

知识隐藏中的领导效应

贺文红

西南大学心理学部, 重庆

收稿日期: 2022年6月15日; 录用日期: 2022年7月11日; 发布日期: 2022年7月19日

摘要

知识的经济效益在员工选择知识隐藏时遭到破坏, 因而探寻知识隐藏的产生和影响机制受到学者们的广泛关注。在组织情境中, 领导处于人际关系的优益地位, 员工受领导行为的影响较大, 而相关的文献却很少从领导因素出发展示这一视角下知识隐藏的研究成果。本文通过对已有文献的系统性回顾, 从理论基础、领导前因、中间机制和边界条件四个层面梳理了知识隐藏中的领导效应, 分析现有研究的不足之处, 并提出未来展望和管理建议。

关键词

知识, 知识隐藏, 领导效应

Leadership Effects in Knowledge Hiding

Wenhong He

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing

Received: Jun. 15th, 2022; accepted: Jul. 11th, 2022; published: Jul. 19th, 2022

Abstract

The economic benefit of knowledge is destroyed when employees choose to hide it. Therefore, the research on the generation and influence mechanism of knowledge hiding has been widely concerned by scholars. In organizational context, leaders are in the advantageous position of interpersonal relationship, so employees are deeply influenced by leadership conducts. However, few relevant literatures show the research results of knowledge hiding from the perspective of leadership factors. Through a systematic review of existing literature, this paper combs the leadership effects in knowledge hiding from four levels cover theoretical basis, leadership antecedents, intermediate mechanism and boundary conditions, analyzes the shortcomings of existing research, and puts forward future prospects and management suggestions.

Keywords

Knowledge, Knowledge Hiding, Leadership Effect

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着工业经济高度发展, 知识的经济效力逐渐显著, 知识和经验的生产、传播、使用直接推动了经济的增长, 形成了“以知识为基础”的新型经济形态。知识和高素质人力资源是成就企业核心竞争力的重要资源, 知识的有效转移能够显著提升组织内部流程、创新、竞争力和整体绩效[1] [2]。Brusoni 等人[3]研究证明, 相对于外部知识而言, 企业对内部知识的利用、转移和创新是企业取得优良绩效更为关键的因素。

为了保持长期竞争优势, 组织期望并鼓励员工间积极分享知识[4] [5], 并花费大量的金钱和时间开发复杂的知识管理系统, 培养信任和善意文化来实现这一目的。然而面对同事的知识请求, 依然有相当一部分员工选择故意隐瞒, 这种现象被称为“知识隐藏”(Knowledge Hiding, KH), 由学者 Connelly 于 2012 年正式提出, 包含推脱、装傻和合理隐藏三个维度[6]。根据 Peng [7]来自中国的调查结果, 46%的员工报告曾在职场中实施过 KH 行为。一项 2004 年的研究显示, 财富前 500 强公司因未能分享知识而每年损失至少 315 亿美元[8]。伴随着 COVID-19 的持续侵入, 远程办公、居家办公的兴起, 内部知识的经济价值愈加凸显。COVID-19 持续流行所产生的组织危机也加剧了对知识的隐藏现象[9], 员工感到更多的不确定感和持久的员工角色冲突, 从而选择保留知识来保护竞争优势[10]。

KH 对个人和组织存在显著的破坏性, 包括但不限于增加反生产行为[11]、降低工作绩效[11]、团队安全[12]和组织创新[13]等方面, 这一现象的产生和影响机制也由此引发了学者们的广泛关注。综合以往研究发现, 知识特性、个体、团队以及组织层面的因素都会影响 KH [14], 其中影响员工决定隐瞒知识的一个重要因素是他们在工作中受到的人际关系对待。在组织情境中, 与领导的互动是最重要的互动方式之一, 也是建立人际关系的重要途径[15]。领导效应始终是一个倍受关注、经久不衰的热点问题[16]。已有学者从 KH 的前因后果、中间机制和边界效应等多层次多视角梳理了相关的研究成果[14] [17], 然而对于领导因素的作用机制尚未形成系统的认识。因此结合相关文献, 本文将从理论基础、领导前因、中间机制和边界效应四个层面梳理 KH 中的领导效应。

