅問題時的行動與概念產生的場域(repertoire)(引自 Dansky, 1999)。這種兒童時期玩興發展到成人創意的成熟表現，說明玩興與創造力可能有共同特質且兩者在認知發展上表現有階段性與延續性的關係，以及外界互動時環境影響的重要性。同時也暗示如果抑制玩興的發展，如不自由、不重視內在動機等，對創造力的展現可能有不利的影響。

在解釋人類為何會有遊戲(play)時，也常提及喚起／激發理論(Arousal theory)。科學家發現當個體在遊戲被激發時，興奮、愉快、歡樂或是笑等生理反應，能促進製造某些化學物質，而這些化學物質影響到通過腦部愉悅區域的電流，造成好的感覺，讓個體表現較佳。這種經驗會促使個體能持續某些活動或行為，並不斷追求最佳的激發程度(Goodale & Godbey, 1988)。此一追求暢懷經驗的過程，能將個體的生活品質予以改善，對於個人有相當大的價值。

一般說來，玩與工作或職業的最大差別在玩的時候個人覺察到很大的自由、強烈的內在動機與內在酬賞(情感性目標)，而在工作或職業中個人覺察到較多的限制、外在動機的引導與追求外在酬賞(工具性目標)(Neulinger, 1974; Iso-Ahola, 1989)。基本上一個社會人不可能得到完完全全的自由，最主要的是個人主觀的感受。員工是否有高的玩興與其是否知覺到組織中的自由氣氛很有關係。在玩的時候，由於感受到自由，使得個人玩興展現風格與偏好產生很大的歧異，進而對創造力與對工作的表現也可能帶來不同的影響。

除了感受到自由外，所有的玩興行為都包括內在動機促動的活動，而此促動會增加或改變遊戲者被喚起的狀態。Meddi 與 Kobasa 也指出每一個體具有不同程度的內在動機，而引發不同的行為表現，但每一個體中的內在動機都是相當穩定且一致，故 Meddi 與 Kobasa 亦將內在動機視為一種人格特質(引自 Weissinger & Bandalos, 1995)。內在動機強的人對自己有興趣的活動有較高的自我決定、勝任、控制、承諾與投入。內在動機的產生與自由的感受是有關係的，然而對於玩興高的人，外在的情境刺激並不是直接引發個體行為的主要原因，相反的，個體能覺察所處情境所賦予的

「心理意義」才是決定個體行為的關鍵因素(張玉玲、余嬪, 民 88)。依據一些學者的看法, 在工作或職業中的個體行為是受到較高外在工具目標的促動(Neulinger, 1974; Kelly & Godbey, 1992), 因此基本上工作時是比較不容易有玩興特質表現。但由另一個角度來看, 玩興如果是一種穩定的人格特質的話, 它一樣可能融合與顯現在職場中。而玩興與工作在本質上的相對性, 在職場中如何統整與做最佳的呈現而非混亂脫序, 也許與個人創意解決問題的能力有關。

Carroll 與 Mack(1984)曾指出成功的成人學習者與問題解決者有能力(capacity)把工作視為遊戲, 這說明有創意者與學習者有整合對立特質的能力。有創造力的成人是個複雜體, Csikszentmihalyi(1996)研究 91 位成功名人的工作與生活, 發現這些人是極有創意的, 他們通常展現一些統整的特質, 而特質間的元素有一種對立的緊張狀態。這些成功者的例子, 使我們對個體同時出現一些對立或矛盾的概念, 對玩、工作、生活與創造力的結合有更多的理解與靈感。高創造力的人能將看似對立不相容的東西結合發展出令人驚喜與解決問題的產品。他們知道何時該玩, 何時該有紀律; 何時享受自由, 何時該負責任; 他們表現天真的孩子氣, 卻能解決現實中的難題。許多人對玩興有很多負面的想法如: 玩物喪志、業精於勤荒於嬉, 是提到只享受玩興的自由不拘卻毫無紀律與技能的發展帶來個人與社會的危機, 卻不知有創意的人是可以兼容並蓄、相輔相成的。未來學專家 Charles Handy 描述工作與玩是我們邁向虛擬工作場所中必要的潤滑劑。當工作不好玩時, 員工只維持最低的生產。當工作中有玩興時, 員工才能避免不過份的自我設限, 而看到更多的可能性, 更願意冒險、更能面對壓力與衝突、更有行動力而非等待完美的結果, 玩興的精神使我們能不斷試驗突破環境阻礙。Berg(1995)認為工作中的玩同時也是 1)自我發現的橋樑, 引導成員安全的試驗、跨越障礙展現技巧與學習; 2)花點時間玩, 有助於工作精力的恢復; 3)團隊玩在一起工作在一起; 歡笑與遊戲使彼此親近產生熱情不願分開; 4)有趣與好玩可以帶來溝通與形成共識與組織願景。

相關的實證研究資料並不多, Glynn 與 Webster 在 1992 年以分佈在美國不同地區 300 個成人為對象, 發現玩興與認知自發力及創造力有正相關, 與數量功能導向(quantitative functional orientation)有負相關, 而個人玩興特質與組織任務評估、知覺、投入程度與表現也成正相關。而玩興、認知自發性與創造力聯合起來能有效預測工作態度與表現。Glynn 與 Webster(1993)在資訊產業的研究, 發現玩興有助於創造力與探索。電腦玩興與電腦焦慮成負相關, 與電腦態度、勝任感、效能成正相關。同時與自我導向學習、學習訓練結果、心情、投入、與滿足感都有正相關。Glynn 與 Webster 兩人 1993 年又以 550 名高智商員工為對象, 發現玩興與創新態度及內在動機導向有正相關, 而與「平凡的人格」有負相關。這不但打破一般人對玩興會阻礙工作的負面看法, 同時更進一步呼籲對工作玩興的開發與利用。

## 二、影響工作場所中的玩興表現之相關因素

玩興無法強迫, 是種自發的行為。玩興的表現除與個人特質有關外, 也極受情境的影響。有研究發現在有人監督的情況下, 兒童遊戲活動變化的質與量均較在無人監

督的情況下少(Iso—Ahola, 1989)。有關研究亦顯示，玩興的活動是一種高度互動的現象，很容易受環境脈絡的影響，研究者也發現在嚴格評價、被監督的與焦慮的情況、與強大外在動機促動的壓力下，並不容易將玩興行為表現出來，除非得到有權威或重要他人的鼓勵和提供機會(Dansky, 1999)。雖說玩興有助於學習與創造，但在組織目標引導、充滿規則限制與監督控制的工作職場中，也使個人的玩興難以展現，進而或也影響創意的發生。因此探討工作中的玩興與創意，組織的氣氛無法忽略。

