

优势领导对员工知识共享行为的 “双刃剑”效应*

——基于个体—人际二元情感机制

彭息强¹ 田喜洲²

(1. 四川大学商学院, 四川 成都 610065;

2. 重庆工商大学工商管理学院, 重庆 400067)



内容提要:优势领导作为一种积极领导方式,指领导发现、运用和发展下属优势的管理行为。目前关于其正向效应的研究已然取得了较为丰富的成果,但关于优势领导可能存在的阴暗面却鲜有研究关注。对此,基于情感事件理论,本文通过收集三阶段 275 名员工的多源配对数据,从情感机制出发,探究优势领导对员工知识共享行为的“双刃剑”影响效应。结果表明:优势领导既会通过个体情感(鼓舞感)正向影响员工知识共享行为,也会通过人际情感(被嫉妒感)负向影响员工知识共享。员工导向人力资源管理实践正向调节鼓舞感在优势领导与知识共享关系间的中介作用,负向调节被嫉妒感在优势领导与知识共享关系间的中介作用。本研究揭示了优势领导的潜在负向影响,证实了优势领导并不只是过往研究所认为的单方面促进员工知识共享,还能为综合理解优势管理提供更为全面的轮廓;依据情感事件理论,从个体和人际二元情感机制出发,本文研究为优势领导“双刃剑”效应提供了新的解释,突破了过往研究主要依据的认知或行为机制,对鼓舞感和被嫉妒感的运用也进一步拓展了两者前因与后效研究;关注到了优势领导与人力资源管理实践的交互作用,弥补了以往研究关于优势领导边界条件对外部环境作用关注不足的局限。

关键词:优势领导 知识共享 个体情感 员工导向人力资源管理实践

中图分类号:C933 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2025)06—0187—22

一、引言

早在 1966 年,管理学大师德鲁克在《卓有成效的管理者》中述及“优秀的管理者应该以优势为基础——不管是自身的优势,还是上级、同事及下属的优势”(田喜洲和刘美玲,2017)^[1]。无独有偶,近来 ADPRI 开展的一项问卷调查也再次印证了优势运用的重要性,其在世界各地工作人口中分层随机取样五万人,结果表明,在工作中能够做自己擅长和强项的事是最能激励员工的要素之一(Buckingham, 2022)^[2]。可见,随着优势运动几十年的发展,员工优势管理逐步获得了组织行为研究者的认可与重视(田喜洲等,2019)^[3]。对此,在结合积极心理学和领导理论的基础上,优势领导应运而生,指领导帮助员工发现、运用和发展其优势的行为(Wang 等,2023)^[4]。作为近年来一种

收稿日期:2024-11-18

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“基于个体优势的工作重塑及其影响”(71872023)。

作者简介:彭息强,男,博士研究生,研究领域是优势管理与人力资源管理实践,电子邮箱:pengxiqiang1996@163.com;田喜洲,男,教授,博士生导师,管理学博士,研究专长是工作重塑与优势管理,电子邮箱:tianxizhou@ctbu.edu.cn。通讯作者:田喜洲。

迅速发展的领导方式,现有研究从行为和心理等层面对优势领导的积极作用展开了丰富论证,如有利于激发员工工作重塑(Wang等,2024)^[5],提升下属幸福感(Ding和Yu,2022)^[6],增进工作投入(Wang等,2023)^[4]和促进人一职匹配(van Woerkom等,2024)^[7]等。积极性结论有效证实了优势领导在组织实践中的优越性。然而,总结现有文献发现,目前关于优势领导结果研究仍存在需要完善的地方:一是多数学者关注的是对员工个体行为的影响(如优势使用),而相对忽视了优势领导本身具备的社会化过程,导致仅有个别研究探讨了优势领导对员工人际行为的作用,如与同事共享知识(Liu等,2024^[8];Matsuo,2024^[9])。二是已有结论几乎都只是看到优势领导的积极面,而忽视了其可能存在的“双刃剑”影响。其中,领导作为影响员工知识共享的重要外因(尹奎等,2024)^[10],以往有研究站在社会交换的角度发现,优势领导会促进下属知识共享(Liu等,2024)^[8]。但值得注意的是,领导作为组织资源执掌者,对员工不同程度的偏爱和照顾尤为常见,尤其在国内外高权力距离文化背景下,领导管理更易出现偏向性和局域性(Zhang等,2012)^[11]。也就意味着,领导对员工的优势管理表现出不同程度运用和发展的情境极有可能发生。因此,对于那些获得了高水平优势管理的员工而言,其收获的更多领导照顾和偏爱可能也会引致其他员工的不满或嫉妒情绪(Ng,2017)^[12],进而弱化自身与同事关系,减少其积极人际行为,如知识共享(Wang等,2024)^[13]。由此可见,关于优势领导与员工知识共享行为之间的关系是否不只是过往所认为的简单正向影响,而是存在其他解释机制导致优势领导的“双刃剑”作用?

与此同时,整理已有关于优势领导解释机制文献发现,目前主要从行为或认知方面展开,如优势使用(van Woerkom等,2024)^[7]和组织认同(Wang和Ding,2024)^[14]等,却忽视了情感要素在其中的中介作用。从理论而言,情感事件理论(affective events theory, AET)认为,领导行为作为工作中的典型情感事件会影响员工情绪反应,进而作用于后续态度行为(Weiss和Cropanzano,1996)^[15]。同时,在实证上,情感也被证实为传递领导效用的有力路径(Bader等,2023)^[16],尤其是有研究发现,员工情感体验是影响其后续知识共享的关键要素,如自豪感的促进作用(Watkins等,2023)^[17]和被嫉妒感的阻碍作用(Wang等,2024)^[13]。可见,基于AET理论,情感可能是解释优势领导对员工知识共享行为产生双向影响的内在机制。一方面,从个体情感来看,通过发现、运用和发展员工优势,优势领导可有效促进员工优势使用,提升个体在工作中的鼓舞体验(inspiration)(Ilies等,2024)^[18],进而促使他们对工作的认可和强化其表现的动机(Thrash等,2010)^[19],激发出更多知识共享行为;另一方面,从人际情感角度而言,同事作为个体工作中接触频繁的群体,与同事的相处不可避免地会产生相应情感体验(Lin等,2025)^[20]。根据AET理论,如果员工获得了领导更高水平优势支持这类意义事件,在带给自己发展的同时,往往价值内容的拥有是引致同事嫉妒的来源(Greitemeyer和Sagioglou,2019)^[21],因此,这极可能引起其他员工不满,从而使经历高水平优势管理事件的员工在工作中体会到更多的被同事嫉妒感,继而削弱同事之间的情感体验,降低被嫉妒者共享知识的欲望(Wang等,2024)^[13]。可见,从情感机制出发,可能为优势领导对知识共享行为产生“双刃剑”影响提供全面解释。

进一步地,AET理论指出,工作事件引发员工情绪反应的过程会与外部环境产生交互作用(Volmer,2015)^[22]。其中,领导方式作为组织管理中的“软”环境,会受到组织人力资源管理实践“硬”制度的影响(Luu,2019)^[23],但遗憾的是,现有关于优势领导边界条件研究却忽视了人力资源管理实践在其中的作用。近年来,作为一种尊重员工和以员工为核心的组织措施,员工导向的人力资源管理实践被发现对高权力距离文化国家(如中国)的员工尤为重要(Lin等,2020)^[24],表明在具有员工导向的人力资源管理实践的组织中,个体更能体会到被组织公正对待和重视的感受(Lin等,2020^[24];Shen和Zhu,2011^[25]),而这种感受既可能会削弱员工被差别对待的担忧,也可能增加员工对优势领导真实性的关注,进而将优势领导效应趋利避害。综上,本文将依据AET理论,从个体

和人际二元情感机制出发,探索优势领导对员工知识共享的“双刃剑”影响,并验证员工导向的人力资源管理实践在其中的调节作用。本文研究模型如图 1 所示。

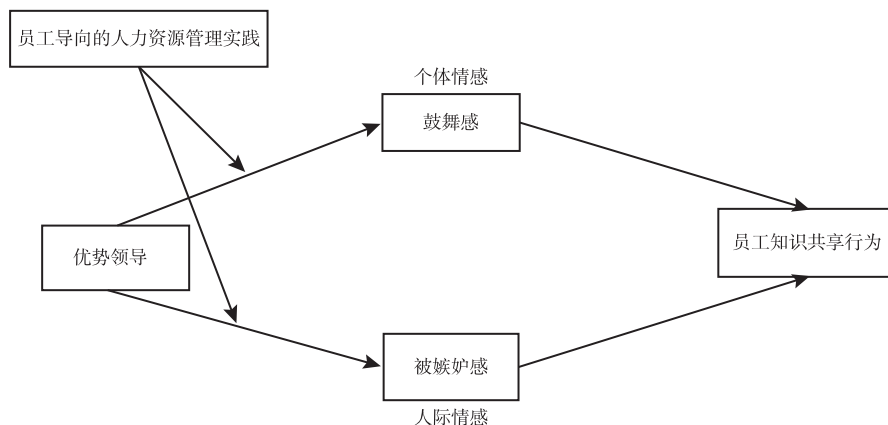


图 1 本文研究模型

资料来源:作者整理

二、文献述评与研究假设

1. 优势领导

长期以来,组织对员工的管理几乎都在强调补齐下属的短板(田喜洲等,2019)^[3],实现整体均衡,出现了诸如“木桶理论”或“取长补短”等系列管理理念。但实际上,补齐短板实现均衡可能并不是促进员工发展、实现整体效能最佳的方式(Buckingham 和 Coffman, 1999)^[26]。对此,组织管理研究者开始注意到另一发展思路,即关注个体优势发展(田喜洲等,2019)^[3]。随着积极心理学的兴起,优势运动激发了理论和实践者对工作中优势理论的共同兴趣,使得员工优势管理成为一个重要且独特的领域(Buckingham, 2022)^[2]。在此基础上,结合领导学的研究内容,学者提出了优势领导的概念(Wang 等, 2023^[4]; Ding 等, 2020^[27])。由此,将组织中的优势管理专门纳入了领导行为之中。值得注意的是,优势领导并非是忽视员工缺点,而是选择将下属的优势发挥到最大化,以激发其最大潜力(van Woerkom 等, 2016)^[28]。虽然已有领导方式诸如变革型领导、授权型领导和服务型领导等基本上都提及了注重员工发展和进步的理念,但这些领导方式并未提及促进员工发展或进步是通过优势发挥还是缺陷弥补,故而这使得优势领导显著区别于其他领导方式(Wang 等, 2023)^[4]。作为一种积极领导方式,诸多研究基于工作要求—资源模型、社会认同理论和社会交换理论等,发现优势领导会通过工作重塑、上下级关系、组织认同等路径给员工带来的广泛影响,包括降低离职率(Wang 等, 2024)^[5]、提升工作绩效(Ding 和 Yu, 2020)^[29]和促进组织公民行为(Wang 和 Ding, 2024)^[14]等。尤其是近来有学者基于社会交换理论发现,优势领导通过建立良好的领导—成员关系,进而有助于激发员工知识共享(Liu 等, 2024)^[8]。可见,系列积极结果的研究直接说明了优势领导在人力资源管理实践中的价值性(Wang 等, 2023^[4]; Ding 和 Yu, 2022^[6])。

但整理已有关于优势领导的研究发现,其目前仍存在着三个缺陷:一是现有研究几乎都只是关注到了优势领导的正面作用,而相对忽视了其潜在的负面影响。正所谓“千里马常有,而伯乐不常有”,工作中能获得领导优势支持是员工极度渴望的价值事件(Ding 和 Yu, 2022)^[6],尤其是在当今工作模块化的设计下,特殊化的照顾会给予员工极大的激励。但同时需要注意的是,伴随着工作场所中的激烈竞争,同事之间会相互比较,因此,特殊化的管理往往也会引起同事嫉妒(Ng, 2017)^[12],因为别人获得了更多可以取得成功的条件,这就使得领导偏爱性的优势照顾是否会对被关注员工的人际情感体验和人际行为产生影响成为一个急需回答的问题。对此,以往关于优势