2. 知识隐藏的理论基础

2.1. 资源保存理论

大多数 KH 研究的理论基础来自资源保存理论(Conservation of Resources Theory, COR), 其核心理念是, 个体具有保存、保护和获取资源的倾向, 当个体面临潜在或实际的资源损失时, 会引发紧张和压力[18] [19]。根据 Hobfoll 最初的划分, 资源分为物质、条件、个体特征和能量四种[18], Halbesleben 等人将其扩展为“个体感知到有助于其实现目标的事物”[20], 强调资源的主观感知和评估。在组织情境中, 领导处于优益地位, 有评估、奖励和惩罚员工的权力[21] [22], 因此管理者是下属资源的重要来源。当员工遭受来自领导的负性刺激或消极信号时, 容易感到自尊和社会地位受到威胁[23], 陷入紧张或压力, 并

倾向于通过隐藏和存储资源来保存个体优势[4] [24]。知识作为一种有价值的个人资源[6] [18]，需要人们投入时间和精力来获取。因此，当员工变得具有防御性，并试图保护剩余资源，防止陷入“损失螺旋”中时[18]，他们会选择隐藏知识。

2.2. 社会交换理论

社会交换理论(Social Exchange Theory, SET)认为，人们会基于回报期望而涉入并维持与他人的交换关系[25]。在组织中，领导和成员之间存在两种资源交换[26]。一方面，领导影响着员工的绩效、薪酬、奖金和晋升等，通过合同、评级、奖惩等形式表现出来，即经济资源的交换；另一方面，领导风格在工作场所中往往以情绪的形式触发下属的情感体验[27]，给予员工必要的社交和尊重需求的交流，即社会情感资源交换。交换结果的满意度取决于当事人的主观感受，其中最重要的交换规则之一就是“互惠原则”。广义或平衡的互惠会建立信任、积极、互助的关系，领导-成员间互惠规范的建立将帮助双方扩大交流的性质，影响员工从事隐藏行为的可能性。而消极互惠则破坏了交换关系中的长期义务和信任感，建立无效的社会交流，并影响任何行为的可接受性[28]，包括对知识的隐藏和分享。

2.3. 社会学习理论&社会认知理论

社会学习理论(Social Learning Theory, SLT)指出，个体会通过观察他人的行为而习得新事物[29]。社会学习取决于示范者、观察者和学习情境等因素，那些权力大、地位高、能力强的示范者更有可能让观察者学习。领导作为组织的代理人[30]，在组织中具有威望和榜样作用，容易成为下属认同和效仿的目标。同时上级拥有对员工绩效评价和职业发展的重要决定权，员工更倾向于践行上级的期望并模仿领导的行为风格[31]。因而自上而下的道德或利他行为表现会发挥良好的示范作用，帮助员工建立信任、合作、互惠、共享的工作环境，促进知识的交流、分享，而对不道德或自私的领导的观察学习则会抑制组织成员间的积极暴露，对知识有所保留和隐瞒。

社会认知理论(Social Cognitive Theory, SCT)是社会学习理论的进一步拓展，强调了个体活动是行为、认知和外部环境交互作用的结果[32]。人是自身和其经历的能动者和积极的变革者，具有人格能动性。当领导行为标志着一些不好的信号时，可能影响员工的内在信念，甚至可能带来自我挫败的结果[33] [34]，无力应对来自同事的知识请求。而积极的领导影响会唤醒员工的自我调节系统，进行自我监督和自我引导，成为自身活动的积极能动者，也更愿意从事互助、共享的道德行为。

在组织管理研究中，SLT 和 SET 往往不会刻意区分。SLT 侧重示范者的榜样作用和观察者本身的学习能力，可以直观解释领导行事对员工行为的影响；SET 侧重环境中个体的人格能动性，强调认知的重要性，员工通过自我监控和调节，会表现出不同的反应模式。

2.4. 调节定向理论

作为动机领域的新兴视角，调节定向理论(Regulatory Focus Theory) [35]主要关注个体在实现目标的自我调节过程中表现出的特定方式或倾向。提升定向的自我调节者关注理想自我，主动采取策略来缩小现实和理想状态的差距。防御定向的自我调节者关注应该自我，为了缩小现实自我与应该自我的差距，他们会采取保守、回避的方式避免损失结果。两种取向没有好坏优劣之分[35]，个体对调节定向的选择也往往受到情境、人格等因素影响[36]。但通常提升定向的个体更看重收益，不畏风险，快速行动，因此更可能将自身成功经验分享给他人，争取集体的利益最大化。而防御定向的个体，由于对决策准确性的谨慎追求，他们会回避风险、避免犯错，也更可能隐藏知识经验来保持稳定的竞争力[37]。调节定向增加了领导效应影响下员工行为的可塑性，通过分析环境和个体人格特征共同作用下的不同需要和自我状态，

