

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20190926.107

员工领地侵占行为的概念界定与前因探索

——基于对某零售企业员工行为的扎根研究

张佳良¹, 王琦琦², 刘 军²

(1. 碧桂园集团 人力资源管理中心, 广东 佛山 528312; 2. 中国人民大学 商学院, 北京 100872)

摘要: 员工领地行为是近些年兴起的研究热点之一, 理论界对与之相关的标记行为与防卫行为等进行了深入讨论。然而, 员工领地行为的概念内涵存有不足, 难以覆盖企业员工的行为表现, 需要理论延伸和扩展。在识别研究不足的基础上, 运用探索性的扎根主义研究方法, 借助于调研访谈等资料, 本文发现和系统探究了员工领地行为中的“侵占”表现, 并将其界定为“员工领地侵占行为”。研究表明, 员工领地侵占行为包括了权力领地侵占、知识领地侵占和其他资源领地侵占, 是对已有的领地标记行为和领地防卫行为概念的有效补充。同时, 员工领地侵占行为的产生, 受到个体层面的员工欲望和个性特征、组织层面的制度和角色分工界定、企业层面的文化风气和发展阶段等因素的综合影响。本文的研究结论对于推动组织领地议题的理论进步具有一定的价值。

关键词: 员工领地侵占行为; 扎根主义; 权力; 知识

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)04-0107-16

一、引言

近些年来, 员工领地行为在组织管理学界引起广泛讨论。员工领地性指的是员工基于心理所有权产生的对某些物品的所有权或使用权的归属界定; 而员工领地行为描述的则是围绕这些领地所展开的各种行为(张佳良等, 2017)。拥有领地, 可以提升自身身份, 获得利益, 并满足多种需求(张佳良等, 2018)。领地的多少、大小、好坏直接决定了员工在组织中的正式地位和非正式角色, 由此广受追逐。Brown等(2005)首次讨论该议题, 并开创性地将员工领地行为划分为领地标记行为和领地防卫行为。其中, 标记行为用来宣示领地主权, 预防他人无故入侵; 防卫行为用来捍卫领地主权, 对他人的敌意入侵予以打击报复(彭贺, 2012)。但遗憾的是, 这两大行为内涵并未能覆盖员工日常领地行为的绝大多数。比如, 本来归属于A员工的创意, 却被B同事

收稿日期: 2019-05-30

基金项目: 国家杰出青年科学基金项目(71425003)

作者简介: 张佳良(1991—), 男, 碧桂园集团人力资源管理中心高级经理;

王琦琦(1993—), 女, 中国人民大学商学院博士研究生;

刘 军(1974—), 男, 中国人民大学商学院教授, 博士生导师(通讯作者, junliu@ruc.edu.cn)。

给“偷窃”；A员工辛苦开发和培育的大客户资源，被B同事无故侵占。这些在企业中极为常见的员工领地行为，既不属于领地标记行为的范畴，也无法在领地防卫行为内涵中得以表现。

实际上，企业中的这些行为都与对领地的“侵占”相关。这种领地侵占行为的动机是“侵占他人领地”而非“保护自身的领地”，因而与Brown(2005)提出的领地标记和防卫行为有本质的区别，是一种独立的领地行为。在现实管理情境中这些侵占行为普遍存在，不仅导致员工工作冲突，也带来其他诸多负面结果。然而，这种侵占行为至今未在领地行为议题研究中进行系统的讨论，对于客观全面反映企业员工现状存有不足。只有更为全面地反映和覆盖一个概念的内涵，学界对组织员工的现象认识才能逐渐渗入，认识层次也才可以不断提升(贾良定等，2015)。本文认为，在对领地标记和防卫行为展开广泛讨论的同时，理应获得同等重视的，也包括员工领地侵占行为。

另外，虽然学者们已经意识到领地行为的对象也可能是非物理领地，如项目、创意等(储小平和倪婧，2009)，但现有的关于领地以及领地行为的定义和测量方式大多是针对办公空间、办公用品等物理领地(Brown等，2005，2009)。而在工作情境中，相较于办公空间等物理领地而言，知识、资源等非物理领地能够为员工创造更多的价值，使其获得更多利益。此外，与具有外在实体形象的物理领地相比，非物理领地的边界更难界定，员工对其的所有权以及标记行为也较难被他人感知到。基于这些特征，非物理领地可能更容易遭到“侵占”。因而，本文认为，在讨论领地侵占行为时，有必要将非物理领地也纳入到研究的范畴中。

对包括非物理领地在内的领地侵占行为的讨论，既有发展理论观点的必要性，也有更为广泛涵盖管理实践的可能性和可行性。由此，本文对针对非物理领地的侵占行为的概念内涵和前因变量进行探索。基于对某零售企业的扎根研究和对67位工作人员的访谈调研，本文采用质性研究方法分析了员工领地侵占行为的概念内涵和前因模型，以呈现对该概念的解释说明，同时与已有研究形成呼应。

二、领地侵占行为的理论基础

尽管学界目前尚未对领地侵占行为展开系统讨论，但是，学界在提出组织领地行为概念、发展概念内涵、划分行为类别和开展相关研究中所涉及的讨论，为本文员工领地侵占行为的提出和发展奠定了理论基础。这一奠基作用主要体现在五个方面：

第一，领地行为概念来自于动物学的研究(刘军等，2016)。在动物学中，渗透在动物对自己的地盘实施标记行为(比如，斑马用粪便)和防卫行为(比如，黄鼠狼释放臭气)背后的深层次原因，即是对其他动物侵占行为的预防、回应与反击(Eibl-Eibesfeldt，1970)。而“侵占”本身就是动物领地研究中的核心关注点之一(Ardrey，1966)。因此，从概念源头来看，领地侵占行为是客观存在的现象。

第二，领地的特征表明领地侵占行为在组织中是普遍存在的。首先，在组织中，领地往往与有价值的资源相关。资源的获得会给个体带来利益和权力。因此，基于利益驱动，员工有动机去抢夺领地。

第三，员工领地标记行为、防卫行为与侵占行为密不可分。Brown等(2005)指出，领地标记行为是组织成员对“担心”(fear)情绪的未雨绸缪，是害怕领地遭受侵占；领地防卫行为则是组织成员对“生气”(anger)情绪的回应，即是对领地被侵占后的反击。可见，位居于标记行为和防卫行为前后的，就是领地侵占行为。

第四，领地议题研究者尽管没有明确界定和探索“员工领地侵占行为”概念，却也内含了对这个概念的讨论，并呼吁后续研究关注于此。比如，Brown和Robinson(2011)在讨论反应型防

卫行为的前因(阻碍个人目标、归因他人责任、体验到不公平感)时,强调的就是对“领地侵犯行为”的回应。基于伙伴守卫理论,Gardner等(2018)通过质性访谈研究认为,下属员工的欺骗和离职意向,也是对领导权威的侵犯。在评述领地议题的研究进展时,张佳良等(2017)指出,后续研究可以在组织领地侵占行为的概念挖掘和内涵延伸方面,展开深入讨论。