领导对员工人际行为的探讨(如知识共享)则显得过于单薄,弱化了对其实全面性的理解,因为员工不仅嵌入在自我理解之中,还镶嵌在工作中的人际交往之中(贾建锋等,2024)^[30]。二是已有研究主要是从资源保存理论、社会认同理论等视角探究了诸如组织认同、优势使用等认知或行为要素在优势领导效用中的解释作用,而情感体验作为解释领导方式作用于员工态度行为的重要路径(Weiss和Cropanzano,1996^[15];Bader等,2023^[16]),却鲜有研究探析情感在优势领导中的传递作用,从而导致未能充分理解员工在优势管理下可能出现的多种情感反应,最终使其表现出不同行为。实际上,已有研究表明,领导行为对员工的情感唤起是多元且复杂的(贾建锋等,2024)^[30],使得不同情感刺激下个体后续行为也将呈现出截然相反的结果(Huai等,2024)^[31]。三是领导效用在一定组织环境下发挥,而人力资源管理实践作为组织环境的重要表征,会与领导产生交互作用(Luu,2019)^[23],但现有研究却忽视了人力资源管理实践对优势领导的边界影响,这导致了环境要素之间的割裂而限制了对优势领导在实际工作中的效用理解。鉴于此,本文将优势领导研究视角从个体转移到人际领域,从认知或动机解释转向情感机理,讨论其对员工知识共享行为的“双刃剑”效应。

2. 情感事件理论

作为解释组织行为的一个重要理论基础,AET理论认为,工作中的事件会影响员工的情感反应,进而作用于后续行为,形成工作事件→情感反应→工作行为的完整链条(Weiss和Cropanzano,1996)^[15],并且,在此过程中,员工对事件的情感反应还会受到其他工作环境的影响(Volmer,2015)^[22]。工作中的领导行为(吴松等,2023)^[32]、同事行为(Lin等,2025)^[20]以及组织实践(Good等,2023)^[33]等都可以是引起员工情感反应的情感事件。需要注意的是,根据AET理论,工作中的情感事件往往对员工的情感刺激具有复杂性和多元化特征。也就是说,工作场所中的具体事件既可能会触发个体的积极类情感反应,也可能会激起内心矛盾的情感体验(Cheng等,2023^[34];樊子立和马君,2022^[35]),并且两种情感反应并不是相互排斥的,而是可以同时发生(Lin等,2025^[20];Huai等,2024^[31])。进而,在正向情感的鼓舞下,个体会表现出更多的主动性行为或积极工作态度(樊子立和马君,2022^[35];贾建锋等,2024^[30]);反之,在矛盾情感刺激下,个体主动性会大为降低(Huai等,2024)^[31],甚至表现出恶性人际相处,比如,看见同事被授权后体会到的妒忌感会显著增加对他人的排斥(贾建锋等,2024)^[30]。可见,情感反应成为了解释工作事件与员工行为之间复杂关系的重要路径,使得AET理论在过往的研究中被有效地用来探讨情感事件的“双刃剑”效应(Cheng等,2023)^[34]。加之,AET理论认为,只有和员工密切相关且符合其价值追求的事件才能更好地激发个体情感反应(段锦云等,2011)^[36],而关于优势领导的诸多研究表明,优势领导是一个对员工价值实现非常重要的事件(van Woerkom等,2024)^[7]。可见,其也极有可能影响员工复杂情感体验,因此,AET理论非常符合本研究提出的问题。

鉴于AET理论在解释个体多元情感反应上的综合性,本文也将从个体和人际情感两个机制(Huai等,2024)^[31]出发,试图解释优势领导对员工知识共享的“双刃剑”作用。首先,从人际情感而言,员工在获得领导高水平优势管理时,拥有的特殊照顾使得此类价值事件往往会导致他们感受到同事的嫉妒(Ng,2017)^[12],进而降低他们对同事关系的评价和削弱与同事相处的好感,最终选择拒绝分享知识(Wang等,2024)^[13]。其次,从个体情感角度而言,优势领导有效激发了员工在工作中的优势发挥和进步(van Woerkom等,2024)^[7],有助于其获得强烈鼓舞体验(Ilies等,2024)^[18],进而提升个人整体工作感受,倾向于对周围环境与人物做出积极评价,促使其更愿意与同事共享知识以取得共同进步。并且,本文认为,员工导向的人力资源管理实践会作为另一典型工作环境特征影响员工的情感反应,既会强化优势领导的激励效果,也会弱化员工因管理特殊化而带来的不公平嫉妒感,进而促使优势领导扬长避短。

3. 促进路径:个体情感“鼓舞感”的中介作用

(1)优势领导与鼓舞感。作为一种典型积极情感,鼓舞感指的是当个体在外部环境的刺激触发下,体验到的一种追求目标和实现超越的强烈动力和兴奋感,具有激励性、热情、幸福感和兴奋的感觉,并伴随着开放性和能量感体验(Thrash 和 Elliot, 2004)^[37]。对此,研究认为,鼓舞感的获得几乎不能凭空产生,而是需要外部环境的刺激(Lin 等, 2025)^[20]。其中,领导行为作为工作环境的关键组成,被证实是激发员工鼓舞感的重要因素(Liu 等, 2024)^[38]。鉴于此,基于 AET 理论,本文也认为,优势领导将有助于激发员工内在正向情感体验,使其在工作中获得极大的鼓舞力量。首先,优势领导能够有效促进员工在工作中使用和发挥自己的优势,而优势的发挥是员工获得工作鼓舞感的重要前提(Ilies 等, 2024)^[18]。同时,促进员工优势的使用也有助于激励下属去探索自己的未来,找寻自己的优势所在(Cui 等, 2022)^[39]。在此过程中,有利于个体体会到更高水平的兴奋与幸福感(Ding 和 Yu, 2022)^[6],并激励他们对未来充满憧憬与想象,使其获得强烈的鼓舞体验(Meyers 和 van Woerkom, 2017)^[40]。其次,从优势鼓舞的角度而言,个体总是具有强烈动机去实现自己更高水平的发展(Fasbender 和 Gerpott, 2022)^[41]。在优势管理下,领导为员工潜力挖掘和能力提升提供了良好的外部支持性环境(van Woerkom 等, 2024)^[7]。在此情境中,员工更易感受到强烈的动力和激励力量来利用领导的优势支持以充分提升和超越自己(Ge 等, 2024)^[42]。并且,领导对自己优势的认可和欣赏也为员工提供了强大的鼓舞力量(Wegge 等, 2006)^[43],使得他们在工作中更为专注,充满活力与热情,以进一步实现自己新的发展和朝着自己的目标努力(Ilies 等, 2024)^[18]。最后,理想的工作环境往往会激发个体内在更多的积极情感体验(Good 等, 2023)^[33]。也就是说,通过将员工的优势与工作内容相匹配,优势领导使得下属不再是机械地完成工作安排,而是实现了深层次个人—工作融合(van Woerkom 等, 2024)^[7],促进自身价值与效能的最大化,激发他们在工作中的兴奋感(Ding 和 Yu, 2022)^[6]和鼓舞体验。同时,来自领导对自身优势的挖掘和发展等干预措施,不仅能有效提升员工在日常工作中的激情和沉浸体验(Wang 等, 2023^[4]; Matsuo, 2024^[9]),而且还有助于提升他们对工作环境的积极评价(Ding 和 Yu, 2020)^[29],以更为饱满的心情去完成任务(van Woerkom 等, 2016)^[28]。因此,本文提出如下假设:

H₁:优势领导与员工在工作中体验到的鼓舞感正相关。

(2)鼓舞感与知识共享。在人际行为研究中,知识共享鉴于其对组织发展和个人成长的重要性,其前因研究一直以来就受到了诸多学者的关注(尹奎等, 2024)^[10]。作为一种付出行为,知识共享往往需要个体强烈的内在动力予以支撑,其中,来自积极情感的力量被认为是激发员工分享知识的重要驱动力(Good 等, 2023)^[33]。与此同时,作为积极情感的鼓舞感往往也会涉及到传播行为的激发与引导(Thrash 和 Elliot, 2004)^[37]。对此,本文进一步认为,员工体验到的鼓舞感会与其知识共享行为正相关。细言之,根据 AET 理论,个体在工作中的情绪体验会影响他们在周围环境中的感受和对自身的评价,进而调整自己行为策略(吴松等, 2023^[32]; 段锦云等, 2011^[36])。由此可以推测,当员工在工作中感受到强烈的鼓舞感时,他们认为周围环境有助于为其提供激励力量和工作动力,进而,在高激活正向情绪刺激下,倾向于对组织和身边同事做出积极评价(王艳子和赵秀秀, 2020)^[44],愿意将自己和他人视为一个集体,促进组织整体发展(Lin 等, 2025)^[20],激发其更强的亲社会倾向,展现出更多的与他人分享信息和合作的行为(刘德鹏等, 2024)^[45]。并且,来自工作的鼓舞也直接增加了员工在工作中的正向体验,丰富的情感资源不仅使其更为沉浸于自己的工作,主动拓展工作职责与范围(Parker 等, 2010)^[46],还会使其更多地关注工作中的积极面,降低了他们对知识共享潜在风险的评估,如丧失竞争力,进而提升与他人进行知识共享的频率。实际上,研究也表明,受到鼓舞的个体不仅向他人提供直接帮助的意愿更高(Boekhorst 等, 2024)^[47],其还会将公民行为视为自己持续获得鼓舞感的力量源(Watkins, 2021)^[48]。可见,作为公民行为的典型表征,知识

共享在鼓舞体验下被激发的可能也大为增加。此外,获得激励与鼓舞的员工往往持有趋近目标导向,具有强烈的继续发展动力(Thrash和Elliot,2004^[37];Hoever等,2023^[49]),因而他们也有可能为了获得进一步发展和完成任务目标而进行知识共享,以换取他人的支持(侯楠等,2018)^[50]。因此,本文提出如下假设:

H₂:员工在工作中体验到的鼓舞感与知识共享行为正相关。

(3)鼓舞感的中介作用。根据鼓舞感的研究,其主要涉及两个核心过程:受到外部环境刺激下而体会到的鼓舞感,继而导向鼓舞后的传播行为(Thrash和Elliot,2004)^[37]。也就是说,工作中的积极事件可以激励和鼓舞员工(Watkins,2021)^[48],进而在激励体验下表现出更多的未来导向行为(Liu等,2024^[38];Hoever等,2023^[49]),这与AET理论内涵具有高度一致性。对此,优势领导作为工作中的积极事件,可以有效地促进员工在工作中发挥自己优势,刺激其内心获得强烈的鼓舞体验与振奋感(Ilies等,2024)^[18],相信自身在周围人中具有有益价值,提升员工对工作和自我的认可度,进而调整自己的行为策略,愿意将这种自我认可的内容与他人进行分享和实现进一步的传播(Thrash等,2010^[19];Zou等,2023^[51])。并且,由AET理论内涵可知,来自领导的优势干预和支持,是员工极为珍视的价值事件(Ding等,2024)^[52],代表了领导的认可和赞扬(Wang等,2023)^[4],这对于员工而言构成了强烈的鼓舞来源(Wegge等,2006)^[43],有效激发了他们的工作活力与对组织的积极评价,进而促使其更愿加大对当前组织发展的投资与努力(Lin等,2025)^[20],如知识共享,以实现整体效能最佳和继续维持自己获得鼓舞来源的场所。因此,结合假设H₁和假设H₂,本文提出如下假设:

H₃:鼓舞感在优势领导与知识共享行为之间发挥中介作用。

4.阻碍路径:人际情感“被嫉妒感”的中介作用

(1)优势领导与被嫉妒感。知识共享作为一种典型人际行为,人际情感(被嫉妒感)被认为是导致员工知识共享行为减少的关键因素(Wang等,2024)^[13],被嫉妒感产生于同事之间在待遇、成就和社会地位等方面的比较(Duffy等,2012^[53];Vecchio,2005^[54])。作为一种人际间的矛盾情感体验,被嫉妒感在过往研究中被证实是传递工作环境影响效用的重要路径(Ng,2017)^[12],尤其是在解释领导行为对员工主动性的复杂影响中发挥着关键情感作用(Huai等,2024)^[31]。鉴于此,本文进一步认为,作为工作环境要素的优势领导也会引致员工的被嫉妒感,进而减少其知识共享行为。

