

# 领地性对员工创新行为的影响机制\*

——以知识隐藏和不信任为连续中介

郭梦瑶 张丽华 朱嫣婷

(中国人民大学劳动人事学院,北京 100872)



**内容提要:**本文以知识隐藏与同事不信任为连续中介,从个体层面探究了领地性对员工创新行为的消极影响机制。通过对221份员工与员工、员工与直接管理者配对的样本数据进行分析,结果表明:(1)领地性正向影响知识隐藏和同事不信任感,负向影响员工创新行为;(2)知识隐藏中介领地性对同事不信任的影响;(3)同事不信任中介知识隐藏对创新行为的影响;(4)知识隐藏与不信任连续中介领地性与员工创新行为之间的关系。本研究结合自我延伸理论和社会交换理论,揭示了领地性对创新行为的消极作用,研究结论对于管理员工领地性、减少知识隐藏与不信任关系,以及促进创新行为具有重要意义。

**关键词:**领地性 员工创新行为 知识隐藏 不信任

**中图分类号:**F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)05—0088—15

## 一、引言

员工创新,不仅是提升组织绩效的关键因素(杨付和张丽华,2013)<sup>[1]</sup>,也是维持其在动态商业环境中竞争优势的重要途径(Yuan和Woodman,2010)<sup>[2]</sup>,更是管理学者较为关注的热点议题。虽然以往研究表明:组织内部的知识分享(Amabile和Mukti,2008<sup>[3]</sup>;魏江茹,2019<sup>[4]</sup>)、组织氛围(段锦云等,2017<sup>[5]</sup>;杨付和张丽华,2012<sup>[6]</sup>)、领导风格(古银华,2016<sup>[7]</sup>;冯彩玲和张丽华,2014<sup>[8]</sup>)、创新自我效能感(唐乐等,2015<sup>[9]</sup>;孙彦玲等,2012<sup>[10]</sup>)等会促进员工创新行为,但在管理实践中,创新并没有达到组织所预期的效果(王士红等,2013)<sup>[11]</sup>。理论与现实的矛盾表明,可能存在一些因素抑制员工创新行为的产生(Zhou,2003)<sup>[12]</sup>。现有研究也尝试从组织层面对这一问题进行了探讨,表明组织不支持氛围(Choi等,2009)<sup>[13]</sup>、辱虐管理(沈伊默等,2019)<sup>[14]</sup>等会阻碍员工的创新行为。

虽然这些研究丰富了对员工创新行为的理解,但仍存在一些不足之处:首先,以往的研究较多关注员工创新行为促进因素,而忽视了抑制性因素。其次,学者们多基于组织层面考虑抑制性因素,忽略了对个体层面抑制因素的理解。一方面,创新的知识或想法由员工个人所掌控(Dong等,2017)<sup>[15]</sup>,而个人天生会将这些想法或知识占为己有(Brown和Zhu,2016)<sup>[16]</sup>;另一方面,员工创新行为需要其他个体的知识或信息分享(Wang等,2015)<sup>[17]</sup>,是社会交换的结果(Woodman等,1993)<sup>[18]</sup>,因此,需要进一步考量个体之间的关系对创新行为的影响。

收稿日期:2019-10-02

\*基金项目:教育部人文社会科学青年项目“将变革进行到底:变革承诺对变革获得感的影响机制”(19YJCZH029)。

作者简介:郭梦瑶,女,博士研究生,研究领域为创新管理,电子邮箱:kellygmy@ruc.edu.cn;张丽华,女,教授,管理学博士,研究领域为组织行为学与人力资源管理,电子邮箱:lihuaz@ruc.edu.cn;朱嫣婷,女,博士研究生,研究领域为领导力,电子邮箱:zhuyt2016@ruc.edu.cn。通讯作者:张丽华。

为了弥补上述研究的不足,本文将从员工个体的视角,基于自我延伸理论(Belk,1988)<sup>[19]</sup>与社会交换理论(Blau,1964)<sup>[20]</sup>,探讨领地性对员工创新行为的抑制作用。领地性指个人认为自己对目标物具有所有权的心理状态,并会对所有物(如想法和知识)进行维持、保护和控制(Avey等,2009)<sup>[21]</sup>。以往研究表明,领地性会对个人或他人的行为产生消极的影响(Brown等,2005)<sup>[22]</sup>,因而也可能对员工创新行为产生消极影响。但目前没有研究对领地性与创新行为的关系进行探究,因此,本文旨在探讨领地性与员工创新行为之间的关系及作用机制。根据自我延伸理论,个人拥有物(如知识)在其工作生活中具有重要作用,当个人认为自己能控制这些拥有物时,它们就会被视为自我的一部分(McClelland,1951)<sup>[23]</sup>。而创新知识作为员工创新的重要组成部分(Mumford和Gustafson,1988)<sup>[24]</sup>,他们则会对这些创新知识进行投入并将这些知识视为自我延伸的一部分,从而会将这些想法或知识进行控制并占为己有(Belk,1988)<sup>[19]</sup>。因此面对他人的知识请求,高领地性员工会更倾向于对知识请求者进行知识隐藏。当请求者接受到知识隐藏后,根据社会交换中的消极互惠原则,最初的知识请求者会产生不信任感,甚至会对初始的隐藏者通过知识隐藏进行报复(Černe等,2014)<sup>[25]</sup>,这使得高领地性的员工无法获得额外的知识补充,最终降低自身创新行为的可能性。因此,本文引入知识隐藏和不信任两个中介变量,探究领地性对员工创新行为的影响机制,并为二者关系的后续研究提供参考。

基于此,本文主要有两个研究目的:一是结合自我延伸理论和社会交换理论,揭示领地性对员工创新行为的影响机制。具体而言,通过引入知识隐藏和不信任,拓展以往的研究,并在此基础上提出新的解释机制。二是探讨中介变量知识隐藏和不信任在领地性影响员工创新行为过程中所起到的链式中介效应,以期更加详细地解释领地性对创新行为的影响过程。为此,本文通过团队成员与成员匹配,以及员工与直接管理者匹配的两阶段调查,收集29个团队221名个体的调查数据以检验所提出的领地性影响员工创新行为的链式中介作用机制。

## 二、文献回顾与研究假设的提出

### 1. 领地性与知识隐藏

领地性最早用于动物领地的研究,直到20世纪70年代,研究者逐渐认识到人类其实也存在领地性(Edney,1974)<sup>[26]</sup>,这时对于领地性的研究对象主要集中在物理空间(如房屋、土地等)。直到Brown等(2005)<sup>[22]</sup>将领地性引入到组织行为学中,意味着将人们普遍存在的保护和控制所有权物倾向的研究延伸到了工作场所(Brown等,2014)<sup>[27]</sup>,并将领地性的内涵进行了进一步的扩展:首先,将领地性的对象从有形的(如物理空间等)拓展到无形的对象(如知识、角色等),以及社会实体(如组织等);其次,认为领地性是一种社会构念,认为只有当对象与他人有关时,才能进行对所有物进行标记和防御,领地性不仅仅注重对对象所有权的表达(如这是我的),还更关注建立、沟通和维护个人(相对于其他人)与对象的关系(如这是我的,不是你的)。Brown等(2005)<sup>[22]</sup>认为,领地性涵盖了两方面的内容:即领地感知和领地行为,本文主要关注领地感知这一方面。同时结合Avey等(2009)<sup>[21]</sup>的研究,认为领地性是心理所有权的防御形式。领地性在组织中非常普遍却常常被忽视(彭贺,2012)<sup>[28]</sup>,虽然建立了关于领地性的理论,但关于领地性的实证研究还很少(Brown和Zhu,2016)<sup>[16]</sup>。以往关于领地性的研究认为,人们与生俱来具有隐藏信息的特征(Brown等,2005)<sup>[22]</sup>;Avey等(2009)<sup>[21]</sup>也认为,领地性会更可能导致个人向他人隐瞒信息,即进行知识隐藏。

