

独狼倾向对知识破坏的影响：职场排斥与自我完善的调节作用

THE INFLUENCE OF LONE WOLF TENDENCY ON KNOWLEDGE SABOTAGE: THE MODERATING ROLE OF WORKPLACE OSTRACISM AND SELF-IMPROVEMENT

蔡忱

Chen Cai

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: December 1, 2021 / Revised: December 28, 2021 / Accepted: February 17, 2022

摘要

员工是组织中最小的活动单位，员工特质是预测员工行为的重要因素，独狼倾向员工作为“不合群”行为的典型代表，是组织中需要特别关注的群体。知识是促进组织成长的营养物质，对其的破坏会严重影响组织的健康发展。本研究将知识破坏作为一种极端的危害组织或其他员工的知识行为，从道德行为角度解读员工独狼倾向和知识破坏之间的关系，探索其机制及发生条件，为组织预防员工发生知识破坏行为具有指导意义。通过 4 个时间点 305 名员工的问卷调查，数据分析发现：1) 独狼倾向对知识破坏具有显著的正向影响；2) 职场排斥强化独狼倾向与知识破坏之间的正向关系；3) 自我完善弱化独狼倾向与知识破坏之间的正向关系。

关键词：独狼倾向 知识破坏 职场排斥 自我完善

Abstract

Employees comprise the smallest activity unit in an organization, and employee characteristics are an important factor in predicting employee behavior. Lone Wolf employees are a typical representation of “unsociable” behavior, and thus form a group that needs special attention in an organization. Knowledge that promotes growth is the driver of an organization, and its sabotage will seriously affect its prosperous development. In this study, knowledge sabotage is regarded as an extreme knowledge behavior that harms organizations or other employees, and the relationship between employees with

a Lone Wolf tendency and knowledge sabotage is interpreted from the perspective of moral behavior, and its mechanism and occurrence conditions are explored. Through data analysis of 305 employees at four time points, it was found that: (1) the Lone Wolf tendency has a significant positive effect on knowledge sabotage, (2) workplace ostracism enhances the positive relationship between the Lone Wolf tendency and knowledge sabotage, and (3) there is a positive relationship between the weakening of self-improvement and knowledge sabotage.

Keywords: Lone Wolf Tendency, Knowledge Sabotage, Workplace Ostracism, Self-Improvement

引言

随着企业对知识的愈发依赖，优化组织内知识流动已经成为组织的重要战略。高效的知识管理，尤其是促进员工间的知识共享，已被证实对组织的竞争力、绩效和创新具有显著的积极作用 (Buenechea-Elberdin et al., 2018)。同时，有研究表明，员工经常会出现危害组织或其他员工的知识行为，如知识囤积、知识隐藏等。Serenko (2019) 将知识破坏定义为员工在意识到以下行为可能会给同事或组织造成损失的情况下，仍然故意向同事提供不正确的或在重要时刻隐瞒关键知识的行为 (Serenko & Choo, 2020)。近年来部分学者开始关注这种知识破坏行为，但有关知识破坏的研究仍处于起步阶段，需要我们进一步探究影响知识破坏产生的原因。

与此同时，伴随现代职场对团队工作模式的需要，同事间良好的工作关系愈发重要。在职场的交往中，由于个体间的差异，其中交往可能伴随着矛盾、冲突等负面关系的存在，这对员工和组织都会产生消极影响。已有学者开始关注员工特质与员工负面行为之间的关系，并着手解释这些行为产生的机制。独狼倾向作为员工在职场中的一种心理偏好，会直接影响员工在工作中的表现。其最突出的特点就是工作卷入度高和组织承诺低，因此独狼倾向员工可能会为了提高工作卷入度而做出不利于同事或组织的负面行为。另一方面，职场排斥是研究员工行为的重要视角。作为社会人，员工本能地需要在团队中获得归属感，希望被同事接受，当员工在工作中感到被排斥时，会因为归属感的缺失而产生社会疼痛，这种疼痛感会导致或加剧员工的负面表现。员工独狼倾向由于其不善于团队社交的属性，很可能成为职场排斥的“受害者”。此外，自我完善是个体追求通过自己的主观努力，逐步改善自我某些方面的趋势，包括对自我很重要的个人属性或表现，例如道德、自我的社会属性等。自我改善的存在会抑制员工不道德（负面）行为的产生。独狼倾向员工只是不喜欢与人沟通交流，他们的自我完善机能依然存在，并且很有可能是阻碍负面行为产生的影响因素之一。本文从道德行为理论角度出发，寻找人格倾向、情境压力对行为的作用机制，探究员工如何减少负面行为。