Ekvall(1996)領導的一個研究團隊從 1980 年代起開始研究組織中促進或阻礙組創新的環境條件和影響因素，得到與組織創造氣氛有關的概念，包括挑戰、自由、信任／開放、思考時間、玩興／幽默、衝突、想法支持、辯論、風險承擔九個因素。其中的玩興被視為是組織創造氛圍的重要因素之一。在此組織的玩興氣氛包括在工作場合裡能自發性及輕鬆的表現、可以說笑、在工作時覺得有趣愉快等特性。此外，有關組織玩興氣氛探討的學術研究幾乎沒有。

一些組織個案的相關描述有助瞭解玩興在工作場所的表現與有關組織玩興氣氛的一些因素。如以引領產品風潮的設計受到全球的矚目的美國加州 IDEO 公司為例，它參與了三千多項新產品發展計畫的前線經驗，更締造了 100 多項獲獎的輝煌記錄，而其成功的關鍵就在於激發和建立創新的文化，其組織充滿玩興氣氛，成員寓工作於樂的例子比比皆是，包括無傷大雅的惡作劇或童心未泯的遊戲，使得成員不僅精神奕奕，同時激發一股發自內心勇於嘗試和面對問題的勇氣，產生掌控命運與超越自我情感的作用。此外，IDEO 工作團隊成員每天固定有動腦會議，標榜著「鼓勵瘋狂想法」和「追求數量」(點子愈多愈好)。同時給員工充分自由，如讓員工自行決定想要參與的工作團隊甚至領導者、鼓勵成員把工作變成值得驕傲的事、把員工的生活模式和工作合而為一以引燃每個人的工作熱情等。他們也舉行盛大歲末狂歡會，贈送有趣、好玩或有特殊意義的禮物給成員以提振團隊士氣及樂趣、讓成員以自己的工作和身份為榮。在成員提出想法時，IDEO 特別強調製造原型，原型是將概念成為具體，這個策略在迪斯奈、在 3M 等公司也普遍採用。在製作原型的過程就如同小孩玩遊戲一般，邊玩邊學。每次動手做就會有新發現，喚起兒童時期的好奇心和拼勁；以遊戲的心態重複的方法處理問題，已成為 IDEO 製造原型文化的基本原則。IDEO 也鼓勵工作團隊創造一個象徵性的標誌以建立自己的空間特色、讓員工對自己的空間有完全的自主權；IDEO 沒有一般公司看到的沙發與豪華辦公室，他們自己油漆設計辦公室、腳踏車也可掛在辦公室牆上、還藉由堆大塊積木調整公司空間以協助創新等。公司鼓勵員工自行解決空間問題以激發新的創意、設計具有啟發性和娛樂性的良好空間，讓工作人員時刻身處創意中，而且邊玩、邊創造及邊工作。每個人發現了新奇古怪的東西，就置於「科技箱」(百寶箱)，箱內交錯陳列各式各樣同仁們的收藏品以激發新的創意等(Tom Kelley 著，徐峰志譯，民 91)。IDEO 公司的作法對如何在工作中激發玩興與創意做了最佳的說明，其他以設計創意為主要的公司也紛紛起而效之。

工作有趣就是許多因素都在正確的位置，因而造成正向的工作環境。領導者特別的管理態度與工作信念有助於創造正向的工作環境，其中包括好的幽默與適時合適的玩興都應受到重視，工作場所中常充滿笑聲對員工及工作都是有好處的

(Gouldson, 2000)。由上述文獻可看出組織對創意的重視與支持、工作有自主自由的空間、領導者彈性開放的態度與幽默特質、工作人員的愉快互動、空間環境的安排輕鬆舒適等都有助於組織玩興氣氛的產生。十分強調樂在工作「如魚得水」的作者 Lundin 等人舉出許多成功的例子，指出工作中的遊戲與玩興建立在信任與負責任的組織氣氛上(武威立譯，民 89)。所謂負責任是對工作任務目標的掌握與能力勝任的表現。組織在信任員工之餘，員工相對地需要顯示責任感。而弔詭的是，由人本主義學者的立場來看，個人得到越大自由越會對自己行為負責，但監督者往往不從這個角度來看待員工。

雖然許多研究發現玩興高的人往往創意也高，而創意高的人往往也表現很高的玩興，但玩興與創造力並不完全同義。在組織中的創意似乎需要更多的毅力、精力與特殊技巧，同時比較是「有用的」。創意的發明或創新常常是察覺到需求、問題或機會下的產物(Amabile, 1988; Daft, 1982)。相反的，高玩興的人傾向不去注意這些要求(Miller, 1973)，他們對工具性的與外在的要求以及在調適與創新上是與創造力高的人不同(Glynn & Ibarra, 1988; Kirton & Pender, 1982)。同時高玩興的人喜歡社會互動超過個人的活動(Goffman, 1974)，因此他們常會熟悉不同功能的部門，也使得他們在工作上被鼓勵做更多的社會互動與表現。因此有較多社會互動的領域如人文、管理，可能在組織裡被容許較多的玩興表現，而與「數量」較有關的領域(如經濟、財務)較鼓勵個人孤立的行動，組織顯現的玩興可能較低。

如 Starbuck & Webster(1991)說明電腦玩興高的人也許會有很多非生產性的玩耍，如在工作時玩電腦遊戲或作一些瑣碎的修改來重新格式化一份文件，看起來好像是浪費時間，但它也許造成較高品質的結果。在辦公室中，有一些類似這樣的「玩耍」並無明顯容易觀察到身體自發性的外顯行為或語言的互動，或許有個人玩興，但組織玩興氣氛則未必高。