具体来看,优势领导与被嫉妒感之间具有正向关系。首先,从优势领导的价值性来看,正如《马说》所言“千里马常有,而伯乐不常有”,表明组织中个体的优势被领导发现与运用是一件非常可贵的幸运事件(Ding等,2024)^[52],尤其是在机械化工作设计下,对员工优势的运用很难做到真实匹配。因此,由于组织资源的有限性,员工经常会争夺有价值的资源,而领导优势支持作为众多员工努力争取的价值事件,根据AET理论,当员工获得了大家渴求的高水平优势管理时,此时更容易引起同事的不满和敌对(Greitemeyer和Sagioglou,2019)^[21],使自己感受到强烈的被嫉妒感,因为当自己获得管理支持时,这意味着自身分配到了领导更多的注意力,而留给其同事的资源减少(Huai等,2024)^[31]。实际上,在工作中拥有更多的价值资源,如来自领导的优势欣赏与运用,往往是员工被嫉妒的核心原因之一(Vecchio,2005)^[54]。其次,基于优势领导的评价而言,大量研究表明,优势领导能为员工带来诸多积极结果,不仅有幸福感的提升(Ding和Yu,2022)^[6],还有绩效表现(Ding和Yu,2020)^[29]等,这些都是组织员工看重和取得竞争优势的表征和关键。因此,根据AET理论,当员工经历高水平优势管理事件时,身边同事倾向于将这种管理照顾评价为一种对自己的威胁事件,因为获得了优势支持意味着该员工具有更多方面的成功(Wang等,2023^[4];van Woerkom等,2024^[7]),进而在比较中使获得高水平优势管理的员工感受到更多的被同事嫉妒感。再者,从工作设计角度来看,员工在高水平优势支持下,领导在进行工作设计时,使其获得了最大限度的优势发

挥与运用(Matsuo, 2024)^[9],而这种偏向性的工作安排,一是可能遭受到其他同事对管理不公平的感知,正如“不患寡而患不公”,偏向性管理极可能会引起他人的不满与嫉妒(Ng, 2017^[12];王林琳等, 2021^[55]);二是照顾部分员工的优势发挥,有可能破坏同事原有优势发挥的工作安排。根据 AET 理论,这不仅可能会导致同事原有权利和地位的变化而使其产生强烈的嫉妒和焦灼情绪(Huai 等, 2024^[31];Lin 等, 2025^[20]),还可能造成同事对自己仅有优势的控制权被剥夺,自身工作任务的完成受到阻碍而致其在工作中对获得支持员工表现出抱怨和敌意(金怡伶等, 2024)^[56],最终使拥有优势管理的员工感受到更多的被同事嫉妒感。最后,从日常工作而言,如果员工获得了高水平的优势管理,在工作开展时同事会在比较中逐渐发现,几乎每次任务安排总是在照顾一些员工的优势,使其能在工作中取得卓越表现(Ding 和 Yu, 2020)^[29]。根据 AET 理论,长此以往,同事就会觉得获得优势管理员工的成功仅仅是因为领导的特殊照顾和掌握部分特权才拥有,并不能代表其真实能力,进而在相处中表现出对他(她)的冷嘲热讽或对峙情绪,使获得优势管理的员工感受到身边同事更多的嫉妒和不满。因此,本文提出如下假设:

H₄: 优势领导与员工被嫉妒感正相关。

(2)被嫉妒感与知识共享。进一步地,本文认为,被嫉妒感会减少员工的知识共享行为。首先,从减少情感损耗的角度来看,感到被嫉妒的员工往往会经历自我损耗,工作精力水平也出现下降(Mosquera 等, 2010)^[57],面对情绪损耗,最直接和最快速的方式则是采用逃避原则,脱离使自己损耗的人物或事件,减少与他人的心理纠缠(Ye 等, 2021)^[58],因而,此时他们更倾向于做出工作回避行为以应对潜在威胁,降低他们分享知识的频率,避免进一步暴露在嫉妒的同事面前(Xu 等, 2021)^[59]。以往研究也证实了,当员工认为自己是被嫉妒的对象时,他们往往会退出具有典型公民性的知识共享行为(Liu 等, 2020)^[60]。其次,从同事关系评价分析,由于被认为赢走了他人的成就,往往被嫉妒的同事在工作中能够感受到其他人的不友好,甚至充满了敌意(Tai 等, 2012)^[61],这导致他们认为自己不受同事待见或喜欢,尤其是在中国这种极重人情交往的社会环境下,这严重削弱了同事之间的互动质量和关系(Ye 等, 2021)^[58],降低了他们对同事的信任程度,严重削弱人际之间的交换机制(Deng 和 Wang, 2023)^[62],从而减少了自己贡献知识的动力。最后,从追求竞争胜利而言,员工感知到的强烈被嫉妒感说明组织存在激烈的竞争氛围,同事之间具有你追我赶之势(Ng, 2017^[12]; Ye 等, 2021^[58]),而自身拥有令同事羡慕或渴望的资源(Greitemeyer 和 Sagioglou, 2019)^[21],包括使其具有优越性和比较优势的知识或工作经验等。根据 AET 理论,此时感知到被嫉妒的员工会提升自我价值评价,认为自身相比于同事具有更强竞争优势(成翔和李方君, 2023)^[63],进而为了在激烈竞争中持续保持此类相对优势以赢得更加优渥的绩效表现,感到被嫉妒的员工往往会选择减少分享自己的知识经验,因为共享可能会让其他人胜过自己(Liu 等, 2020)^[60]。实际上, Wang 等(2024)^[13]研究也发现,被嫉妒的员工出于削弱他人绩效表现和维护自身个人利益的动机,也会减少知识共享行为。因此,本文提出如下假设:

H₅: 被嫉妒感与知识共享行为负相关。

(3)被嫉妒感的中介作用。一方面,先前学者就提出,个体拥有丰富的价值资源多是引起同事嫉妒的重要原因(Vecchio, 2005)^[54],作为管理支持的优势领导更是成为组织员工争相渴望的价值事件(van Woerkom 等, 2024)^[7]。当员工在工作中获得了高水平优势管理时,自身的优势能够得到最大限度的发挥和运用(Ding 和 Yu, 2022)^[6],并带来诸多正向效益(Wang 等, 2023)^[4],故更容易引起周围同事的不满或嫉妒,因为这意味着被照顾员工在多方面将会取得更大成功。而当员工感知同事嫉妒时,他们会认为通过领导发掘出来的自我优势,包括一些技能和方法,是他人渴望和羡慕的(Duffy 等, 2012)^[53],因此,为了继续维持自己在竞争中的优势,感知被嫉妒的员工更可能减少知识共享(Wang 等, 2024)^[13]。另一方面,从管理公正性来说,当同事看到身边的员工总是能获得领

导的特殊照顾,几乎每次任务安排都能考虑其优势时(Ding等,2024)^[52],正所谓“不患寡而患不公”,长此以往,同事不可避免地会对身边员工产生敌意,不满其总能拥有领导的偏爱(王琳琳等,2021)^[55],进而使获得优势照顾的员工体验到愈发强烈的同事嫉妒。由此,他们会感知到身边的同事对其充满了消极态度,从而在同事关系上做出低分评价(Tai等,2012)^[61],最终选择减少和同事的接触与社会交换(Ye等,2021^[58];Deng和Wang,2023^[62]),并形成高人际壁垒,不愿和同事分享自己知识经验等。因此,结合假设H₄和假设H₅,本文提出如下假设:

H₆:优势领导会增加员工的被嫉妒感,进而减少员工知识共享行为。

5.员工导向的人力资源管理实践的调节作用

领导作为组织环境下的管理,其作用往往因情境差异而不同。也就是说,领导行为在表征组织“软”管理的同时,领导效用也会受到组织“硬”制度的影响。人力资源管理实践作为组织环境的显著体现,是传递组织信号的“硬”制度,而被认为是调节领导作用的重要外部因素(Luu,2019)^[23]。与此同时,AET理论也指出,员工对工作事件的情感反应会受到组织环境的调节,是一个综合作用的过程(Volmer,2015^[22];Cheng等,2023^[34])。其中,员工导向的人力资源管理实践被认为在高权力距离国家尤为重要,其表征了组织以员工为核心和满足员工需要的治理理念(Shen和Zhu,2011)^[25],已被证实会影响员工对外部环境的解释和评价,如塑造员工的心理安全评价与能力感知等(Bashir等,2024^[64];Lin等,2020^[24]),为员工感受差异提供了有效解释。鉴于此,根据AET理论,本文也认为,员工导向的人力资源管理实践将会影响员工对优势领导事件的情感反应。

(1)正向调节优势领导与鼓舞感之间的关系。首先,在具有高水平员工导向的人力资源管理实践中,组织通过重视员工价值和维护员工利益等举措,能使员工感受到更多来自组织的关心(Peng等,2024^[65];马冰,2015^[66]),增进积极情绪体验,这会和来自领导的优势支持产生正向交互(Ding和Yu,2022)^[6],实现情绪递增效应,从而加大对优势领导的特别关注和意义建构,进一步促使他们在工作获得鼓舞与振奋。其次,员工导向的人力资源管理实践所传达的重视员工发展和优势领导体现出的关心员工潜力具有异曲同工之处(Hu和Jiang,2018)^[67],两种不同来源资源的相似性提供相互印证,使得员工更加选择相信领导的优势支持是真切关心下属发展(Ding和Yu,2020)^[29],从而对优势领导给予更高的评价,并强化了源自优势管理的鼓舞感。并且,人力资源管理实践与领导者管理目标的一致性也强化了员工对领导优势支持的理解,并增加了对领导的认可(Kloutsiniotis等,2022)^[68],从而更加关注优势管理的积极面和沉浸在优势发挥与运用的喜悦中,促使员工内心获得更高水平的振奋(Ding和Yu,2022)^[6]和激励体验。再者,从优势开展可行性方面来看,员工导向的人力资源管理实践表征了组织对员工发展和价值的重视,同时,也为其提供了灵活的工作计划(Shen和Zhu,2011)^[25],这为优势领导的落实和有效开展提供了制度支持,进而促使员工更加相信领导对他(她)的优势管理具有可行性,故当获得领导的优势支持时,其内心更会充满激励与兴奋。最后,从行为策略上看,如前文所言,在具有高水平员工导向的人力资源管理实践中,员工能真切感受到组织的关心,从而在面对优势领导的照顾时,他们可以放心地去接受领导安排和自由发挥自己的优势,不必担心违背组织规则,只要领导给予机会或者默许,员工在工作中则更可能会大胆地展示自己的优势,由此,更容易在工作中获得活力与激情,感受到强大的鼓舞力量(Ilies等,2024)^[18]。反之,在低水平员工导向的人力资源管理实践中,组织与领导管理信息存在不一致,这种模糊性不仅增加了员工对获得领导优势支持后是否尽心使用优势的困惑,担心违背组织规则;还容易导致员工对优势领导背后动机的怀疑(Wang等,2023^[4];Luu,2019^[23]),认为其并不是真心关心员工发展。并且,即便是真切关注,缺乏组织制度或环境的支持,也容易降低员工对领导优势支持可行性的信心,最终弱化优势领导对员工内心鼓舞的激励作用。进一步地,本文认为,在高水平员工导向的人力资源管理实践中,个体能够获得更多组织支持资源,促使其相信

优势领导的可行性,并由此获得更高的鼓舞体验,进而对组织更加认可与热爱(Wang 和 Ding, 2024)^[14]。加之,高水平员工导向的人力资源管理实践构建了一种协作环境,有助于培育员工的忠诚度和奉献精神(Ludwikowska, 2021)^[69],最终强化了他们与同事分享知识的决心以实现自我和组织共同发展。因此,本文提出如下假设:

H_{4a}:员工导向的人力资源管理实践正向调节优势领导与鼓舞感之间的关系。

H_{4b}:员工导向的人力资源管理实践正向调节鼓舞感在优势领导与知识共享之间的中介作用,即当员工导向的人力资源管理实践水平越高,鼓舞感的中介作用越强。

(2)员工导向的人力资源管理实践的负向调节作用。正所谓“不患寡而患不均”,如果组织能为所有员工提供平等的机会来发展自己、表现优势价值且重视员工意义贡献,则可能减弱员工内心“患不均”的消极体验,而提升自我平等感受,对此,人力资源管理实践作为组织内的普适性制度,可为所有员工提供平等的机会。与此同时,AET理论提出,个体情感反应是外界环境综合作用的结果,其他事件的干预会影响员工已有的情感反应轨迹(Cheng 等, 2023)^[34],而被嫉妒感的产生是由于其拥有了他人渴求但未得的资源支持(Duffy 等, 2012^[53]; Vecchio, 2005^[54]),如偏爱性的特殊化照顾(Ng, 2017)^[12]。据此,本文认为,在高水平员工导向的人力资源管理实践中的员工会感知来自组织内部资源的支持(Lin 等, 2020^[24]; 马冰, 2015^[66]),当组织提供这些普适性的资源补充时,个体资源缺失感减弱,员工之间的差异比较相对变得更加均衡,同事关系更为缓和(Greitemeyer 和 Sagioglou, 2019)^[21]。因而,本文进一步认为,员工导向的人力资源管理实践作为员工补充资源和减小人际差异的另一重要途径(Pimenta 等, 2024)^[70],会削弱员工的管理待遇或资源分配不公平感,强化员工对自我和资源的掌控,从而对于获得了高水平领导优势支持员工来说,减少了他们在工作中被同事嫉妒的感受。具体而言,在实施员工导向的人力资源管理实践的组织中,组织为所有员工提供了全面的发展和培训机会,这有助于员工获得平等通道提升自我和发展自己优势(Shen 和 Zhu, 2011^[25]; Kooij 等, 2017^[71]),进而,即使员工没有得到其主管领导充足的优势照顾,来自组织公平且丰富的培训机会也有助于弥补领导的管理偏向,削弱他们内心的失落感和被剥夺感(万金等, 2016)^[72],最终减少其对获得优势支持员工的嫉妒。并且,在高水平员工导向的人力资源管理实践中,组织鼓励员工积极进行沟通,参与劳动条件的制定和保护员工权益,这为员工提出和满足自己需求提供了渠道,建立了与组织信任的纽带(Lin 等, 2020^[24]; 马冰, 2015^[66]),因此,即使那些没有获得更多优势管理的员工,他们也可以通过制度渠道取得组织支持与关爱(Bashir 等, 2024)^[64],减少了组织中对领导优势支持的争夺,从而使获得优势管理的员工感受到更少的来自同事的嫉妒感(Ye 等, 2021)^[58]。同时,员工导向的人力资源管理实践鼓励员工积极参与组织决策和管理,传递了组织重视员工贡献和价值的信号(Hu 和 Jiang, 2018)^[67],这种欣赏突破了自己领导单一评价来源,而是从组织更为广泛的层面评价员工价值,使得员工获得了公平机会彰显自己的优势价值(Peng 等, 2024)^[65],这有助于缩小员工之间价值评价的差异性和降低敌意态度,进而减少了获得更多领导优势欣赏员工的被同事嫉妒的情绪感受。最后,员工导向的人力资源管理实践提供了灵活的工作计划和任务安排,凸显了来自组织的关心(Shen 和 Zhu, 2011^[25]; Bashir 等, 2024^[64])和为每一位员工赋予的工作自主性,这既为那些获得低水平优势管理的员工提供了心理慰藉,也激发了他们发挥自我优势的主动性,从而减少了对领导优势挖掘的依赖(van Woerkom 等, 2024)^[7],缓和同事之间的争斗。进一步地,在具有高水平员工导向的人力资源管理实践下,一方面,来自组织的公平发展和价值欣赏减弱了员工之间对优势领导的争夺,同事之间关系变的更为缓和,这对于获得了更多领导优势支持的员工而言,减少了他们被同事嫉妒的感受,从而提升了他们愿意和同事共享知识的动力;另一方面,员工导向的人力资源管理实践促进了组织协作精神(Ludwikowska, 2021)^[69],这有助于同事之间合作性目标的构建(Ye 等, 2021)^[58],使团队成员更为在意整体效应而减弱了对领

导偏颇性管理的关注,最终削弱优势领导下焦点员工的被嫉妒感,形成员工之间的团结关系,激发相互知识共享。因此,本文提出如下假设:

H_{8a} :员工导向的人力资源管理实践负向调节优势领导与被嫉妒感之间的关系。

H_{8b} :员工导向的人力资源管理实践负向调节被嫉妒感在优势领导与知识共享之间的中介作用,即当员工导向的人力资源管理实践水平越高,被嫉妒感的中介作用越弱。

三、研究设计

1. 数据收集

本文数据收集主要依托研究团队所在高校 MBA/EMBA/EDP 学员的关系网络填写,主要在四川省和重庆市收集数据。具体而言,首先,向学员宣传本文研究框架,与对本研究感兴趣的学员与研究团队进行联系。接着,在学员的协助下,研究团队与其所在单位负责人取得联系并进行沟通,说明研究目的、研究内容以及分享研究结果,征得同意后在其单位进行问卷收集或委托学员进行收集。由于双向兴趣,在收集过程中获得了被调研组织的大力支持,在人力资源部门工作人员或主管领导的协助下,获得了可调研人员的名单,包括姓名、年龄等信息,在所有候选人中随机选取了 356 个样本并同意参与调查,对其进行编码方便后续数据匹配,与被试取得联系并告知对方研究过程和相关事项。为进一步控制共同方法偏差的影响,本文采取了如下措施:

首先,采用时间滞后模式,共分为了三波次数据收集,每两个阶段时间间隔为两周,选择两周的理由主要包括:一是从研究有效性而言,根据以往研究结果,两周时间优势领导已能对员工行为或态度产生显著影响,比如促进优势使用与影响关系评价(Ding 等, 2024^[52];Liu 等, 2024^[8]),同时,Forest 等(2012)^[73]在优势干预活动设计中让被试使用两周已识别的标签优势,然后让他们描述出使用优势后的结果,从此研究设计中也可推测,领导促进员工优势使用后的两周时间,能在一定程度上带来员工心理和行为的变化。况且,优势使用还可能每日都在进行(Moore 等, 2024)^[74]。关于知识共享行为的诸多研究也发现,两周内员工具有很大概率表现出共享行为(Zhu 等, 2024)^[75],甚至有学者对知识共享还进行了日志研究(Li 等, 2022)^[76]。与此同时,中介变量如鼓舞感的产生和影响也被证实间隔两周可产生相应效果(Hoever 等, 2023)^[49],而与同事的相处,两周的接触足以表现出人际交流、人际帮助等行为(Cheng 等, 2023)^[34],其中获得的情绪体验更是几乎每天都在发生(Lin 等, 2025)^[20]。可见,两周间隔能够有效反映出员工随着时间延长而出现的感受和行变化。二是从数据可得性和理论建议而言,Podsakoff 等(2003)^[77]在理论上建议预测变量和结果变量之间合适的时间间隔是减少共同方法偏差的重要方法,对此,学者在分析领导行为对员工知识共享的影响时,也多是采用了两周的时间间隔来捕捉员工动态变化(Sun 等, 2024)^[78]。这样,两周间隔既能有效降低同一环境或心理下对问卷填答质量的影响,也能保证数据较高的回收率,提升数据可得性。三是从理论基础而言,总结以往应用 AET 理论来探讨领导作用的实证研究发现,诸多学者认为,两周的时间间隔足以刻画出领导行为对员工情感反应的影响,并且,情感刺激下的行为轨迹变化也可以在两周内具象化并聚焦于一定的外显方式上(吴松等, 2023^[32];Fox 等, 2023^[79]),尤其是有学者基于 AET 理论发现,情感事件对知识共享行为的影响过程两周的时间间隔可有效描绘出员工情感一行为变化(Ding 等, 2024)^[80]。基于上述三方面考量,本文最终选择两周的时间间隔。

其次,根据 Podsakoff 等(2003)^[77]的意见,本文采用了多来源数据以降低共同方法偏差,即自评和他评相结合的配对方式。其中,预测变量、调节变量和中介变量,由于几乎都是员工自身的感知和评价,因此,采用自评的方式更加能反映出个体的真实状况。对于结果变量知识共享,研究发现,同事作为工作中接触频繁的对象,能够有效观测到相互之间的知识共享行为(Kim 和 Yun, 2015)^[81],业务交际和工作互动也更为常见,而且同事不太可能受到员工印象管理的影响,进而对

他人更可能做出客观的评价(LePine 和 Van Dyne, 1998)^[82], 因此, 不少研究为了进一步提升结论的科学性, 在对知识共享的分析中, 使用同事测量的方式对员工共享行为做出评估(Li 等, 2022)^[76]。鉴于此, 本文中知识共享行为的测量也由随机选取的同事对被试进行打分以最大可能地减少员工主观偏差和社会称许性问题, 提升数据科学性。具体操作如下: 根据人力资源部门提供的名单并在领导的协助下, 研究人员选取了被试的一名同事并与之取得联系, 告知他/她研究方式并询问其是否和被试存在接触或工作交流, 如果同事回答否则重新随机选择。

再者, 本研究隐藏了研究目的和所有变量的名称以减少对答卷者的心理暗示; 强调研究的保密性和仅用作学术研究, 不关联任何考核等绩效评价, 以及问卷答案没有对错之分; 全程及全部人员采用不记名方式进行回答, 以减少答卷者的心理担忧和偏误倾向。比如, 在同事填写知识共享问卷时, 不会留下填写者任何信息, 也不会告诉被评价对象是谁对他/她进行打分。

最后, 在问卷中设置了甄别题以检验答卷者填写认真与否, 每次填写完问卷, 答卷者将会获得 2 元红包, 三次共计 6 元。同时, 员工在任何时候都可以自由选择退出问卷调查。

问卷调查一共分为三个阶段进行: 第一阶段, 员工填写优势领导和员工导向的人力资源管理实践问卷, 并填写人口统计学变量(性别、年龄、教育水平、任期); 第二阶段, 员工评价鼓舞感和被嫉妒感; 第三阶段, 同事对被试的知识共享进行评价。为了最大限度降低员工担忧, 三个阶段均发放 356 份问卷, 第一阶段回收 316 份问卷, 第二阶段回收 325 份问卷, 第三阶段同事评估回收 289 份问卷。将三个阶段问卷匹配, 最终获得 275 份有效问卷。有效问卷中, 男性员工 110 人, 占比 40%; 平均年龄 35.41 岁, 25 岁以下占比 1.8%, 26~35 岁占比 48.7%, 36~45 岁占比 45.1%, 46 岁以上占比 4.4%; 初中及以下学历占比 6.54%, 高中学历占比 11.64%, 专科学历占比 27.64%, 本科学历占比 30.18%, 硕士及以上学历 24%; 工作年限 4 年及以下占比 24.7%, 5~9 年占比 38.2%, 10~14 年占比 28.7%, 15 年及以上占比 8.4%。

2. 测量工具

本研究选择的量表均来自成熟量表, 通过多重翻译程序保证量表在中国情境下测量的有效性。并且, 为了检验调查问卷的可行性和答题者对问卷设置题目的理解程度, 随机挑选部分被试进行预测试, 依据反馈意见完善问卷, 继而形成最终问卷^①, 该部分被试不会再用于后续正式问卷调查。所有量表采用五点 Likert 量表计分, 1 表示“非常不同意”, 2 表示“不同意”, 3 表示“不确定”, 4 表示“同意”, 5 表示“非常同意”。

(1) 优势领导。采用 Wang 等(2023)^[4]开发的八题项量表, 由员工对优势领导进行自评, 比如“我的领导帮助我发现我的优势”“我的领导给我机会做我擅长的事情”, Cronbach's $\alpha=0.895$ 。

(2) 员工导向人力资源实践。采用 Shen 和 Zhu(2011)^[25]开发的四题目量表, 由员工对员工导向的人力资源管理实践进行自评, 比如“我们公司所有员工提供了充分的培训和职业发展机会”, Cronbach's $\alpha=0.845$ 。

(3) 鼓舞感。采用 Ilies 等(2024)^[18]开发的四条目量表, 由员工对鼓舞感进行自评, 比如“我在工作中备受鼓舞”, Cronbach's $\alpha=0.855$ 。