基于上述理论不足和实践需要，本文从道德行为视角解读“独狼倾向”如何导致员工产生知识破坏行为，并从员工视角寻找可以规避破坏行为的因素。本研究拓展了独狼倾向与知识破坏的相关理论，也开启了研究负面行为的新视角，对减少员工负面行为具有参考价值。

研究目的

本文拟从独狼倾向出发，探讨其与知识破坏行为间的关系，并试图解读独狼倾向如何导致员工产生知识破坏行为，同时聚焦于职场排斥和自我完善视角，探究促进或规避独狼倾向员工知识破坏行为的情境因素。以此，丰富独狼倾向、知识破坏的相关研究，通过实证研究的方式夯实相关理论。

文献综述

员工独狼倾向与知识破坏行为

知识破坏是指员工在有意识的情况下，向同事提供不正确的或者隐瞒关键知识，给其或组织造成损失的行为。特质作为能有效预测个体态度和行为的因素，同样也对个体的知识活动产生有显著影响。有研究指出，黑暗人格特质（马基雅维利主义、自恋和精神病态）会导致有关知识负面行为的产生 (Yang et al., 2021; Dixon et al., 2003; Serenko & Choo, 2020; Husted et al., 2012)。独狼倾向作为个体在工作中所展露的相对稳定的一种特质，其表现为不倾向于与同事的积极合作，对组织的整体承诺感偏低，更关注自己的工作成效 (Dixon et al., 2003; Zhang et al., 2020)。这样的特质会使员工将自身利益置于同事利益及组织利益的前面，行为产生以优先满足自身诉求为考量。与其他同事相比较，独狼倾向员工为了自身绩效的提高而不顾及同事或组织绩效受损行为产生的概率会相对较高。

根据以上分析，提出假设 1：员工独狼倾向与知识破坏存在正向关系，即，独狼倾向越高的员工越容易产生知识破坏行为。

职场排斥的调节作用

在职场中，职场排斥是普遍存在的、不可避免的一种现象，主要描述了员工在职场中受到同事的忽视或孤立的一种体验，是一种非肢体行为的“冷暴力” (Ferris et al., 2008; Li, & Yin, 2021)，是被排斥者的主观体验和感知，同时也是一种源于情境的压力。根据道德行为理论，情境压力是影响个体行为的重要因素。独狼倾向员工如果在职场中感受到源于同事的排斥，很可能进一步丧失对同事和组织的归属感，产生作为社会人的心理疼痛，从而更不顾及其行为可能会对同事或组织造成的危害，提升独狼倾向员工在工作中负面行为产生的概率。

根据以上分析，提出假设 2：职场排斥调节员工独狼倾向与知识破坏间的正向关系；具体而言，这种正向影响在职场排斥高时被增强。

自我完善的调节作用

自我完善是人与动物的区别之一，是个体通过主观努力逐步提高或改善自我属性或表现的趋势 (Allard & White, 2015; Wang et al., 2021)。道德行为理论认为员工识别或发生不道德（负面）行为时，会产生道德形象压力，对员工的实际态度或行为产生影响。独狼倾向员工本来就不是亲近同事或组织的一员，其在同事或组织中的社会人属性有待提高，出于对完善自我个人属性追求，独狼倾向员工在意识到破坏行为会对同事或组织带来损害的时候，会主观控制这一不道德（负面）行为的产生，从而抑制独狼倾向员工在工作中负面行为产生的概率。