有研究發現員工對工作與玩的看法很不同(Costa & McCrae, 1988)，同時對工作與休閒倫理也有不同的註解(Tang & Baumeister, 1984)。即使是同一類型組織，員工對工作不同的看待，可能會有不同的表現。當把任務視為是遊戲而非工作時，通常該任務會比較受到喜愛與令人感到愉快享受，而玩興高的人比較會這樣看待工作。玩興同時也是一種知覺，一種對組織經驗的認知架構(Miller, 1973; Schwartzman, 1980)，如果把一項任務標籤為遊戲時，會影響參予者的知覺(Celler & Barrett, 1987; Sandelands, 1988, 1989; Tang & Baumeister, 1984)，高玩興的人傾向覺察與解釋任務，以一種比較不嚴肅，比較好玩、有趣新鮮的方式。Starbuck & Webster (1991)並指出他們會比玩興低的人較喜歡工作上的科技應用，因為他們展現較多的好奇心與創新，而覺得科技容易使用。覺得電腦科技容易使用的員工，也比較常向別人說自己接受電腦科技有趣好玩的經驗(引自 Glynn & Webster, 1993)。電腦玩興很高的人，在從事與電腦相關的工作時，比較不需要外在刺激(如表現回饋)來維持動機。而電腦玩興較低的人，也許較需要外在刺激來維持動機。這雖然是有關電腦玩興的研究，但也透露出若是喜歡與享受工作本身，則外在環境如組織氣氛對該工作者的表現影響較小，反之，不喜歡與不享受工作本身者，則其創意或工作表現可能受外在環境影響較大。個人的玩興

特質、對工作的知覺與喜愛的態度與工作本身特性的交互作用可能會影響工作中的玩興表現與效果，值得未來更進一步的研究。

## 參、研究方法

由於國內外有關工作場所中玩興的研究非常之少，本研究為初探性研究。研究者以一個重視創意的公司個案為主，來探討個人在工作中的玩興與創意經驗以及影響組織中玩興氣氛的相關因素。研究者根據上述文獻，並以 Ekvall(1996)研究組織創意氣氛所提組織的玩興氣氛為基礎，挑選較具玩興氣氛的組織，包括在工作場合裡能自發性及輕鬆的表現、可以說笑、工作有趣愉快等特性的組織。研究者針對南部一家重視研發與創意，領導人並曾得獎的一家教育訓練與開發網路學習相關產業之管理顧問公司為研究個案，並徵求主管與工作人員同意，至其工作場所進行團體訪談與個人深度訪談。

訪談對象：甲公司簡介

甲股份有限公司 1994 年成立初為教育產品代理公司；1998 年，轉型成為專業人力資源顧問公司；1999 年成為高雄地區最具規模的 HR 顧問公司。2000 年轉型投入開發數位化教育產品，結合「人力顧問公司」與「高科技公司」，運用智慧、藝術、與科技的結合，從事企業及個人「心智模式」診斷、開發與運用的專業顧問機構。公司總經理榮獲 2001 年中華民國傑出企業領導人金獎。2002 年數位產品開始導入市場。

除高雄總公司外，另有台中與台北分公司，專職員工約 20 人，包括研發部(負責課程規劃工作)，多媒體製作部(負責企畫、劇情設計、動畫師、技術、版面設計等 e 化工作)，行政部，與業務部四個部門。

公司員工精簡，組織結構扁平，管理方式自由開放，上司下屬同事間彼此互動良好。受訪者包括研發部與多媒體製作部共五人(C, L, K, J, W)。訪談對象包括二男三女。其中包括教材研發、多媒體製作工作人員、專案主管與經理。四人已婚，一人未婚。兩名為公司元老級人員，其餘工作 1-5 年資不等。教育程度為兩人高職畢業，一人大學畢業，一人研究所肄業，一人研究所畢業。除一位 19 歲高職畢業生外，其餘年齡分佈均在 30 歲至四十多歲之間。

員工平時喜歡上網、看電子郵件，打電腦遊戲、打電動，看電影、看錄影帶、塗鴉、讀書、看漫畫、玩電子音樂。有時大家會一起去唱卡拉 OK，吃飯、逛街。男性較有爬山、運動的習慣。上班時員工經常說笑話、開玩笑，氣氛輕鬆愉快，溝通佳。工作時間雖有固定，但有彈性無需打卡，主要是個人對專案負責，一到趕案子時會加班到很晚是常有的事。

研究者利用下班時間，在該公司會議室進行訪談，首先初步瞭解公司組織一般情形與個人平時工作內容與上班情形，之後訪談焦點集中在探討個人一般喜愛的遊憩休閒活動，個人工作上的玩興特質、表現與效果，與組織中影響玩興表現的因素等。



## 肆、研究結果

研究結果發現個人在工作時的玩興表現的經驗包括自發性深度投入、自我滿足與成就感、創意、童心、幽默、放鬆解壓、快樂等，能激發工作創意與正面情緒外，有時也的確會對工作產生負向的干擾，需要員工自制或上司適時的打斷。而工作場所中一些玩耍行為、對幽默與笑話的包容、組織的管理與領導風格、溝通與人際互動情況、與工作性質自主，工作環境空間的安排等都是會影響組織玩興氣氛的重要因素。說明如下：

### 一、工作場所中的玩興表現及玩興與工作的關係

研究發現每一個人在工作場所都會「玩」，而上網、電腦動畫、塗鴉、電腦遊戲是學習與工作靈感的來源。對喜愛工作的 W 來說，工作與玩之間的界線很模糊。在玩時會顯現出下列特質、經驗或感受，透過這些對工作產生一些影響：

#### (一)明顯自發性的深度投入：

在工作時對自己有興趣或喜歡的事會非常主動，內在動機很強，有非常高的自發性與專注力，包括：在工作時對自己想做的事，會積極完成而不管他人看法如何；從事喜歡的活動時，不喜歡受到他人的干擾或被打斷；會專心去思考、完全投入，面對挑戰會有全力以赴的心態與行動(認知的自發性)，同時注意力凝聚，此時感覺工作效果的質和量都比較好。如負責繪畫創作的 K 說：「我喜歡美美的東西的，一陣子不畫那種東西會覺得快要不能呼吸，就打開(電腦)來畫一畫這樣子！.....在創作那個漫畫作品的過程，有一種集中感，把整個靈魂都燃燒在那個上面的感覺。」專案主管 C 描述做動畫設計的同事作自己有興趣的事情時，也說道：「像我覺得我們另外一個同事，他就會 focus 這樣子的一件事情，很專注去做。如果旁邊有人去打擾他，像我們以前不了解他的個性的時候，他就很生氣，他就覺得你這時候不要來煩他。」