从动机角度揭示了个体行为选择的策略偏好。

3. 领导影响知识隐藏的前因变量

3.1. 领导风格

领导风格具有空间和时间上的稳定性，对组织和成员存在长期影响。当员工暴露于不同的领导风格下时，会引发显性或隐性的情感行为反应。消极领导风格，如辱虐管理[38]、差异化授权领导[39]、剥削型领导[40]、被动领导[41]、自私领导[42]等正向预测员工 KH。而积极的领导风格，如道德领导[43]、变革型领导[9]、知识领导力[44]等与员工 KH 呈显著负相关。但存在一些特殊情况，例如 Oubrich 等人[45]发现，只有当组织正义得到发展时，领导风格和组织设计才能减轻 KH。Xia 等人[46]指出，知识领导与 KH 之间呈倒 U 型曲线关系，员工在中等水平的知识领导中比在低、高水平的知识领导中表现出更多的 KH 行为。

3.2. 领导行为

领导作为组织的代理人[30]，在上下级关系中处于主导地位，因此领导行为对员工反应具有显著预测作用。Zhao 等人[47]表明，领导 - 成员交换(Leader-Member Exchange, LMX)与推脱隐藏和装傻隐藏呈负相关，而与合理隐藏无显著相关。史烽等人[48]进一步研究表明，LMX 矛盾体验会促使员工开启防御机制，采取 KH 行为以对抗工作不安全感。KH 也存在某种“涓滴效应”，Offergelt 等人[49]发现，上司示意型 KH 正向预测下属的 KH 行为。但这一影响并不必然发生，赵红丹和蒋佳芮[50]指出其对下属 KH 存在促进和抑制两种结果，这取决于下属的认知评价和压力响应模式。此外，主管具有较高水平的底线思维，在提升员工绩效的同时，也会诱发下属对同事的相关知识隐瞒[51]。

4. 领导影响知识隐藏的中介因素

目前研究主要从前因变量对 KH 的影响机制角度探究中介变量，分为个体和群体两个层面。个体层面的研究集中于目标者的认知和情感因素。在情感方面，部分研究先后证明了心理安全分别介导了道德领导、个人聚焦授权领导和辱虐管理影响员工 KH 的作用机制[38] [39] [43]。史烽等人[48]补充了工作不安全感在 LMX 矛盾体验和 KH 之间的中介作用。情绪耗竭[52]和心理困扰[40]也分别介导了辱虐管理和剥削性领导对员工 KH 的正向预测作用。在认知方面，两项研究分别指出了道德推脱和关系社会资本在道德领导与 KH 之间的中介作用[31] [53]，赵红丹和蒋佳芮[50]补充了上司示意型 KH 通过道德推脱和关系经营影响下属 KH 的间接作用。郭海燕等人[44]研究表明，在知识密集型团队，知识导向亲社会化影响力部分中介了知识领导力与 KH 意愿的关系。此外，知识型领导引起的任务管理冲突[54]以及主管底线思维激发的下属底线思维[51]等也会显著预测员工 KH 行为。

在群体层面，实证研究表明，组织认同介导了 LMX 对推脱隐藏和装傻隐藏的作用[47]，组织正义中介了领导风格对员工 KH 的影响[45]，群体关系冲突介导了差异化授权领导和员工 KH 之间的关系[39]，团队 KH 在自私领导与团队创造力之间发挥了间接作用[42]。总体来看，关于群体层面中介机制的探究尚比较缺乏，需要学者们在未来进行深入和补充。

5. 领导影响知识隐藏的调节因素

在前因变量影响 KH 过程中的调节机制包含个体层面因素和群体层面因素。在个体层面，心理所有权是重要的边界条件，心理所有权水平较高的员工，受知识领导影响从而隐藏知识的倒 U 型曲线关系更明显[46]。在辱虐管理中，拥有高自尊或更多共同反刍的员工更容易导致 KH [38]。对于剥削性领导，低