知识隐藏,指当知识请求者对知识拥有者进行知识寻求时,知识拥有者所做出的故意保留或隐瞒知识的行为。从这一概念可以看出,知识隐藏涉及了知识请求者和知识隐藏者两方的关系及行为。知识隐藏由装傻、规避隐藏、合理化隐藏这三个维度组成(Connelly等,2012)<sup>[29]</sup>。具体而言,

装傻是指表现出对知识请求者所请求的知识不懂而进行知识隐藏;规避隐藏是指给予知识请求者不正确的信息,或借口说以后提供完整的信息而进行知识隐藏;合理化隐藏是指给出合理的理由或以会受到第三方(如领导)的责备而不给知识请求者提供相关知识(Connelly等,2012)<sup>[29]</sup>。其中装傻和规避隐藏是带有欺骗性质的,而合理化隐藏不一定带有欺骗性质,但三个维度的共同目标都是隐藏同事所请求的知识。知识隐藏并不是缺乏知识分享,而是故意对他人的知识请求进行隐瞒(Ford和Staples,2010)<sup>[30]</sup>。人们要花费一定的精力才能获取或创造知识,且在一定程度上会认为自己对知识拥有所有权,为避免丧失对知识的控制权,个人会进一步保护自己的知识领地,从而对同事的知识请求进行隐藏(Huo等,2016)<sup>[31]</sup>。

根据自我延伸理论,个人与所有物的关系并不是两方面的关系(即自身—占有物),而是三方面的关系(即自身—所有物—他人)(Belk,1988)<sup>[19]</sup>。在这三方关系中,个人会试图增强自身与所有物的关系并削弱他人与所有物的关系(Wang等,2019)<sup>[32]</sup>。自我延伸理论强调了个人所有物在理解和定义自己方面的重要性(Pierce等,2003)<sup>[33]</sup>,认为个人在自我定义时更强调自身的拥有物,且当个人能对对象(有形物或无形物)进行控制,能创造对象,以及熟悉对象时,会将这一对象视为自身重要的一部分,在这三个要素中,控制被视为占有感的决定因素(Furby,1978)<sup>[34]</sup>。因此,他们会努力地保护,并巩固对所有物的占有感(Pierce等,2003)<sup>[33]</sup>。正如Brown等(2005)<sup>[22]</sup>所强调的,首先,领地性表明了个人对有价值的资源(包括有形的和无形的资源)的所有权表达和依附;其次,领地性表明了个人与社会系统中潜在的领地侵犯者之间的关系,会为他们设定界限和限制(Brown,2009)<sup>[35]</sup>。如果个人将所有物视为自身的一部分,那么个人会将所有物的损失/流失视为自身的损失或对自身的削弱(Belk,1988)<sup>[19]</sup>。因此,个人会试图将所有物标记为仅属于自己,害怕失去这些所有物,会阻止个人与同事进行合作和知识分享(Avey等,2009)<sup>[21]</sup>。也就是说,当个人对创新所需要的知识形成所有权关系时,个人会将这些知识标记为自己所有,并更倾向于对他人隐瞒信息或知识。

另外,对所有物的占有心是扎根于每个人的(Dittmar,1992)<sup>[36]</sup>,当人们感到有权拥有某物时,他们更可能会对这一对象进行标记、控制以及限制他人接近,如果个人预计他人会侵犯自己的所有权水平,他们就会采取相应的措施来维持所有权水平(Avey等,2009)<sup>[21]</sup>。与有形的对象(如办公空间等)相比,无形的对象(如知识、想法等)更难以识别所有权。因此,员工会更倾向于对这些无形的对象进行保护(Brown等,2005)<sup>[22]</sup>,也就会更容易对知识做出更多的标记和防御行为,进而导致组织成员缺乏与同事的交流,让个人沉浸在保护自己的一方领地上,不利于知识的分享与合作(Brown等,2005)<sup>[22]</sup>。同时,员工会认为知识不仅可以保证自身的竞争力,还能保障自身对组织的议价能力,知识决定了自身在组织中的价值、地位和议价能力(He,2013)<sup>[37]</sup>,当知识受到威胁或领地被侵犯时,人们会害怕失去晋升机会或在组织中的重要地位,从而驱使他们同事进行知识隐藏。因此,高领地性的个人在面对同事的知识请求时会更倾向于对请求者进行隐藏。因此,本文提出以下假设:

H<sub>1</sub>:员工的领地性正向影响其知识隐藏行为。

## 2. 领地性与不信任

Mcknight等(1998)<sup>[38]</sup>将不信任定义为对他人意图和行为的消极期望。以往的研究通常将不信任与信任视为连续体中相对立的两端(Saunders等,2014)<sup>[39]</sup>,将低信任视为高度不信任的信任。但Lewicki等(1998)<sup>[40]</sup>认为,信任与不信任并不是连续体的两端,而是两个不同的概念,并指出低水平的信任是对所希望的事物表现出较低的信心,而不信任却会对事物的安全感表示担心。以往研究认为,信任是社会关系的基本特征,是合作的关键要素(Blau,1964)<sup>[20]</sup>。但信任关系是脆弱的,很容易打破的,有研究表明信任会被实际的不当行为打破,从而产生不信任(Lanaj等,

2018)<sup>[41]</sup>。也有研究表明不信任可能来自对方不一致的价值观或一些不值得信任的行为(Kim等, 2009)<sup>[42]</sup>,领地性高的人会让同事产生不信任关系主要表现在两方面。

首先,对于高领地性的人而言,会认为合作共享并不有益于个人利益,可能会失去对所有物的控制权,因此会以牺牲合作或协作为代价对自己的所有物进行标记、防御和保护,从而对同事采取更多的行动来控制 and 降低风险(Pierce等,2009)<sup>[43]</sup>。当同事感受到对方对自身所有物的控制和保护这些行为时,会认为对方只关注于自身的利益,而不顾团队或组织的利益(Brown等,2014)<sup>[27]</sup>,从而会感知到同事的这种只顾自身利益的价值观与自己或组织的价值观不一样(Bijlsma-Frankema等,2015)<sup>[44]</sup>,进而产生不信任(Tomlinson和Lewicki,2010)<sup>[45]</sup>。特别是我国有着高度集体主义文化,强调集体主义价值观,个人更应该积极关心和维护集体主义,个人利益通常在这一情境下被认为是集体利益的对立面。在这样的背景下,同事会认为高领地性的员工将个人利益置于组织利益之上,就更倾向于对高领地性的员工产生不信任感。其次,高领地性的个人会减少与同事的交流,因过少的交流,同事会认为高领地性的员工会在未来的行为中变得不可预测,从而增加对她/他的不确定性以及对未来行为的消极预期(Sitkin和Roth,1993)<sup>[46]</sup>,即增加不信任。因此,本文提出以下假设:

H<sub>2</sub>:个人的领地性会正向影响同事的不信任。

### 3. 领地性与员工创新行为

员工创新行为是指员工对自己的工作角色,或在组织中不断地引入并应用新的想法、产品、过程和程序(Yuan和Woodman,2010)<sup>[2]</sup>。创新行为主要包括三个不同的阶段:想法的产生、提升和实现(Scott和Bruce,1994)<sup>[47]</sup>。从这一概念来看,个人创新行为开始于想法或解决方案的产生;接着是为了实现创新而寻求支持;最后一个阶段是员工实现创新想法并将其转化为能增加个人或组织效益的有形产品或过程。由此可见,员工创新行为不仅包括新想法的产生,还需要通过与他人进行交互对想法进行精炼、提升和实施(Wang等,2015)<sup>[17]</sup>。已有关于领地性的研究表明,当个人对自己的创新想法进行标记而寻求建议时,对方会减弱对创新想法的创造性意见(Brown和Baer,2015)<sup>[48]</sup>;Singh(2019)<sup>[49]</sup>通过实证研究表明领地性负向影响员工的任务绩效。员工创新行为作为员工绩效评价的核心成分(Gong等,2009)<sup>[50]</sup>,因而领地性也会对创新行为产生消极影响。

以往研究认为员工创新行为需要与他人进行交流并需要来自他人的知识或信息分享(Wang等,2015)<sup>[17]</sup>。但防御导向的领地性增加了同事之间彼此的孤立程度(Pierce和Jussila,2009)<sup>[51]</sup>,在某种程度上增加了他们相互不帮助、不合作的可能性,从而减少了有利于创新的知识或信息的相互分享。具体而言,领地性会使个人专注于沟通和维护他们对知识的所有权,从而会降低他们对绩效的关注(Brown等,2005)<sup>[22]</sup>,甚至以牺牲自身绩效为代价地过多关注所有权对象(如知识或信息)(Avey等,2009)<sup>[21]</sup>。也就是说,个人会以减少创新行为为代价来更多地关注或获得对所有物的控制和保护。因此,本文提出以下假设:

H<sub>3</sub>:员工的领地性负向影响其创新行为。

### 4. 知识隐藏在领地性—不信任之间的中介作用

领地性高的员工如何引起同事的不信任?本文认为,员工的知识隐藏在其领地性与同事不信任之间起到中介的作用。创新中知识寻求者与隐藏者的知识隐藏关系属于人际关系,而在人际关系中,规范支配着交换关系和互惠(Blau,1964<sup>[20]</sup>;Gouldner,1960<sup>[52]</sup>)。Connelly等(2012)<sup>[29]</sup>认为,从人际关系视角看不信任是当另一方不以善意和相匹配的行为作为互惠,甚至以恶意的方式或者以无视共同规范的行为行事时,个人在这一人际关系中所表现出来的态度。不同于单方面的知识寻求,知识隐藏包含了知识寻求者与知识隐藏者两个方面。由此,当知识请求者感知到对方(知识

隐藏者)做出不利于自己的行为时(如知识隐藏)(Černe等,2014)<sup>[25]</sup>,会对隐藏者的意图或行为缺乏信心(Grovier,1994)<sup>[53]</sup>,从而对隐藏者产生消极的感知(Cho,2006)<sup>[54]</sup>,即产生不信任关系。因此,知识隐藏为知识请求者解释和归因他人的行为并为之后建立不信任关系提供了一种环境。当高领地性的个人基于自我延伸,加强个人与知识的联系,弱化他人与知识的联系时,从而更倾向于对同事的知识请求进行知识隐藏。随后,当知识请求者得到知识隐藏的回应时,就会以消极感知来回应这一消极行为,这种消极感知加强了同事之间的不信任关系(Gouldner,1960)<sup>[52]</sup>。因此,本文提出以下假设:

H<sub>4</sub>:个人知识隐藏在其领地性与同事的不信任之间起到中介作用。

### 5. 不信任在知识隐藏—员工创新行为之间的中介作用

知识隐藏涉及了请求者与隐藏者二者之间的消极行为,这一行为受到互惠规范的支配(Gouldner,1960)<sup>[54]</sup>。根据互惠规范,人们倾向于“以善报善”(如积极互惠)、“以恶报恶”(如消极互惠),组织中普遍存在着消极互惠(Gouldner,1960)<sup>[54]</sup>。在消极互惠过程中,不信任程度是衡量人际关系的一个重要指标,同事之间会产生不信任。不信任的出现会导致消极的互惠行为(Gouldner,1960)<sup>[52]</sup>,从而产生不合作,以及不愿意分享(Choi等,2009)<sup>[13]</sup>等消极行为。不信任的出现还表示同事之间的积极互惠规范已经被破坏,当规范或规则被打破时,个人有恢复公平的基本需求(Lerner,1980)<sup>[55]</sup>,人们会对产生消极行为的人给予消极行为反击来维持社会系统的平衡(Gouldner,1960)<sup>[52]</sup>。根据消极互惠规则,个人认为当受到他人的不利行为对待时,是可以对他人进行报复的。

请求者如何对隐藏者进行报复受到请求者与隐藏者互惠历史的影响(Connelly等,2012)<sup>[29]</sup>,即当一方感受到来自另一方的不利对待(如知识隐藏)时,会对另一方有伤害的行为(如知识隐藏)进行报复。具体来说,在面对同事的知识请求时,隐藏者可能不会将同事所需要的知识倾囊而出,不愿将知识和技能共享给同事,表现出较少的信息交换行为,当请求者感受到知识隐藏时,会对隐藏者产生不信任,并会在之后的社会交互过程中对最初的隐藏者以知识隐藏进行报复。

员工创新行为本身也是社会交换过程中的重要组成部分(Woodman等,1993)<sup>[18]</sup>,根据Amabile等(1996)<sup>[56]</sup>所述,创造力需要不同来源的知识,是人们在社会互动过程中相互吸取不同的观点和知识之后进行组合的行为结果(Perry-Smith和Shalley,2003)<sup>[57]</sup>。员工越愿意和同事进行交流分享知识,就越可能获得更多的新知识和新想法,从而更可能做出创新行为。因此,员工之间的信息交换和知识分享会影响员工创新行为,则员工创新行为也会受到知识隐藏的影响(Černe等,2014)<sup>[25]</sup>。但知识隐藏却会减少组织成员之间的合作与知识共享(Reagans和McEvily,2003)<sup>[58]</sup>,而知识共享的减少则会降低人们产生创造性想法的能力(Bartol和Srivastava,2002)<sup>[59]</sup>。因此,在创新的环境中,知识隐藏会阻碍隐藏者的创新行为(Reiter-Palmon和Illies,2004)<sup>[60]</sup>。

综上所述,根据Černe等(2014)<sup>[25]</sup>所提出来的互惠不信任循环影响模型,当员工需要相关信息和知识来加强或促进创新时,个人会在请求有关创新所需知识被拒绝后以知识隐藏进行报复。也就是说,知识隐藏者对知识寻求者进行知识隐藏后,当最初的知识隐藏者需要知识进行创新时,初始的知识寻求者更有可能对之后隐藏者通过隐藏知识来进行报复。初始的知识隐藏者就会得不到充足的用于创新的知识,从而减少自身的创新行为。因此,本文提出以下假设:

H<sub>5</sub>:知识寻求者的不信任在隐藏者的知识隐藏与创新行为之间起到中介作用。

### 6. 知识隐藏与不信任的连续中介作用

假设 H<sub>1</sub> ~ 假设 H<sub>5</sub> 表明员工的领地性通过知识隐藏和同事的不信任减弱员工创新行为。其中

的关键问题是知识隐藏和不信任是如何在个人领地性与创新行为过程中相互关联的。当独立于领地性检验知识隐藏与不信任的关系时,不信任也可能促进知识隐藏(Connolly等,2012)<sup>[29]</sup>,员工之间的不信任促使他们不再愿意进行分享,而是更倾向于进行知识隐藏。但从领地性的视角来看,本文认为知识隐藏引起不信任的可能性最大。因为不信任作为一种人际关系,不会凭空出现,受到交互过程中互惠历史的影响,因为对方知识隐藏等消极行为而产生消极预期,从而产生不信任。综上所述,本文认为领地性→知识隐藏→不信任→员工创新行为的关系指向更加合理。因此,本文提出以下假设:

H<sub>0</sub>:领地性通过知识隐藏和同事不信任的连续中介对员工创新行为产生影响。

综上所述,本文构建了领地性对员工创新行为作用机制的假设模型,如图1所示。

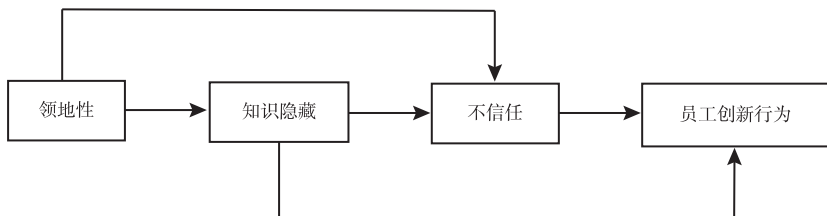


图1 领地性对创新行为作用机制的假设模型

资料来源:本文绘制

### 三、研究方法

#### 1. 研究对象与数据收集

本文对来自北京、湖南、广东、贵州、江苏等地区企业中的团队进行问卷调查。选取了企业中的知识型员工来进行研究,选择知识型员工作为样本是因为其与本研究的研究目的非常匹配:有频繁的知识交换以及创新对知识型员工的重要性。在每次调研之前,都会在每个企业指定一名联络人协助收集问卷,并向联络人确定参与调研的员工是由与创新有关的知识型员工所组成的,同时,研究者会向联络人说明研究目的及流程,并说明此次调研的匿名性以及收集的数据仅供科学研究之用,不会对调查者个人及其所在公司产生任何不利的影响,并承诺不会泄露任何信息。在得到联络人的支持之后,对联络人发送问卷填写的链接,再由联络人将链接发送给每位参与者。为保证问卷填写的真实性,参与者通过网页填写后进行直接提交,提交有效的问卷后,每个参与者可以在网上领取相应的报酬。为避免同源偏差对研究结果的影响(Podsakoff等,2003)<sup>[61]</sup>,本文采用时间区隔的方式收集不同来源和不同时间点的数据,分两个阶段收集了团队员工与员工、员工与直接管理者匹配的调查数据。具体而言,首先将员工所属团队及员工进行编号,自我报告领地性、知识隐藏和人口统计学信息,并报告对团队其他成员不信任的感知,此次调查共收到来自37个团队的285份问卷,其中有效配对问卷来自35个团队共253份,有效回收率为88.7%。四个星期之后,联络人将员工创新行为评价的问卷通过链接发给员工的直接管理者,由管理者对员工的创新行为进行评价,最终获得29个团队共221份问卷,有效回收率为77.5%。

就本文被试构成来看:性别方面,男性93人,占42.1%,女性128人,占57.9%;年龄方面,20岁及以下为1.8%,21~30岁为48.4%,30岁以上为49.8%。受教育程度方面,大专及以上学历为33.1%;大学本科为52.9%;研究生及以上14.0%;工作年限方面,以1~3年及7年以上为主,都为30.8%。

#### 2. 测量工具

本文所采用的测量量表均来自已发表的成熟量表,且大多已在中国情境下得到较好的验

证。为确保中英文版本的一致性,本文采用 Brislin(1986)<sup>[62]</sup>“翻译—回译”的程序将量表翻译成中文。量表均采用李克特五点量表进行测量,数据分析统计软件为 Mplus 8.0 和 SPSS 25.0。

(1)领地性。采用 Avey 等(2009)<sup>[21]</sup>开发的四条目量表。如“我需要保护自己的想法,以免被其他人使用”“未经我的允许,我的同事就不能使用属于我的知识信息和想法”(1 = 非常不同意,5 = 非常同意)。He(2013)<sup>[37]</sup>已在其研究中使用了该量表的中文版本进行测量,并显示出良好的信度。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.80。

(2)知识隐藏。采用 Connelly 等(2012)<sup>[29]</sup>开发的量表。此量表包括三个维度:即规避隐藏、装傻、合理化隐藏,共 10 个条目。如“当同事有疑问向我发出知识请求时,我会同意帮助他/她,但从来都不是我自愿的”“我会假装不知道同事想要的信息”(1 = 非常不同意,5 = 非常同意)。本文删除了 Connelly 等(2012)<sup>[29]</sup>的研究中报告的相对较低因子荷载值的两个条目,即“我提供给同事不是他们问题的信息”“我不会回答他/她的问题”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.71。

(3)不信任。采用 Mcallister 等(2000)<sup>[63]</sup>开发的量表,包含四个条目,每个团队成员对其他成员进行不信任程度的评价。如“面对这个人时,我会保护我自己的所有物”“在这个团队中,无论发生什么事,这个人最先考虑的是自己的利益”(1 = 非常不符合,5 = 非常符合)。本文删除了其中的一个条目:“这个人会利用他人来度过困难”,因为这一条目不适用于知识隐藏情境。不信任各条目的得分为团队其他成员对个人不信任评价的平均值。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.84。

(4)员工创新行为。采用 Scott 和 Bruce(1994)<sup>[47]</sup>开发的量表,包含六个条目。条目如:“我总是寻求新的技术、流程和方法”“我总是会产生一些创造性的想法”(1 = 非常不同意,5 = 非常同意)。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.80。

(5)控制变量。以往研究表明受教育水平与员工创新行为有关(Scott 和 Bruce,1994)<sup>[47]</sup>,女性比男性表现出更多的知识分享行为,年龄和组织任期会影响组织中的消极行为(Marcus 和 Schuler,2004)<sup>[66]</sup>。性别采用哑变量进行测量:1 = 男,0 = 女。年龄由五类进行测量:20 岁及以下,21 ~ 30 岁,31 ~ 40 岁,41 ~ 50 岁,51 岁及以上。受教育程度由五类进行测量:初中及以下,高中/中专、大专、本科、研究生及以上。任职时间由四类进行测量:1 年以下,1 ~ 3 年,4 ~ 6 年,7 年及以上。

## 四、数据分析结果

### 1. 验证性因子分析

本文使用 Mplus 8.0 统计软件包对测量的四个主要变量(领地性、知识隐藏、不信任和员工创新行为)的因子结构进行验证性因素分析,并采用稳健最大似然估计法(robust maximum likelihood estimator, MLR)进行参数估计。如表 1 所示,本研究所假设的四因子模型拟合( $\chi^2 = 396.29$ ,  $df = 242$ ,  $RMSEA = 0.05$ ,  $CFI = 0.92$ ,  $TLI = 0.90$ ,  $SRMR = 0.08$ )情况优于另外三种替代模型。

由于本文中变量领地性、知识隐藏以及同事不信任的数据收集于同一时间点,因而可能存在共同方法偏差。基于此,在基准模型中加入一个方法因子,以检验共同方法造成的偏差(Podsakoff 等,2003)<sup>[61]</sup>。结果显示,加入方法因子之后模型拟合度与原四因子模型相比并没有显著提升( $\chi^2 = 313.34$ ,  $df = 227$ ,  $RMSEA = 0.04$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $TLI = 0.94$ ,  $SRMR = 0.07$ ),可见本研究的四个主要变量并不存在严重的共同方法偏差。

表 1 测量模型的比较

模型	$\chi^2$	df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
基准模型	396.29	242	0.05	0.92	0.90	0.08
三因素模型	686.07	249	0.09	0.76	0.74	0.08
二因素模型	811.67	251	0.10	0.69	0.66	0.09
单因素模型	885.36	252	0.12	0.65	0.62	0.09