#### (二)高度自我滿足與成就感：

做繪圖、動畫設計與研發的 J、K、W 表示自己能在工作中玩樂，在遊戲中學習，能做自己喜歡的工作或事情，在滿足自己需求的過程本身就帶來很大的快樂，專案主管 C 也同意這對工作上的好處。

我不是學電腦的，只是從小喜歡塗鴉、喜愛電腦遊戲，因此開始自己看書學寫程式，碰到不會的時候就打電話或喝喝咖啡請問別人，也可以在網路上問，現在工作上所有有關電腦的東西都是自學的。(J)

有時候會玩一些 game。像我們工作商品有些東西也是從 game 裡面挖出來的。(K).....因為它(game)是很豐富，對我們來說也可以激發一些創意，因為看它的一個角色，就看人家的設計可以做那麼好，可以設計那麼好的場景、可以設計那麼好的劇情，其實有很多因素我們可以參考或是應用。(C)

白天有媽媽幫忙，而下班後要帶小孩，小孩很小很辛苦。我喜歡工作，工作就是玩，是生活的調劑，把工作完成就很高興。(W)

### (三)喜歡輕鬆互動、能自在表現：

做多媒體創作的人傾向獨樂樂不如眾樂樂，K、J 表示在玩的時候喜歡大夥兒一起活動與分享，工作時喜歡有可以互動的夥伴。J 說：「你玩一個 game，你自己玩就是覺得很無聊很乏味，如果有別人參與的話，就是會比較有成就感，才會繼續往前走。」K 也表示：「所以不但想要畫，還要給人家看。不給人家看就沒有成就感。」K 是辦公室公認玩興最高的人，最能夠盡量放輕鬆，興之所至會哼唱手舞足蹈自得其樂。C 描述 K「她就可以自得其樂，她真的就是我們剛剛說的悠遊自在，然後喜歡群眾，喜歡得到大家的認同，喜歡大家的掌聲……她就是一個打扮很 fashion，她的講話跟那些動作，讓你覺得她好 high，一天到晚就是這樣子！……比如說聽了音樂就會隨著唱起歌來，還有就是突如其來就跑一跑、動一動，然後給你打打鬧鬧，她就會很主動的來做這樣的一個動作。」

### (四)高度幽默感與放鬆的需求：

受訪者在訪談時高頻率的相互調侃說笑，彼此間信任與接納高。可以接受他人無傷大雅的捉弄，也會適度的和人開玩笑，增加同事情誼。同時在玩的時候覺得放鬆、壓力解除。以藝術創作為主的員工特別喜歡輕鬆互動，不喜歡太大壓力，無法忍受規矩嚴肅的上班環境，表示有一些自己的空間，對自己工作的重要。J 說：「我天性比較樂觀，比較幽默一點，我不喜歡上班的氣氛比較中規中矩，或者是上班就是一定要上班，然後就坐在那邊，就開始，不能上 Internet，或者是只能專注於你的工作。你的注意力就只能工作而已，然後老闆對你的工作壓得緊這樣子。或者是你的 schedule，就給你給你盯得很緊，我不喜歡這樣子！我會覺得很累。……常常是談笑風生之中繼續用腦力，在聊天或者講話，其實腦裡還在繼續思考，放鬆時會突然有靈感。」K 也認為上班時的 Schedule 應把放鬆找靈感的時間算入：「不這樣的話我的成長空間會變小，……到後面東西會變得很沒有靈魂，或者是到後面的東西它會變得很固定，沒有什麼變化。」繪圖設計的 K 對放鬆的需求很高，她說：「靈感或創意不用培養，越刻意的時候，越會找不到。所以不能去刻意去找它，反而要放鬆。」經理 L 也同意放鬆的效用：「反正你這時候你已經沒有什麼工作的那個能量，那你就放鬆一下，放鬆一下搞不好等一下又可以有新的想法出來。」

### (五)有創造力與童心：

專案主管 C 與經理 L 看到做多媒體設計的員工玩興高時像小孩一樣天真自在，放鬆後靈感源源不絕使工作有意外的效果。

他們比較天真，然後比較能夠去享受工作裡面的一些樂趣...比如說創意上的一些樂趣、玩的事情，它可能跟生產沒有關係。(C)

天真確實比較容易有很特殊的創意出來，那一般比較世故的人他就用邏輯推演的方式去做。邏輯推演一樣可以產生很好的創意，只是那個創意就是可能大家也都可以想，練習久了也就可以出來。不像那種小孩子那種純真的，你知道那種創意有時候是完全是意外...很意外的(描述同事工作時像小孩一樣性情)。(L)

#### (六)玩興對工作的負向干擾：

除上述個人玩興會帶來工作上的一些正面效果外，工作中的玩興也可能產生負向干擾，專案主管 C 感受最深，包括：1、會影響彼此工作情緒或效率；2、沈迷；3. 浪費時間學習有限。這些負面的干擾，在「玩」的當事人與主管都會覺察到並會適時改善。

我覺得因為像我們這樣接近與熟悉，只要其中一個有心情不好，或是有一些問題的話，就會互相感染，環境就會突然變得很差。(J)

像我們這樣一個氣氛，其實也有一些隱憂，其實它有時候也會有一些牽絆。就是說可能會一個氣氛是大家一起的、醞釀出來的，好跟壞它就會影響到一個工作的情緒或效率。(C)

他們變成有時候下班他就會去玩一玩，然後大家交換輪流辦。可是有時候就會覺得，大家的興趣性向相合互動太過密切的時候，這時候變成是我們剛剛說的放鬆的時候上班就會花很多時間聊天圍繞在那上面！(C)

.....但是到後來已經是純粹沉浸在 game 的世界裡面，為了去追求到很好的裝備，為了去達到你的級數很好，然後為累積更多的技能，而且你就要花更多的時間、精神去做這樣的動作，就是不斷的去不同的場景去打打殺殺，然後累積你的等級。它(game)設計的很好，可是就是說玩到後來可能就是會沈迷。(C)

