

水滴石穿，时间压力如何影响员工知识隐藏：

探讨心理困扰与仁慈型领导的关键作用

DRIPPING WATER WEARS THROUGH STONE: HOW DOES TIME PRESSURE AFFECT EMPLOYEE KNOWLEDGE HIDING? EXPLORING THE KEY ROLES OF PSYCHOLOGICAL DISTRESS AND BENEVOLENT LEADERSHIP

简利蓉^{1*}, 陈俊硕²

Lirong Jian^{1*}, Chun-Shuo Chen²

^{1,2}泰国博仁大学中文国际学院

^{1,2}Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Received: July 23, 2024 / Revised: August 16, 2024 / Accepted: August 27, 2024

摘要

在市场竞争环境下，知识已成为组织获取竞争优势的关键，组织期望员工公开分享知识。然而，现实中由于工作环境的原因，员工往往背道而驰。本研究基于工作要求资源模型，探讨时间压力如何影响知识隐藏，并考虑心理困扰以及仁慈型领导在这个过程中作用机制。本研究采取立意抽样，通过对广告企业创意部员工回收的 525 份问卷调查结果发现，时间压力通过增加心理困扰促进知识隐藏行为，而仁慈型领导能缓解这种压力与困扰，降低知识隐藏。本研究结果不仅拓展了工作要求资源模型在组织行为领域的应用，还为管理者提供了深入理解和管理员工知识隐藏的理论支持，凸显了领导风格在应对时间压力中的关键作用。

关键词：时间压力 心理困扰 仁慈型领导 知识隐藏

Abstract

In the context of market competition, knowledge has become crucial for organizations to gain a competitive advantage, leading them to expect employees to share knowledge openly. In reality, however, employees often act contrary to this expectation due to the work environment. This study, based on the Job Demands-Resources (JD-R) model, investigated how time pressure affects the hiding of knowledge, considering the roles of psychological distress and benevolent leadership in this process. Utilizing purposive sampling, 525 questionnaires from employees in the creative departments of advertising companies were collected and analyzed. The findings revealed that time pressure promotes knowledge hiding behavior by increasing psychological distress, while benevolent leadership can alleviate this pressure and distress, thereby reducing the concealing of knowledge. This study not only extends the application of the JD-R model in the field of organizational behavior but also provides theoretical support for managers to better understand and manage employees' knowledge hiding, highlighting the crucial role of leadership style in coping with time pressure.

Keywords: Time Pressure, Psychological Distress, Benevolent Leadership, Knowledge Hiding

引言

知识在组织竞争中具有重要的价值和影响力，因此组织期望员工可以分享知识，提高组织效率 (Arsawan et al., 2022)。然而，现实中知识型员工可能会选择不分享自己的知识，是因为他们认为这样能让自己在组织中保持竞争优势 (Anand & Hassan, 2019; Yao et al., 2020)。知识是一种独特的资源，而且外部环境总是变化的，他们担心分享知识可能会使他们失去在组织中的地位或者给竞争对手提供了机会，产生拒绝回应同事的知识请求或者刻意掩饰真实能力的行为 (Yao et al., 2020)。另一方面，消极的外部环境也会导致员工产生知识隐藏行为，例如 Anasori et al. (2023) 研究指出，员工遭遇职场霸凌后，导致他们在同事请求知识时选择保持沉默或隐藏信息。知识隐藏是指员工在同事寻求帮助时，出于某种目的故意隐藏和保留知识的行为 (Connelly & Zweig, 2015)。这种做法具有极大的负面影响，不仅会破坏人际关系和工作效率，还可能引发恶性循环的报复行为 (Anand & Hassan, 2019)。因此，探讨员工知识隐藏行为成为管理领域关注的焦点 (Connelly & Zweig, 2015; Yao et al., 2020; Chen et al., 2022)。

现有研究对知识隐藏行为前因变量的研究主要集中在人际因素、负面工作场所事件和领导风格等方面 (Yao et al., 2020; Koay & Lim, 2022)，而很少关注员工的情境特征。在最近的研究中，有学者提出需要关注时间压力对员工知识隐藏的影响，并需要更多角度来深入探讨两者之间的联系 (Škerlavaj et al., 2018; Zhang et al., 2022; Chen et al., 2022)。由于市场的波动性、不确定性、复杂性和模糊性不仅给组织带来了前所未有的挑战，给员工带来了巨大的时间压力 (Chen et al., 2022)。是因为组织必须在短时间内掌握市场信息，了解客户需求，开发新产品，因此需

要员工在短时间内承担额外的任务，从而会产生时间压力 (Li et al., 2022)。处于时间压力下的个体拥有的时间资源较少，时间不足是导致知识隐藏的关键原因之一 (Zhang et al., 2022)。然而，也有学者认为时间压力促使员工寻求与他人的知识协作，以提高工作效率并促进知识共享 (Li et al., 2022)。虽然时间压力在实践中已经成为员工面临的最普遍的工作压力，但是时间压力如何影响员工的知识隐藏行为一直存在争议 (Škerlavaj et al., 2018; Chen et al., 2022)。因此本研究想要进一步探讨时间压力与知识隐藏之间的联系。

时间压力对员工知识隐藏的影响，可能与员工的理解有关。从工作要求资源模型的角度来看，时间压力可能是一种工作上的高要求，员工需要在规定时间内完成工作任务。但是并未考虑到员工是否具有足够的资源 (Bakker & Demerouti, 2017)。时间压力高的员工可能会感到很焦虑，影响他们的心情和情绪健康 (Rudolphi et al., 2020)。而心理困扰正是个体的一种消极的心理状态，表现为抑郁、焦虑等 (Fordjour et al., 2020)。这可能会对员工的创造力与绩效产生消极影响 (Anasori et al., 2023)。因此，本研究想要从工作要求资源的角度来探讨时间压力、心理困扰以及知识隐藏的联系。

此外，领导风格可能会影响到员工对时间压力的看法 (Koay & Lim, 2022; Tummers & Bakker, 2021; Zhang et al., 2022)。以往的研究认为领导力可以减少高工作要求的影响，例如仆人式领导可以通过赋予员工自主权，使员工更容易应对高工作量等工作要求 (Tummers & Bakker, 2021)。时间型领导在员工感到时间压力时，能够提供必要的支持和资源，帮助员工有效地管理时间，从而提升他们的工作安全感 (Zhang et al., 2022)。例如领导风格中的仁慈型领导，作为一种非西方人群所期望的领导风格，可以为员工提供工作资源，有助于员工实现工作目标 (Lee et al., 2023)。仁慈型领导通过关怀员工，可以降低工作不安全感带来的负面影响 (Chhabra & Pandey, 2023)。同时，还可以增加员工的认同感，从而抑制员工的沉默 (Li & Xing, 2021)。