消极评价恐惧[55]以及高敌对归因偏见[40]增强了其对员工 KH 的间接影响。而道德领导对 KH 的负向预测关系,在具有高工具思维的员工中表现更弱[53],在具有高组织承诺的员工中表现更强[31]。此外, Lin 等人[39]发现,心理安全缓冲了差异化授权领导通过群体关系冲突对 KH 的正向影响。Mubarak 等人[41]指出,较高的自我效能感会减弱被动领导与 KH 的正相关关系。赵红丹和蒋佳芮[50]研究表明,道德认同和权力距离导向联合调节了上司示意型 KH 对员工 KH 的“双刃剑”效应。

在群体层面, Peng 等人[56]提出,在以高度任务相互依赖性为特征的团队中,团队成员有更多的交互,交流和共享,并在心理上感到安全,因而不会模仿领导的自私行为并参与 KH 过程。Men 等人[43]发现,在高度精熟氛围下,心理安全可以让团队成员参与冒险,削弱道德领导对 KH(通过心理安全)的间接抑制作用。Wang 等人[52]表明,团队辱虐管理分化程度高时,成员难以获得共情支持,无法弥补遭遇辱虐管理而失去的情感资源,更可能选择 KH 策略。Nguyen 等人[9]指出,在高水平的变革型领导下,员工面对困难时更倾向于接受挑战,因此变革型领导者的行为可以缓和角色冲突、工作不安全感和愤世嫉俗引发的 KH 行为。

无论个体或是群体层面,员工只能依赖自身以及环境被动或主动的调节机制来影响领导的行为后果,缺乏对领导自身主观能动性和事后反应的探究,这是未来研究可以关注和考虑的地方。

6. 总结

国内外关于 KH 领域有着丰厚的研究成果,然而对于员工 KH 的领导效应的探索却相对缺乏。截至 2022 年 5 月,从中国知网和 web of science 上以“领导&知识隐藏”为关键词检索出的相关中英文文献仅 25 篇,揭示着 KH 中的领导效应研究尚处于一片蓝海,关于组织中的领导风格、人格特质和具体行为对下属的显性或隐性的影响需要更多的学者参与研究。经过从理论基础、领导前因、中间机制和边界效应四个层面对现有研究成果的整理、归纳后,一些不足和未来展望尚需补充。

6.1. 知识隐藏的跨层次讨论

KH 定义为同事之间的二元互动[6],然而作为社会交换的一种形式[57],KH 也可能存在于员工和领导之间的跨层次互动中。在 KH 的领导效应中,作为承受影响的一方,当员工选择通过 KH 这种较隐蔽的方式来实施针对直系领导的报复行为[58]时,可能会难以避免地将这种回避和隐瞒的表现波及到施加影响的一方。这也是众多 KH 研究中忽略的问题,即 KH 的适用并不局限于个体层面与同事之间的交换、互动,也包含在领导与员工之间的跨层次交互中。KH 的三个维度(推脱隐藏、装傻隐藏、合理隐藏)[6]在这一过程中的具体表现和差异,有待未来研究深入探寻。

6.2. 领导因素作为调节变量的缺乏

现有文献从个体和群体层面对领导风格和行为影响员工 KH 的边界效应提供了丰富的研究成果。然而在领导情景中,员工似乎只能依赖自身以及环境主动或被动的调节机制来影响领导的行为后果。Liao 等人[59]通过将领导道德反思作为边界条件,发现了高道德反思的领导不仅会主动关注自身行为的道德性质,并且会对产生的内疚和道德信用的感知损失进行补偿。这说明领导具有反思和纠正自身行为的某些特质和能力,而这种改变可能会重塑下属对 KH 的选择。SCT 指出,人具有审视自身的能动性活动及元认知的能力[60]。这启发了未来研究可以关注在领导效应中被忽略的领导自身能动性的重要作用,跳出传统的“以受害者为中心的视角”,站在“以施害者为中心的视角”上,探究领导因素在领导情境下的边界效应。