根据以上分析，提出假设 3：自我完善调节员工独狼倾向于知识破坏间的正向关系；具体而言，这种正向影响在自我完善高时被抑制。

基于上述理论分析，本研究模型如图 1 所示。

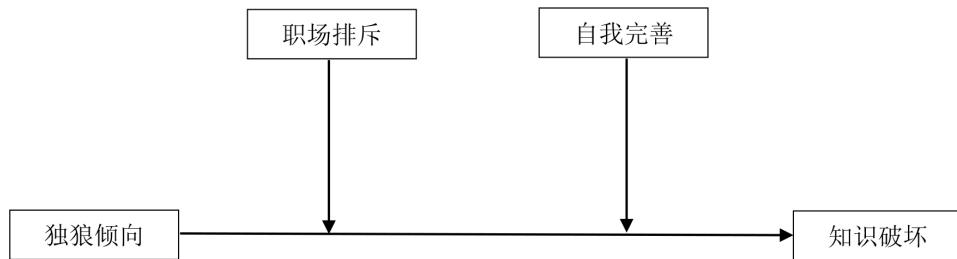


图 1 研究模型

研究方法

研究样本与流程

本研究结合相关文献，通过问卷调查，及对调查数据的分析进行实证检验。问卷通过网络发放，为了降低潜在的同源方差，问卷分四个阶段进行，每次间隔一周。时间点1测量员工独狼倾向，时间点2测量职场排斥，时间点3测量自我完善，时间点4测量知识破坏。经过配对实际收回完整问卷398份，删除无效问卷（有缺失值、答案有明显规律性），最终确认收到有效问卷305份，有效率为76.63%。

在上述有效问卷中，男性174人（占57.05%），女性131人（占42.95%）；其中18至24岁57人（18.69%），25至29岁84人（27.54%），30至34岁94人（30.82%），35岁及以上70人（22.95%）；受教育程度，专科以下学历63人（20.66%），专科学历81人（26.56%），本科学历128人（41.97%），研究生学历33人（10.82%）；1至3年工龄103人（33.77%），4至6年工龄95人（31.15%），7至9年工龄84人（27.54%），10年及以上工龄23人（7.54%）。

变量测量

结合量表翻译、回译程序和预测量，本研究采用李克特5级量表对相关变量进行测量。

独狼倾向是员工在工作中倾向于独自设定并完成任务，专注与自身同时忽视同事及组织的一种工作心理偏好。本研究采用 Dixon et al. (2003) 提出的 7 题项量表，如“在工作中，我更喜欢自己设立目标”等，该量表在本研究中的信度系数为 0.920。

职场排斥是员工在职场中遭受到被忽视或被同事排除在外的一种主观感受。本研究采用 Ferris et al. (2008) 提出的 10 题项量表，如“其他人拒绝在工作中与我交流”等，该量表系数为 0.951。

自我完善是员工通过自己的主观行为，追求提升自己个人属性等的趋势。本研究采用 Helgeson 和 Mickelson (1995) 提出的 5 题项量表，如“为了让自己变得更好，我会克制自己的负面行为”，该量表信度为 0.917。

知识破坏是员工明知会给同事或组织造成损失时，仍然故意提供不正确或有意隐瞒知识的行为。本研究采用 Allard 和 White (2015) 提出的 4 题项量表，如“我可能会在同事寻求帮助时，故意向他提供错误的信息、建议或文件等，来破坏他的表现”等，该量表信度为 0.923。