综上所述，本研究基于工作要求资源模型，探讨时间压力如何影响员工知识隐藏，将时间压力当成是一种工作要求，考虑到工作要求下员工可能会产生的心理（心理困扰），并纳入领导行为在这个关系中起到的影响机制，回应 Zhang et al. (2022) 所提出的观点，时间压力与知识隐藏的中介机制有待进一步的探讨。

研究目的

在组织中，很多员工为了保持自己在组织中的不可替代性，保护自己的资源或报复组织，来故意隐藏他们自身的知识 (Anand & Hassan, 2019; Yao et al., 2020)。但是并非所有的知识隐藏与利己相关，可能来源于组织消极的环境 (Zhang et al., 2022; Anasori et al., 2023)。特别是时间压力，正如 Zhang et al. (2022) 研究未来方向所提到的，时间压力与知识隐藏之间的联系需进一步探索以及当个人处于压力之下时，他们的行为是否会受到个人特征（如乐观程度）、领导风格(如

授权领导)等因素的影响。因此本研究将探究以下几个研究目的。1) 探究时间压力对知识隐藏的影响,指出时间压力对知识隐藏的具体关系。2) 心理困扰是否能解释时间压力与知识隐藏之间的关系,心理困扰是个体的一种消极的心理状态,表现为抑郁、焦虑等 (Fordjour et al., 2020)。对于长期处于压力下的个体来说,更容易对个体的心理产生负面的影响,例如情绪耗竭 (Maas et al., 2021)。因此,本研究的目的是探讨心理困扰在时间压力与知识隐藏之间的内部机制。3) 仁慈型领导是否对时间压力与知识隐藏之间的关系产生干扰。仁慈型领导通常会关心员工的工作与生活 (Chhabra & Pandey, 2023),这是否会帮助员工应对时间压力。因此,本研究的目的是探究仁慈型领导对时间压力与知识隐藏关系的影响。4) 本研究欲通过探讨对知识隐藏的研究,分析出知识隐藏产生的原因,以及如何防止知识隐藏的发生,帮助企业解决管理上的一些问题。

文献综述

工作要求—资源模型 (Job Demand-Resource model, JD-R) 由 Demerouti (2001) 所提出,分为两个角度: 工作要求和资源。其中,工作要求是指工作中那些需要持续的生理、认知或情感努力的生理、心理、社会或组织方面,如工作负荷、角色冲突、时间压力等 (Bakker & Demerouti, 2017)。虽然工作要求不一定是负面的,但当满足这些要求需要员工付出很大努力,而员工还没有充分恢复时,它们可能会变成压力源,与导致抑郁、焦虑或倦怠等负面反应的高昂成本相关 (Bakker & Demerouti, 2007)。工作资源是指工作中那些能够实现工作目标、促进个人成长和发展、减少工作要求和相关生理和心理成本的生理、心理、社会或组织方面,如工作控制、发展机会、组织支持等 (Bakker & Demerouti, 2007, 2017)。

本研究通过工作要求—资源模型的损害和激励过程,来解释时间压力、心理困扰、知识隐藏和仁慈型领导之间的关系。首先,损害过程是由过高的工作需求和缺乏资源引发的压力的过程可能会通过倦怠导致负面结果 (Demerouti et al., 2001)。在这个过程中,时间压力被视为一种工作要求或高工作要求的影响,心理困扰与知识隐藏是带来的负面结果。其次,激励过程是解释仁慈型领导作为一种工作资源,可以缓解员工资源的损失,缓解员工的负面结果。在这个过程中,仁慈型领导可视为一种工作资源,来补充员工已经损耗的资源,帮助员工更好的应对这种高要求工作 (Bakker & Demerouti, 2017; Lee et al., 2023)。同时,来自领导的关怀和帮助,有利于员工更好的完成工作任务,缓解时间压力带来的负面结果。

最后,本研究认为,时间压力为何会影响到员工知识隐藏,是因为时间压力被当成一种高要求的工作,导致员工缺乏资源,所以会导致心理困扰,从而引发员工负面的结果,即知识隐藏行为。而仁慈型领导可以为员工带来资源的补充,从而缓解员工因时间压力而带来的负面影响。具体作用机制的过程如下。

时间压力对知识隐藏的影响

时间压力是工作中常见的一种压力源, 员工面临时间压力时, 常常需要学习新的知识技能、完成繁重的任务、赶上工作进度以及承担重大责任。这些要求可能会导致员工需要付出更多的努力来满足工作需求。然而, 员工不断加倍努力的过程可能伴随着一些负面的影响 (Chen et al., 2022)。例如, 当员工处于高水平的时间压力下时, 他们可能没有足够的时间来完成工作, 从而加剧了他们对无法留在组织中的恐惧 (即低工作保障) (Škerlavaj et al., 2018)。其次, 时间压力是由于工作量大导致的, 对员工来说, 会过度消耗员工自身的资源。此时, 当员工面临同事的寻求帮助时, 个人往往会选择隐藏知识资源, 以避免时间和知识资源的进一步损失 (Zhang et al., 2022)。

从工作要求资源模型角度出发, 时间压力是不合理的任务安排, 可能会对员工产生负面影响, 从而降低他们的主动性和工作动力, 可能会使员工失去更多的资源 (Škerlavaj et al., 2018)。具体而言, 员工认为这种不合理的任务不值得继续投入资源, 因此他们会倾向于避免进一步的资源消耗 (Urbach & Weigelt, 2019)。另外, 时间压力是由于工作量大导致的, 对员工来说, 会过度消耗员工自身的资源。当个体面临资源损失时, 他会采取措施避免进一步的资源损失, 从而导致他/她的认知封闭 (Zhang et al., 2022)。员工此时会更加关注个人资源的得失, 不会消耗自己的资源去帮助他人 (Bakker & Demerouti, 2017)。因此, 本研究认为员工在时间压力下更倾向于优先考虑自己的任务, 而不太关心他人的任务。