6.3. 知识隐藏概念与测量的本土化

Catherine E. Connelly 于 2012 年[6]提出了 KH 的概念,区分了 KH 的三维结构,并编写了 12 题项的

三维量表。该量表采取自我报告的形式,在西方和非西方背景下均获得了较为可靠的信效度支持。由于KH行为的隐蔽性、故意性,第三方视角难以准确捕捉[61],因而研究大多采用自我报告的形式,这也带来了一致性偏差、常见方法偏差、幻觉相关性偏差和社会可取性偏差等一系列问题。Rhee 和 Choi [62]将原量表简化为4个条目,采用了第三方评价视角,获得广泛应用,但这一量表在非西方背景下的可靠性尚需要更多的研究支持。基于国内外的文化差异(如儒家文化、中庸之道、集体主义、关系等)和本土量表的缺乏,我们呼吁研究者在已有研究基础上,修订和开发更加符合国内管理与组织实际情境的测量工具,提供新的测量视角。

6.4. 知识隐藏中领导效应的管理启示

KH 不仅造成了组织和团体可预见的损失,也是导致 COVID-19 肆虐扩散的主要原因之一[63]。COVID-19 疫情带来的组织危机和员工角色危机加剧了员工在工作场所中对知识有所保留的现象[9][10],如何化解这一困境尤为关键。基于KH的领导效应可以预见,在减少员工KH方面,约束管理者自身的行为非常重要。破坏性领导风格以及消极领导行为将带给员工负面心理体验,为了缓解情绪和资源的消耗,员工会倾向于隐藏知识。因此,在管理实践中,上级需多践行道德行为,在工作场所中展示公民行为[64]来树立文明的榜样,在给予员工物质激励的同时,和员工建立良好的关系,营造支持、理解、信任、共享的氛围。另一方面,组织可以安排相关的培训,以此增强管理者的领导技巧和人际交往能力,并增加对员工的人格评估,实施援助计划和压力预防措施,缓解工作中的消极损耗和负面情绪,从而减少在组织中诸如KH的反生产行为。

参考文献

- [1] Arthur, J.B. and Huntley, C.L. (2005) Ramping up the Organizational Learning Curve: Assessing the Impact of Deliberate Learning on Organizational Performance Under Gainsharing. *Academy of Management Journal*, **48**, 1159-1170. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573115>
- [2] Lin, H.-F. (2007) Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, **28**, 315-332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- [3] Brusoni, S., Prencipe, A. and Pavitt, K. (2001) Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make? *Administrative Science Quarterly*, **46**, 597-621. <https://doi.org/10.2307/3094825>
- [4] Cabrera, A. and Cabrera, E.F. (2002) Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, **23**, 687-710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- [5] Gagne, M. (2009) A Model of Knowledge-Sharing Motivation. *Human Resource Management*, **48**, 571-589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- [6] Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J.P. (2012) Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, **33**, 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- [7] Peng, H. (2012) Counterproductive Work Behavior among Chinese Knowledge Workers. *International Journal of Selection and Assessment*, **20**, 119-138. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00586.x>
- [8] Babcock, P. (2004) Shedding Light on Knowledge Management. *HR Magazine*, **49**, 46-50.
- [9] Nguyen, T.-M., Malik, A. and Budhwar, P. (2022) Knowledge Hiding in Organizational Crisis: The Moderating Role of Leadership. *Journal of Business Research*, **139**, 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
- [10] Koenig, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J. and Little, L.M. (2020) A Blessing and a Curse: How Ceos' Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crises. *The Academy of Management Review*, **45**, 130-153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>
- [11] Singh, S.K. (2019) Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding. *Journal of Business Research*, **97**, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- [12] Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. and Jia, R. (2016) Antecedents and Intervention Mechanisms: A Multi-Level Study of R&D Team's Knowledge Hiding Behavior. *Journal of Knowledge Management*, **20**, 880-897. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>