注:  $N = 221$ ; 单因素模型: 领地性 + 知识隐藏 + 不信任 + 员工创新行为; 二因素模型: 领地性 + 知识隐藏 + 不信任, 员工创新行为; 三因素模型: 领地性 + 知识隐藏, 不信任, 员工创新行为; 基准模型: 领地性, 知识隐藏, 不信任, 员工创新行为

资料来源: 本文整理

### 2. 描述性统计

本文各个变量的均值、标准差以及变量之间的相关系数如表 2 所示。领地性与知识隐藏显著正相关 ( $r = 0.54, p < 0.01$ ), 与不信任显著正相关 ( $r = 0.48, p < 0.01$ ), 与员工创新行为呈显著负相关关系 ( $r = -0.50, p < 0.01$ ); 知识隐藏与不信任显著正相关 ( $r = 0.52, p < 0.01$ ), 与员工创新行为显著负相关 ( $r = -0.58, p < 0.01$ ); 不信任与员工创新行为呈显著负相关 ( $r = -0.52, p < 0.01$ )。这些结果都初步支持了研究假设。

表 2 变量的均值、标准差及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	1.59	0.52							
2. 年龄	2.65	0.81	-0.05						
3. 受教育程度	3.67	0.91	0.02	0.01					
4. 任职年限	2.65	1.10	-0.05	0.61**	0.11				
5. 领地性	3.28	0.77	-0.13	-0.12	-0.02	-0.10			
6. 知识隐藏	2.00	0.38	-0.10	0.02	0.02	-0.01	0.54**		
7. 不信任	2.99	0.81	-0.05	-0.03	-0.13	-0.14*	0.48**	0.52**	
8. 员工创新行为	2.93	0.53	0.14*	-0.04	0.05	0.02	-0.50**	-0.58**	-0.52**

注:  $N = 221$ ; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , 双尾检验

资料来源: 本文整理

### 3. 假设检验

本文利用信息指数评价模型的拟合度, 如 Akaike 信息准则 (Akaike information criterion, AIC), 贝叶斯信息准则 (Bayesian information criterion, BIC), 基于样本量调整的 BIC (Sample-size adjusted BIC) (Gong 等, 2010)<sup>[64]</sup>, 信息指数越小则表明模型的拟合度越好。另外, 由于员工创新行为是由领导进行评价的, 所以员工创新行为数据嵌套于相应的上级中。因此, 本文采用聚类稳健标准误法 (cluster robust standard error 或被称为 sandwich estimator) 控制嵌套效应 (McNeish 等, 2017)<sup>[65]</sup>, 该方法用于估计模型中固定效应的标准误, 并通过通过对回归系数标准误的加权修正得到更加稳健的统计结果。具体而言, 就是在 Mplus 中使用 “cluster” 和 “type = complex” 命令, 使得样本在不独立的情况下保持稳健的标准误, 从而控制嵌套效应 (Marcus 和 Schuler, 2004)<sup>[66]</sup>。

为检验假设, 本文检验了一系列的模型。基准模型是图 1 提出的假设模型 (模型 1), 该模型检验了模型之间的所有关系 (如表 3 所示)。在去掉领地性到不信任之间的直接关系之后, 模型 2 评估了知识隐藏是否是在领地性与员工创新行为之间起到中介作用。第二个模型 (模型 2) 相对于模型 1 并没有表现出更好的拟合度  $\chi^2 (df = 1) = 7.36, p < .01$ , 且产生了更大的信息指数, 这说明知识隐藏在领地性与不信任之间起到部分中介的作用 (假设  $H_4$ )。同样, 通过去除模型 1 中



知识隐藏到不信任之间的直接关系,第三个模型(模型3)也呈现出比模型1更差的拟合度  $\chi^2(df=1) = 11.13, p < .01$ ,以及更大的信息指数。最后,通过删除知识隐藏与创新行为之间的直接关系,第四个模型(模型4)也没有表现出比基准模型更好的拟合度  $\chi^2(df=1) = 80.552, p < .01$ 和信息指数。这些结果表明,基准模型(模型1)比替代模型(模型2、模型3和模型4)具有更好的拟合性。

表3 模型比较

模型	研究模型	自由参数个数	AIC	BIC	基于样本调整的 BIC
1		24	824.008	905.564	829.507
2		23	838.310	916.468	843.580
3		23	853.956	932.114	859.226
4		23	848.746	926.904	854.016

注:  $N = 221$ ; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , 双尾检验

资料来源: 本文整理

通过表4中的分析结果可知,领地性对知识隐藏有显著的正向影响( $\beta = 0.27, p < 0.01$ ),因此,假设  $H_1$  得到了验证。领地性对不信任的路径系数为 0.29,且  $p < 0.01$ ,表明领地性对不信任具有正向预测作用,所以假设  $H_2$  得到验证。领地性对员工创新行为有显著的负向影响( $\beta = -0.13, p < 0.01$ ),因此,假设  $H_3$  得到了验证。此外,假设模型中的其他路径也得到验证。具体而言,知识隐藏对不信任有显著的正向影响( $\beta = 0.81, p < 0.01$ ),也就是说当同事感受到来自最初隐藏者的知识隐藏时,会对隐藏者产生不信任;知识隐藏→员工创新行为的路径系数为  $-0.48$ ,且  $p < 0.01$ ,表明知识隐藏能负向影响员工的创新行为,即员工对其同事表现的知识隐藏越多,则会削弱自身的创新行为;同时,检验结果显示不信任负向影响员工创新行为( $\beta = -0.15, p < 0.01$ ),即当个人的同事表现出更多的不信任时,会降低个人的创新行为。

表4 路径系数检验结果

作用路径	路径系数	标准误
领地性→知识隐藏	0.27**	0.04
领地性→不信任	0.29**	0.10
领地性→员工创新行为	-0.13**	0.05
知识隐藏→不信任	0.81**	0.23
知识隐藏→员工创新行为	-0.48**	0.09
不信任→员工创新行为	-0.15**	0.05

注:  $N = 221$ ; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , 双尾检验

资料来源: 本文整理

本文采用 Bootstrap 方法进行中介效应的估计和检查, Bootstrap 抽样次数设定为 5000 次, 置信区间的置信水平为 95%。如表 4 所示: (1) 领地性通过知识隐藏作用于不信任关系的间接效应值为 -0.13, 95% 水平上的偏差校正置信区间 (bias-corrected CI) 为 [-0.19, -0.09]。 (2) 知识隐藏通过不信任作用于员工创新行为间接效应为 -0.04, 95% 水平上的偏差校正置信区间为 [-0.09, -0.02]。 (3) 领地性通过知识隐藏和不信任作用于员工创新行为的间接效应为 -0.03, 95% 水平上的偏差校正置信区间为 [-0.09, -0.02]。从以上结果可知, 95% 水平上的置信区间都不包括 0, 说明三个中介效应都显著。因此, 本研究提出的假设 H<sub>5</sub> ~ 假设 H<sub>7</sub> 都得到验证。如表 4 所示, 以知识隐藏为单一中介路径的中介效应占总中介效应的 65%; 以不信任为单一中介路径的中介效应占总中介效应的 20%; 连续中介效应占总效应的 15%。因此, 单一知识隐藏的中介效应值最大, 其次是单一不信任的中介效应, 最后是知识隐藏和不信任的连续中介效应。

表 5 中介效应检验结果

路径	效应值	下限	上限
领地性→知识隐藏→不信任	-0.13	-0.19	-0.09
知识隐藏→不信任→员工创新行为	-0.04	-0.09	-0.02
领地性→知识隐藏→不信任→员工创新行为	-0.03	-0.06	-0.02