H1: 时间压力对知识隐藏具有正向影响

时间压力与心理困扰的关系

Anasori et al. (2023) 研究发现职场欺凌威胁着员工的资源, 因为欺凌是一种人际压力源, 会导致一系列的心理反感反应, 包括工作紧张, 情绪疲惫和工作情绪低落等心理困扰。由此可以看出, 外部环境会影响到员工的心理状态。此外, 时间压力还可能导致员工出现睡眠问题、免疫系统受损、心血管疾病风险增加和生活质量下降等健康问题 (Bakker & Demerouti, 2017)。例如当员工长时间处于时间压力下, 可能会导致员工产生不良的生理反应, 如焦虑、抑郁、血压升高、肌肉紧张和头痛等 (Rudolphi et al., 2020)。这些反应是员工心理困扰的一些表现, 例如焦虑、抑郁等 (Fordjour et al., 2020)。同时, 这些反应还可能影响睡眠、食欲和健康状况, 进一步影响员工的心理健康 (Ceri & Cicek, 2021)。

工作要求资源理论指出, 过高的工作要求可能会导致精力耗尽和健康问题。当员工需要超出其能力和资源范围的工作量和压力时, 他们可能会感到疲劳、心力交瘁和身体不适。长期处于这种状态下, 可能导致工作倦怠、抑郁、焦虑和身体健康问题的增加 (Rudolphi et al., 2020)。时间压力被认为在面对大量的工作任务时, 缺乏可用的时间, 同时还伴随被催促的情绪体验 (DeVoe & Pfeffer, 2011)。在这种情况下, 时间压力与心理健康问题之间存在密切关联。

员工感受到时间压力时，他们可能面临更高的工作负荷、工作不确定性和工作冲突，这些因素可能对健康产生负面影响。因此本研究认为时间压力会让员工感知到慢性疲劳、身体不适和情绪波动等问题，从而引发情绪耗竭、情绪低落、情绪紧张，导致员工产生心理困扰 (Maas et al., 2021)。由此提出假设：

H2：时间压力对心理困扰具有正向影响

心理困扰与知识隐藏的关系

心理困扰是指个体在心理上出现消极的心理状态，常常表现为焦虑、恐惧和抑郁等相关的消极思想和感受。这种心理状态可能会给人们的日常生活和心理健康带来负面影响 (Restubog et al., 2011)。当员工在社交场合中感到焦虑和不安时，他们可能会选择回避分享知识的机会，以避免被批评或质疑。这种回避行为阻碍了知识分享，可能会导致知识隐藏 (Connelly et al., 2015)。在知识请求的背景下，知识隐藏可以视为心理困扰的一种应对措施。高水平的心理困扰意味着个体有更多的不良心理反应，如紧张和焦虑 (Fordjour et al., 2020)。在这种情况下，员工剩下的情感和物质资源较少 (Garcia et al., 2017)。由于资源的不足，员工可能面临时间限制、工作负荷过重或缺乏必要的培训和支持资源，这使得处理知识请求变得困难 (Bakker & Demerouti, 2017)。员工可能没有足够的时间和精力来回答问题、分享经验或提供指导，因此选择隐藏知识成为一种应对方式。

当人们感到抑郁或自卑时，他们常常会对自己的知识和想法产生负面的评价，并认为这些知识和想法不重要或无用。这种消极的自我评价可能导致他们选择隐藏自己的知识和想法 (Alam et al., 2021)。不仅如此，Park et al. (2018) 研究指出，心理困扰水平较高的员工往往保持沉默，不愿意和他人进行交流。因此，员工不太可能进行知识分享，从而产生知识隐藏行为。根据工作要求——资源模型，心理困扰可能增加员工感受到的工作要求，导致他们无法应对任务和环境要求，从而产生负面情绪，如焦虑、抑郁和压力 (Restubog et al., 2011)。这种情况下，员工可能会选择隐藏他们的知识和想法，减少资源的损失。由此提出假设：

H3：心理困扰对知识隐藏具有正向影响

心理困扰的中介效果

过高的工作要求会导致个体产生压力的同时，还会使他们感到更多的焦虑、紧张、疲惫和其他形式的压力，最终导致一系列负面的结果 (Chen et al., 2022)。当人们面临时间压力时，他们可能会感到紧张和焦虑 (Rudolphi et al., 2020)。这可能导致他们采取消极的应对策略，如拖延、逃避等。但是，这些消极策略会导致工作积压，反而可能使员工感知到更多的压力，导致员工的情绪恶化 (Anasori et al., 2023)。因此，可能会导致心理困扰。而心理困扰高的员工会有焦虑、恐惧和抑郁等消极情绪 (Restubog et al., 2011)。员工可能无法满足知识分享的要求，以节省剩下的精力和时间 (Li et al., 2022)。因此，时间压力会通过增加员工的心理困扰，间接促进知识隐藏行为。

根据工作要求——资源模型，时间压力可能是一种常见的工作要求 (Bakker & Demerouti, 2017)。当员工需要在短时间内完成任务时，可能会感到紧张、郁闷等消极情绪，造成员工的心理困扰。当员工感到心理困扰时，可能会影响员工自身的状态，变得沉默寡言 (Park et al., 2018)，从而导致他们难以处理时间压力下的知识共享问题。此外，由于知识在当前社会中是一种重要的资源，个人可能倾向于保留知识，以获得工作中的优势 (Yao et al., 2020)。当员工在面对时间压力，资源耗尽后产生心理困扰，员工就更不愿意共享知识 (Skerlavaj et al., 2018)。因此，员工会隐藏知识，来保存他们自身的资源。本研究提出假设：

H4：心理困扰在时间压力与知识隐藏之间具有中介效果

仁慈型领导的调节作用

领导行为作为影响员工知识决策的重要情境因素，是构成知识隐藏的主要触发条件 (Nguyen et al., 2022; Koay & Lim, 2022)。例如，Nguyen et al. (2022) 变革型领导倾向于支持开放的沟通氛围，鼓励员工坦诚地表达意见和困惑，这种沟通方式有助于减少因角色冲突而引起的紧张感，使员工更愿意分享关键信息。Koay 和 Lim (2022) 指出，道德的领导者更有可能通过角色扮演规范适当的行为（例如分享知识）来营造积极的知识共享氛围，这可以激励下属向他们学习并随后与他人分享知识，降低知识隐藏。仁慈型领导是指领导者对下属个人的福祉做个别而全面的关怀 (Cheng et al., 2003)。这种领导风格强调领导者对下属的关心和关怀，关注他们的个人需求和福祉，并采取积极的行动来支持和帮助他们 (Chhabra & Pandey, 2023)。当员工在工作中遇到困难时，仁慈型领导会试图通过了解员工表现不佳的原因，向员工提供帮助和指导，给他们纠正工作错误的机会，表现出对员工职业发展的关注 (Chhabra & Pandey, 2023)。