(4) 被嫉妒感。采用 Vecchio(2005)^[54]开发的三题项量表, 由员工自评被嫉妒感, 比如“我的一些同事嫉妒我在工作中取得的成就”, Cronbach's $\alpha=0.854$ 。

(5) 知识共享。根据刘明霞和徐心吾(2019)^[83]的测量经验, 采用改编的 Lu 等(2006)^[84]的六条目量表测量员工知识共享行为, 由随机选择的同事对被试进行打分, 比如“在工作中, 他/她会与其他人分享有用的工作经验和专业技能”, Cronbach's $\alpha=0.888$ 。

① 因篇幅所限, 相关内容正文略去。详见本刊网站登载扩展资料中的附录。

(6)控制变量。根据以往研究(刘明霞和徐心吾,2019)^[83],人口统计学变量可能会对知识共享产生影响,对此,本文控制了员工的性别、年龄、学历和工作年限。

四、数据分析与结果

1.验证性因子分析

本文使用 AMOS26.0 进行验证性因子分析,结果如表 1 所示,相较于其他替代模型,五因子模型拟合效果最佳: $\chi^2/df=1.482$, $CFI=0.963$, $TLI=0.958$, $RMSEA=0.042$,因此,核心变量区分效度良好。

表 1 验证性因子分析

模型	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型(SBL;INS;BE;KS;HRM)	1.482	0.963	0.958	0.042	0.045
四因子模型(SBL;INS+BE;KS;HRM)	3.165	0.832	0.813	0.089	0.114
三因子模型(SBL;INS+BE+HRM;KS)	4.114	0.756	0.731	0.107	0.130
二因子模型(SBL;INS+BE+HRM+KS)	5.677	0.631	0.596	0.131	0.146
单因子模型(SBL+INS+BE+HRM+KS)	8.400	0.414	0.361	0.164	0.180

注:N=275;SBL表示优势领导;KS表示知识共享;INS表示鼓舞感;BE表示被嫉妒感;HRM表示员工导向的人力资源管理实践;+表示两个变量之间合并。下同

资料来源:作者整理

2.共同方法偏差检验

本文采用了两种方法进行共同方法偏差检验:一是 Harman 单因子检验结果显示,最大因子解释总变异 28.10%,低于 40% 临界值,且未达到总变异的一半。二是将五个变量载荷到一个潜因子(CMV)上,六因子模型拟合指标: $\chi^2/df=1.487$, $CFI=0.963$, $TLI=0.958$, $RMSEA=0.042$, $SRMR=0.045$,但是,其并没有特别优于假设模型。具体来看, $\Delta CFI=0$, $\Delta TLI=0$, $\Delta RMSEA=0$,所有差异均在建议的临界值之下(Hu 等,2023)^[85],且 $\Delta\chi^2(1)=0.001$, $p=0.975$,表明两个模型并不存在显著差异。综上所述,本文不存在严重的共同方法偏差问题,可进行下一步数据分析。

3.相关性分析

相关性分析如表 2 所示。优势领导与鼓舞感($r=0.431$, $p<0.01$)、鼓舞感与知识共享($r=0.457$, $p<0.01$)、优势领导与被嫉妒感($r=0.373$, $p<0.01$)显著正相关;被嫉妒感与知识共享显著负相关($r=-0.276$, $p<0.01$)。相关分析结果初步验证了后续假设。

表 2 相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.年龄 T1									
2.性别 T1	-0.114								
3.教育 T1	-0.041	0.018							
4.任期 T1	0.517**	-0.059	-0.294**						
5.优势领导 T1	0.044	-0.133*	-0.025	0.088					
6.鼓舞感 T2	0.127*	0.008	-0.043	0.079	0.431**				
7.被嫉妒 T2	0.180**	0.021	0.015	0.065	0.373**	0.000			
8.知识共享 T3	-0.019	-0.012	-0.110	0.041	0.249**	0.457**	-0.276**		
9.人力资源实践 T1	-0.026	-0.008	-0.061	0.056	0.028	0.507**	-0.130*	0.305**	

续表 2

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
均值	35.41	1.60	3.53	2.21	3.24	3.53	3.30	3.29	2.86
标准差	5.82	0.49	1.17	0.91	0.80	0.88	0.99	0.89	0.73

注：N=275；年龄：年；性别：1=男，2=女；教育：1=初中及以下，2=高中，3=专科，4=本科，5=硕士及以上；T1=时间点 1，T2=时间点 2，T3=时间点 3；* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ ，下同
资料来源：作者整理

4. 假设检验

本研究使用 Mplus 8.3 软件构建路径分析，全模型检验优势领导通过两条不同的路径对员工知识共享行为的“双刃剑”作用，包括鼓舞感的促进作用和被嫉妒感的阻碍作用，以及员工导向的人力资源管理实践的调节作用，由于路径分析方法进行整体检验这样能控制其他变量效应，因而结论更为可靠，具体路径系数如图 2 所示。优势领导对鼓舞感具有显著正向影响($\beta=0.474, 95\% CI=[0.384, 0.565]$)，假设 H₁ 成立；鼓舞感对知识共享也具有显著正向作用($\beta=0.461, 95\% CI=[0.376, 0.547]$)，假设 H₂ 成立；同时，如表 3 所示，鼓舞感在优势领导与知识共享关系间发挥了中介作用($\beta=0.218, 95\% CI=[0.159, 0.286]$)，假设 H₃ 成立。与此同时，优势领导对被嫉妒感也具有显著正向影响($\beta=0.477, 95\% CI=[0.343, 0.614]$)，假设 H₄ 成立；而被嫉妒感显著负向影响知识共享($\beta=-0.241, 95\% CI=[-0.309, -0.173]$)，假设 H₅ 成立。并且如表 3 所示，被嫉妒感在优势领导与知识共享关系间也发挥了中介作用($\beta=-0.115, 95\% CI=[-0.162, -0.072]$)，假设 H₆ 成立。

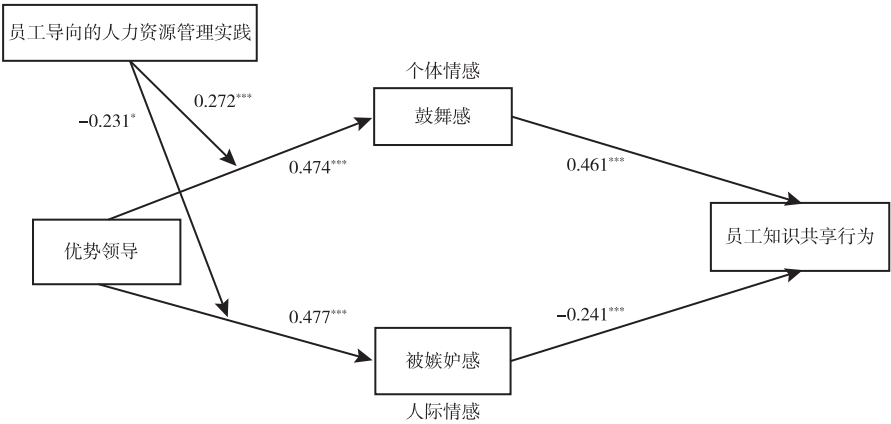


图 2 路径分析结果

资料来源：作者整理

表 3

中介效应

中介效应	效应值	标准误	95% 置信区间
优势领导→鼓舞感→知识共享	0.218	0.039	[0.159, 0.286]
优势领导→被嫉妒感→知识共享	-0.115	0.028	[-0.162, -0.072]

资料来源：作者整理

本文根据路径分析结果进一步检验了员工导向的人力资源管理实践的调节作用，如图 2 所示。一方面，优势领导和员工导向的人力资源管理实践的交互项显著正向影响鼓舞感($\beta=0.272, p < 0.001$)，员工导向的人力资源管理实践水平越高，优势领导对鼓舞感的效应增强(simple slope 低= $0.275, p < 0.01$ ；simple slope 高= $0.672, p < 0.001$ ； $\Delta\beta=0.397, p < 0.001$)，假设 H_{7a} 成立，绘制调节效应图如图 3 所示。另一方面，优势领导和员工导向的人力资源管理实践的交互项显著负向影响被嫉妒感($\beta=-0.231, p < 0.05$)，员工导向的人力资源管理实践水平越高，优势领导对被嫉妒感的效应减弱

(simple slope 低=0.646, $p<0.001$;simple slope 高=0.309, $p<0.05$; $\Delta\beta=-0.337$, $p<0.05$),假设 H_{8a} 成立,绘制调节效应图如图 4 所示。

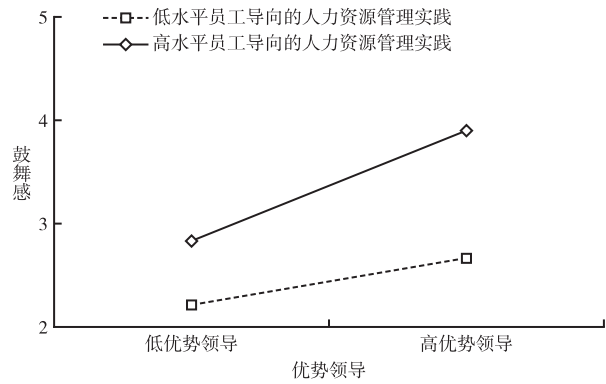


图3 员工导向的人力资源管理实践对优势领导与鼓舞感的调节作用

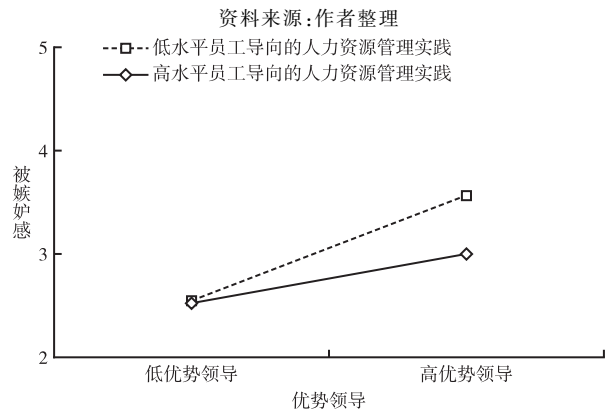


图4 员工导向的人力资源管理实践对优势领导与被嫉妒感的调节作用

资料来源:作者整理

对被调节的中介效应进行验证,结果也是由路径分析进行整体模型检验而来。如表 4 所示,在员工导向的人力资源管理实践水平较低(均值减一个标准差)时,鼓舞感的中介效应为 0.127,95% 置信区间为[0.063,0.205],而在员工导向人力资源实践较高(均值加一个标准差)时,鼓舞感的中介效应为 0.310,95% 置信区间为[0.234,0.388];且其高/低水平下中介效应差异为 0.183,95% 置信区间为[0.106,0.257],不含 0,说明员工导向的人力资源管理实践对鼓舞感的中介效应的调节作用显著,假设 H_{8b} 得证。此外,在员工导向的人力资源管理实践水平较低(均值减一个标准差)时,被嫉妒感的中介效应为-0.156,95% 置信区间为[-0.211,-0.104],而在员工导向的人力资源管理实践水平较高(均值加一个标准差)时,被嫉妒感的中介效应为-0.074,95% 置信区间为[-0.133,-0.023];且其高/低水平下中介效应差异为 0.082,95% 置信区间为[0.024,0.143],不含 0,说明员工导向的人力资源管理实践对被嫉妒感的中介效应的调节作用显著,假设 H_{8b} 得证。

表 4

有调节的中介效应的检验结果

中介变量	员工导向的人力资源管理实践	效应值	标准误	95% 置信区间
鼓舞感	低水平员工导向的人力资源管理实践	0.127	0.043	[0.063,0.205]
	高水平员工导向的人力资源管理实践	0.310	0.047	[0.234,0.388]
	高低差值	0.183	0.046	[0.106,0.257]

续表 4

中介变量	员工导向的人力资源管理实践	效应值	标准误	95% 置信区间
被嫉妒感	低水平员工导向的人力资源管理实践	-0.156	0.032	[-0.211,-0.104]
	高水平员工导向的人力资源管理实践	-0.074	0.034	[-0.133,-0.023]
	高低差值	0.082	0.036	[0.024,0.143]