资料来源: 本文整理

## 五、讨论

### 1. 研究结论

本文结合自我延伸理论与社会交换理论, 探讨了领地性对员工创新行为的中介机制。基于 221 份配对数据, 采用两个阶段收集数据的纵向研究设计考察了基于知识隐藏和不信任为连续中介的领地性影响员工创新行为的过程模型。研究表明: 领地性会导致产生更多的知识隐藏和引起同事的不信任; 领地性高的员工通过知识隐藏会让同事对其产生更多的不信任; 员工的领地性会减弱自身的创新行为; 隐藏者的知识隐藏通过寻求者的不信任影响隐藏者的创新行为; 知识隐藏与同事不信任在领地性影响创新行为的过程中起到连续中介作用。研究假设都得到了支持, 这些研究结果不仅对领地性与员工创新之间关系研究的相关文献进行了丰富和拓展, 而且对创新管理也具有重要的实践启示。

### 2. 理论意义

首先, 本文结合自我延伸理论与社会交换理论, 以知识隐藏和不信任为连续中介揭示了领地性对员工创新行为的影响, 这为解释领地性与创新行为的影响机制提供了一个新的理论框架, 回答了创新为什么未在组织中取得相应成效这一问题。以往关于创新行为的研究主要集中于促进因素的研究, 忽视了消极因素, 且只有少量的研究从组织层面对创新行为的阻碍因素进行研究。这些研究虽然丰富了对创新的认识, 但只从组织层面对创新行为的阻碍因素进行探讨难免有些乏力。本文从个人层面出发, 提出并验证了以知识隐藏和不信任为连续中介的领地性作用机制。认为高领地性的人会更倾向于对同事的知识请求产生知识隐藏, 而知识请求者感受到知识隐藏后会对隐藏者产生不信任, 并给予知识隐藏的报复, 最终削弱自己的创新。这一新的解释机制考虑了更复杂的情况, 更综合全面地揭示了领地性影响创新行为的具体过程。为理解领地性对员工创新行为的影响过程提供了理论支撑; 同时也为有关领地性通过其他中介变量影响创新行为的研究提供的理论借鉴。

其次, 通过引入领地性, 探讨了领地性对员工创新行为的负面影响。基于领地性的研究,

个人的领地性越高,就更加倾向于对用于创新的知识或信息进行控制和保护。已有一些研究证明领地性会给组织或个人带来消极的影响(Singh,2019)<sup>[49]</sup>,但没有对领地性与创新的关系进行探讨。目前,国内关于领地性的研究还很少,主要集中于关于领地行为与知识分享的关系(刘超等,2016)<sup>[67]</sup>,这些研究多关注领地行为方面对组织或个人的影响。本文对领地性与员工创新行为关系的探讨,丰富了关于领地性与创新行为的相关研究,并后续展开相关的研究奠定了基础。

再次,探讨了领地性与知识隐藏、员工不信任之间的关系,增强了对领地性相关问题的理解。研究结果表明个人的领地性会增加对同事的知识隐藏,这与He(2013)<sup>[37]</sup>的研究结果相一致。即领地性会对自己认为有所有权的对象进行保护和控制,而免受他人的侵犯。而知识作为个人投入大量知识、精力和时间的对象,个人会本能地对知识进行控制,从而产生知识隐藏。在领地性与不信任关系研究上,当前还没有关于二者关系的研究,以往的研究多关注信任关系对领地性与影响结果之间的调节作用,但信任关系是容易被破坏的,因此,本文探讨了领地性与不信任的关系。研究结果表明个人的领地性会引起同事的不信任,因为同事会认为高领地性的人会不顾团队或组织的利益而只关心自身的利益(Brown等,2014)<sup>[27]</sup>,从而会认为与高领地性的人价值观不相符,最终产生不信任感。这一研究结果在领地性与不信任的关系研究上建立了有效的连接,为未来进一步探讨二者之间的关系提供了理论依据。

### 3. 实践启示

本文通过研究领地性以知识隐藏、不信任作为中介对员工创新行为产生消极影响,告诉管理者如果希望促进员工的创新行为应该避免和注意什么。对企业管理实践的启示主要表现在以下三个方面:

(1)管理者需要认识到领地性是组织不可避免和普遍存在的,也是员工与生俱来的日常工作的重要组成部分。对于领地性所引起的消极影响,尤其是对知识等所有权界限不明确对象的领地性,由于个人对知识所有权的解释不同,有自己的主观构建,这就会造成员工之间产生保护自己的行为甚至引发冲突。针对这一问题,组织应该对所有物进行明确的标记,使所有权界限明确和清晰,组建集体的所有权,从而增加员工对组织的承诺和认同。如IDEO公司,通过采取一些措施减少对个人所有权的宣示,转而促进集体所有权,从而成功地减少了领地性。因此,管理者要辩证对待员工的领地性,采取适当的方式降低其负面影响。

(2)鉴于越来越多的研究呼吁探究组织中促进知识分享和员工创新实践失败的原因,为此,引入知识隐藏的研究尤为重要。初始隐藏者对同事的知识隐藏会得到请求者知识隐藏的报复,从而降低创新行为,这正如通常所讲的“搬起石头砸自己的脚”。但人性并不会因为这样而约束自己行为,虽然他们做出消极的回应并最终降低了自己的创新能力,但获得了短期拥有和控制所有物的满足感。因此,管理者应该宣传知识隐藏的危害,使员工进一步认识到知识隐藏行为对自己的危害,从而减少知识隐藏,促进创新。另外,管理者可以通过增加员工之间的互动,改变组织的知识共享环境,或展示组织对知识共享的支持,降低员工之间的知识隐藏,组织早期的干预可能有助于防止员工将知识隐藏作为报复手段。

(3)组织员工之间的相互信任是员工进行有效合作和协作的重要前提,但信任关系很容易被实际的不当行为打破。清晰理解什么导致不信任能有效减少员工之间不信任的产生,并能促进相互的信任而更好地实现合作。本文发现,领地性与知识隐藏是员工之间产生不信任关系的重要前因变量,个人的高领地性和知识隐藏都加剧了同事与其建立不信任关系。组织可以通过建立健全相应的管理制度来鼓励员工进行知识分享,同时努力减少竞争氛围增加合作的氛围,减少由知识分享带来的不安全感以及知识隐藏带来的不信任感,最终实现个体之间的相互信任和合作。

#### 4. 研究局限及未来研究方向

本文虽然取得了以上的理论和实践启示,但仍存在一些局限性,需要后续的研究加以改进。

第一,本研究中利用直接上级来评价员工的创新行为,尽管这是一种很常用的方法,且有助于消除潜在的共同方法偏差,但直接领导的评价或多或少会存在一些主观成分,可能会受到其他因素的影响,如领导风格、领导成员交换关系质量等因素。因此,未来在研究领地性与员工创新关系时,可以考虑采用更为客观的评价方法(如真实创新产品的数量等)对员工创新行为进行评价,以进一步提升研究的严谨性和可信度。

第二,本文并没有建立知识隐藏与不信任之间的因果关系,但从概念上来看,不信任关系的产生是基于一定的前因的,只有当初始寻求者感知到知识隐藏时,才会对隐藏者产生不信任的关系,而不是寻求者凭空产生了不信任。虽然本文从两个时间点进行问卷的收集,但仍然存在无法确定二者因果关系的不足。未来的研究可以尝试采用实验法或收集交叉滞后面板数据,从而对因果关系的验证提供更有力的证据。