有時候你這種為了 game 在 internet 上交易的動作，其實你要花時間、你要花精神，可是這種精神只是為了獲得你所想要的，你去做這樣的一個交易，那你可以增長的頂多就是你的交易能力，你會跟人家去議價，或者是跟人家討價還價，你會去跟人家做一些互動，這樣子。如果就目標來看，他的目標只是為了追求他自己更好、更強大、跟我們說他自己的配備跟他的技能更好，這樣子而已。那其他的我覺得花很多時間精神能夠得到學習的可能有限。(C)

由於主管能體諒工作人員的玩興需求及瞭解玩興對工作的正向效果，遇到上述的負面影響時主管有些無奈但能理解，或雖暗自擔心但以包容的方式來處理，必要時上司或主管會出面制止，適時調整，使工作與遊戲取得平衡，或以監督控制進度的方式來約束部屬，確保達成組織目標。如 C 表示：「如果說他們真的能適可而止，到該做事的時候還是回歸工作，那還好。有時候一發不可收拾就會變成比較討厭！那也許我們(主管)就會適時的打斷。.....主管要適時去在最短的時間調整回去。」經理 L 也說：

「像他們有時候上班都會打電動玩具，你只能容忍。他們大部分都能自制，利用正常午休的時間！……我通常會以進度有沒有達到來要求他們，如果進度有達到就沒有關係。」

業界對於進度控制是非常嚴肅的，如果在趕進度時，加班到三更半夜是常有的事。工作不能如期完成或品質不佳將會面臨失去工作的壓力，這是很現實的問題，因此員工通常能夠自制或遵從建議適當調整。

### 三、影響組織玩興氣氛的因素

玩興很容易受外在環境氛圍的影響，要調控工作場所中的玩興，就必須瞭解哪些因素會影響在組織中玩興的產生。研究發現說明如下：

#### (一)組織容許玩興幽默：

大家常會說笑，工作場所經常出現善意的玩笑話，可以聽音樂，可以不拘禮儀，組織中包容這樣的玩興的氣氛，這對從事繪圖與電腦動畫設計的 K、J 特別重要。

工作壓力大時，或者是你想休息一下，或者是想玩一下就玩。……突然想吃就吃吧！走出去就開始買鹹酥雞回來，然後就這樣開始「野餐」啦！到處走啊！不一定要在座位上幹嘛或幹嘛，走出去抽根煙或幹嘛都可以。……我們的創作就會可能就有時候就哼起歌來，她是會這樣。然後大家就會一起攻擊她，開她的玩笑。對！那也只是半開玩笑這樣子，覺得很好玩。(J)

我們沒有靈感就是沒有靈感。那覺得發呆也是待著，會起來輕鬆一下。……在上班時，像我們比較常的話，就是大家鬧一鬧，完了以後就是吃吃東西，這個是最常的，吃了東西、喝了東西，然後就是討論一些無關緊要的議題，大家很高興。……有時候我會覺得我們自己那邊好吵，一鬧起來，大家就在那邊起鬧。……他(主管)也不會怎樣。(K)

我們瘋起來有的時候會在辦公室唱歌。其實我們在上班的時候本來就可以去聽音樂那些。我們公司是可以容許這樣子，也沒有人會特別去為了這個去管制。(K)

#### (二)組織管理與領導風格自由開放：

由於組織人事精簡單純，制度較為扁平，受訪者一致表示主管上司的領導風格對員工的玩興影響非常大，包括：

1. 主管與上司有幽默感，容易使員工放鬆。

老闆鼓勵支持員工上班時間輕鬆互動與彼此熟悉。K 說：「老闆不常在辦公室，他自己很會講笑話。……我覺得老闆的影響最大，因為他能夠容許我們去帶動這樣的氣氛(J 點頭同意)。老闆他鼓動我們大家，就是打開心防。然後慢慢的由少數的人去影響其他的人以後，就產生了一個這樣的團體，我覺得他的包容性滿大的。」專案主管 C 也說：「我時常被他們笑、被他們調侃，可是我覺得我可能是比較屬於是可以被接

受人家來所謂的開玩笑的這樣。」

2.組織對員工以目標管理，較少的控制與較多的支持，工作氣氛自由開放；主管能夠信任部屬，適當的授權與合宜監督：

我們的 schedule 是主管看過覺得是，他接受這樣子合理……其實老闆並不是很了解我們的製作的過程，但他是可以尊重我們的。……我們的公司的文化我覺得很好，就是很自由，你想幹嘛就幹嘛。可是你一定要有進度！因為我們這是屬於創作性，做不出來，你用擠也擠不出來嘛！可是當你有靈感的時候，就是會如泉湧般有沒有？就是一直會去做下去。可是你想不出來就是沒辦法啊！所以我們公司比較自由一點。老闆他的管理的方式是很開放自由，因為他在乎的是產品出來。今天換做是我去當這個老闆，我或許也會這樣，以目標為導向。如果不是這樣的氣氛我們可能也待不久吧！……我曾在。。。待過三個月，快要瘋掉了，就很規矩啊！坐著啊，就是那種屁股不能離開椅子的吧。連上廁所太多都被人家唸。就像綁鐵鍊吧！那會受不了！會乾枯掉！（K）

他(老闆)其實不會給我們很多的壓力，可是他會適時的來看你到底有沒有做什麼東西？他會來關心你一下，看你在做什麼。（J）

工作就是責任制的，你有做就對了，自己心理面就是要自主自己，不要給人家去推你或是怎麼樣。自己要知道自己要做什麼。（K）

3.老闆的用人哲學：包容異己、重視創意與內在動機，這樣員工才會主動自發，樂在工作。與老闆接觸較多的 L 覺得老闆開放喜歡不同也使公司多元有趣味，她說：「老闆會用一些與他想法觀念不同，或者是完全不搭調的人。像我就覺得他在集團裡面有時候用一些，我覺得那一些人很奇怪，跟他不搭調。他就說：沒關係，就幫他再成立一個公司，讓他在另外一邊逍遙(發揮)。他要的方法其實就是內部創意，他覺得這些人彼此之間同質的太厲害了，……公司要有一些不同的人。」而 L 認為公司選用員工時是：「其實我們用人比較偏重於說他對這個工作是不是心嚮往之？是不是很有興趣在這裡？然後再加上他有沒有能力往這裡發展？如果這都可以 match 的，就是好。……我覺得用人時對工作本身有興趣與熱愛最重要。」對工作有興趣才容易認真「玩」工作。