第五,在组织管理学其他研究议题的讨论背后,实际上也隐藏着员工领地侵占行为的影子。例如,组织公民行为(OCB)的最新研究表明,有些OCB接受者并不喜欢被他人帮助,在“施恩者”与“受助者”之间存在意愿上的不对等情况(Chen和Liu,2019)。其原因在于,OCB接受者认为对方帮助自己是对自己脸面的“侵占”,给他人以自己无能的感觉。

三、研究设计

(一)质性方法的选择

本文采取建构主义视角下的扎根理论研究方法,以粤港澳大湾区某大型零售企业为案例对象进行分析。扎根理论是由Glaser和Strauss(1967)提出的在组织管理领域的质性研究中应用最为广泛的方法论,颇受学界推崇。本文梳理了案例企业中与具体研究问题相关的信息,归纳出概念和范畴,并通过不断地分析资料以持续补充理论体系的内涵,直到饱和。在资料收集和分析之前,本研究并不预设理论模型和研究结论,而是让其在分析过程中不断涌现。

(二)研究情境与案例的选择

本文遵循理论抽样原则和典型性原则,选择粤港澳大湾区某大型零售企业为案例对象,对员工领地侵占行为进行分析。该企业成立于1996年,主要经营烟酒、化妆品、名品、生鲜、日化品等,2017年销售额约16亿元人民币。选择该企业的原因有四个方面:

首先,研究发现,任务相依性程度较高时,领地行为出现较多(刘军等,2016)。当一项业务的完成需要多位人员在合理分工基础上密切协作时,潜在冲突与侵占行为出现的可能性更高。零售企业的日常经营活动、业务流程等的完成需要多个部门和岗位之间的配合,对人员工作相依性要求较高,有助于本文展开议题的研究。

其次,处于组织变革阶段的企业,面临较多的不确定性,潜在矛盾也会较多(于天远和吴能全,2012)。在改革开放四十周年之际,位于粤港澳大湾区关键腹地的该国有零售企业也处于组织优化与制度改革的转型升级中。在改革前后,人员的职责权限会重新调整,已有利益分配格局会被打破,给员工领地带来影响。同时,改革期间的企业员工也对自身领地有更深认识。与稳定环境中的企业相比,变革发展中的企业更符合本文的研究情境。

再次,零售企业自身的特点也有助于本研究的推进。比如,零售企业面临的市场竞争比较严峻,变动性大,涉及的员工领地侵占行为可能也较多;零售企业的业务活动主要在商场、购物中心、便利店等较为开阔的空间环境中,便于研究人员更直接的观察。这种空间上的便利性,使得研究者可以展开更为直接、深入的调研。

最后,本文作者曾参与该企业的薪酬和绩效考核制度改革,可以获得准确、客观和丰富的材料,保障研究结论的完整性、科学性和稳健性。

(三)数据收集

为保证资料的完整性、客观性,本文采用多渠道收集数据,并对这些资料进行三角验证,提高信度和效度。员工领地侵占行为主要存在于人员日常活动中,由此本文以调研访谈和现场观察为主,以该企业内部资料、外部报道、官网资料等为辅进行数据收集。

1. 访谈数据资料

针对该企业的密集访谈共包括四轮(参见表1)。

表1 访谈时间和人员情况

轮次	主要人员类别	累计时长	主要访谈内容
第一轮(2017年11月)	业务和辅助业务序列员工,共40人	28小时	工作职责、岗位交叉
第二轮(2017年12月)	职能序列员工,共16人	10小时	岗位职责、人际关系
第三轮(2018年1月)	企业高管,共5人	4小时	利益协调、权责关系
第四轮(2018年3月)	企业高管与普通员工,共6人	5小时	核心事件的发展与看法

资料来源:本文作者整理。

该企业员工总数为336人(2017年11月1日数据),其中业务序列与辅助业务序列员工占比接近80%,其余为职能序列员工。本文对三大类序列员工的分类,沿用该零售企业自身已有的管理惯例。其中,业务序列员工主要围绕着业务的生产链条开展行为活动,包括业务员、销售员、收银员、理货员、采购员、运送员;辅助业务序列员工包括保安员、保洁员;职能序列员工为财务部、人力资源部、党群关系部等部门的工作人员。

所有访谈均在非工作时间、非正式场合展开。需要特别指出的是,在访谈过程中,作者并未提及“领地”等敏感字眼,而是策略性地使用相关词语替代。限于本文的研究目的,本次调研主要围绕业务序列和辅助业务序列的员工,并于2017年11月在研究助理协助下密集实施(本系列访谈的第一轮访谈)。访谈人员涉及班组长、(副)店长、烟酒柜台销售员、超市理货员、名品销售员、化妆品推销员、超市收银员、业务员、导购员、保安员、保洁员等,共40人。访谈内容主要包括工作职责、工作流畅度,对人际关系的感知,对绩效考核制度和薪酬水平的看法等。目的在于透过这些去挖掘他们对领地和领地侵占行为的看法。在记录资料时,本阶段的40位人员分别被标记为F1—F40。

第二轮访谈开启于2017年12月,涉及人员为法务、党群、人事、会计、审计、文员等岗位,共计16人。访谈内容主要包括日常工作,与同事关系的相处,与其他部门人员的衔接情况。在记录资料时,本阶段的16位人员分别被标记为S1—S16。第三轮访谈主要集中于2018年1月,对企业总经理、副总经理、总经理助理等共5人展开访谈。访谈内容主要围绕他们的日常管理工作,以及在组织内部的利益协调等展开。在记录资料时,本阶段的5位人员分别被标记为T1—T5。在三轮访谈之后,本研究已经基本达到理论饱和度。

2018年3月份对参与者进行了一次补充调研。本轮补充调研主要针对前期访谈中被访者提到的核心员工、问题员工(有较多的思考和难题的员工)和主管经营副总,共计6人。针对前期调研中的一些问题进行再度完善。在记录资料时,本阶段的6位人员分别被标记为C1—C6。

2. 实地观察

在访谈之余,作者还在多家营业门店实地观察产品销售、人员活动、员工表现等现场情况,并与工作人员和顾客现场随机交流沟通。另外,作者曾长期驻扎在该企业,充分利用午餐时间、业余活动时间等与众多被访者开展日常交流,增加双方的信任度、好感度,以获得更为准确、翔实、全面的数据信息。

3. 文档资料

在调研访谈的同时,作者还在相关领导的支持和人力资源部的配合下,获得了该企业的人员基本信息、岗位职责信息、绩效考核数据、薪酬数据、奖金分配方案、企业发展大事记、各项管理制度等文档资料。这些文档资料一方面有助于作者更完整地了解企业的发展历程、人员的基本情况、业务的开展方式,另一方面也为本文对组织领地内涵、边界以及组织领地侵占行为的因果模型的探索提供了重要补充和支撑。