- [13] Černe, M., Nerstad, C.G.L., Dysvik, A. and Škerlavaj, M. (2014) What Goes around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, **57**, 172-192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- [14] 赵红丹, 刘微微. 知识隐藏: 基于知识图谱的研究述评[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(5): 121-138.
- [15] Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. and Hua, W. (2009) Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **109**, 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>
- [16] Hiller, N.J., DeChurch, L.A., Murase, T. and Doty, D. (2011) Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management*, **37**, 1137-1177. <https://doi.org/10.1177/0149206310393520>
- [17] 田轶, 曹启龙, 毛良虎. 组织知识隐藏的理论渊源及核心内容研究[J]. 技术经济与管理研究, 2021(8): 57-62.
- [18] Hobfoll, S.E. (1989) Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American Psychologist*, **44**, 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- [19] Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. and Westman, M. (2018) Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, **5**, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- [20] Halbesleben, J.R.B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S.C. and Westman, M. (2014) Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, **40**, 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- [21] Hershcovis, M.S. and Barling, J. (2010) Towards a Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, **31**, 24-44. <https://doi.org/10.1002/job.621>
- [22] Shin, Y. and Hur, W.-M. (2019) When Do Service Employees Suffer More from Job Insecurity? The Moderating Role of Coworker and Customer Incivility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, **16**, Article No. 1298. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071298>
- [23] Rhoades, J.A., Arnold, J. and Jay, C. (2001) The Role of Affective Traits and Affective States in Disputants' Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict. *Journal of Organizational Behavior*, **22**, 329-345. <https://doi.org/10.1002/job.72>
- [24] Liu, Y. and DeFrank, R.S. (2013) Self-Interest and Knowledge-Sharing Intentions: The Impacts of Transformational Leadership Climate and HR Practices. *International Journal of Human Resource Management*, **24**, 1151-1164. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709186>
- [25] Blau, P.M. (1986) Exchange and Power in Social Life. 1st Edition, Routledge, New York.
- [26] Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, **31**, 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- [27] Dasborough, M.T. (2006) Cognitive Asymmetry in Employee Emotional Reactions to Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, **17**, 163-178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.004>
- [28] Allsop, K., Fifield, K. and Seiter, J.S. (2002) Empathy and Generalized Reciprocity in Compliance with Requests for Help. *Psychological Reports*, **91**, 241-242. <https://doi.org/10.2466/pr0.2002.91.1.241>
- [29] Bandura, A. (1977) Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, **84**, 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- [30] Rousseau, D.M. (1995) Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. SAGE Publications, Thousand Oaks. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- [31] Koay, K.Y. and Lim, P.K. (2021) Ethical Leadership and Knowledge Hiding: Testing the Mediating and Moderating Mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, **26**, 574-591. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0091>
- [32] Bandura, A. (1986) The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, **4**, 359-373. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- [33] Vancouver, J.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C. and Putka, D.J. (2002) Two Studies Examining the Negative Effect of Self-Efficacy on Performance. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 506-516. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.506>
- [34] Vancouver, J.B., Thompson, C.M. and Williams, A.A. (2001) The Changing Signs in the Relationships among Self-Efficacy, Personal Goals, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 605-620. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.605>
- [35] Higgins, E.T. (1997) Beyond Pleasure and Pain. *The American Psychologist*, **52**, 1280-1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>