4.簡化例行的行政工作：

做課程研發的 W 說「研發是我喜歡的工作，但我還要負責一些例行的行政工作，比較不好玩，這會影響我的心情。」她認為有一些例行的行政工作是會減低玩興的，W 認為組織中若容許此部分簡化，工作會有較好的心情，比較像在玩。

(三)成員溝通良性有團隊感：

同事間彼此親近、友好、溝通愉快，成員間重視情緒的宣洩與支持，工作同儕是相處自在與彼此認可，大家的互動良性，成員間有友伴感與強烈的團隊情誼。K 與 C 曾在不同玩興氣氛的公司待過，特別體會到有伴相投上班才好玩，而玩在一起也才容

易產生友伴感。K 說：「上班的愉快是跟同事之間相處的很愉快，環境氣氛很愉快。……同事跟同事之間，彼此有一些感情！這種感情很好就是彼此會交流一些事情。你會突然開始玩起來就對了！」

#### (四)工作自主性大與空間環境容易互動：

雖然整個專案需要團隊合作完成，但個人的工作自主性高。同時辦公室空間環境安排使大家彼此很容易親近、熟悉與溝通，服裝打扮也無成規，這些都有助於個人認知、身體與社會自發性的表現。專案主管 C 說明：「我們可以自己安排自己的空間。同一部門的成員集中在一個辦公室，辦公室很小，可能是我們彼此之間的互動蠻好的，所以大家反而不會覺得擁擠，反而覺得那是蠻溫馨的。其實你轉個身體就可以看到，你就可以就這樣直接溝通討論，所以其實還好。……大家穿著很自由，通常都以簡單感覺舒適為主。有的同事喜歡追求時髦，穿很高的高跟鞋，戴些奇奇怪怪的東西，也沒什麼關係。」

#### (五)休閒同樂：同事下班時利用玩／休閒產生靈感減輕工作壓力與消除挫折，也帶到工作中，使得工作場所更有玩興氣氛：

工作的壓力不只是一定要產生創意，彼此配合克服困難與在期限內完成產品，還要顧及產品的市場接受度及市場需求。有時客戶能夠接受創意人的東西，那就很高興，很有成就感。但往往客戶會回歸正統傳統點來看，對創意產品的接受度低時，工作人員就會有點衝擊，可能有些人會有情緒化的反應。如 J 說道：「所謂的創意就是我覺得在設計上面你會覺得很有成就感。然後這種創意的東西，可能有的看的懂有的看不懂，可是我們老闆就希望，男女老少甚至些電腦白痴一定要看的懂，所以就這些創意就挪成非創意的東西。……像我做的東西是會一直改一直改，其實大家都不是很高興，可是沒辦法，就是因為老闆需要這樣子。所以就是...本來是有創意的，可是沒辦法，最後就是變成另外一個變相的東西。(J 顯露非常不滿與沮喪的表情)」

為配合顧客後來陸陸續續一改再改，要把創意的東西再收回到傳統裡面，這時會非常有挫折感，那種感覺也是很大的壓力，又要再去平復。員工在工作壓力大時，會忙裡偷閒大家同樂一下，或是下班後會與同事一起從事休閒活動，專案主管 C 說：常常動不動下班就是聚餐，最近才新產生的什麼去 pub 都還有。然後相約了就是去網咖，大家這樣子一起去做互動。還有去同事家吃飯的也都有，就是找個假日這樣子也有。同事感情好，容易有產生玩興互動的氣氛，團隊凝聚力高，工作愈有默契，對公司的忠誠度也高。這對做創意工作的 J 來說十分重要，他說：「我找工作一定是找玩的。要不然會覺得很乏味。這個環境真的很重要，譬如說假設再多給我一萬塊錢我可能也不會換(工作)嘛！因為在這個環境工作，你會覺得自己過的很快樂。因為你如果活在一個很拘束、或者是很不舒服的環境下，你覺得就是生活的很痛苦。譬如說上班的話，我會覺得怎麼又要上班了，有些(公司)真的很不舒服，每天我都幾乎會遲到！」

此外，由訪談中也發現員工對工作不同的態度、不同工作性質、與不同領導方式

其成員玩興表現與組織氣氛也不同。對工作本身喜歡，自發性高，有強烈內在動機想要做時，感覺較好玩，自然就能樂在工作。教育規劃與技術專業者需要安靜冷靜，工作的獨立性高，工作放鬆時上網、看郵件、玩電玩電腦遊戲放鬆者較多。多媒體創作設計的人則較容易有明顯的情緒表達與強調團隊互動相互激勵，玩興表現高。而輔導與教育訓練工作，找資料與整理很重要，無須太多的原創與團隊融入。很明顯的可以觀察到工作性質不同，玩興表現不同，組織互動氣氛不同，同事情誼也感覺不同。公司的領導方式與領導者對「工作」的態度不同，對是否容許工作玩興表現或引發組織玩興氣氛會有很大的影響。人格特質、工作性質與工作態度、領導風格等因素交互作用對玩興、創意、與工作表現產生的影響未來還可更深入探討比較。

## 伍、結論與建議

本研究之主要目的為：1.探討工作與玩興的關係與個人在組織中的玩興表現；2.探討哪些因素影響組織中的玩興氣氛。研究主要發現 1)組織中的玩興必然存在，並與創造力與工作表現有非常大的助益。2)當工作玩興高時，個人會有強烈自發性的深度投入與專注力，同時感到自我滿足與樂在其中，覺得放鬆享受、壓力解除與心境改變，自由、天真、幽默、有創造靈感，常會有意想不到好的表現。但也可能干擾他人工作情緒與沈迷個人的玩興活動而與工作學習沒什麼關係。3)與組織玩興氣氛有關的因素包括：工作場所包容玩興幽默與不拘禮；組織扁平管理、自由開放與領導者幽默支持、鼓勵創意；同事間溝通良好、輕鬆互動。空間環境舒適自在、有助溝通。員工會利用玩／休閒同樂。針對研究發現有一些討論與建議如下：