根据工作要求——资源模型，分为工作要求与工作资源两个方面。该模型认为仁慈型领导可以为员工提供工作资源，有助于员工实现工作目标、减少工作需求和相关的生理和心理成本，或刺激个人成长、学习和发展 (Lee et al., 2023)。一方面，在领导分配工作任务时，规定员工在有限的时间内完成高额的工作任务，员工会产生时间压力，这是一种高要求的工作。员工在面对这种高要求的工作时，仁慈型领导可以为员工提供工作资源，可以补充员工的工作资源，帮助员工更好的应对这种高要求工作 (Bakker & Demerouti, 2017; Lee et al., 2023)。这可能缓解时间压力带来的负面效果，从而减弱时间压力与知识隐藏之间的关系。Chhabra 和 Pandey (2023) 发现，仁慈型领导通过关怀员工，可以降低工作不安全感带来的负面影响。仁慈型领导作为一种宝贵的资源 (Lee et al., 2023)，有可能缓解时间压力带来的负面结果，从而抑制员工的知识隐藏行为。因此，本研究认为仁慈型领导会减弱时间压力与知识隐藏之间的关系。综上所述，本研究提出假设：

H5：仁慈型领导在时间压力与知识隐藏之间有负向调节作用

当员工面临时间紧迫的任务和工作任务过多时，常常会感到时间压力，这种压力可能会导致焦虑、抑郁、失眠等心理问题 (Rudolphi et al., 2020)。当仁慈型领导高的时候，会给予员工支

持和帮助，一方面提供资源给员工，帮助员工更好的完成工作任务 (Lee et al., 2023)，缓解时间压力；另一方面，可以给予员工情感上的关怀，提供心理支持和鼓励，缓解因时间压力带来的负面影响 (Cheng et al., 2003)，从而降低员工的心理困扰。因此，仁慈型领导会减弱时间压力与心理困扰之间的关系。综上所述，本研究提出假设：

H6：仁慈型领导在时间压力与心理困扰之间有负向调节作用

仁慈型领导的灵活性和理解力为员工提供了一种独特的心理支持机制 (Li & Xing, 2021)。面对员工的心理困扰，这种领导风格更注重理解和支持，而非传统的批评和压力 (He et al., 2022)。这种理解力有助于降低员工的心理负担，创造了一个更宽松、更包容的工作氛围 (Chhabra & Pandey, 2023)。这种开放的沟通氛围有助于减少知识的隐瞒行为，促使员工更加愿意分享问题和挑战，寻求共同解决方案。还有研究指出，仁慈型领导关注员工的整体幸福感 (Cheng et al., 2003)，而不仅仅是工作表现。通过提供支持和关心，他们可以帮助员工处理个人生活中的压力，有助于缓解心理困扰，从而减少对知识隐藏的影响。由此提出假设：

H7：仁慈型领导在心理困扰与知识隐藏之间有负向调节作用

根据理论基础以及变量关系的推导延伸出本研究的假设关系，具体研究框架如图 1 所示。

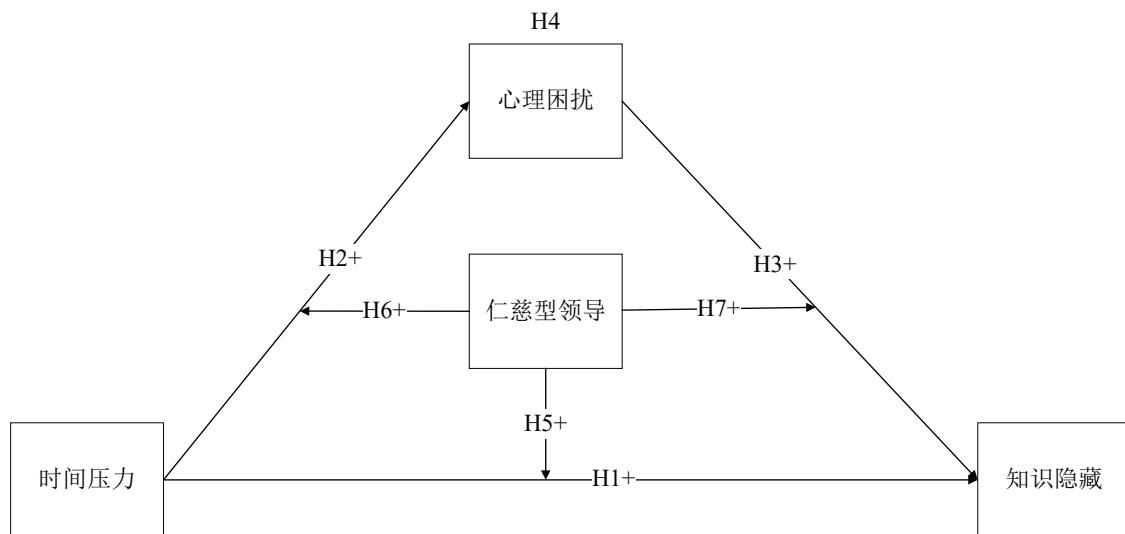


图 1 研究框架图

研究方法

研究对象与抽样方法

本研究的对象是中国创意服务企业中广告公司员工。相关研究表明，创意服务企业中的员工存在知识隐藏的现象，是因为知识因素在创意服务企业中尤为重要，员工作为知识的核心载体和创意资本的拥有者，承担着知识获取、转移和利用的重任，然而由于知识的复杂性，获取知识

的成本逐渐增大,使得员工为了保持其在组织内容部门中的独特性和不可替代性而从事知识隐藏 (Chen et al., 2022)。而创意服务企业员工的知识隐藏对创意团队成员之间的合作、个人创意的产生与实施、团队创新和组织发展都有负面影响 (Anand & Hassan, 2019; Chen et al., 2022)。不仅如此,时间压力是创意服务企业员工普遍面临的挑战之一,是由于创意服务企业的员工工作性质是与创意相关,员工常常在工作中感到自己没有足够的时间来发展创意,因为顾客的需求是多样化的,需要与时俱进,并且需要不断的创新,因此创意服务企业的员工更容易感受到时间压力 (Chen et al., 2022)。此外,广告业作为创意产业十大重点产业之一,发展势头强劲,成为塑造当今经济文化生活的核心力量之一。因此本研究选取广告公司创意部的员工进行调查。