4. 其他二手资料

本研究还收集该企业官网上的公开资料、新闻媒体的相关报道等多类二手资料。

(四)资料分析

与已有研究的分析方法保持一致,本文的资料分析主要包括数据提炼、显示和推导三个阶段(Miles和Huberman,1994)。

1. 数据提炼阶段。对访谈数据进行记录和初步整理。在访谈完毕的当日,提炼访谈内容关键词,并与团队其他成员共同讨论商榷相关主要结论。每次访谈至少由2人(包括研究助理)完成,主要在白天进行。

2. 数据显示阶段。这主要是对数据进行编码分析,包括三个步骤:一阶编码,从获得的原始数据资料中找出与所研究主题相关的内容,提炼出关键词,作为一级条目。二阶编码,对一阶编码得到的初步概念进行分析和归纳,这一阶段相关的概念全部来自现有文献。三阶编码,对得出的概念进行整合,形成理论结构。编码的过程采取了背对背同时编码的方法,让质性研究和案例研究方向的博士研究生同时参与这个过程中。反复比对、讨论和思考相关访谈资料,对于不一致的地方反复确认、充分讨论,直至一致为止。

3. 数据推导阶段。运用本研究的概念模型对数据资料进行综合整理分析并得出最终结论。采取质性编码以及归类的方法对收集的数据加以分析后,借鉴 Eisenhardt(1989)的数据分析方法,对数据进行了最终推论。

(五)理论饱和度与信效度

在访谈数量达到一定值时,本文对理论饱和度进行验证(靳代平等,2016)。针对效度,本文多方收集相关资料(包括一手访谈资料和现场观察资料、二手企业制度资料和公开资料等),多方验证编码内容之间的吻合度。针对信度,本文作者和研究助理进行编码分工,通过比较编码节点的相同百分比(同意度百分比=相互同意的编码数量/编码总数量)来判断信度。当编码相同百分比低于90%时,多位研究人员共同协商讨论,进一步修改完善,并最终确保编码相同百分比都在90%以上。

四、编码过程

资料分析过程主要包括开放式编码、主轴式编码和选择性编码三个步骤。编码主要围绕与“员工领地侵占行为”相关主旨展开,并在此过程中同步识别组织领地的内涵与边界。

(一)开放式编码

作为扎根理论分析的第一个环节,开放式编码的主要任务首先是基于原始分析资料对相应独立事件进行概念赋予,然后合并归纳相关概念并进行命名。通过逐步概念化、范畴化和收敛化相关概念,确保编码结果的可靠性和有效性(参见表2)。

表2 组织领地侵占行为初步概念化举例

调研原始资料记录	初步概念化	标记
我们的客户基本上都是自己开发的,每个人负责对接自己的客户群体	职责范围	F2
每个人都有自己固定的收银台,但是总有人喜欢去霸占一会儿他人的。尤其是对方临时有点急事的时候。然后,霸占期间的那些收银业绩,也就算成是自己的业绩基础	侵占物理领地	F4
人流量多的时候,我的清理任务也比较重,我当然也认为我是业务导向的。我的工作也是直接与业务相关的嘛,凭什么就不给我相应的待遇呢	利益归属认知	F15
除了我岗位自身的职责之外,其他的,我也不想去参与太多。为了一两百块钱,也没啥意思	局限自身领地	F34
他野心很大,每天像是钻进了钱眼里,看到什么都想归自己所有。好多次矛盾纠纷都是他搞出来的	利益熏心	F1

表2 (续)

调研原始资料记录	初步概念化	标记
我觉得虽然我只是商超的销售员,但是也应该参与到烟酒柜台销售奖金的分配中;毕竟,大家都是一个企业的,而国企本来也就是“大锅饭”的性质	利益分割	S3
我们的工作主要是供应商关系的维护,也包括偶尔去开发新的供应商	关系维护	S14
有时候会与集团业务部职能冲突,大家都认为这块收益应该是自己的。部门定位不太清晰,界限也就不够鲜明	职责划分	F7
其实我们的制度是2009年制定的,现在有些陈旧。有些新事物出来的时候,参照现有制度并不能进行良好的界定。时代变化了,公司的具体管理模式还是没有变化	制度不健全	T2
我知道,我们的岗位划分可能不太合理;但是,一直想要改革,却没能成行	改革艰难	T1
财务部门就我一个人负责出纳工作,我们的工作也是与业务挂钩的,为什么我们的工资就不能像业务人员那样,直接与企业收入实现挂钩呢?	利益挂钩机制	T5
企业的整体气氛还算不错,但是,现有机制错位,使得很多销售能手都只愿意留在一线(拿的工资更高),而不愿意当班组长(还得承担管理职责)	利益驱动不足	F6
国企嘛,很多时候我们就是要把利益关系给平衡好。冲突肯定是不可避免的	利益平衡	F11
当然,我们一直在想着做大蛋糕啊。这样,每个人收益都增加的时候,彼此的怨言也会少一些。整体利益增大,大家也会少一些对现有蛋糕的份额的争夺	增大整体利益	F24
有时候,在内部会议和培训中,我们也会共享我们的销售经验。但是,这种分享也是有度的。我不可能把我最核心的干货告诉所有人的吧	传经授道	F18
我们现在做改革嘛!其实,这根本就是利益和权力关系的重新洗牌	利益划分	F33
我基本上是按照岗位职责以及上级要求来具体工作的,但是有人却总是想当然地认为他自己是牛,是最应该拿最高分成的	领地边界	C3
如果要改革,就一定要能够有激励人的机制。不能只是工资,还要有奖金、福利、津贴,或者能够扩大职位等级数量,增加工龄工资、奖励称号等	领地类属	C1
有些岗位的工作很难量化,很难实现去明确界定其职责边界与细化考核指标	领地边界	C2
其实,人的主观想法也是基于客观实际的。他也不可能在那里胡乱想来想去	领地意识与行为	S2
职能、业务以及辅助业务三大序列人员,分类管理、分类考核	区别对待	S10
薪酬需要与人的劳动量、劳动价值等挂钩,同工不同酬应该是改革重点方向	区别分类	F14
有时候,我们自己也说不清楚,这个好处应该是归谁的,特别是临时项目	缺乏文件指导	T3

资料来源:本文作者整理。

对多方资料进行初步概念化之后,共得到246个初始概念。剔除重复性概念,共获得139个初始概念。对这些初始概念进行初步合并,得到了86个有效概念和14个范畴(参见表3)。有效概念是对初始概念的合并重组,而范畴则是在打乱了所有有效概念的基础上重新分类整理和归纳而获得的。

表3 概念化与范畴化

初步概念化	概念化	范畴化
个人技能	知识技能专长	知识领地
已有客户资源	核心有形资源	其他资源领地
尚待挖掘与开发资源	附加资源	
职权范围	权力相关领地	权力领地
分解指标不科学	分解指标比较随意	量化
领地边界	领地边界清晰化	
职责划分	职责划分	岗位职责
利益洗牌	利益纠纷与争夺	
利益划分		领地侵占
利益平衡	利益共享导向	
增大整体利益		