第三,本文认为,知识隐藏会引起员工之间产生不信任感,形成消极互惠。当知识请求者感受到来自同事知识隐藏,随之会对最初的知识隐藏者产生知识隐藏。即初始的知识隐藏者也会受到来自最初请求者的知识隐藏,从而最终减少自己的创新。根据消极互惠规则,当请求者感受到知识隐藏时,会认为对隐藏者进行知识隐藏的报复是合理的(Čerme等,2014)<sup>[25]</sup>。然而,Gouldner(1960)<sup>[52]</sup>认为,并非所有的受害者都会寻求报复,有些人会认为知识隐藏是可以接受的,而有些人会认为知识隐藏是不可接受的。因此,每个人对消极互惠的接受程度是不一样的,即不同的消极互惠信念(Cropanzano和Mitchell,2005)<sup>[68]</sup>。持有强烈消极互惠信念的人更有可能进行报复,即受到知识隐藏后更有可能对最初的隐藏者采取知识隐藏进行报复,而消极互惠信念较弱的人可能不太进行报复。由此可见,个人的消极互惠信念可能会影响个人的行为。因此,在今后的研究中可以将消极互惠信念作为调节变量来研究知识隐藏的消极互惠。

#### 参考文献

- [1] 杨付,张丽华. 团队沟通、工作不安全感对创新行为的影响:创造力自我效能感的调节作用[J]. 北京:心理学报,2013,(10):1383-1401.
- [2] Yuan, F., and R. W. Woodman. Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (2): 323-342.
- [3] Amabile, T. M., and K. Mukti. Creativity and the Role of the Leader [J]. *Harvard Business Review*, 2008, 86, (10): 100-109.
- [4] 魏江茹. 中庸思维程度、知识共享与员工创新行为[J]. 北京:经济管理,2019,(5):88-104.
- [5] 段锦云,肖君宜,夏晓彤. 变革型领导、团队建言氛围和团队绩效:创新氛围的调节作用[J]. 北京:科研管理,2017,(4):76-83.
- [6] 杨付,张丽华. 团队成员认知风格对创新行为的影响:团队心理安全感和工作单位结构的调节作用[J]. 天津:南开管理评论,2012,(5):13-25.
- [7] 古银华. 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J]. 北京:经济管理,2016,(4):93-103.
- [8] 冯彩玲,张丽华. 变革/交易型领导对员工创新行为的跨层次影响[J]. 天津:科学与科学技术管理,2014,(8):172-180.
- [9] 唐乐,杨伟国,杨付. 员工创新行为内在作用机制研究——基于政治技能的视角[J]. 北京:经济管理,2015,(1):56-64.
- [10] 孙彦玲,杨付,张丽华. 创造力自我效能感与员工创新行为的关系:一个跨层分析[J]. 北京:经济管理,2012,(11):84-92.
- [11] 王士红,徐彪,彭纪生. 组织氛围感知对员工创新行为的影响——基于知识共享意愿的中介效应[J]. 北京:科研管理,2013,(5):130-135.
- [12] Zhou, J. When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (3): 413-422.
- [13] Choi, J. N., T. A. Anderson, and A. Veillette. Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations: The Insulating Role of Creative Ability [J]. *Group & Organization Management*, 2009, 34, (3): 330-357.
- [14] 沈伊默,马晨露,白新文,诸彦含,鲁云林,张庆林,刘军. 辱虐管理与员工创造力:心理契约破坏和中庸思维的不同作用

[J]. 北京:心理学报,2019,(2):238-247.

[15] Dong, Y., K. M. Bartol, Z. -X. Zhang, and C. Li. Enhancing Employee Creativity via Individual Skill Development and Team Knowledge Sharing: Influences of Dual-Focused Transformational Leadership [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38, (3): 439-458.

[16] Brown, G. and H. Zhu. "My Workspace, Not Yours": The Impact of Psychological Ownership and Territoriality in Organizations [J]. *Journal of Environmental Psychology*, 2016, (48): 54-64.

[17] Wang, X. -H. F., Y. Fang, I. Qureshi, and O. Janssen. Understanding Employee Innovative Behavior: Integrating the Social Network and Leader-Member Exchange Perspectives [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36, (3): 403-420.

[18] Woodman, R. W., J. E. Sawyer, and R. W. Griffin. Toward a Theory of Organizational Creativity [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18, (2): 293-321.

[19] Belk, R. W. Possessions and the Extended Self [J]. *Journal of Consumer Research*, 1988, 15, (2): 139-168.

[20] Blau, P. M. Exchange and Power in Social Life [M]. New York: Wiley, 1964.

[21] Avey, J. B., B. J. Avolio, C. D. Crossley, and F. Luthans. Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30, (2): 173-191.

[22] Brown, G., T. B. Lawrence, and S. L. Robinson. Territoriality in Organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30, (3): 577-594.

[23] McClelland, D. Personality [M]. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1951.

[24] Mumford, M. D. and S. B. Gustafson. Creativity Syndrome: Intergration, Application, and Innovation [J]. *Psychological Bulletin*, 1988, 103, (1): 27-43.

[25] Černe, M., C. G. L. Nerstad, A. Dysvik, and M. Škerlavaj. What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57, (1): 172-192.

[26] Edney, J. J. Human Territoriality [J]. *Psychological Bulletin*, 1974, 81, (12): 959-975.

[27] Brown, G., C. Crossley, and S. L. Robinson. Psychological Ownership, Territorial Behavior, and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment [J]. *Personnel Psychology*, 2014, 67, (2): 463-485.

[28] 彭贺. 领地行为研究综述: 组织行为学的新兴领域 [J]. 北京: 经济管理, 2012, (1): 182-189.

[29] Connelly, C. E., D. Zweig, J. Webster, and J. P. Trougakos. Knowledge Hiding in Organizations [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33, (1): 64-88.

[30] Ford, D. P. and S. Staples. Are Full and Partial Knowledge Sharing the Same? [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2010, 14, (3): 394-409.

[31] Huo, W., Z. Cai, J. Luo, C. Men, and R. Jia. Antecedents and Intervention Mechanisms: A Multi-Level Study of R&D Team's Knowledge Hiding Behavior [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2016, 20, (5): 880-897.

[32] Wang, L., K. S. Law, M. J. Zhang, Y. N. Li, and Y. Liang. It's Mine! Psychological Ownership of One's Job Explains Positive and Negative Workplace Outcomes of Job Engagement [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104, (2): 229-246.

[33] Pierce, J. L., T. Kostova, and K. T. Dirks. The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research [J]. *Review of General Psychology*, 2003, 7, (1): 84-107.

[34] Furby, L. Sharing: Decisions and Moral Judgments about Letting Others Use One's Possessions [J]. *Psychological Reports*, 1978, 43, (2): 595-609.

[35] Brown, G. Claiming a Corner at Work: Measuring Employee Territoriality in Their Workspaces [J]. *Journal of Environmental Psychology*, 2009, 29, (1): 44-52.

[36] Dittmar, H. The Social Psychology of Material Possessions. To Have Is to Be [M]. New York: Martin Press, 1992.

[37] He, P. Why and When do People Hide Knowledge? [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2013, 17, (3): 398-415.

[38] Mcknight, D. H., L. L. Cummings, and N. L. Chervany. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23, (3): 473-490.

[39] Saunders, M. N. K., G. Dietz, and A. Thornhill. Trust and Distrust: Polar Opposites, or Independent but Co-Existing? [J]. *Human Relations*, 2014, 67, (6): 639-665.

[40] Lewicki, R. J., D. J. McAllister, and R. J. Bies. Trust and Distrust: New Relationships and Realities [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23, (3): 438-458.

