



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Gli effetti dei comportamenti di *knowledge hiding* sulla performance individuale nelle pubbliche amministrazioni.
Uno studio esplorativo

Enrico Deidda Gagliardo, Michele Borgia
Francesca Di Virgilio, Maura La Torre

Pavia, March 31, 2024
Volume 15 – N. 1/2024

DOI: 10.13132/2038-5498/15.1.57-74

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Gli effetti dei comportamenti di *knowledge hiding* sulla performance individuale nelle pubbliche amministrazioni. Uno studio esplorativo

Enrico Deidda Gagliardo

Professore Ordinario
Dipartimento di Economia e
Management, Università degli
Studi di Ferrara. Italy.

Michele Borgia

Ricercatore
Dipartimento di Economia
Aziendale, Università G.
D'Annunzio, Chieti-Pescara. Italy.

Francesca Di Virgilio

Professore Ordinario
Dipartimento di Economia,
Università del Molise. Italy

Maura La Torre

Borsista post dottorato
Dipartimento di Economia
Aziendale, Università G.
D'Annunzio, Chieti-Pescara. Italy.

Corresponding Author:

Michele Borgia
michele.borgia@unich.it

Cite as:

Deidda Gagliardo, E., Borgia, M., Di Virgilio, F., & La Torre, M. (2024). Gli effetti dei comportamenti di *knowledge hiding* sulla performance individuale nelle pubbliche amministrazioni. Uno studio esplorativo. *Economia Aziendale Online*, 15(1), 57-74.

Section: *Refereed Paper*

Received: February 2024

Published: 31/03/2024

ABSTRACT

Lo scopo del presente studio è quello di indagare gli effetti del *knowledge hiding* sulla performance individuale negli ambienti di lavoro della pubblica amministrazione. L'analisi dei dati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario strutturato a 336 dipendenti di aziende pubbliche italiane ha dimostrato che comportamenti di *knowledge hiding* sul posto di lavoro influiscono negativamente sulla performance individuale. La ricerca si inserisce nel dibattito sempre più ampio sulla relazione tra gestione della conoscenza e performance e fornisce ai manager pubblici strumenti per analizzare l'importanza della condivisione della conoscenza in termini di trasparenza, efficacia ed efficienza.

The aim of the present study is to investigate the effects of *knowledge hiding* on individual performance in public administration workplaces. The analysis of data collected through the administration of a structured questionnaire to 336 employees of Italian public companies has shown that *knowledge hiding* behaviors in the workplace negatively affect individual performance. The research is part of the growing debate on the relationship between knowledge management and performance and provides public managers with tools to analyse the importance of knowledge sharing in terms of transparency, effectiveness and efficiency.

Keywords: gestione della conoscenza, *knowledge hiding*, performance individuale, settore pubblico, engagement

1 – Introduzione

In un'economia, negli ultimi anni, sempre più *knowledge-based*, i processi di condivisione e trasferimento della conoscenza sono strumentali rispetto allo sviluppo, alla performance e alla competitività aziendale di lungo periodo (Di Virgilio 2018a, 2018b; Du et al. 2007; Levine e Prietula 2012; Quigley et al. 2007; Rhodes et al. 2008). Purtuttavia, la

conoscenza nei contesti lavorativi, viene condivisa e trasferita in modo non efficace ed efficiente a causa di barriere, che possono originarsi a livello individuale (insicurezza, desiderio di potere o prevaricazione), sociale (clima di diffidenza tra colleghi, scarsa supervisione della leadership) o organizzativo (barriere fisiche relative, ad esempio, a possibili difficoltà nella gestione della tecnologia funzionale alla condivisione e trasferimento della conoscenza) (Disterer 2001; Di Virgilio 2018a; Kazaure et al. 2016; Riege 2005; Yih-Tong Sun e Scott 2005). In questo ambito si inserisce il fenomeno del knowledge hiding, rappresentando il tentativo volontario di nascondere la conoscenza che viene esplicitamente richiesta da un altro membro dell'organizzazione e divenendo un'ulteriore barriera alla condivisione e al trasferimento della conoscenza nelle organizzazioni (Connelly et al. 2012).