表3 (续)

初步概念化	概念化	范畴化
个体扩张想法	个性	欲望
内敛	个性	个性特征
缺乏文件指导	制度量少	
制度不健全		规章制度
制度覆盖力度低	覆盖面少	
临时任务多	随机性大	
岗位界限模糊、衔接性差	岗位管理	岗位管理办法
近亲繁殖	任人唯亲	潜规则盛行
工作职责不清晰	分工不明	角色模糊
变革动荡期	变革期	企业变革阶段
人云亦云	从众心态	企业文化特点

资料来源:本文作者整理。

(二) 主轴式编码

主轴式编码是对开放式编码信息的再次分析和聚类,其分析思路即是通过梳理各个范畴的内涵对不同范畴之间的逻辑关系进行归纳。具体来说,就是通过“因果关系—现象—脉络—中介条件—行动或者互动策略—结果”的编码范畴,将开放式编码中得出的各个范畴连接在一起。本文根据开放式编码所形成的范畴之间的逻辑关系,归纳出六个主范畴(参见表4)。

(三) 选择性编码

选择性编码的主要任务是开发故事线,进一步系统地处理范畴与范畴之间的关系,梳理和挖掘能囊括大多数研究成果的典型关系结构。本文的简要结果如图1所示。

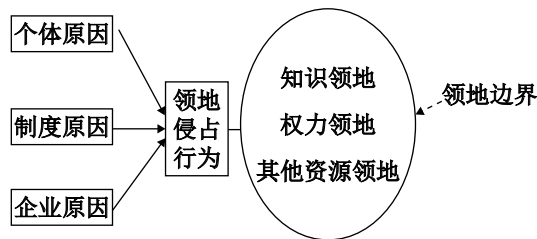


图1 选择性编码结果

五、研究发现

本研究围绕着员工领地侵占行为的概念和前因展开。传统意义而言,人类学、动物学和环境心理学等讨论的是物理空间中的有形领地,比如有着独立主权的国家领土、原始森林中某动物的地盘等。在将领地议题引入组织管理学界之初,Brown等(2005)主要关注的也是企业中的物理领地。但是,在探索和界定概念内涵的过程中,本文发现,企业员工日常实践活动中的领地

表4 主范畴构建

主范畴	对应范畴
领地内涵	知识领地
	其他资源领地
	权力领地
领地边界	量化
	岗位职责
领地侵占行为	领地侵占
	欲望
个体原因	个性特征
	潜规则盛行
	制度不健全
	角色模糊
制度原因	岗位设置不科学
	企业变革阶段
	企业文化特点
企业原因	

资料来源:本文作者整理。

侵占主要围绕“非物理领地”展开。企业组织中的领地不只是办公室、桌椅、抽屉等物理领地,更体现为研发部员工对产品的决策权、销售部员工的客户资源、临时工作项目团队中的员工话语权等“非物理领地”中。

(一)员工领地侵占行为的概念

结合访谈资料,首先对员工领地侵占行为进行界定。员工领地侵占行为指的是组织成员在未经对方允许、认可或授权的情况下,以获得他人领地控制权或者使他人丧失其领地控制权为目的,所开展的各种干预、侵占、抢夺、阻碍等活动(英语单词invasion、violation、intrusion、encroachment和infringement等所表达的种种侵占行为,都属于本文的讨论范畴)。比如,调研访谈中的被访者表示,“说来挺好笑的哈。我们收银员的收银金额一直未能电子化。同事们之间有时候就会抢一些收银金额。像人家沃尔玛就不存在这种情况。每个员工都可以输入自己的工号后,直接记录属于自己的业绩”(F19)。

一般而言,领地侵占造成被侵占方的“领地丧失”和侵占方的“领地增加”。比如,在管控模式的调整变更中,下级员工所掌握的部分职权被上级主管收回,由此丧失对权力的控制;而主管则有了更多的权力领地。当然,“领地丧失”也可能来源于员工主动放弃某领地,而非领地侵占的后果:当人们对某领地产生了厌恶心理,不再有“自我概念”的感觉之时,其内心就可能产生对该领地的分离意识,而非意图对其长久占有。需要注意的是,面对可能发生的领地冲突,化干戈为玉帛、寻求合作共赢也是可取的模式;但是,合作却可能使得个体收益降低,无法成为其行为动力。人的经济性,也扩大了人的主观私欲,限制了合作愿望。由此,人们可能并不希望展开有效合作,而是践行领地侵占行为,以求个人利益的最大化。

这里需要指出的是,虽然领地侵占行为与职场偏差行为中人际偏差这一子维度(Robinson和Bennett,1995)有些重叠,但是二者的判断标准、行为动机和行为表现有明显区别。首先,从判断标准而言,职场偏差行为的评判标准是“偏差”导向,即违反了组织规范(Bennett和Robinson,2000)。而领地侵占行为并不一定都违反了组织规范;另外,人际偏差行为包括散布谣言、责怪同事、开展无益处的竞争、人身攻击等(Robinson和Bennett,1995)。虽然这些做法可能有助于员工抢夺他人的领地,但这两种行为的动机有所不同。偏差行为的动机更多偏向于表达敌意(Spector等,2006),而领地侵占则更多的是为了获得资源。而且偏差行为并未明确强调对他人资源的争夺,只是形成对他人的伤害(Robinson和Bennett,1995),而自身的资源不一定会增加。最后,由于概念过于宽泛,当前职场偏差行为中对争夺他人资源行为的研究较少,更多的是在探讨人际侵犯行为(如言语辱骂等)。因而有必要界定单纯的资源侵犯行为,以缩小研究范畴,进一步细化现有研究。

(二)员工领地侵占行为的对象

结合一二手资料,本文将员工领地侵占行为的对象划分为知识领地、权力领地、其他资源领地三大类。下面首先对这三类领地进行初步的界定说明。

1. 知识领地

知识领地是指员工个体所掌握的知识、技术、专利、想法和主意等,以及其他可以表征个人专业技能和综合素质等能力的指标。比如,技术部员工所拥有的专利,研发部员工的知识创造,员工个体的思维方式等,都是员工的知识领地。某位被访者表示,“我个人很是勤奋,对这边化妆品的相关知识了解很多。你知道的,卖化妆品和卖香烟是不同的。过来买化妆品的人,我们需要给他们讲解一些知识;买烟的人呢,则目的性很强,我们不太需要过多地进行推销。所以,那些卖香烟的人是不懂我们的业务的。哪怕是在公司轮岗时,他们也比较难以抢我们的生意”(F1)。可见,员工的知识领地与员工自身直接紧密相关。

本文研究发现,由于知识领地的“归属性”比较客观与不容置疑,这种领地的“心理所有权”与“法律所有权”之间的重叠性是最高的。另外,个人知识主要通过个人努力获得,在维护其不受侵犯时,员工享有比较高的自由度。比如,员工的领地意识会推动其隐藏自身的知识、标记自己的想法(Brown和Baer,2015)。因而,针对知识领地的侵占行为较少发生,且一般是以偷盗、抢夺等较为公开的方式。