一、組織中的玩興必然存在，並與創造力、工作表現有關，管理者可多加利用，將玩興與工作結合。

成人工作時玩的活動很多，以受訪者為例，有與工作性質接近滿溢型(spillover)的活動，如上網、打電腦、畫圖、看書。有與工作性質相反補償型(compensation)的活動，如、聽音樂、喝茶聊天。本研究結果顯示玩興與工作並非對立不相容，反而玩興遊戲可激發學習的動機與創意、增進人際互動、與減輕挫折抒解壓力。未來在工作場所中可以更積極利用玩興，如鼓勵製造玩具模組與安排有挑戰性的遊戲活動甚或玩電腦等在員工在職訓練或平日工作中來打破僵化、提升員工的興趣、創意與工作表現。

Epstein & Rogers(2001)強調員工玩興的提升並非意願的問題，而是要有技術與方向，來增加員工「玩」的能力。他們並提出有趣、具體、多樣性的活動／遊戲來幫助員工。這些遊戲或活動將使員工獲得下列技能：1)管理環境，使工作場所能使自己有精力，有最好的表現。2)管理自己的想法：保持正向思考。3)建立目標；4)保持健康的生活方式；5)對自己的行為有承諾；6)調控自己的行為；7)管理壓力；8)管理酬賞：找到可以酬賞自己的人或事等。上述幾個原則或可做為在工作中安排遊憩活動有效運用個人玩興之參考。

## 二、組織玩興氣氛影響工作創意與滿足感及工作人員之間的情誼，要創造有利玩興產生的組織氣氛，以領導者幽默開放與同事間良好溝通有團隊感最為重要。

組織氣氛對個人與團隊玩興與創意發展都有很大的影響。本研究發現與組織玩興氣氛有關的各因素都可作為提升組織玩興氣氛參考，而在影響組織玩興氣氛有關的所有因素中，研究受訪者皆認為最凸顯的因素莫過於「領導者」的風格。由訪談過程中，員工公認老闆擁有最高權力，是公司的重心人物，其幽默、彈性、開放的風格與良好工作效能與傑出成就即是員工玩興與工作結合的最佳示範。老闆與上司能不拘禮，信任員工，能容忍與鼓勵員工在工作中的童心、玩、幽默與創意，是扮演形塑組織玩興氣氛的重要角色。這與邱皓政(民 91)對學校組織創新氣氛之研究指出組織中領導者對形塑組織創意文化的重要性與內容異曲同工。領導者對自己塑造組織文化的影響要有更新的體認，對於員工可以從玩中學習及調適要有信心。

幽默是玩興中很重要的一個特質，國內陳學志(民 92)提出以幽默挑戰組織中的規範及權威氣氛，並發展出整合知、情、意的幽默訓練課程。而領導者如何增進組織玩興氣氛，帶動員工輕鬆互動的相關知能，也是可以透過學習來培養的。如一家每年均向四百多家客戶提出革新團隊建立計畫的國際管理顧問公司 Emperor of playfair, Inc 的創始人 Matt Weinstein(吳玫琪譯，民 88)指出老闆可用各種充滿趣味遊戲的方法，包括創造充滿趣味的環境、製造工作中的驚奇、意外與有趣的休閒經驗、舉行儀式與慶祝活動，與多種具趣味的點子來增進團隊向心力及帶動全體動員，同時還有解凍遊戲等使組織處於困境時仍不忘玩樂，終能扭轉情勢等來領導組織。是以針對領導人培養幽默與合適的玩興領導風格，也是未來可更進一步發展的方向。

## 三、鼓勵員工休閒同樂，增加團隊默契與歸屬感：

要形塑組織玩興氣氛，上班與下班時間員工同事間的玩興與休閒同樂的經驗是增進工作場所玩興互動的重要因素，而這在多數的組織創造力研究中卻很少提及。組織中的創意發展特別強調對組織目標達成與有效解決問題的重要，並強調組織需提共各種激勵，而玩興發展的結果並不一定有如創造力所強調的新產品或解決問題，它可能更是引發產生創意创新的前段放鬆動機或醞釀的歷程以及與同事親密工作愉快的經驗。若要促進組織中個人或團隊的創造力，或許可以借用同事間的休閒活動引發玩興做為橋樑，產生團隊默契，更有助於團隊創造力之發展。

## 四、重視結合個人目標與組織目標，使產生意義感與內在酬賞的經驗，才能將工作當成遊戲，能樂在工作，欲罷不能，以及避免負向影響。

根據 Csikszentmihalyi 的理論，心流可能產生在休閒工作或任何時候，工作時當個人目標意識強烈、工作本身的刺激挑戰與個人的能力相當時，就容易產生心流使樂在工作，否則在工作場所很容易不是焦慮就是無聊。因此管理者對員工工作與環境因素分析與員工個人能力的認識、知人善任與提供相當的工作刺激是十分重要的。



若員工的玩興目標無法配合工作目標，則勢必造成工作上的困擾與干擾。一般傳統常用外在的工作紀律來約束組織中的玩興，而這也經常過度限制了組織中的玩興與扼殺了創意。若能使個人興趣與組織興趣、個人目標與組織目標結合為一，則約束與紀律的要求就如同遊戲規則一樣，是服務與成就個人的目標而存在，而不是要求個人屈服於外來目標下的手段時，個人仍是過程中的主體與主導，個人就能覺知到自由與試著去拿捏分寸。因此強調在組織中培養玩興氣氛引發個人玩興的同時，也要在過程中積極加強培養團隊意識與責任感，透過各種策略形塑組織共同願景與體認工作目標與個人目標的關連。

五、由於有關組織玩興氣氛的研究相當少，本研究為初探性研究，研究對象本就是具彈性、具創意之單位，單一研究結果類推恐有其限制。研究中訪談對象看來均獨立有個性，但本研究中訪談的問題有關創造力與工作表可能容易引導對象依社會期望作答，亦是未來研究宜謹慎之處。未來可以有更多類型的研發創意為重的組織的情況對照，發展客觀性的評量組織氣氛的工具。不同年齡、不同性別角色、生命不同階段與不同工作性質、組織管理模式及產業文化也會影響個人玩興與組織玩興表現的方式與組織互動氣氛，未來亦可做性向交互處理的探討。