本研究使用问卷调查方法,并采用立意抽样。调查对象是东部地区的广告公司员工。为了获取样本,研究依据《亚洲权威广告营销行业咨询机构》提供的数据,选取了中国排名前十的广告公司,分别是蓝色光标、奥美、李奥贝纳、索象中国、阳狮、分众传媒、北京电通、麦肯光明、华扬联众与天联广告,分布在上海、杭州、广州和北京四个地区。主要是对这几家广告公司进行问卷收集。

问卷收集部分,首先通过广告公司的朋友或官网上的联系方式,与企业的 HR 部门取得联系。解释调查的目的和内容,获得他们的支持和许可,以增加调查的可信度和员工的参与意愿。使用问卷星扫码填答的方式进行调查。通过将二维码发放到企业群中,需要微信授权登录,以确保一人只填写一份问卷。此方式适合覆盖远程或不方便到现场的员工,增加员工参与度和便利性。在现场通过部门为单位发放问卷,并约定时间统一回收。这种方式能够在填写过程中及时协助解答员工疑问,减少错误的风险。在问卷填写之前说明调查的目的,保证员工的回答是匿名和机密的,消除员工的顾虑。为了调动员工的积极性,可以设置填写完问卷后进行抽奖,提供微信红包等奖励。不仅如此,为了进一步甄别本研究的研究对象所从事的行业是否与本研究相关,本研究还在问卷中设立题项,问受访者是否是从事广告行业的员工,如果选择否,则会被剔除。

变量操作性定义与测量工具

时间压力: 时间压力的操作性定义是个体为了完成相关工作任务所感知没有足够时间的程度 (DeVoe & Pfeffer, 2011)。关于时间压力的衡量,选取的是 DeVoe 和 Pfeffer (2011) 开发的评估当前经历的时间压力的措施包括 7 个题项,题项例如:在完成工作上,我感觉到时间很紧迫。

知识隐藏: 知识隐藏的操作性定义是在工作上,个体会故意隐瞒或推脱他人向自己请求任何相关信息或知识的程度 (Connelly et al., 2012)。关于知识隐藏的衡量:本研究采取的是 Connelly et al. (2012) 开发的量表,共计 12 个题项。

心理困扰: 心理困扰是个体感知到的紧张、压力、情绪耗竭和抑郁等心理状态的程度 (Restubog et al., 2011)。本研究选取 Kessler et al. (2002) 开发的 K10 心理困扰量表,通过 1

从不、2 很少、3 有时、4 颇多、5 总是这种计分方式进行回答，如果填答的分数越高，代表个体的心理困扰程度越高。

仁慈型领导：仁慈型领导是员工感知到主管对自己关心的一种程度 (Cheng et al., 2003)。本研究选取 Cheng et al. (2003) 开发的量表，共计 5 个题项。

关于控制变量选取方面，本研究借鉴了 Zhang et al. (2022) 的做法，选取了性别、年龄、学历和工作年限作为控制变量，这些因素有助于排除它们对研究结果的可能影响。

研究结果

样本描述

正式问卷的发放从 2023 年 1 月 15 日开始，截止到 2023 年 1 月 30 日，一共收集问卷 827 份，根据本研究在制作问卷时设定的一些条件选项以及常规性的标准，剔除无效问卷后剩余有效数据 525 份。效样本中女性占比较多，人数是 293 人，占比 55.8% 明显高于男性；从年龄来看，18-30 岁以内的人数最多，227 人占比 43.2%；从学历来看，有效样本中文化程度普遍集中在本科，266 人占比 50.7%；目前岗位工作年限最多的是 3-5 年的，人数为 126 人；从职位来看，调查的有效样本中大部分的员工都是普通员工，其次是基层管理者。

信度与相关分析

由表 1 可知，各变量之间的相关系数无显著过高的情况，其中时间压力、知识隐藏、心理困扰以及仁慈型领导的 Cronbach's α 系数分别为 0.894、0.946、0.919、0.859，均大于 0.7，因此整个量表的可靠性较高，一致性较好。

表 1 信度与相关分析表

变量	时间压力	知识隐藏	心理困扰	仁慈型领导
时间压力	.894			
知识隐藏	.488**	.946		
心理困扰	.504**	.386**	.919	
仁慈型领导	-.289**	-.380**	-.176**	.859

注 1: *表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$ 。

注 2: 对角线是变量的 Cronbach's α 值。

效度分析

本研究通过验证性因素分析来评估问卷数据的有效性，通过数据分析结果表明。四因子模型整体的模型拟合指数均在标准范围之内，因此本研究模型较好。具体数据参考表 2。

表 2 模型比较汇总表

维度	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
指标	696.368	521	1.337	.928	.918	.935	.983	.025	.029
标准			<.5	>.8	>.8	>.8	>.8	<.08	<.08
结果	模型拟合较好								

注：四因子模型：时间压力、知识隐藏、心理困扰、仁慈型领导

验证性因子分析结果表明，时间压力、知识隐藏、心理困扰以及仁慈型领导等 4 个潜变量的测量题项标准化因子载荷都大于 0.6，且 AVE 均大于 0.5 表明每个观测变量的测量题项均可用来诠释其潜变量。此外，组合信度系数高于 0.8 ($0.8 > 0.7$)，表明每个观测变量都可以用来诠释该变量。此外，经过数据分析发现，各潜变量 AVE 平方根都大于其变量之间相关系数，表明本研究的数据具有区别效度（参考表 3）。

表 3 区别效度

变量	时间压力	知识隐藏	心理困扰	仁慈型领导
时间压力	.739			
知识隐藏	.488**	.772		
心理困扰	.504**	.386**	.731	
仁慈型领导	-.289**	-.380**	-.176**	.741

注 1：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$ 。

注 2：对角线为各变量 AVE 平方根值。

假设检验

回归分析依据 Bland 和 Altman (1986) 的标准，以回归模型的回归标准化系数与显著指数作为回归分析的主要验证标准，回归模型标准化系数的显著指数值小于或等于 0.05，即呈显著影响。

本研究利用多层线性回归检验直接假设与调节假设，引入性别、年龄、目前岗位工作年限以及职位作为控制变量进行线性回归分析。分析结果如表 4 所示。

当人口统计变量与时间压力回归模型 M5 后，M5 中时间压力对知识隐藏的回归系数值 ($\beta = 0.411^{***}, p < 0.001$)，说明时间压力越高，员工知识隐藏越高。因此 H1 成立，即时间压力正向影响知识隐藏。