2. 权力领地

权力领地紧密围绕员工所在的岗位职责或在正式官僚体系中所处的位置展开,它反映了地位、话语权、控制权和上下级关系等。权力领地在这里意味着职权范围、地位、声誉、认可度,以及在官僚等级链中的上下级关系、心理契约等衡量人员之间亲密程度的指标。比如,部门经理对产品设计方案的决定权,加入到某个先进组织中所获得的认可度等,都是员工的权力领地。某位被访者表示,“我们作为辅助业务的岗位,在对产品的采购规模决策上的影响并没有那么大。尽管采购得越多,我们就可能卖得越多、提成得越多。采购的事情,主要还是由集团采购部统一指挥和安排的”(F22)。

本文研究发现,权力领地的归属主要来源于组织正式制度的规定。某员工在一个事项中所能拥有的权力边界、对哪些事项具有权力表现等,都与企业正式制度的规定紧密相关。在企业组织的制度规则内,员工之间的权力界限较为明晰。个体一般不会冒着违背规则的风险去抢夺权力。但是在企业实践中,制度无法在科学合理的情况下全覆盖,而权力本身又极具价值,因而权力领地侵占行为也就多了。另外,与知识相比,权力对个人的依附性较弱,个体较难有效地维护权力领地。因而,针对权力领地的侵占行为较多,个体主要通过利用“制度漏洞”来私下侵占他人的权力领地。

3. 其他资源领地

其他资源领地是指人员自身所掌握的各种资源,是除却员工知识领地和权力领地之外的,与自身个人属性特征、社会关系网络等紧密相关的领地。比如,销售部员工所掌握的客户资源,企业功臣/老员工所享有的声誉,某员工背后庞大的社会网络等。某位被访者表示,“之前其实有一个大客户是我自己的关系开发出来的。但是,后来一个新来的同事,就给抢走了。很有心机。本来是看我的面子,人家才来我们这里买东西。但是,现在也没办法了”(F3)。

其他资源领地在“个人依附”上不比知识领地,在“组织正当性”上也不如权力领地。其边界最为模糊,因而最容易受到侵占。个体可能会采取公开抢夺、私下窃取以及欺诈等方式侵占他人的其他资源领地。

4. 小结

这三类领地都是非物理领地,但是三者在来源、本性、边界和稀缺度等方面有着较大差异,因而针对三者的领地侵占行为也不相同(参见表5)。知识领地反映的是个体通过自我努力所得的知识技能等,与个体的联系更为紧密,边界最为清晰,数量比较富足,不太容易被他人侵占;比如,A员工所掌握的操作技能,归A所属,与B员工无关。一旦产生侵占,也多是在公开场合下发生的抢夺行为。权力领地与岗位职责权紧密相关,集中体现一个人所在岗位职责的关键,是企业组织的正式制度所赋予。针对权力领地的侵占行为主要是私下利用制度漏洞进行偷盗。其他资源领地反映的是个体通过与他人互动之后所获得的认可,主观判断强,社会性强,边界相对模糊,且领地数量稀少,与个人利益紧密相关,容易引起争执。侵占方式也较为多样,既可能是公开的抢夺也可能是私下的偷盗。总体来说,就非物理领地而言,其社会性、稀缺性、边界模糊性越高,争议就会越多,针对它的领地侵占行为也较多。本文的调研访谈中涉及最多的也是对其他资源领地的侵占行为。

表5 三种领地的对比分析

领地类型	领地来源	领地本性	领地边界	稀缺程度	领地侵占方式
知识领地	个体努力所得	自我性	最为清晰	相对富足	公开抢夺
权力领地	职权规定而来	合规性	比较清晰	容易争议	私下窃取
其他资源领地	他人认可而来	社会性	比较模糊	比较稀缺	多种方式

资料来源:本文作者分析而得。

(三)员工领地侵占行为的前因

结合本文的调研访谈等资料,本文分析发现,领地侵占行为受到员工个体因素、制度体系和企业组织三个层次的影响。

1. 个体因素。这主要包括个人天性中内含的竞争欲望和个性特征。

(1)欲望。欲望是在人的本性推动下所产生的,寻求达成某种目的的想法。其本意并无善恶之分,关键取决于如何控制、利用和操作。欲望促使人们表现出对现状的不满,驱动着人们为实现目标而奋斗;同时,它也导致人们丧失理智,盲目侵犯他人(庞隽等,2014)。

组织领地不仅代表了知识的掌握,给员工带来现实利益;也渗透着权力地位和资源,内涵了社会价值。比如,组织内的良好人际关系,能够带来社会尊重(罗家德和李智超,2012);处于社会网络结构洞,则掌握着更多的社会关系,成为团体内部的黏合剂(张光曦,2013)。就满足个体需求而言,拥有组织领地至关重要(张佳良等,2018)。因此,个人通过领地来展示社会价值的欲望就非常强烈。

根据需求层次理论,个体在满足了本阶段的欲望之后,又会萌生新的欲望与需求(胡家祥,2015)。由此,欲望也就呈阶梯式增长变化。比如,虚荣头衔和权力给员工带来的满足具有时效性;在人们对该领地失去兴趣之后,欲望又驱使其继续去寻求其他领地,实施领地侵占行为。某被访者表示,“我觉得侵占别人利益这事,就有点像是人之天性使然啊。总体资源有限,我自身利益的扩大也就只能建立在他人利益的减少基础之上。对吧?那里就有一块蛋糕,谁不想去分一点呢?”(S1)。

(2)个性特征。作为区分人际差异的重要指标,个性特征影响着人们的各种意识,并决定其后续行为(Brown,2009)。比如,马基雅维利主义者趋利避害、对人持工具性和功利性的态度,他们更多关注自身的利益,不关心他人的感受,漠视道德(Christie和Geis,1970)。为了自身的利益不惜侵占他人的领地,且擅长利用各种手段达成领地侵占的目的。

2. 制度体系。组织制度体系的存在,帮助保障了各种活动的顺利运行;然而,制度体系的不完善,则会为员工的领地侵占行为创造条件。比如,信息沟通渠道的堵塞、制度改革、正式制度的不完善、领地边界的不清晰等都可能诱发员工的领地侵占行为。

(1)正式制度的局限性。正式制度详细地规定了业务安排,规范了人员行为准则;但是,其对诸如“角色外行为”等人员行为所涉及的具体内容,却难以实现详细的规定。当缺乏明确的指导标准时,不同人对同一事物的解读往往差异巨大。由于处于边缘地带,相关规章和原则较少,为寻求自身利益的最大化,人们可能采取投机行为,展开领地侵占活动。

比如,销售部门要求员工在开辟消费者市场时,能够以本部门和品牌的利益为重,但是并未明文规定不同销售团队之间的处事方式。因此,即使是同一品牌之下的产品,不同团队之间也可能存在针对同地区消费者的争夺,侵占彼此的领地。某被访者表示,“本身我们是负责海外采购的。不过,公司又在海外专门成立了一个采购中心子公司。制度上也没有明确说明彼此分工的不同。有时候,两个部门的员工就要为一些资源打架(吵架)”(F5)。