## 參考書目

中文：

- 吳玫琪譯(民 88)。你的老闆會搞笑？譯自 Matt Weinstein, *Managing to have fun*。台北：台灣實業文化。
- 武威立譯(民 89)。如魚得水。Stephen C. Lundin, Harry Paul, and John Christensen。Fish! : a remarkable way to boost morale and improve results。台北：經典傳訊。
- 邱皓政(民 91)學校組織創新的內涵與教師創造力的實踐：另一件國王的新衣？應用心理學季刊，15，191-224。
- 徐鋒志譯(民 91)。11 1/2 逆向管理。台北：大塊文化。譯自 Robert I. Sutton, *Weird ideas that work: 11 1/2 practices for promoting, managing, and sustaining innovation*.
- 徐鋒志譯(民 91)。IDEA 物語：全球領導設計公司 IDEO 的密笈。台北：大塊文化。譯自 Kelly T., & Littman J.(2001). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*.
- 張永誠(民 90)。100 個領導高手的故事。台北：遠流。
- 張玉玲、余嬪(民 88)。大學生休閒內在動機、休閒阻礙、休閒無聊感與自我統合之關係研究。國立彰化師範大學輔導學報, 23。83-111。
- 陳清輝(民 88)。李贄思想微探。國立高雄師範大學博士論文。
- 陳學志(民 92)。整合知、情、意、行的幽默創意訓練課程的發展。2003「創造力實踐歷程」研討會論文集。

楊孟瑜(民 85)。探索天地間:劉其偉傳奇。臺北市:天下文化出版。

蔡文英譯(民 90)。遊習世紀:小玩具大科學遊戲中發現宇宙。台北:大塊文化。譯自 Mark Pesce, *The playful world*。

西文:

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Research in Organizational Behavior. 10. 123-167.

Berg, D. H. (1995). The Power of Playful Spirit at Work. Journal for Quality and Participation. 18(4). 32-39.

Bruckman, A. (1994). Programming for Fun: MUDs as a Context for Collaborative Learning. U.S.:Massachusetts.

Carroll, J.M. & Mack, R.L.,(1984). Learning to Use a Word Processor: By Thinking and by Knowing. In J.C. Thomas & M. L. Schneider(eds.).*Human factors in computer systems*. Norwood, NJ: Ablex. 13-51.

Cellar, D. F., & Barrett, G. V. (1987). Script Processing and Intrinsic Motivation: The Cognitive Sets Underlying Cognitive Labels. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 40, 115-135.

Costa, P.T. & McCrae, R. R., (1988, August). From Catalog to Classification: Murray's Needs and the Five-factor Model. Journal of Personality and Social Psychological, 55(2). 258-265.

Csikszentmihalyi, M.,(1996).*Creativity : The Work and Lives of 91 Eminent People*, Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding Flow. Psychology Today, 30 (4). 46-51.

Daft, R. L. (1982). Bureaucratic Versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change. In S. Bachrach & N.D. Tomaso (Eds.). Research in the sociology of organizations. 1. Greenwich, CT: JAI.129-166.

Dansky, J. L.,(1999). Play. In M.A.Runco, & S.R. Pritzker (editors-in-chief). Encyclopedia of Creativity (II). San Diego, CA: Academic Press. 393-408.

Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation, European Journal of Work and Organizational Psychology. 5(1). p105-123.

Epstein, R. and Rogers, J. (2001). *The Big Book of Motivation Games*. NJ: McGraw Hill Companies.

Glynn, M. A., & Ibarra, H. (1988). Innovating and Ludiology: Elaborations on the Technology of Foolishness. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.

Glynn, M. A., Webster, J. (1992). The Adult Playfulness Scale: An Initial Assessment. Psychological Reports. 71(1). p83-104.

- Glynn, M.A. & Webster, J., (1993). Refining the Nomological Net of the Adult Playfulness Scale: Personality, Motivational, and Attitudinal Correlates for Highly Intelligent Adults. Psychological Reports. 72. 1023-1026.
- Goffman, E. (1974). Fram Analysis: an Essay on the Organization of Experience. New York: Harper & Row.
- Goodale, T. and Godbey, G.(1988). The Evolution of Leisure. State College, PA: Venture Publishing, Inc.
- Gouldson, T. (2000). Does Humor Belong at Work? Canadian Electronics. 15(3). p6.
- Handler L. (1999). Assessment of Playfulness: Hermann Rorschach Meets D. W. Winnicott. Journal of Personality Assessment. 72(2). p208-217.
- Iso-Ahola, S.(1989). Motivation for Leisure. In E.Jackson & T. Burton (Eds.). Understanding leisure and recreation: Mapping the past, charting the future. State College, PA: Venture. 247-280.
- Kelly, J. R., & Godbey, G.,(1992). The Sociology of Leisure. State College, PA: Venture.
- Kirton, M. J., & Pender, S. (1982). The adaption-innovation continuum, occupational type, and course selection. Psychological Reports, 51, 883-886.
- Lieberman, J. N.,(1977). Playfulness. New York, NY: Academic Press.
- Lundin, S. (2001). Go Fish. Training and Development. 55(8). p70-73.
- Miller, S. (1973). Ends, Means, and Galumphing: Some Leitmotifs of play. American Anthropologist. 75. 87-98.
- Neulinger, J. (1974). The Psychology of Leisure. New York, NY: Random House. pp307-634.
- Sandelands, L.E., Ashford, S, J., and Dutton, J.E. (1983). Reconceptualizing the Overjustification Effect: A Template-Matching Approach. Motivation and Emotion. 7(3). p229-255.
- Schwartzman, H. B. (1980). Further Studies of Work and Play. In H. B. Schwartzman (Ed.), Play and culture. West Point, NJ: Leisure Press. Pp.315-324.
- Starbuck, W.H., & Webster, J.(1991). When is Play Productive? Accounting, Management, and Information Technology. 1(1). pp71-90
- Tang, T. L., & Baumeister, R. F. (1984, February). Effects of Personal Values, Perceived Surveillance, and Task Labels on Task Preference: The Ideology of Turning Play into Work. Journal of Applied Psychology. 69(1). 99-105.
- Weissinger, E., & Bandalos, D. L. (1995). Development Reliability and Validity of a Scale to Measure Intrinsic Motivation in Leisure. Journal of Leisure Research, 27. 379-440.

本文為國科會贊助研究計畫 NSC90-2511-S-017-019 部分成果。