资料来源:作者整理

五、结论与讨论

1. 研究结论

本文基于 AET 理论,从个体和人际二元情感机制出发,检验了优势领导对员工知识共享行为的“双刃剑”作用,率先关注到了优势领导可能存在的阴暗面,并突破了过往研究仅分析了优势领导对知识共享的促进作用。具体得出以下研究结论:(1)在个体情感路径上,优势领导会促进员工优势使用,激发其在工作中的鼓舞体验,进而促使员工表现出更多知识共享行为。(2)在人际情感路径上,获得高水平优势管理的员工表征了自己在组织中拥有了更多支持资源,这往往会引发同事对其嫉妒,使其感受到强烈的被嫉妒感,继而同事关系受阻,减少知识共享行为。(3)员工导向的人力资源管理实践不仅正向调节优势领导与鼓舞感的关系,而且负向调节优势领导与被嫉妒感的关系。同时,调节了优势领导通过鼓舞感、被嫉妒感的双中介模型。

2. 理论意义

第一,本文构建了优势领导“双刃剑”效应的整合性理论模型,有助于全面均衡地分析优势领导与员工知识共享之间复杂关系,率先揭示了优势领导可能存在的阴暗面并丰富优势领导作用机制探究视角。整理优势领导文献发现,现有研究一方面主要关注了其对员工个体行为的影响,如优势使用(van Woerkom 等,2024)^[7]、工作重塑(Wang 等,2024)^[5]等,而相对忽视了对人际行为的作用。实际上,领导行为作为组织中人际交往重要环节,员工、领导和同事之间构成了相互交融的关系,领导行事不可避免地会对员工及其同事相处产生重要作用(贾建锋等,2024^[30];Huai 等,2024^[31]),故这一忽视无疑限制了对优势领导的全面性理解。并且,已有研究主要从认知或者行为层面分析了优势领导的作用机制,如优势使用(van Woerkom 等,2024)^[7]、组织认同(Wang 和 Ding,2024)^[14]等。但是,领导行为作为组织中非常重要的情感事件,会对员工情感反应产生至关重要的影响(Bader 等,2023)^[16],如领导拒谏后将导致下属产生严重的挫败感(吴松等,2023)^[32],情感的关键作用目前鲜有研究探讨其在优势领导效用中的解释意义。另一方面,已有研究几乎都只是看到了优势领导所带来的积极效应,而弱化了其可能存在的消极影响。但在现实工作中,人际交互往往是一个复杂且多面的过程(Lin 等,2025)^[20],例如,工作中获得更多领导授权虽然会在一定程度上吸引同事的敬佩,但同时也会导致同事的嫉妒而遭受职场排斥(贾建锋等,2024)^[30],由此,也足以见得,获得了领导积极支持也可能对被关注员工产生负面效应。其中,知识共享作为一种典型人际行为,有研究基于社会交换理论,从领导—成员互动的角度探究了优势领导对知识共享的积极作用(Liu 等,2024)^[8],但这忽视了知识共享本身所涵盖的同事交互在其中的解释力。也就是说,知识共享大多发生在同事之间,因而同事之间相处体验或将影响员工知识共享的发生(Wang 等,2024)^[13]。鉴于以上研究空白,基于 AET 理论,本研究抓住情感体验这一关键特征,构建了一个“双刃剑”效应模型,从个体和人际二元视角出发,将个体情感和人际情感整合到一个理论框架中,揭开了优势领导与知识共享复杂关系的“黑箱”,发现优势领导既会通过鼓舞员工激发其知识共享,也会导致其遭受到更多的同事嫉妒进而减少共享行为。由此,反映了获得更多领导优势支持的个体面对知识共享的双重情绪,拓展了以往研究所证实的优势领导仅会促进员工知识共享的认识

(Liu 等, 2024^[8]; Matsuo, 2024^[9])。由此可知,通过深入剖析优势领导与知识共享关系,本文既率先关注到了优势领导存在的潜在负面影响,将对个体行为拓展至对人际行为影响分析,也从情感视角丰富了优势领导作用机制的理论解释,并回应了学者提出的注意考察积极领导方式的阴暗面(王震等, 2019)^[86]。在此过程中,还响应了尹奎等(2024)^[10]关于继续探讨领导方式对知识共享影响的呼吁。

第二,对被嫉妒感和鼓舞感中介作用的探讨也有助于为两者构建更为完善的研究网络。总结以往关于被嫉妒感和鼓舞感的研究,发现两者仍存在较大完善空间:一是对被嫉妒感而言,首先是前因研究方面,根据定义,被嫉妒感的产生很大程度上存在于一定环境下,并处于社会比较之中(Parrott, 2017^[87]; Mosquera 等, 2010^[57])。也就是说,当个体拥有他人渴望且难以获得的内容时,个体的被嫉妒感才更有可能被激发(Mosquera 等, 2010)^[57],但是,现有研究多将重点放在了对被嫉妒感的结果探讨,却相对忽视了其前因分析,尤其是缺少对组织情境因素的研究(刘得格等, 2019)^[88]。目前仅有个别学者关注到了情境因素如员工获得了组织个性化协议会导致他们感受到来自同事的嫉妒(Ng, 2017)^[12]。除此之外,鲜有研究直接关注到情境因素对被嫉妒感的影响(刘得格等, 2019)^[88],而是主要分析了特质等个体要素的影响作用,如主动性人格和自恋。对此,领导作为组织中的重要情境,先前 Parrott (2017)^[87]就认为,工作场所中某些个体会因为获得较好的领导关系等而更容易成为他人嫉妒的对象,但领导行为是否会对员工被嫉妒感产生影响尚缺乏更多的实证研究证明。其次是被嫉妒感作用结果方面,目前关于被嫉妒感与知识共享之间的关系仍存在较大争议,Wang 等(2024)^[13]发现两者存在负向关系,而 David 和 Shih(2024)^[89]却认为两者是正向作用关系。可见,关于两者关系的本质仍需进一步探讨。总体来说,过往大多数研究将精力放在了对嫉妒的研究上,较少对被嫉妒进行区别探讨(刘得格等, 2019^[88]; van de Ven 等, 2010^[90]),导致什么因素会影响被嫉妒者的反应以及感受到被嫉妒后的结果都需要进一步探索(刘得格等, 2019)^[88]。二是对鼓舞感而言,正如学者认为的,鼓舞感的产生几乎不能凭空产生,需要在一定情境或条件下才能被显性激发(Lin 等, 2025)^[20],对此,有研究发现,领导行为是员工在工作中获得鼓舞感的重要来源,是值得继续研究的方向(Liu 等, 2024)^[38]。同时,关于鼓舞感的影响结果鲜有研究关注到其对员工知识共享行为的作用。鉴于以上研究不足,本文通过探讨被嫉妒感和鼓舞感的中介作用,一方面,从组织情境因素出发,拓展了被嫉妒感的前因研究,并采用知识共享同事评价的方式为被嫉妒感与知识共享的关系研究提供了新的佐证,回应了刘得格等(2019)^[88]提出的关于继续加强被嫉妒感在组织中的前因后果研究呼吁;另一方面,本文为鼓舞感的研究提供了新的前因和结果探讨,再次证实了领导是影响员工鼓舞体验重要来源的观点。最终,本文进一步完善了被嫉妒感和鼓舞感两者研究网络并丰富了知识共享前因探讨。

第三,拓展了优势领导边界条件分析。明晰优势领导对员工产生收益和减少代价的情境因素,并丰富了员工导向的人力资源管理实践和 AET 理论研究内容。首先,就优势领导边界条件而言,以往研究对优势领导边界条件的探讨多是集中在工作特征和个人特征方面,如工作自主权(Ding 和 Yu, 2022)^[6]和情绪耗竭(Ding 等, 2024)^[52]等。但值得注意的是,优势领导作为工作管理中的“软”层面,组织人力资源管理实践被认为是显著影响领导作用的边界(Luu, 2019)^[23],但现有研究却严重忽视了优势领导与人力资源管理实践的交互作用。其次,以往关于员工导向人力资源管理实践的研究较多集中于社会交换理论、信号理论等视角,探索了员工导向的人力资源管理实践的作用效果(Hu 和 Jiang, 2018)^[67],但是,这些理论视角尚未较全面地结合情感维度,分析其催化或抑制效应。鉴于此,本文以激励叠加和资源补充为切入点,考察员工导向的人力资源管理实践的调节作用,发现其不仅能削弱优势领导为员工带来的被嫉妒感,还能强化员工内心的鼓舞体验,该视角不仅扩充了以往优势领导的边界情境,对如何发挥优势领导的促进

功能、避免其负面效应提供关键理论参考。并且,通过考察与优势领导的交互作用,也为拓展员工导向的人力资源管理实践对员工的综合情绪反应做出了重要贡献。还从工作环境角度强调了事件到员工情感反应之间的外在调节因素(Volmer, 2015)^[22],回应了段锦云等(2011)^[36]提出的除了研究个体特征外,关注其他因素在事件—情感链条中调节作用的呼吁,进而有效补充了AET理论研究内容。

3. 实践启示

首先,充分发挥优势领导的积极作用。领导应当主动帮助员工去发现、运用和发展其优势(Ding等, 2024)^[52],比如,为下属提供工作轮换的计划和优势发现工具(田喜洲和刘美玲, 2017)^[1],这样,可以较为快速且准确地发现员工潜力,并在此基础上提供锻炼的机会以检验优势所在,并且继续培育优势的成长以做到紧跟组织和单位发展需要。在此过程中,也需要关注员工心态,当出现优势发掘不明显或优势运用不顺畅的情况时,需要及时与员工进行沟通,以避免出现失落或自卑的状况。由此,通过对优势领导的合理应用,尽可能地激发下属鼓舞感,为促使其表现出更多积极行为提供必要的心理动力。

其次,需要认识到优势领导潜在的副作用以做到及时规避。本文发现,那些获得了更多优势支持的员工可能会遭受到组织内其他员工的嫉妒,进而减少了他们的知识共享行为,表明领导在对员工进行优势管理时,应努力做到公正。一方面,优势管理不应该只是针对某一个或者某一类员工,而是尽量做到对下属公正管理,帮助所有一并发现和运用各自的优势(Wang等, 2023)^[4];另一方面,在根据优势进行工作调整时,尽量做到不干涉他人原有工作内容,除非原有工作也不适合员工优势。只有做到了公正的管理,才能将整体效应发挥到最大化。此外,在管理过程中,还应该努力构建一个和谐的工作氛围,强调员工之间的互帮互助,设置更多的合作性目标任务,减少同事之间的相互嫉妒(Ye等, 2021)^[58]。

最后,充分落实员工导向的人力资源管理实践的作用。员工导向的人力资源管理实践既能强化优势领导正向作用,还能弱化其负面效应,是优势领导的重要辅助工具。在工作中,组织应当给予领导足够的人力资源管理实践支持,在制度上做到为所有员工提供平等的培训和发展机会,鼓励员工参与到公司劳动条件的制定中(Shen和Zhu, 2011)^[25],这不仅有利于员工感受到组织的真诚和优势领导的真实性,提升下属对组织和工作的认可,强化他们的鼓舞和振奋体验;还有助于使所有员工都能享有公正的机会来提升自我和发掘自己优势所在,由此弱化同事之间因争夺优势支持资源而导致的敌意关系。同时,值得注意的是,组织还应该为员工提供灵活的工作设计原则,这在助力员工平衡工作—家庭关系的同时,也能为员工自主设计工作以匹配自身优势提供外部条件。

4. 研究展望

不可忽视的是,本文也存在一定局限:一是虽然本文采用多数据来源的三波次收集方式以降低共同方法偏差,并且也通过了数据质量检验,提升了结论的可靠性,但是,本文得出的结论较难推导出因果关系,未来可进一步采用实验研究来验证本文结论以提升科学性。二是本文主要探讨了优势领导对员工知识共享行为的影响。优势领导作为一个方兴未艾的概念,未来可继续探讨其对其他主动行为的作用,比如来自领导的优势支持有助于员工在工作中更为得心应手,提升自己对工作和组织的认同(Wang和Ding, 2024)^[14],进而更加可能促进他们在工作中主动担责和变革(Li等, 2016)^[91]。三是本文主要关注的是情感机制,未来可基于认知—情感个性系统理论同时探讨情感和认知机制在解释优势领导与知识共享关系中的作用。比如,优势的发挥可以促进员工对工作的热爱,提升他们对未来的积极看法和憧憬,形成高水平的未来时间洞察力,进而愿意共享知识以换取同事支持或促进自我未来进一步发展。最后,本文考察了人力资源管理实践的调节作用,但