(2)角色模糊。角色模糊直接带来了领地边界的模糊,领地边界模糊又带来员工职权不清

晰等问题,影响人们的自我认知和判断。由此,人们会对同一领地的归属产生相互冲突的看法,导致领地争夺行为。

正如Brown等(2005)的论述所表明的,模糊度的存在使得领地行为更为普遍,尤其当模糊度针对的是那些非物理领地之时。某被访者表示,“公司设置了我们这个岗位(预算管理岗)。却并没有清晰地说明我们到底由谁来管理、具体做什么工作。奖金之类又是在各个部门之间分摊的,最后我们也找不到自己应该向谁要绩效工资”(S2)。

角色理论认为,角色是将组织和个体属性联系起来的主要概念,而角色模糊被概念化为缺乏角色期望的清晰度以及角色表现结果的不确定程度(Schuler等,1977)。已有研究发现,角色模糊容易带来职场偏差行为(刘玉新等,2013)。角色模糊以及边界不清晰,使得人们对自己职权范围的认识严重不足,由此也就容易激发员工的领地侵占行为。

(3)角色分工不合理(岗位设置不科学)。不合理边界的存在造就了不公平的结局。对于部分人而言,他们的权力被侵犯,权益被歧视,利益被剥夺,其自然就会产生对这种领地边界的不满,并采取行动来夺回领地,展开侵占行为。

比如,销售岗员工的职责本来与采购业务不存在交集,却在某些时候出现了交叉。这种交叉就带来了部分人员的工作冲突。某位被访者表示,“难道是因为我自己对这个岗位的理解存在偏差吗?在我看来,这个岗位也就是只能负责这块业务的嘛。可是,有时候却又乱套了。大家好像谁也说不清是怎么回事”(S6)。

这种界限的不合理,实际上就是领地边界划分的方式和结果未能得到员工的认可。这种不认可的方式容易带来角色之间的冲突。正如角色理论所指出的,角色间冲突来源于角色之间的不兼容要求,也会给人际互动关系带来负面影响(朱学红等,2015)。

(4)潜规则盛行。企业组织内部如果潜规则盛行,则员工的自我领地难以被有效地守卫。各立山头、党派之争、论资排辈、任人唯亲等现象的存在,都会使员工的领地受到更多无理侵犯。比如,某被访者表示,“很多时候,我们利益的受损其实也是领导在分配时的选择性倾向。与他关系好的人,可能会被安排更多的客户;关系不好的,则易受到冷落”(C4)。

3. 企业组织。这主要包括两个方面:企业发展变革的阶段和企业的文化风气。

(1)企业发展变革的阶段。对于多数企业而言,变革无时无刻不发生,只是程度不同而已。哪怕是对某细分领域最轻微的变革,也必然需要打破原有的利益格局,对领地的归属进行重新分配、调整。在这个分配过程中,组织成员会展开对资源、影响力等权力领地的争夺。比如,企业的营销策略由“生产策略”向“产品策略”转移,由此生产部在产品开发中的重要发言权就要让位给产品设计部门。作为象征着权力、地位和收益的非物理领地,发言权归属的变更,必然带来前后所有者的争夺,由此可能导致层出不穷的领地侵占行为。

此外,组织中的领地边界若一直处于变动之中,就会造成人们对该领地的认知差异。如果公共场所中的领地边界处于波动之中,参与各方没有达成共识,那么某一方所采取的一些合理行为,则可能会被对方视为是领地侵犯行为。尽管这种侵犯并不一定是侵占者发起的真实客观行为,只是存在于被侵犯者认知中,也可能最终导致冲突。比如,多家公司合并之后,针对同一事项的行为标准规范不统一;这些规范处于变动调整中,也难以识别出谁对谁错。比如,研究发现,当商店营业结束、正常关门,不知情的消费者被拒之门外而无法如期购物时,其会感觉自己的购买权力(领地)被侵犯,而后可能采取辱骂、攻打等行为;当火车站售票窗口中午休息,暂停售票时,排队已久的顾客因无法买票,感到自己的时间被浪费,资源领地被侵犯,则可能会采取一些负面行为(Ashley和Noble,2014)。在该情况中,行为人感知到领地被侵犯之后,便开始了针对领地的防卫行为;而这种防卫行为实际上也可能是对对方的侵犯。

(2)企业的文化风气。当企业内部的竞争意识和气氛比较强时,员工会较多采取领地侵占行为。当身边人员都加入此类争夺中时,员工个体也不得不进入其中,为适应气氛而改变自己。

总体而言,领地侵占行为的发生是多方因素的综合结果(参见表6)。首先,每个人都天生地具有领地侵占的本性,并且会有欲望上的膨胀和扩张之心;其次,制度环境的不完善,会逼迫或推动员工为了获得领地而展开斗争;再次,文化气氛和他人行为,也使得员工的侵占行为具有了社会化过程的外在推动力;最后,侵占本身给侵占者所带来的负面影响相对较小,在组织中可能并不存在明确的严格惩罚。

表6 领地侵占行为的前因

个体因素	规则制度体系	企业组织因素
欲望	正式制度的局限性	企业发展变革阶段
个性特征	角色模糊	企业文化风气
	角色分工不合理	
	潜规则盛行	

资料来源:本文作者分析而得。

六、结论与讨论

本文运用质性访谈的扎根主义研究方法,对员工组织领地行为这一议题的理论构建与完善做出了重要补充。在继承、借鉴Brown等(2005)、张佳良等(2018)对该议题的理论发展建议并结合企业管理实践中的员工调研访谈的基础上,本文参照毛基业和李亮(2018)的质性访谈研究的建议,归纳提炼了员工领地侵占行为的概念内涵,提出了组织领地侵占行为的前因模型,为该议题的研究增加了新的贡献。

(一)研究结论

通过上述研究,本文的结论主要包括:

首先,员工领地侵占行为是指,组织成员在未经对方允许、认可或授权的情况下,以获得他人领地控制权或者使他人丧失其领地控制权为目的,所开展的各种干预、侵占、抢夺、阻碍等活动。

其次,员工领地侵占行为是与员工领地标记行为、员工领地防卫行为密不可分的行为类别。这种侵占行为在组织中广泛存在,对员工个体、团队发展影响重大。

再次,员工领地侵占行为包括对其他同事的权力、知识和其他资源三大类领地的侵占。这三类领地在来源归属、边界清晰度等方面存有差异。由于边界模糊、社会属性强,在其他资源领地中更容易出现员工领地侵占行为。

最后,员工领地侵占行为的出现,是个体、制度和企业多项因素的作用结果。就个体因素而言,欲望、个体特征,构成了主要因素;就制度因素而言,工作模糊性、制度不完善等,构成了主要因素;就企业因素而言,企业阶段、企业文化特点等,都是重要影响因素。