[41] Lanaj, K., P. H. Kim, J. Koopman, and F. K. Matta. Daily Mistrust: A Resource Perspective and Its Implications for Work and Home [J]. *Personnel Psychology*, 2018, 71, (4): 545-570.

- [42] Kim, P. H. , K. T. Dirks, and C. D. Cooper. The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization [J]. *Academy of Management Review*, 2009, 34, (3) :401 – 422.
- [43] Pierce, J. L. , I. Jussila, and A. Cummings. Psychological Ownership within the Job Design Context; Revision of the Job Characteristics Model [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30, (4) :477 – 496.
- [44] Bijlsma-Frankema, K. , S. B. Sitkin, and A. Weibel. Distrust in the Balance: The Emergence and Development of Intergroup Distrust in a Court of Law [J]. *Organization Science*, 2015, 26, (4) :1018 – 1039.
- [45] Tomlinson, E. C. and R. J. Lewicki. Managing Distrust in Intractable Conflicts [J]. *Conflict Resolution Quarterly*, 2010, 24, (2) : 219 – 228.
- [46] Sitkin, S. B. and N. L. Roth. Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust [J]. *Organization Science*, 1993, 4, (3) :367 – 392.
- [47] Scott, S. G. and R. A. Bruce. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37, (3) :580 – 607.
- [48] Brown, G. and M. Baer. Protecting the Turf: The Effect of Territorial Marking on Others’ Creativity [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (6) :1785 – 1797.
- [49] Singh, S. K. Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding [J]. *Journal of Business Research*, 2019, (97) :10 – 19.
- [50] Gong, Y. , J. C. Huang, and J. L. Farh. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (4) :765 – 778.
- [51] Pierce, J. L. and I. Jussila. Collective Psychological Ownership within the Work and Organizational Context; Construct Introduction and Elaboration [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 31, (6) :810 – 834.
- [52] Gouldner, A. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement [J]. *American Sociological Review*, 1960, 25, (2) :161 – 178.
- [53] Grovier, T. An Epistemology of Trust [J]. *International Journal of Moral and Social Studies*, 1994, 8, (2) :155 – 174.
- [54] Cho, J. The Mechanism of Trust and Distrust Formation and Their Relational Outcomes [J]. *Journal of Retailing*, 2006, 82, (1) :25 – 35.
- [55] Lerner, M. J. 1980. The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion [M]. New York: Plenum Press, 1980.
- [56] Amabile, T. M. , R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. Assessing the Work Environment for Creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, (5) :1154 – 1184.
- [57] Perry-Smith, J. E. and C. E. Shalley. The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective [J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28, (1) :89 – 106.
- [58] Reagans, R. and B. McEvily. Network Structure and Knowledge Transfer; The Effects of Cohesion and Range [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48, (2) :240 – 267.
- [59] Bartol, K. M. and A. Srivastava. Encouraging Knowledge Sharing; The Role of Organizational Reward Systems [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2002, 9, (1) :64 – 76.
- [60] Reiter-Palmon, R. and J. J. Illies. Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-Solving Perspective [J]. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, (1) :55 – 77.
- [61] Podsakoff, P. M. , S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff. 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.
- [62] Brislin, R. W. , The Wording and Translation of Research Instrument. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds. ), *Cross-Culture Research and Methodology Series, Vol. 8. Field Methods in Cross-Cultural Research* [M]. CA: Sage publications, 1986.
- [63] Mcallister, D. J. , R. J. Lewicki, and R. J. Bies. Hardball: How Trust and Distrust Interact to Predict Hard Influence Tactics Use [Z]. Unpublished Paper, Georgetown University, Washington, DC, 2000,
- [64] Gong, Y. , S. -Y. Cheung, M. Wang, and J. -C. Huang. Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives [J]. *Journal of Management*, 2010, 38, (5) :1611 – 1633.
- [65] McNeish, D. , L. M. Stapleton, and R. D. Silverman. On the Unnecessary Ubiquity of Hierarchical Linear Modeling [J]. *Psychological Methods*, 2017, 22, (1) :114 – 140.
- [66] Marcus, B. and H. Schuler. Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, (4) :647 – 660.
- [67] 刘超, 刘军, 朱丽. 团队领地行为与知识分享行为: 基于认同理论的视角 [J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2016, (21) :61 – 70.
- [68] Cropanzano, R. and M. S. Mitchell. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review [J]. *Journal of Management*, 2005, 31, (6) :874 – 900.

# The Impact of Territoriality on Employee Innovative Behavior

GUO Meng-yao,ZHANG Li-hua,ZHU Yan-ting

(School of Labor and Human Resource Management, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

**Abstract:** Employee innovative behavior is a crucial source in improving organization's competitive advantage. Given this, researchers have devoted much attention to examining the motivator of innovative behavior, such as knowledge sharing, organizational climate, leader style and innovative self-efficacy. Thus, in order to promote innovative behavior, organizations have adopted a series of practices. Although these efforts by organizations, innovation does not always occur. The contradiction between theory and reality indicates that there may be inhibitors that influence innovative behavior. Previous research has looked at inhibitors at organizational level, such as unsupported climate and abusive leadership. Although these studies have enriched the understanding of innovation, there are still some shortcomings. First, previous research neglected the inhibitor of innovative behavior. Secondly, scholars only consider inhibitors at the organizational level while overlook them from individual level.

For the above shortcomings, we integrate extended self theory and social exchange theory in order to understand how territoriality affects employee innovative behavior and how knowledge hiding and distrust related to each other in the process leading to innovation. We collected time-lagged data form a sample of 221 matched employee-employee and employee-manager pairs in some knowledge-based company. The results indicated that (1) employees with high territoriality engage in more knowledge hiding, (2) territoriality build distrust relationships and do so through knowledge hiding, (3) distrust relationships hinder innovative behavior, and (4) knowledge hiding hinder innovation through distrust relationships. Finally, a comparison of alternative forms of relationship between knowledge hiding and distrust supported the following chain of relationship: territoriality, knowledge hiding, distrust, innovative behavior. That is, an employee with high territoriality engaged in more knowledge hiding and, by so doing, built stronger distrust relationships with colleagues. These distrust relationships, in turn, decreased employee innovation.

We make several contributions with this study. First, as the first study to identify and examine the mechanism underlying the negative effect of territoriality on innovative behavior, it suggests that knowledge hiding and distrust are part of a more complex process leading from territoriality to innovative behavior. Second, this study represents the first attempt at integrating extended self theory and social exchange theory to study individual innovative behavior and offers critical implications for theory development. Third, the result show that territoriality has positive influence on knowledge hiding and distrust relationship, as well as has negative influence on employee innovative behavior. This research on territoriality outcome has been further extended.

The finding relating to the indirect effect of territoriality on employee innovative behavior has practical implications. First, supervisors should realize that territoriality is inevitable and universal in the organization and an important part in employee's daily work. The organization should clear the ownership boundary and encouraging marking or personalized their possessions. This can increase employees' commitment and recognition to their organization. Previous studies show that organization identity can reduce the negative impact of territoriality on knowledge sharing. Second, in light of more and more research calls for exploring the reason why organizations promote employees' innovation practices fail. It is also important to introduce research on knowledge hiding. The initial knowledge hider will be retaliated by the knowledge seeker, thus reducing the hider's innovative behavior. Therefore, supervisors should make employees realize the harm of knowledge hiding to themselves, so as to reduce knowledge hiding and promote their innovation. Supervisors can increase interpersonal trust and reduce distrust relationships by emphasizing the shared identity.

**Key Words:** territoriality; employee innovative behavior; knowledge hiding; distrust

**JEL Classification:** M10, O31

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2020.05.006

(责任编辑:文川)