当人口统计变量与时间压力回归模型 M2 后, M2 中时间压力对心理困扰的回归系数值 ($\beta = 0.489^{***}, p < 0.001$), 说明时间压力越高, 员工心理困扰越高。因此 H2 成立, 即时间压力正向影响心理困扰。

当人口统计变量与心理困扰回归模型 M8 后, M8 中心理困扰对知识隐藏的回归系数值 ($\beta = 0.331^{***}, p < 0.001$), 说明心理困扰越高, 员工知识隐藏越高。因此 H3 成立, 即心理困扰正向影响知识隐藏。

由模型 M3 结果可知, 显示时间压力与仁慈型领导的交互项对心理困扰有显著正向影响 ($\beta = -0.225^{***}, p < 0.001$), 也就是说仁慈型领导会减弱时间压力对心理困扰的正向影响, 假设 H6 成立。

由模型 M6 结果可知, 显示时间压力与仁慈型领导的交互项对知识隐藏有显著正向影响 ($\beta = -0.097^{**}, p < 0.001$), 也就是说仁慈型领导会减弱时间压力对知识隐藏的正向影响, 假设 H5 成立。

由模型 M9 结果可知, 显示心理困扰与仁慈型领导交互项对知识隐藏有显著正向影响 ($\beta = -0.127^{***}, p < 0.001$), 也就是说仁慈型领导会减弱心理困扰对知识隐藏的负向影响, 假设 H7 成立。

表 4 假设分析检验表

解释变量/模型	被解释变量								
	心理困扰			知识隐藏			知识隐藏		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
性别	.034	.041	.055	-.082	-.067	-.061	-.082	-.082	-.082
年龄	-.063	-.039	-.045	.011	.029	.027	.011	.029	.033
学历	-.063	-.033	-.027	-.054	-.014	-.011	-.054	-.013	-.005
工作年限	.071	.048	.048	.049	.010	.010	.049	-.001	.011
职位	.052	.032	.021	.076	.055	.050	.076	.052	.051
时间压力		.489 ^{***}	.451 ^{***}		.411 ^{***}	.395 ^{***}			
心理困扰								.331 ^{***}	.333 ^{***}
仁慈型领导		-.030	-.074			-.275 ^{***}		-.317 ^{***}	-.334 ^{***}
时间压力×仁慈型领导			-.225 ^{***}		-.255 ^{***}	-.097 ^{***}			
心理困扰×仁慈型领导									-.127 ^{***}
R ²	.016	.262	.310	.018	.309	.318	.018	.260	.275
Adj R ²	.007	.252	.299	.009	.300	.307	.009	.250	.264
△R ²	.016	.001	.048	.018	.059	.009	.018	.096	.016
F值	1.690	26.205 ^{***}	28.973 ^{***}	1.904	33.019 ^{***}	30.058 ^{***}	1.904	25.904 ^{***}	24.494 ^{***}

注 1: 表中出现的回归系数为标准化系数 β 值。

注 2: *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$ 。

为了更进一步的解释主动性自我控制的调节作用，本研究根据表四中的数据做一个简单斜率检验，并画出简单效应分析图。从图 2 可以看出，虽然高水平仁慈型领导时心理困扰随着时间压力上升，但上升的幅度明显低于低水平仁慈型领导，即仁慈型领导减弱了时间压力对心理困扰正向影响（参考图 2）。从图 3 中可以看出，虽然高水平仁慈型领导时知识隐藏随着时间压力上升，但上升的幅度明显低于低水平仁慈型领导，即仁慈型领导减弱了时间压力对知识隐藏正向影响（参考图 3）。从图 4 中可以看出，虽然高水平仁慈型领导时知识隐藏随着心理困扰上升，但上升的幅度明显低于低水平仁慈型领导，即仁慈型领导减弱了心理困扰对知识隐藏正向影响（参考图 4）。