(二)理论意义

首先,自员工领地行为被提出以来,该议题获得学界越来越多的关注。不过,员工领地行为研究存有三大缺陷:第一,对领地的界定局限于物理空间。比如,诸多测量量表中依旧强调对“员工工作场所”的保护(Avey等,2009)。而实际上,在企业实践中,员工的物理领地仅仅占据一个很小的比例和很低的地位;非物理领地的作用则更大。第二,对非物理领地的讨论零碎、散乱、不成体系。比如,有些学者关注于创造力(Brown和Baer,2015)和知识(曹洲涛和杨瑞,2014),而另一些学者关注于领地气氛、领地意识等非行为层面的内涵(范雪灵等,2018)。这些研究均未能对非物理领地加以全面涵盖和系统分类。第三,学界主要讨论了员工领地标记行为

和防卫行为,并未涉及与标记和防卫密切相关的领地侵占行为,不够全面。本文对这些不足加以完善,由此也构成本文的首要理论贡献。

其次,本文突破和延伸了既有的员工关系理论。长期以来,组织管理学界主要关注于员工—组织(朱苏丽等,2015)、员工—上级关系(来宪伟等,2018),对于员工之间关系的理论关注较少。即使关注也主要停留在员工OCB等积极行为方面(汪林等,2009)。实际上,员工之间的冲突、矛盾、内讧等,不仅大量存在,而且影响广泛,对团队气氛、人际关系和绩效等都有较大的负面影响。本文对员工领地侵占行为的讨论,实际上是对企业组织中存在的负面、恶性员工关系的理论拓展。

再次,本文是国内少有的在组织行为学领域的质性访谈理论构建型论文。受制于学科属性(如较难对人性、行为动机进行统一归纳)、研究便利性等,OB和HR学科领域的案例研究数量稀少(章凯等,2014)。以调研访谈为主的质性研究,更是容易被实证研究范式主义者质疑为严谨性不够、科学性不足、创造性不强(韩巍,2011)。不过,近些年来,OB领域的质性访谈研究在数量、质量和接受度上不断提升,也获得越来越多的关注(Bansal等,2018)。本文的理论探索,即是这种潮流之下的一种尝试。

最后,本文提出的员工领地侵占行为,与学界现有的多个理论概念进行呼应。比如,角色模糊性、分工不明、工作冲突等,都与领地侵占行为有重大联系,领地侵占行为的提出有助于更好地解释和验证这些理论概念。

(三)实践价值

首先,本文刻画描述了企业组织中的员工领地侵占现象。组织领地的现有研究主要围绕着领地标记和防卫行为,却并未深刻刻画组织中的员工侵占行为。这种理论上的缺失,导致对管理现实的认识存在不足。正如郭重庆(2008)所强调的,管理理论的首要目的在于描述现实。因此,本文的讨论将企业组织中的员工利益纠纷与斗争等,浓缩提炼为学术性表达。

其次,员工的组织领地侵占行为所带来的负面影响较多。本文识别了该概念的内涵和影响因素,为企业组织通过制度设计、工作职责界定、岗位说明书制定等方面的优化措施来降低员工不必要的领地侵占行为提供了思路和参考。尽管员工领地侵占行为无法在短期内完全消失,但是可以对其程度和影响加以适当控制。

(四)研究不足与未来研究方向

首先,领地行为内涵丰富,除员工领地侵占行为之外,还存在其他类型的领地行为。基于资源的价值性、稀缺性和有限性特点,员工领地侵占行为强调的是对已有资源的争夺和侵占,是对“既有利益的划分”。但是,那些针对新开发的领地、以往被遗弃领地等暂时无归属的领地的竞争行为,并不能被称为侵占。比如,获取新客户资源、争夺新开发产品话语权、追求新项目利益等,都是对新领地的竞争,而不是对已有领地的侵占。尽管都是围绕着“领地”而展开,这种竞争行为与本文所讨论的领地侵占行为在产生原因和表现形式上具有重要差异。后续研究可以就这种“共同做大蛋糕”类的领地竞争和开发行为进行讨论,对领地行为的内涵进行更深入的挖掘。

其次,本文关于领地侵占行为的分类,其合理性有待验证。本文研究发现,领地侵占行为围绕着权力、知识和其他资源展开,这种分类以及具体的维度、题项需要更多的实证研究来辅助佐证。现有的物理领地行为量表可能难以敷用;而非物理领地的内涵更广泛,在题项的生成、开发、定义和验证中可能更难操作。这些都需要后续研究加以克服。

再次,本文重点关注于员工之间的领地侵占行为,而忽略了对其他层次的关注。已有研究表明,组织领地行为在个体、团队和组织层次都存在,而不同层次的领地行为也有差异(张佳良

等,2017)。此外,从不同视角来看,领地侵占不仅是恶的来源,也可能带来善的结果和积极影响。比如,团体的领地侵占行为,可以提升团队内部的综合竞争力,也有益于团体内部成员发展;同时,在一个大的组织领地内部,交易、沟通等成本也会大幅度地降低。后续的研究可以构建组织领地的跨层分析模型,更全面地认识领地行为或领地氛围的效用。

最后,组织领地处于变动之中,其边界多数时候难以清晰地界定区分,而本文主要关注于静态领地。企业组织处于发展和成长之中,这也给领地内涵带来了波动。组织变革、制度变化、人员更迭、职责变动等,都使每个人的职责内容、权限范围、资源数量、认知情况、圈子归属等处于不断变化中。此外,中国文化背景下的人员多是相互依赖型自我构念,在对领地的认知和表现为表现中,也可能与Brown等(2005)所预期的有所差异(张佳良等,2018)。后续的研究可以深入探索这些因素影响下的领地性。