作为组织环境的另一重要组成,组织氛围的调节作用可在未来的研究中去验证,比如,在具有高竞争氛围的环境中,员工对资源的争夺更加明显,因此,在高水平竞争氛围的组织中,优势领导的作用会不会得到进一步放大也值得探讨。

参考文献

- [1]田喜洲,刘美玲.基于个体优势的工作重塑[J].北京:心理科学进展,2017,(9):1579-1596.
- [2]Buckingham,M.Love and Work:How to Find What You Love,Love What You Do,and Do It for the Rest of Your Life[M].Boston:Harvard Business Review Press,2022.
- [3]田喜洲,杜婧,许浩,袁月,余璇.个体优势研究述评与未来展望[J].重庆工商大学学报(社会科学版),2019,(6):42-57.
- [4]Wang,J.,M.van Woerkom,and K.Breevaart, et al.Strengths-Based Leadership and Employee Work Engagement:A Multi-Source Study[J].Journal of Vocational Behavior,2023,142,103859.
- [5]Wang,F.X.,M.W.Wu,and H.Ding, et al.How and Why Strengths-Based Leadership Relates to Nurses' Turnover Intention:The Roles of Job Crafting and Work Fatigue[J].Leadership & Organization Development Journal,2024,45,(4):702-718.
- [6]Ding,H.,and E.Yu.Strengths-Based Leadership and Employee Psychological Well-Being:A Moderated Mediation Model[J].Journal of Career Development,2022,49,(5):1108-1121.
- [7]van Woerkom,M.,R.Bauwens,and S.Gürbüz, et al.Enhancing Person-Job Fit:Who Needs a Strengths-Based Leader to Fit Their Job?[J].Journal of Vocational Behavior,2024,154,104044.
- [8]Liu,Y.,S.Yu,and H.Ding.The Effect of Strengths-Based Leadership on Knowledge Sharing Behavior:The Mediating Role of Leader-Member Exchange and the Moderating of Age[J].Current Psychology,2024,43,(34):27623-27634.
- [9]Matsuo,M.Strengths Use Support and Knowledge Sharing:Mediating Roles of Work Engagement and Knowledge Self-Efficacy[J].The Learning Organization,2024,31,(5):657-672.
- [10]尹奎,迟志康,彭坚,李培凯,王宏蕾.何种领导行为更能促进知识共享?来自元分析的证据[J].天津:南开管理评论,2024,(2):127-138.
- [11]Zhang,Z.,M.Wang,and J.Shi.Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes:The Mediating Role of Leader-Member Exchange[J].Academy of Management Journal,2012,55,(1):111-130.
- [12]Ng,T.W.Can Idiosyncratic Deals Promote Perceptions of Competitive Climate,Felt Ostracism,and Turnover?[J].Journal of Vocational Behavior,2017,99:118-131.
- [13]Wang,Z.C.,S.N.Yang,and X.Li, et al.To Share or Not to Share? A Double-Edge Effect of Narcissism on Knowledge Sharing in Hospitality[J].International Journal of Hospitality Management,2024,117,103637.
- [14]Wang,F.X.,and H.Ding.How to Elicit Organizational Citizenship Behavior? The Role of Strengths-Based Leadership[J].Journal of Career Development,2024,51,(4):447-460.
- [15]Weiss,H.M.,and R.Cropanzano.Affective Events Theory:A Theoretical Discussion of the Structure,Causes and Consequences of Affective Experiences at Work[J].Research in Organizational Behavior,1996,18,(3):1-74.
- [16]Bader,B.,M.M.Gielnik,and R.Bledow.How Transformational Leadership Transforms Followers' Affect and Work Engagement[J].European Journal of Work and Organizational Psychology,2023,32,(3):360-372.
- [17]Watkins,T.,C.E.Kleshinski,and N.H.Longmire, et al.Rekindling the Fire and Stoking the Flames:How and When Workplace Interpersonal Capitalization Facilitates Pride and Knowledge Sharing at Work[J].Academy of Management Journal,2023,66,(3):953-978.
- [18]Ilies,R.,Y.K.Liu,and S.Aw, et al.Why Does Using Personal Strengths at Work Increase Employee Engagement,Who Makes the Most Out of It,and How?[J].Journal of Occupational Health Psychology,2024,29,(2):113-129.
- [19]Thrash,T.M.,L.A.Maruskin,and S.E.Cassidy, et al.Mediating between the Muse and the Masses:Inspiration and the Actualization of Creative Ideas[J].Journal of Personality and Social Psychology,2010,98,(3):469-487.
- [20]Lin,S.H.,S.Fatimah,and E.C.Poulton, et al.Every Voice Has Its Bright and Dark Sides:Understanding Observers' Reactions to Coworkers' Voice Behaviours[J].Journal of Occupational and Organizational Psychology,2025,98,(1):1-27.
- [21]Greitemeyer,T.,and C.Sagioglou.The Impact of Personal Relative Deprivation on Aggression Over Time[J].The Journal of Social Psychology,2019,159,(6):664-675.
- [22]Volmer,J.Followers' Daily Reactions to Social Conflicts with Supervisors:The Moderating Role of Core Self-Evaluations and Procedural Justice Perceptions[J].The Leadership Quarterly,2015,26,(5):719-731.

- [23]Luu, T.T.The Well-Being among Hospitality Employees with Disabilities: The Role of Disability Inclusive Benevolent Leadership [J].International Journal of Hospitality Management, 2019, 80: 25–35.
- [24]Lin, C.H.V., K.Sanders, and J.M.Sun.HRM and Innovation: The Mediating Role of Market-Sensing Capability and the Moderating Role of National Power Distance[J].The International Journal of Human Resource Management, 2020, 31, (22): 2840–2865.
- [25]Shen, J., and C.J.Zhu.Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment [J].International Journal of Human Resource Management, 2011, 22, (15): 3020–3035.
- [26]Buckingham, M., and C.Coffman.First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently[M].New York: Simon & Schuster, 1999.
- [27]Ding, H., E.H.Yu, and Y.Li.Strengths-Based Leadership and Its Impact on Task Performance: A Preliminary Study [J].South African Journal of Business Management, 2020, 51, (1): 1–9.
- [28]van Woerkom, M., K.Mostert, C.ELS, et al.Strengths Use and Deficit Correction in Organizations: Development and Validation of a Questionnaire[J].European Journal of Work and Organizational Psychology, 2016, 25, (6): 960–975.
- [29]Ding, H., and E.H.Yu.Subordinate-Oriented Strengths-Based Leadership and Subordinate Job Performance: The Mediating Effect of Supervisor-Subordinate Guanxi[J].Leadership & Organization Development Journal, 2020, 41, (8): 1107–1118.
- [30]贾建锋, 刘伟鹏, 段锦云, 赵洋.妒忌还是钦佩: 员工对同事被授权的心理与行为反应[J].北京: 心理学报, 2024, (10): 1401–1416.
- [31]Huai, M., X.Wen, and Z.Liu, et al.Does Voice Endorsement by Supervisors Enhance or Constrain Voicer's Personal Initiative? Countervailing Effects via Feeling Pride and Feeling Envid[J].Journal of Applied Psychology, 2024, 109, (9): 1408–1430.
- [32]吴松, 翁清雄, 张越.领导拒谏如何影响下属? 基于情感事件理论视角[J].北京: 管理评论, 2023, (2): 216–227.
- [33]Good, J. R. L., M. Halinski, and J. A. Boekhorst. Organizational Social Activities and Knowledge Management Behaviors: An Affective Events Perspective[J]. Human Resource Management, 2023, 62, (4): 413–427.
- [34]Cheng, B., G. Guo, and Y. Kong, et al. How Do Observing Employees React to Customer Incivility Toward Colleagues? [J]. International Journal of Hospitality Management, 2023, 113, 103504.
- [35]樊子立, 马君.情感事件理论视角下个性化工作协议对员工主动化职业行为的影响[J].成都: 软科学, 2022, (6): 85–92.
- [36]段锦云, 傅强, 田晓明, 孔瑜.情感事件理论的内容、应用及研究展望[J].北京: 心理科学进展, 2011, (4): 599–607.
- [37]Thrash, T.M., and A.J.Elliott.Inspiration: Core Characteristics, Component Processes, Antecedents, and Function[J].Journal of Personality and Social Psychology, 2004, 87, (6): 957–973.
- [38]Liu, W., B.B.Zhang, and R.Sun, et al.Busting the Blackbox between Managerial Coaching Behaviors and Employee Outcomes from a Perspective of Discrete Emotional Process Mechanism [J].Leadership & Organization Development Journal, 2024, 45, (6): 954–975.
- [39]Cui, Z.S., H. Y. Wang, and C. N. Nanyangwe. How Does Coaching Leadership Promote Employee's Constructive Deviance? Affective Events Perspective[J].Leadership and Organization Development Journal, 2022, 43, (2): 279–290.
- [40]Meyers, M.C., and M.van Woerkom.Effects of a Strengths Intervention on General and Work-Related Well-Being: The Mediating Role of Positive Affect[J].Journal of Happiness Studies, 2017, 18, (3): 671–689.
- [41]Fasbender, U., and F.H.Gerpott.Why Do or Don't Older Employees Seek Knowledge from Younger Colleagues? A Relation-Opportunity Model to Explain How Age-Inclusive Human Resources Practices Foster Older Employees' Knowledge Seeking from Younger Colleagues[J].Applied Psychology, 2022, 71, (4): 1385–1406.
- [42]Ge, X., Q. Zhang, and R. Xiong, et al. Pursuing a Sustainable Career: How Strengths-Based Leadership Develops Career Adaptability and Compensates for Protean Career Orientation[J].Career Development International, 2024, 29, (6): 732–746.
- [43]Wegge, J., R.van Dick, and G.K.Fisher, et al.A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work[J].British Journal of Management, 2006, 17, (3): 237–254.
- [44]王艳子, 赵秀秀.家庭支持型主管行为对员工管家行为的影响[J].上海: 外国经济与管理, 2020, (4): 48–62.
- [45]刘德鹏, 李珏兴, 庞旭宏, 周璐璐.领导经历的家庭事件对公正准则遵从的跨领域影响[J].哈尔滨: 管理科学, 2024, (1): 40–54.
- [46]Parker, S.K., U.K.Bindl, and K.Strauss.Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation [J].Journal of Management, 2010, 36, (4): 827–856.
- [47]Boekhorst, J.A., N.Basir, and S.Malhotra.Star Light, But Why Not so Bright? A Process Model of How Incumbents Influence Star Newcomer Performance[J].Academy of Management Review, 2024, 49, (1): 56–79.