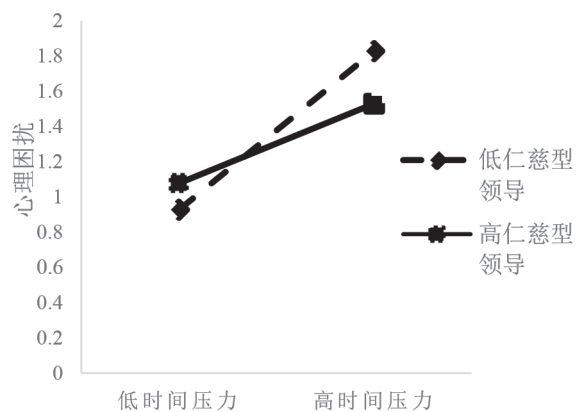


图 2 仁慈型领导在时间压力与心理困扰之间调节效果图

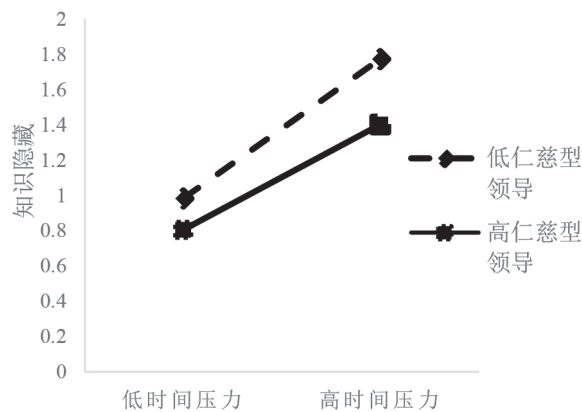


图 3 仁慈型领导在时间压力与知识隐藏之间调节效果图

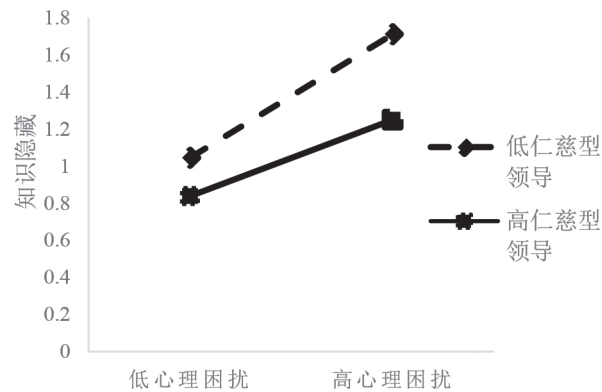


图4 仁慈型领导在心理困扰与知识隐藏之间调节效果图

在本研究中，建立了一个关于心理困扰在时间压力和知识隐藏之间的中介效应模型。为了验证这个模型中提出的中介效应，本研究采用了 Bootstrap 法，这是一种常用而合理的学术研究方法。本研究构建中介路径时间压力——心理困扰——知识隐藏的模型，通过 5000 次 Bootstrap 抽样结果显示，直接效应的 95% 置信上区间为 0.308，下区间为 0.481，不包含 0 值且 p 值小于显著水平 0.05；间接效应的效应值 95% 置信上区间为 0.052，下区间为 0.140，不包含 0 值且 p 值小于显著水平 0.05；总效应 95% 置信上区间为 0.414，下区间为 0.567，不包含 0 值且 p 值小于显著水平 0.05。由此可以说明，心理困扰在时间压力与知识隐藏之间具有部分中介效果，假设 H4 成立。

表5 时间压力——心理困扰——知识隐藏中介效应

	效应值	S.E.	LLCI	ULCI
总效应	.490	.039	.414	.567
直接效应	.395	.044	.308	.481
间接效应	.096	.023	.052	.140

资料来源：本研究整理

讨论

通过本研究结果可知，所有假设均获得支持。时间压力会影响员工的知识隐藏，从工作要求资源模型视角来看，时间压力会导致员工承受更大的工作压力和不确定性，大量的消耗员工的资源，从而增加心理困扰的可能性，进而促使他们采取知识隐藏的行为。此外，仁慈型领导会缓解时间压力对知识隐藏的影响。仁慈型领导可以为员工提供资源上的补充和支持，帮助员工更好的应对时间压力的影响，领导的关怀与帮助，可以为员工提供资源，从而减轻时间压

力造成的心理困扰和知识隐藏的消极影响。这也进一步证实 Škerlavaj et al. (2018) 所提出的观点, 时间压力会带来工作繁忙的紧迫感, 资源消耗过多导致员工面对同事知识的寻求时, 可能会选择隐藏知识。

其次, 本研究结果证实员工感知到时间压力后, 会产生心理困扰, 从而进一步的增加知识隐藏行为。从工作要求资源模型来看待三者之间的关系, 时间压力会让员工感到工作量增加, 时间不够用, 这可能会给他们带来更多的心理负担, 让他们感到心理压力。当员工感到压力增加时, 可能会觉得无法应对工作任务和环境要求, 从而产生负面情绪, 比如焦虑、抑郁和压力。这些负面情绪可能会影响员工的工作资源, 比如自尊、自我效能感和工作支持, 使他们感到更加无助和沮丧。在这种情况下, 员工可能会选择隐藏他们的知识和想法, 不愿意与他人分享。以往的研究也指出, 工作量的增加可能会让员工感知到心理负担, 从而导致心理困扰 (Maas et al., 2021)。当员工感到情绪上耗竭时, 心理负担较重的员工会保持沉默 (Park et al., 2018)。

最后, 本研究结果证实仁慈型领导是可以作用于时间压力、心理困扰以及知识隐藏的关系中, 可以帮助员工有效应对时间压力以及糟糕的心理状态 (心理困扰)。一方面, 仁慈型领导通过积极的沟通和情感支持, 缓解员工在高时间压力下的焦虑和压力, 减少心理困扰的产生。其次, 仁慈型领导通过建立信任 and 安全感, 使员工在时间压力下感到被理解和支持, 从而减轻知识隐藏的发生。以往的研究也指出, 仁慈型领导通过对员工的关怀和支持, 可以降低员工对工作不安全感所带来的负面影响 (Chhabra & Pandey, 2023)。

总结

本研究基于工作要求资源模型, 进一步验证时间压力如何作用于员工知识隐藏。员工产生知识隐藏的原因并非出于竞争优势的原因, 而是因为来源高工作要求时间压力所导致的, 时间压力不仅给员工带来紧迫性的感受, 同时还会造成员工心理困扰, 导致抑郁变得沉默寡言。而领导行为 (仁慈型领导) 在这个过程中可以起到缓解的作用, 提供资源给员工, 更好的应对工作的挑战和消极的心理状态。本研究建议管理者在设定工作要求和时间表时, 应尽量避免过度的时间压力, 或者提供有效的支持和资源来帮助员工应对压力。不仅如此, 管理者应该鼓励和培养领导者在面对员工时表现出这种仁慈和支持, 例如倾听员工的需求、提供情感上的支持以及实际的工作资源。

理论意涵

从理论方面来看, 本研究深入探讨了时间压力与知识隐藏行为之间的关系, 解释了关于时间压力效应的争议问题。以往的研究从认知资源理论、资源保存理论, 从时间压力的正负概念, 来进行研究 (Palada et al., 2019)。这些研究导致有关时间压力的话题, 争论不断 (Maruping et al., 2015)。本研究试图从工作要求资源模型出发, 解释时间压力如何作用于知识隐藏, 为解决时间

压力效应的争议提供了新的视角。此外, 研究弥补了 Zhang et al. (2022) 提出的研究缺口。Zhang et al. (2022) 提到, 时间压力与知识隐藏之间的中介机制仍然需要进一步的研究和探索。也就是说, 目前还没有充分的理解和证据, 来揭示这两者之间的关系如何具体发挥作用。此外, 当个人处在压力之下时, 他们的行为往往会受到多种因素的影响, 这其中包括个人的特征, 例如他们的乐观程度, 以及领导的风格, 比如授权领导的方式等等。这些因素共同作用, 使得在压力情境下的个体行为变得复杂多样, 需要更多的研究, 来全面揭示这些影响的机制和过程。因此, 本文通过探讨这些因素, 弥补了其提出的研究缺口。

建议

本研究揭示了时间压力对员工知识隐藏行为的影响, 并引入了仁慈型领导作为干扰因素。根据研究的结果, 本研究提出一些具体的管理建议: 首先, 管理者在处理时间压力时应保持正确认知。一些管理者认为压力能激发员工的潜力, 因此可能会增加工作负荷以提高表现。另一些则认为压力会影响效率和心理健康, 因此会关注员工情绪并帮助减压。然而, 时间压力有两面性, 适当的压力可以激发动力, 但过度压力可能造成负面影响。管理者需根据员工的个体差异和情况, 灵活调整时间压力策略, 以达到最佳管理效果。此外, 本研究发现, 在高压环境下, 仁慈型领导能够通过关怀和支持显著减少员工的知识隐藏行为。仁慈型领导通过关怀、支持和倾听员工, 可以显著提高员工的信任度和忠诚度。在高压环境下, 这种领导风格能够减少员工的知识隐藏行为, 从而增强整个团队和组织的协作能力和绩效。因此, 在实际管理中, 组织应重视培养领导者的仁慈行为, 定期进行相关培训和指导, 让领导者在日常管理中体现出对员工的关怀和支持。这不仅有助于提高员工的工作满意度和忠诚度, 还能通过知识共享和协作, 来提升组织的整体绩效和竞争力。