为避免无关变量对本研究带来的影响，本研究将个人的性别、年龄、受教育水平、工龄作为控制变量。

研究结果

数据分析

问卷采用匿名填写、隐私保护承诺和分阶段发放，同时使用 Harman 单因素检验法检测数据的同源偏差程度，最高因子方差解释度为 21.75%，说明不存在严重的共同方法偏差。

通过验证性因子检验员工独狼倾向、职场排斥、自我完善和知识破坏四个变量的区分效度。如表 1 所示，四因子模型拟合效果良好 ($\chi^2/df = 2.760$, RMSEA = 0.091, CFI = 0.943, NFI = 0.942)，明显优于其他模型，表明本研究变量能够被有效区分。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI
单因子模型	9.552	0.263	0.937	0.714
二因子模型	8.031	0.252	0.774	0.751
三因子模型	6.838	0.187	0.812	0.793
四因子模型	2.760	0.091	0.943	0.942

由表 2 可知，员工独狼倾向与知识破坏显著正相关 ($r = -0.687, p < 0.01$)，为本研究后续的假设检验提供了基础。

表 2 各变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
性别	1.430	0.483							
年龄	2.580	1.027	0.054						
受教育水平	2.430	1.284	0.021	0.184**					
工龄	2.089	0.657	0.040	0.063**	-0.257**				
独狼倾向	1.746	0.736	-0.711	0.047	0.013	0.024			
职场排斥	1.562	0.513	0.037	0.096	-0.124*	0.037	0.163**		
自我完善	3.134	0.921	0.058	0.101	-0.097	0.089	-0.093	-0.207**	
知识破坏	2.638	0.758	0.052	-0.079	-0.168**	-0.013	0.192**	0.134*	-0.047

注：N = 305, **p<0.01, *p<0.05

假设检验

本研究运用层级回归的方法进行假设检验，分析结果如表 3 所示。在控制了相关变量后，模型 2 的解释力较模型 1 显著增强 ($\Delta R^2 = 0.406$)，由模型 2 可知，独狼倾向对知识破坏有显著正向影响 ($\beta = 0.643, p < 0.01$)，假设 1 得到支持。模型 3 的解释力在模型 2 的基础上得到提升 ($\Delta R^2 = 0.143$)，独狼倾向和职场排斥的交互项对知识破坏有显著正向影响 ($\beta = 0.127, p < 0.01$)，假设 2 得到支持。独狼倾向和自我完善的交互项和知识破坏有显著负向影响 ($\beta = -0.151, p < 0.01$)，假设 3 得到支持。

表 3 层级线性回归分析结果

变量	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
性别	0.008	0.035*	0.041
年龄	0.107	0.081	0.793
受教育水平	-0.131**	-0.047	-0.351**
工龄	0.032	0.041	0.028*
自变量			
独狼倾向		0.643**	0.434**
调节变量			
职场排斥			0.021**
自我完善			-0.017*

表3 层级线性回归分析结果（继续）

变量	模型 1	模型 2	模型 3
交互项			
独狼倾向×职场排斥			0.127**
独狼倾向×自我完善			-0.151**
△R ²	0.019	0.406	0.143
F	4.319**	5.737**	4.293**

注: N = 305, **p<0.01, *p<0.05

为了进一步明确职场排斥和自我完善在独狼倾向与知识破坏之间发生的调节作用和趋势，分别建立回归效应图。由图 2 可知，与低职场排斥相比，高职场排斥下的独狼倾向员工知识破坏的回归坡度较大，说明当独狼倾向提高到相同水平时，高职场排斥比低职场排斥的员工表现出更高的知识破坏，即在高职场排斥下独狼倾向对知识破坏的正向作用被加强，假设 2 再次得到验证。由图 3 可知，与低自我完善相比，高自我完善下的独狼倾向员工知识破坏的回归坡度较缓，说明当独狼倾向提高到相同水平时，高自我完善比自我完善的员工表现出更低的知识破坏，即在高自我完善下独狼倾向对知识破坏的正向作用被削弱，假设 3 再次得到验证。