- [48] Watkins, T. Workplace Interpersonal Capitalization: Employee Reactions to Coworker Positive Event Disclosures[J]. *Academy of Management Journal*, 2021, 64, (2): 537-561.
- [49] Hoeber, I. J., N. E. Betancourt, and G. Q. Chen, et al. How Others Light the Creative Spark: Low Power Accentuates the Benefits of Diversity for Individual Inspiration and Creativity[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2023, 176: 104248.
- [50] 侯楠, 赵希男, 杨皎平. 虚拟社区中个人需求、共享动机与竞优行为[J]. *北京: 管理评论*, 2018, (6): 112-122.
- [51] Zou, X., D. J. Wang, and T. Wildschut, et al. Cultural Distances between Home and Host Countries Inspire Sojourners to Engage in Intercultural Exchange upon Repatriation[J]. *Scientific Reports*, 2023, 13, (1): 1-9.
- [52] Ding, H., J. Liu, and E. H. Yu. How and When Do Strengths Work? The Effect of Strengths-Based Leadership on Follower Career Satisfaction[J]. *Personnel Review*, 2024, 53, (6): 1392-1407.
- [53] Duffy, M. K., K. L. Scott, and J. D. Shaw, et al. A Social Context Model of Envy and Social Undermining[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (3): 643-666.
- [54] Vecchio, R. Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envied[J]. *Cognition & Emotion*, 2005, 19, (1): 69-81.
- [55] 王林琳, 龙立荣, 张勇. 新员工个别协议对同事职场排斥和自我完善的影响: 妒忌与整体公正感的作用[J]. *北京: 管理评论*, 2021, (8): 234-244.
- [56] 金怡伶, 张义明, 崔勋, 王庆娟. 非典型员工劣势雇佣地位感知对反人际行为的影响机制研究: 相对剥夺感和攻击性情绪的链式中介作用[J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2024, (3): 84-97.
- [57] Mosquera, R. M. P., W. G. Parrott, and A. H. de Mendoza. I Fear Your Envy, I Rejoice in Your Coveting: On the Ambivalent Experience of Being Envied by Others[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010, 99, (5): 842-854.
- [58] Ye, Y., Y. Lyu, and H. K. Kwan, et al. The Antecedents and Consequences of Being Envied by Coworkers: An Investigation from the Victim Perspective[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 94, 102751.
- [59] Xu, G., Y. Shen, and S. Ji, et al. Knowledge Sharing of Employees Who Are Envied by Their Workmates: A Resource Perspective[J]. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2021, 49, (12): 1-11.
- [60] Liu, Y., J. N. Y. Zhu, and L. W. Lam. Obligations and Feeling Envied: A Study of Workplace Status and Knowledge Hiding[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2020, 35, (5): 347-359.
- [61] Tai, K., J. Narayanan, and D. J. McAllister. Envy as Pain: Rethinking the Nature of Envy and Its Implications for Employees and Organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37, (1): 107-129.
- [62] Deng, H. Q., and W. Wang. The Relationship between Being Envied and Coworker Exchange: The Moderating Roles of Narcissism and the Need for Affiliation[J]. *WORK-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 2023, 74, (1): 119-127.
- [63] 成翔, 李方君. 被妒忌的矛盾反应: 基于能动与共生的自我视角[J]. *北京: 心理科学进展*, 2023, (12): 2406-2418.
- [64] Bashir, H., M. A. Memon, and N. Muenjohn. Fostering a Safe Workplace: The Transformative Impact of Responsible Leadership and Employee-Oriented HRM [J/OL]. *International Journal of Manpower*, 2024, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijema-03-2023-0047/full/html>.
- [65] Peng, X. Q., X. Z. Tian, and X. P. Peng, et al. Age-Inclusive HR Practices and Older Workers' Voice Behavior: The Role of Job Crafting Toward Strengths and Negative Age-Based Metastereotypes[J]. *Personnel Review*, 2024, 53, (9): 2273-2292.
- [66] 马冰. 员工导向的人力资源实践及作用机理研究[D]. 广州: 华南理工大学, 2015.
- [67] Hu, X. W., and Z. Jiang. Employee-Oriented HRM and Voice Behavior: A Moderated Mediation Model of Moral Identity and Trust in Management[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2018, 29, (5): 746-771.
- [68] Kloutsiniotis, P. V., D. M. Mihail, and N. Mylonas, et al. Transformational Leadership, HRM Practices and Burnout During the COVID-19 Pandemic: The Role of Personal Stress, Anxiety, and Workplace Loneliness[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2022, 102, 103177.
- [69] Ludwikowska, K. The Mediating Role of Employee-Oriented Human Resource Policy in the Relationship between Strategic Human Resource Management and Organisational Performance[J]. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2021, 9, (2): 131-150.
- [70] Pimenta, S., A. P. Duarte, and E. Simões. How Socially Responsible Human Resource Management Fosters Work Engagement: The Role of Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment[J]. *Social Responsibility Journal*, 2024, 20, (2): 326-343.
- [71] Kooij, D. T. A. M., M. van Woerkom, J. Wilkenloh, et al. Job Crafting Toward Strengths and Interests: The Effects of a Job Crafting Intervention on Person-Job Fit and the Role of Age[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102, (6): 971-981.
- [72] 万金, 时勋, 崔有波, 邓茜. 组织公正、相对剥夺感与知识共享: 有调节的中介模型[J]. *武汉: 科技进步与对策*, 2016, (14):

129-135.

[73] Forest, J., G. Mageau, and L. Crevier-Braud, et al. Harmonious Passion as an Explanation of the Relation between Signature Strengths' Use and Well-Being at Work: Test of an Intervention Program[J]. Human Relations, 2012, 65, (9): 1233-1252.

[74] Moore, H.L., A.B. Bakker, and H. van Mierlo, et al. Daily Strengths Use and Work Performance: A Self-Determination Perspective[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2024, 97, (1): 190-208.

[75] Zhu, Y., Y. Xu, and Y. Zhang. Does Perceived Overqualification Promote (or Inhibit) Knowledge-Sharing Behavior? The Roles of Intrinsic Motivation and Rewards for Knowledge Sharing[J]. Journal of Knowledge Management, 2024, 28, (9): 2667-2688.

[76] Li, Q., Z. She, and J. Gu. Managerial Coaching and Employee Knowledge Sharing: A Daily Diary Study[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2022, 95, (4): 821-845.

[77] Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, and J.Y. Lee, et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88, (5): 879-903.

[78] Sun, U. Y., H. Xu, and D. H. Klumper, et al. Ethical Leadership and Knowledge Sharing: A Social Cognitive Approach Investigating the Role of Self-Efficacy as a Key Mechanism[J]. Journal of Business Research, 2024, 174, 114531.

[79] Fox, F.R., M.B. Smith, and B.D. Webster. Take Your Ethics and Shove It! Narcissists' Angry Responses to Ethical Leadership[J]. Personality and Individual Differences, 2023, 204, 112032.

[80] Ding, H., J. Liu, and C. Martin-Krumm. Exploring the Relationship of Perceived Strengths-Based Human System with Knowledge Sharing[J]. Current Psychology, 2024, 43, (5): 4337-4351.

[81] Kim, S.L., and S. Yun. The Effect of Coworker Knowledge Sharing on Performance and Its Boundary Conditions: An Interactional Perspective[J]. Journal of Applied Psychology, 2015, 100, (2): 575-582.

[82] LePine, J.A., and L. Van Dyne. Predicting Voice Behavior in Work Groups[J]. Journal of Applied Psychology, 1998, 83, (6): 853-868.

[83] 刘明霞, 徐心吾. 真实型领导对员工知识共享行为的影响机制——基于道德认同的中介作用[J]. 北京: 中国软科学, 2019, (2): 171-180.

[84] Lu, L., K. Leung, and P.T. Koch. Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors[J]. Management and Organization Review, 2006, 2, (1): 15-41.

[85] Hu, X., H. Yan, and Z. Jiang, et al. An Examination of the Link between Job Content Plateau and Knowledge Hiding from a Moral Perspective: The Mediating Role of Distrust and Perceived Exploitation[J]. Journal of Vocational Behavior, 2023, 145, 103911.

[86] 王震, 龙昱帆, 彭坚. 积极领导的消极效应: 研究主题、分析视角和理论机制[J]. 北京: 心理科学进展, 2019, (6): 1123-1140.

[87] Parrott, W.G. The Benefits and Threats from Being Envied in Organizations[A]. In Envy at Work and in Organizations[M]. New York: Oxford University Press, 2017.

[88] 刘得格, 朱伟春, 李文东, 朱婷, 刘芳. 组织行为学领域妒忌研究的不同视角、分歧和未来方向[J]. 北京: 心理科学进展, 2019, (10): 1780-1792.

[89] David, T., and H.A. Shih. Evolutionary Motives in Employees' Knowledge Behavior When Being Envied at Work[J]. Journal of Knowledge Management, 2024, 28, (3): 855-873.

[90] Van de Ven, N., M. Zeelenberg, and R. Pieters. Warding off the Evil Eye: When the Fear of Being Envied Increases Prosocial Behavior[J]. Psychological Science, 2010, 21, (11): 1671-1677.

[91] Li, R., Z.Y. Zhang, and X.M. Tian. Can Self-Sacrificial Leadership Promote Subordinate Taking Charge? The Mediating Role of Organizational Identification and the Moderating Role of Risk Aversion[J]. Journal of Organizational Behavior, 2016, 37, (5): 758-781.

The Double-Edged Effect of Strengths-Based Leadership on Knowledge Sharing Behavior:Based on the Personal-Interpersonal Dual Affective Mechanism

PENG Xi-qiang¹,TIAN Xi-zhou²

(1.Business School,Sichuan University,Chengdu,Sichuan,610065,China;

2.School of Business Administration,Chongqing Technology and Business University,Chongqing,400067,China)

Abstract: Strengths-based leadership (SBL) refers to help employees to identify, utilize and develop their strengths, which is rooted in positive psychology and assumes that every employee has their own specific combination of signature strengths. Till on now, existing body of strengths-based leadership (SBL) literatures consistently report a positive association between SBL and various favorable outcomes within different contexts, such as enhancing work engagement and stimulation of innovative behavior. However, every coin has two sides, SBL as a thriving field, insufficient attention has been devoted to its potential adverse aspect, especially the influence of SBL on employee's knowledge sharing is always positive? To address previous gap and answer above question, a moderated dual mediating model based on affective events theory was constructed. This model considers inspiration and feeling of being envied as mediating variables and employee-oriented human resource practices as a moderating variable, with the aim of uncovering the underlying mechanism and the boundary conditions of the double-edged effect of SBL on knowledge sharing.

To test these hypotheses, we designed a three-wave data collection design, with the help from MBA/EMBA/EDP students. At Time 1, we measured SBL, employee-oriented human resource practices and control variables. Two weeks later, at Time 2, we measured inspiration and feeling of being envied. After another two weeks, we measured employees' knowledge sharing at Time 3. After three stages of longitudinal data matching, we ended up with 275 valid samples.

Through three-wave data analysis using Mplus 8.3, we found the following research results: SBL have a double-edged influence on employees' knowledge sharing through dual mediating pathways; a promotive pathway and a hindering pathway. That is, (1) SBL not only enhanced employees' knowledge sharing (promotive pathway) by increasing one's inspiration, (2) but also reduced employees' knowledge sharing (hindering pathway) by promoting employees' feeling of being envied, (3) employee-oriented human resource practices positively moderated the relationship between SBL and inspiration, and negatively moderated the relationship between SBL and feeling of being envied, (4) employee-oriented human resource practices also positively moderated the indirect effect of SBL on employees' knowledge sharing through inspiration on the personal emotion pathway, and negatively moderates the indirect effect of SBL on employees' knowledge sharing through feeling of being envied on the interpersonal emotion pathway.

To summarize, the innovations of this paper include: firstly, most of the previous studies only focus on the positive side of SBL, but less on the possible dark side. To fill this gap, based on the affective events theory, we confirmed that SBL does not only have a positive effect on knowledge sharing, but also has a potentially negative impact. Thereby, this study increases the understanding of the comprehensiveness of SBL, and takes the lead in focusing on its possible negative side; expands the research perspective of SBL with from the previous focus on intra-individual behavior to interpersonal behavior. Secondly, emotion as an important path to transfer leader's effective, but has not received enough attention in the exploration of the mediating mechanism of SBL. In view of this, based on affective events theory, this study analyzes the double-edged impact of SBL on employees' knowledge sharing from the perspectives of personal emotion (inspiration) and interpersonal emotion (feeling of being envied), which not only explains the complex relationship between SBL and knowledge sharing, but also enriches the mediating mechanism of SBL by deeply dissecting the role of emotion. Finally, unlike previous studies that focus on the moderating effect of job characteristics or individual psychological on the SBL, we analyze the moderating effect of employee-oriented human resource practices as a "hard" system on the "soft" management of the SBL. Thus, our study not only expands the analysis of the boundary conditions of SBL, but also clarifies the boundary under which SBL can exert positive effects and reduce negative effects, which further enhances the practical significance.

Key Words: strengths-based leadership; knowledge sharing; personal emotion; employee-oriented human resource management practices

JEL Classification: D23, M12, M54

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2025.06.010

(责任编辑:舟 山)