局限与未来研究方向

虽然本研究补足 Zhang et al. (2022) 提出的研究缺口, 探讨时间压力与知识隐藏之间的中介机制, 以及一些因素对他们之间关系的影响, 但由于研究的限制, 不能全面考虑所有的因素, 只是从心理困扰、仁慈型领导进行研究。因此, 在未来的研究中, 可以考虑其他的中介因素或调节因素的影响, 例如工作保障 (Škerlavaj et al., 2018)、情绪耗竭 (Zhang et al., 2022)、个人特质 (乐观) (Zhang et al., 2022) 等方面, 使研究更加全面。

其次, 本研究的研究范围只选取的广告行业的创意部员工作为调查对象, 并没有涉及到其他行业。同时本研究只调查东部地区上海、杭州、广州和北京四个地区的广告公司进行调查, 并未考虑打破中部和西部地区, 导致本研究的结果在一定程度上不具有普适性。因此, 在未来的研究中, 可以调查其他行业的员工, 同时选取中部和西部地区的企业, 进行比较, 再次验证, 提高研究结果的普适性。

最后，本研究采用横断面设计的方法，难以捕捉时间压力、知识隐藏行为和调节变量之间的因果关系。这是因为横断面设计只能提供瞬时的数据快照，无法跟踪变量随时间的变化。因此，建议未来研究采用更严谨的纵向跟踪设计，通过长期观察和记录员工在时间压力下的行为变化，更好地探究时间压力、知识隐藏行为和调节变量之间的因果关系。这样的设计可以帮助研究者更准确地捕捉变量之间的动态变化，提高研究的可信度和科学性。

References

- Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: Everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12-15. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0158>
- Anasori, E., De Vita, G., & Gürkan Küçükerin, K. (2023). Workplace bullying, psychological distress, job performance and employee creativity: The moderating effect of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 43(5-6), 336-357. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2147514>
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bland, J. M., & Altman, D. (1986). Statistical methods for assessing agreement between two methods of clinical measurement. *The Lancet*, 327(8476), 307-310. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(86\)90837-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(86)90837-8)
- Chen, X., Lin, W., & Xu, A. (2022). Research on the influence mechanism of creative time pressure on employee knowledge hiding: Evidence from creative service enterprises in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 937304. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.937304>
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2003). The triadic model of paternalistic leadership: Evidence from corporate organizations in mainland China. *Indigenous Psychology Research*, 20, 209-252. [in Chinese]
- Chhabra, B., & Pandey, P. (2023). Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: A moderated mediation model of knowledge hiding and benevolent leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 632-654. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2021-0403>
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>

- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. (2011). Time is tight: How higher economic value of time increases feelings of time pressure. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 665-676. <https://doi.org/10.1037/a0022148>
- Fordjour, G. A., Chan, A. P. C., & Fordjour, A. A. (2020). Exploring potential predictors of psychological distress among employees: A systematic review. *International Journal of Psychiatry Research, 2*(7), 1-11. <https://doi.org/10.33425/2641-4317.1047>
- Garcia, P. R. J. M., Ng, C. S., Capezio, A., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2017). Distressed and drained: Consequences of intimate partner aggression and the buffering role of supervisor support. *Journal of Vocational Behavior, 103*, 106-116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.09.003>
- He, G., Wang, Y., Zheng, X., Guo, Z., & Zhu, Y. (2022). Linking paternalistic leadership to work engagement among Chinese expatriates: A job demand-resource perspective. *International Journal of Manpower, 43*(4), 889-909. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2020-0322>
- Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2022). Ethical leadership and knowledge hiding: Testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management, 26*(3), 574-591. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0091>
- Lee, M. C. C., Kee, Y. J., Lau, S. S. Y., & Jan, G. (2023). Investigating aspects of paternalistic leadership within the Job Demands-Resources model. *Journal of Management & Organization, 30*(6), 1900-1919. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.95>
- Li, X., & Xing, L. (2021). When does benevolent leadership inhibit silence? The joint moderating roles of perceived employee agreement and cultural value orientations. *Journal of Managerial Psychology, 36*(7), 562-575. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2020-0412>
- Li, X., Xu, Z., & Hu, Y. (2022). How time pressure is associated with knowledge sharing: A dual-path mechanism study. *Journal of Knowledge Management, 27*(7), 1765-1786. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0256>
- Maas, J., Schoch, S., Scholz, U., Rackow, P., Schüler, J., Wegner, M., & Keller, R. (2021). Teachers' perceived time pressure, emotional exhaustion and the role of social support from the school principal. *Social Psychology of Education, 24*, 441-464. <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09605-8>
- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research, 139*, 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S., & Deng, Q. (2018). Abusive supervision, psychological distress, and silence: The effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics, 153*, 775-792. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3384-3>
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 713-729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>

- Rudolphi, J. M., Berg, R. L., & Parsaik, A. (2020). Depression, anxiety and stress among young farmers and ranchers: A pilot study. *Community Mental Health Journal*, 56, 126-134. <https://doi.org/10.1007/s10597-019-00480-y>
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0179>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Urbach, T., & Weigelt, O. (2019). Time pressure and proactive work behaviour: A week-level study on intraindividual fluctuations and reciprocal relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 931-952. <https://doi.org/10.1111/joop.12269>
- Yao, Z., Zhang, X., Luo, J., & Huang, H. (2020). Offense is the best defense: The impact of workplace bullying on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 675-695. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0755>
- Zhang, X., Yao, Z., Qunchao, W., & Tsai, F. S. (2022). Every coin has two sides: The impact of time pressure on employee' knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2084-2106. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0149>



Name and Surname: Lirong Jian

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Field of Expertise: Organizational Behavior



Name and Surname: Chun-Shuo Chen

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Field of Expertise: Corporate Environmental Management, Green Marketing, and Organizational Behavior