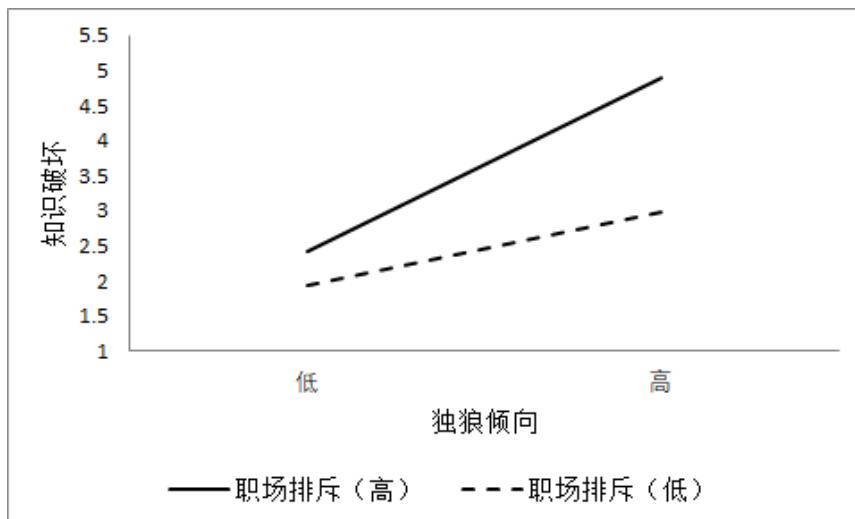


图 2 职场排斥对独狼倾向与知识破坏之间关系的调节作用

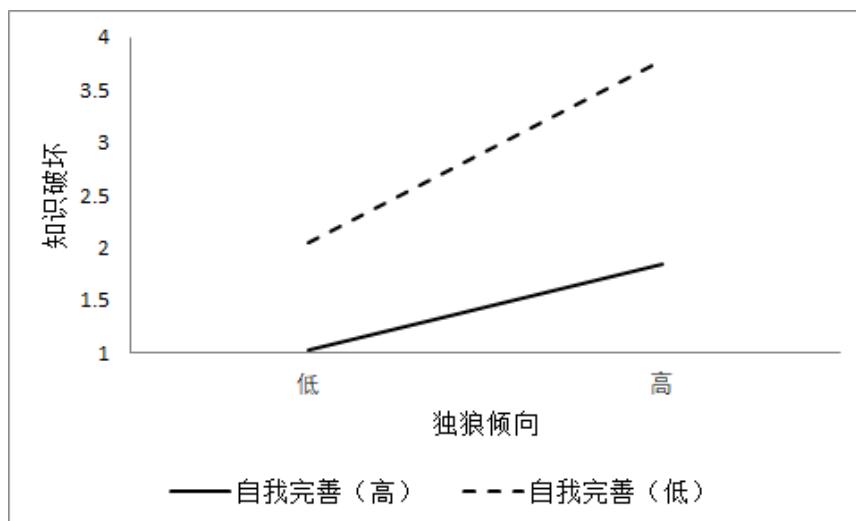


图 3 自我完善对独狼倾向与知识破坏之间关系的调节作用

讨论

本文站在“肇事者”角度寻找引发知识破坏的前因，并且同时关注可能产生影响的情境变量。基于数据分析，本研究证实员工独狼倾向会引发知识破坏这一负面行为的产生，为独狼倾向的后续研究提供了新的方向，也为解释知识破坏行为提供新的视角。同时加入职场排斥和自我完善作为调节变量的分析显示，在高水平职场排斥情境中，独狼倾向更容易引发知识破坏行为；在高自我完善的条件下，阻碍了独狼倾向引发知识破坏行为。该结果表明个体在负面情境的诱导下更容易产生破坏同事或组织利益的负面行为，个体自我完善的愿望及趋势对行为塑造具有关键作用，能抑制个体负面行为的产生。