- [36] Brockner, J. and Higgins, E.T. (2001) Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **86**, 35-66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>
- [37] Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D. and Luthans, F. (2009) Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, **30**, 173-191. <https://doi.org/10.1002/job.583>
- [38] Agarwal, U.A., Avey, J. and Wu, K. (2022) How and When Abusive Supervision Influences Knowledge Hiding Behavior: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, **26**, 209-231. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0789>
- [39] Lin, M., Zhang, X., Ng, B.C.S. and Zhong, L. (2020) To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. *International Journal of Hospitality Management*, **89**, Article ID: 102540. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540>
- [40] Guo, L., Cheng, K. and Luo, J. (2021) The Effect of Exploitative Leadership on Knowledge Hiding: A Conservation of Resources Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, **42**, 83-98. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0085>
- [41] Mubarak, N., Osmadi, A., Khan, J., Mahdiyar, A. and Riaz, A. (2021) What Makes People Hide Knowledge? Influence of Passive Leadership and Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, **12**, Article ID: 740880. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.740880>
- [42] Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H. and Ke, N. (2021) Job Autonomy and Knowledge Hiding: The Moderating Roles of Leader Reward Omission and Person-Supervisor Fit. *Personnel Review* (Ahead-of-Print). <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0133>
- [43] Men, C., Fong, P.S.W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R. and Luo, J. (2020) Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, **166**, 461-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- [44] 郭海燕, 张连营, 洪帅, 黄珊珊. 知识领导力视角下亲社会化意义建构机制对知识隐藏意愿的影响[J]. *管理学报*, 2020, 17(1): 111-120.
- [45] Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Solberg Söilen, K. and Abdulkader, B. (2021) Impacts of Leadership Style, Organizational Design and HRM Practices on Knowledge Hiding: The Indirect Roles of Organizational Justice and Competitive Work Environment. *Journal of Business Research*, **137**, 488-499. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>
- [46] Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y. and Chen, B. (2019) The Curvilinear Relationship Between Knowledge Leadership and Knowledge Hiding. *Leadership & Organization Development Journal*, **40**, 669-683. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0362>
- [47] Zhao, H., Liu, W., Li, J. and Yu, X. (2019) Leader-Member Exchange, Organizational Identification, and Knowledge Hiding: The Moderating Role of Relative Leader-member Exchange. *Journal of Organizational Behavior*, **40**, 834-848. <https://doi.org/10.1002/job.2359>
- [48] 史烽, 王兆庆, 袁胜军. 上下级交换关系矛盾体验与知识隐藏: 基于矛盾放大理论[J]. *中国人力资源开发*, 2021, 38(11): 94-105.
- [49] Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K. and Shaw, J.D. (2019) Leader-Signaled Knowledge Hiding: Effects on Employees' Job Attitudes and Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, **40**, 819-833. <https://doi.org/10.1002/job.2343>
- [50] 赵红丹, 蒋佳芮. 上司示意型知识隐藏的双刃剑效应及其边界条件研究[J]. *管理学报*, 2021, 18(5): 684-694.
- [51] Zhang, Y., Huang, Q., Chen, H. and Xie, J. (2021) The Mixed Blessing of Supervisor Bottom-Line Mentality: Examining the Moderating Role of Gender. *Leadership & Organization Development Journal*, **42**, 1153-1167. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0491>
- [52] Wang, C., Feng, J. and Li, X. (2021) Allies or Rivals: How Abusive Supervision Influences Subordinates' Knowledge Hiding from Colleagues. *Management Decision*, **59**, 2827-2847. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0960>
- [53] Abdullah, M.I., Dechun, H., Ali, M. and Usman, M. (2019) Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Relational Social Capital, and Instrumental Thinking. *Frontiers in Psychology*, **10**, Article No. 2403. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>
- [54] Donate, M.J., González-Mohino, M., Paolo Appio, F. and Bernhard, F. (2022) Dealing with Knowledge Hiding to Improve Innovation Capabilities in the Hotel Industry: The Unconventional Role of Knowledge-Oriented Leadership. *Journal of Business Research*, **144**, 572-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>
- [55] Syed, F., Naseer, S., Akhtar, M.W., Husnain, M. and Kashif, M. (2021) Frogs in Boiling Water: A Moderated-Mediation Model of Exploitative Leadership, Fear of Negative Evaluation and Knowledge Hiding Behaviors. *Journal of Knowledge Management*, **25**, 2067-2087. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0611>

-
- [56] Peng, J., Wang, Z. and Chen, X. (2018) Does Self-Serving Leadership Hinder Team Creativity? A Moderated Dual-Path Model. *Journal of business ethics*, **159**, 419-433. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3799-0>
- [57] Blau, P. (2017) *Exchange and Power in Social Life*. Taylor and Francis, New York. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- [58] Jahanzeb, S., Fatima, T., Bouckenooghe, D. and Bashir, F. (2019) The Knowledge Hiding Link: A Moderated Mediation Model of How Abusive Supervision Affects Employee Creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **28**, 810-819. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1659245>
- [59] Liao, Z., Yam, K.C., Johnson, R.E., Liu, W. and Song, Z. (2018) Cleansing My Abuse: A Reparative Response Model of Perpetrating Abusive Supervisor Behavior. *Journal of Applied Psychology*, **103**, 1039-1056. <https://doi.org/10.1037/apl0000319>
- [60] Bandura, A. (2001) Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, **52**, 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- [61] Connelly, C.E. and Zweig, D. (2015) How Perpetrators and Targets Construe Knowledge Hiding in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **24**, 479-489. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
- [62] Rhee, Y.W. and Choi, J.N. (2017) Knowledge Management Behavior and Individual Creativity: Goal Orientations as Antecedents and In-Group Social Status as Moderating Contingency. *Journal of Organizational Behavior*, **38**, 813-832. <https://doi.org/10.1002/job.2168>
- [63] Abraham, C.I. (2021) Knowledge Hiding: One of the Primary Reasons Behind the Rapid Spread of the Novel Coronavirus COVID-19. *Zagreb International Review of Economics & Business*, **24**, 173-177. <https://doi.org/10.2478/zireb-2021-0016>
- [64] Pearson, C.M. and Porath, C.L. (2005) On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for “Nice”? Think again. *The Academy of Management Executive*, **19**, 7-18. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>