主要参考文献

- [1]曹洲涛,杨瑞.知识领地行为视角下个体知识向组织知识转移的研究[J].科学学与科学技术管理,2014,(10):35-42.
- [2]储小平,倪婧.组织内领地性研究前沿探析[J].外国经济与管理,2009,(3):1-8.
- [3]范雪灵,王琦琦,刘军.组织领地氛围抑制组织指向公民行为涌现的链式机制研究[J].管理学报,2018,(5):669-677.
- [4]郭重庆.中国管理学界的社会责任与历史使命[J].管理学报,2008,(3):320-322.
- [5]韩巍.论“实证研究神塔”的倒掉[J].管理学报,2011,(7):980-989.
- [6]胡家祥.马斯洛需要层次论的多维解读[J].哲学研究,2015,(8):104-108.
- [7]贾良定,尤树洋,刘德鹏,等.构建中国管理学理论自信之路——从个体、团队到学术社区的跨层次对话过程理论[J].管理世界,2015,(1):99-117.
- [8]靳代平,王新新,姚鹏.品牌粉丝因何而狂热?——基于内部人视角的扎根研究[J].管理世界,2016,(9):102-119.
- [9]来宪伟,许晓丽,程延园.领导差别对待:中西方研究的比较式回顾与未来展望[J].外国经济与管理,2018,(3):92-106.
- [10]刘军,陈星汶,肖宁,等.当协作要求遇上“山头主义”:领地行为与任务相依性对团队绩效的影响研究[J].华南师范大学学报(社会科学版),2016,(5):99-109.
- [11]刘玉新,张建卫,张红川,等.工作压力对职场网络偏差行为的影响:工作意义的调节效应[J].预测,2013,(5):21-26.
- [12]罗家德,李智超.乡村社区自组织治理的信任机制初探——以一个村民经济合作组织为例[J].管理世界,2012,(10):83-93,106.
- [13]毛基业,李亮.管理学质性研究的回顾、反思与展望[J].南开管理评论,2018,(6):12-16.
- [14]庞隽,朱卓昭,吕一林.报复欲望和回避欲望:实用性和享乐性产品失败后消费者反应的性别差异[J].管理评论,2014,(2):92-103.
- [15]彭贺.领地行为研究综述:组织行为学的新兴领域[J].经济管理,2012,(1):182-189.
- [16]汪林,储小平,倪婧.领导—部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业视角的经验研究[J].管理世界,2009,(1):97-107.
- [17]于天远,吴能全.组织文化变革路径与政商关系——基于珠三角民营高科技企业的多案例研究[J].管理世界,2012,(8):129-146.
- [18]张光曦.如何在联盟组合中管理地位与结构洞?——MOA模型的视角[J].管理世界,2013,(11):89-100,129.
- [19]张佳良,袁艺玮,刘军.组织中的领地性研究:文献评述与研究展望[J].科技进步与对策,2017,(24):154-160.
- [20]张佳良,范雪灵,刘军.组织领地行为的新探索——基于个体主义与集体主义文化对比视角[J].外国经济与管理,2018,(6):73-85.
- [21]章凯,李朋波,罗文豪,等.组织—员工目标融合的策略——基于海尔自主经营体管理的案例研究[J].管理世界,2014,(4):124-145.
- [22]朱苏丽,龙立荣,贺伟,等.超越工具性交换:中国企业员工—组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究[J].管理世界,2015,(11):119-134,160.
- [23]朱学红,许婧,伍如昕.组织中的边界管理者:角色扮演与角色冲突[J].企业管理,2015,(12):117-119.

- [24]Ardrey R. The territorial imperative[M]. New York: Atheneum, 1966.
- [25]Ashley C, Noble S M. It's closing time: Territorial behaviors from customers in response to front line employees[J]. *Journal of Retailing*, 2014, 90(1): 74-92.
- [26]Avey J B, Avolio B J, Crossley C D, et al. Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(2): 173-191.
- [27]Bansal P, Smith W K, Vaara E. New ways of seeing through qualitative research[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(4): 1189-1195.
- [28]Bennett R J, Robinson S L. Development of a measure of workplace deviance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 349-360.
- [29]Brown G, Lawrence T B, Robinson S L. Territoriality in organizations[J]. *The Academy of Management Review*, 2005, 30(3): 577-594.
- [30]Brown G. Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces[J]. *Journal of Environmental Psychology*, 2009, 29(1): 44-52.
- [31]Brown G, Robinson S L. Reactions to territorial infringement[J]. *Organization Science*, 2011, 22(1): 210-224.
- [32]Brown G, Baer M. Protecting the turf: The effect of territorial marking on others' creativity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(6): 1785-1797.
- [33]Christie R, Geis F. Studies in Machiavellianism[M]. New York: Academic Press, 1970: 1-10.
- [34]Eibl-Eibesfeldt I. Ethology: The biology of behavior[M]. Oxford, England: Holt, Rinehart & Winston, 1970.
- [35]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [36]Gardner T M, Munyon T P, Hom P W, et al. When territoriality meets agency: An examination of employee guarding as a territorial strategy[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(7): 2580-2610.
- [37]Glaser B G, Strauss A L. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research[M]. Chicago, IL: Aldine Transaction, 1967.
- [38]Miles M B, Huberman A M. Qualitative data analysis[M]. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1994.
- [39]Robinson S L, Bennett R J. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study[J]. *The Academy of Management Journal*, 1995, 38(2): 555-572.
- [40]Schuler R S, Aldag R J, Brief A P. Role conflict and ambiguity: A scale analysis[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 20(1): 111-128.
- [41]Spector P E, Fox S, Penney L M, et al. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 68(3): 446-460.

Concept and Causes of Employee Organizational Territorial Infringement Behaviors: A Grounded Study of Employee Behaviors in a Retail Company

Zhang Jialiang¹, Wang Qiqi², Liu Jun²

(1. *Human Resource Management Center, Countrygarden Group, Foshan 528312, China*;
2. *Renmin Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China*)

Summary: Organizational territory, one of the research focuses in recent years, has attracted the attention of OB researchers. Existing research has defined and characterized two kinds of territorial behaviors, namely, marking and defensive behaviors (Brown, Lawrence, & Robinson, 2005). However, there are still important deficiencies in the connotation and application of the core concept. The existing

concept of organizational territory cannot depict and explain all territorial behaviors in organizations. Therefore, theoretical extension and conceptual expansion is needed. By identifying the shortcomings of relevant research and using the exploratory grounded research method, this paper investigates the territorial behaviors in organizations and finds one new kind of territorial behaviors, namely, employee organizational territorial infringement behaviors. Aiming at this new territorial behaviors, this paper explores its definition, investigates the objects of such behaviors, and analyzes its antecedents. Firstly, this paper defines the employee organizational territorial infringement behaviors as the activities(e.g., invasion, violation, intrusion, encroachment and infringement)that employees conduct to gaining the control of others' territories or depriving others' control toward their territories without the permission, approval, or authorization of others. The motivation of employees' organizational territorial infringement behaviors is invading and occupying others' territories rather than protecting their own territories. Therefore, there are essential differences between territorial infringement behaviors and territorial making and defensive behaviors proposed by Brown, Lawrence, and Robinson(2005). Such territorial infringement behaviors widely exist in organizations, and have a great impact on individual work, collaboration and the development of organizations. Secondly, this paper divides the object of territorial infringement behaviors into three categories: knowledge territory, power territory, and other resource territory, and compares these three kinds of territory from five aspects: territorial source, territorial nature, territorial boundary, degree of territorial scarcity and the way of territorial infringement behaviors. What's more, this paper finds that territorial infringement behaviors are affected by three levels of factors: individual factors, rules and regulations, and organization characteristics. Individual factors mainly include competitive desire and personal characteristics. The factors of rules and regulations include the limitation of the formal system, the ambiguity of roles, the irrationality of role division and the prevalence of hidden rules. Organization characteristics mainly include the stage of organizational development and transformation and organizational culture. The conclusion of this paper has certain value for promoting the theoretical progress of organizational territory. Future research can deepen the connotation of territorial behaviors, verify relevant theoretical models, and pay attention to other levels of territorial behaviors.

Key words: employee organizational territorial infringement behavior; grounded theory; power; knowledge

(责任编辑:宋澄宇)