总结与建议

总结

独狼倾向和知识破坏是较新的研究概念，从肇事者角度将两者联系起来，既扩展了知识破坏这种负面行为的前因变量的探讨，同时也丰富了独狼倾向的结果变量；其次，从职场人际氛围出发，以受害人角度考虑职场排斥感受对行为的调节影响，从职场人际氛围角度探索员工职场行为提供了证据；最后，本研究站在道德行为角度将自我完善纳入考虑氛围，从崭新的视角解读了“特质——意识——决策”之间的调控机制；这些思考和探索，为后续研究提供了参考和新的角度。

员工要具有作为团队和组织成员的自我意识，学会自我调节，缓解负面情绪，克制负面行为的产生。其次，作为同事，我们要在职场中理解个体的特性，避免孤立行为的产生，为其他人造成伤害。最后，作为管理者，对员工个体特质应给予充分的理解，在当发现组织中存在“独狼倾向”等特质员工时，要主动搭建“独狼倾向”特质与同事、组织的沟通渠道，在职场中充

分发挥调节职场氛围的作用，避免员工因为不必要的负面职场氛围产生对组织有危害的行为。同时，要对职场中的冷暴力行为进行引导，注意在文化建设时培养员工的自我完善意识，鼓励员工向好发展。

建议

本研究存在如下几点局限性：首先，关键变量的量表均采用英文翻译而来，难免存在忽视中国情境特殊性的可能，后续研究可以从中情境出发，将量表进行本土化修订。其次，虽然本研究在设计上考虑了横断面研究的局限性，但是各变量之间的交互影响仍存在进一步探讨必要，遭受职场排斥是否会影响员工的自我完善呢？知识破坏行为的产生会不会加重“独狼”感受到的排斥呢？这些问题都有待在未来进一步的探究。最后，除了本研究中考虑到的因素外，是否还存在其他造成员工知识破坏行为产生的因素，以及知识破坏会产生怎样的结果变化，未来的研究可以进一步深入挖掘知识破坏的前因和结果变量。

References

- Allard, T., & White, K. (2015). Cross-domain effects of guilt on desire for self-improvement products. *Journal of Consumer Research*, 42(3), 401-419.
- Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., & Kianto, A. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: A comparison between high-and low-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1757-1781.
- Dixon, A. L., Gassenheimer, J. B., & Feldman Barr, T. (2003). Identifying the lone wolf: A team perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 205-219.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348.
- Helgeson, V. S., & Mickelson, K. D. (1995). Motives for social comparison. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1200-1209.
- Husted, K., Michailova, S., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2012). Knowledge sharing hostility and governance mechanisms: An empirical test. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 754-773.
- Li, Z. D., & Yin, S. Y. (2021). How does workplace exclusion affect employees' willingness to share? - research based on social support perspective. *Social Construction*, 8(4), 83-96.
- Serenko, A. (2019). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: Conceptualization, typology, and empirical demonstration. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1260-1288
- Serenko, A. & Choo, C. W. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: The role of narcissism, machiavellianism, psychopathy, and competitiveness. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2299-2325.

- Wang, L. L., Long, L. R., & Zhang, Y. (2021). The effect of individual agreements on workplace rejection and self-improvement: The role of jealousy and sense of global justice. *Management Review*, 33(8), 234. [in Chinese]
- Yang, Y. Y., Cai, Y., Song, Y. M., & Shi, W. D. (2021). The influence of dark personality traits on knowledge sharing hostility: The chain mediating role of employee relationship and interpersonal trust. *Psychological Science*, (3), 626-632. [in Chinese]
- Zhang, L. Y., Jiang, Y. J., Qian, J. R., & Jiang, C. Y. (2020). Lone wolf tendency and workplace deviance: The perspective of social exclusion. *Science Research Management*, 41(9), 178-186. [in Chinese]



Name and Surname: Chen Cai

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Knowledge Management