Nella letteratura scientifica, il knowledge hiding è stato incluso nella categoria dei rischi della conoscenza a livello individuale, in quanto la sua origine è nell'ambito delle interazioni e relazioni interpersonali (Durst e Zieba, 2019). Gli effetti dannosi del knowledge hiding sono stati rilevati in numerosi studi di organizzazioni di qualsiasi tipologia e dimensione: dalle grandi realtà imprenditoriali (Jafari-Sadeghi et al. 2022; Pan et al. 2018) alle piccole e medie imprese e start-up (Aleksić et al. 2021; Caputo et al. 2021; Mohsin et al. 2022; Widjaja e Wijayadne 2023; Bogilović et al. 2017). Emerge dalle ricerche come il knowledge hiding impatti negativamente sia sulla performance organizzativa (Wen e Ma 2021; Haar et al. 2022) che su quella individuale (Singh 2019; Xiao e Cooke 2019; Zhang e Min 2019).

Considerati gli effetti negativi dei comportamenti riconducibili al knowledge hiding, negli ultimi anni, si è assistito ad un ulteriore incremento degli studi (Anand et al. 2020; Peng 2013; Shrivastava et al. 2021), anche nelle organizzazioni del settore dell'istruzione (Ghani et al. 2020; Mahmood et al. 2021; Samdani et al. 2019), fino a quelle operanti nel settore pubblico (Alam et al. 2021; Hamza et al. 2023; Ishaque et al. 2020).

Ciò nonostante, si tratta di un filone di ricerca con numerose lacune di analisi. È in questo scenario che si inserisce l'obiettivo del presente studio: contribuire ad arricchire la ricerca sul knowledge hiding, analizzando gli effetti sulla performance individuale nel settore pubblico, considerando che le pubblicazioni in questo ambito sono ancora in numero limitato (Anand et al. 2022), soprattutto in Italia (Della Piana e Meneguzzo 2002); ciò, malgrado negli ultimi anni numerosi sono stati i cambiamenti che hanno profondamente modificato il Testo unico sul pubblico impiego (D.lgs. 165/2001), con le varie riforme focalizzate sulla misurazione delle performance a livello organizzativo e individuale, e l'importante ruolo dei comportamenti dei lavoratori in tali relazioni. Il dibattito interdisciplinare (giuridico, storico, sociologico, economico-aziendale) in letteratura, sui cambiamenti del lavoro intervenuti in questi ultimi decenni, sicuramente evidenzia il ruolo centrale progressivamente assunto dalla Pubblica Amministrazione (Di Virgilio 2023), tale da renderla freno o volano di sviluppo del Paese a seconda dei suoi livelli di efficienza, di efficacia e di economicità. I nuovi paradigmi gestionali puntano a conseguire una cooperazione attiva, attraverso la partecipazione diretta e personale dei dipendenti, ai quali viene richiesta una maggiore preparazione professionale, maggiori soft skills nelle diverse funzioni, ed un miglioramento dei risultati del lavoro rispetto agli obiettivi prefissati (Di Virgilio 2023). In questa cornice, la presente ricerca si basa sull'analisi delle performance individuali (Di Virgilio 2023), intese secondo quanto previsto dall'art. 9 del D.Lgs 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017 e secondo le Linee Guida 2/2017 e 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, recentemente richiamate dalla Direttiva del Ministro per

la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023 avente ad oggetto proprio la performance individuale. A pagina 24 delle LG 2/2017 si legge:

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione. Le dimensioni che compongono la performance individuale sono le seguenti:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance [dal 2022, SottoSezione "Performance" nel c.d. PIAO (Piano Integrato di Attività e di Organizzazione)] o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), in: risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza; risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce; risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori".

Gli effetti del knowledge hiding, come variabile comportamentale che può influenzare le performance individuali, sono stati analizzati elaborando i dati dei 336 questionari compilati dai dipendenti pubblici delle quattro più grandi amministrazioni pubbliche della Regione Molise, appartenenti a tre comparti diversi (ARAN, online): comparto Funzioni locali (Regione, Provincia, Comuni di Isernia e Campobasso), comparto Sanità (Azienda Sanitaria Regionale), comparto Istruzione e ricerca (Università).

Per l'analisi dei dati è stata stimata una regressione lineare multipla gerarchica, che ha consentito di mettere in relazione i costrutti del knowledge hiding e della performance individuale. I risultati prodotti dalla elaborazione dei dati sono in linea con la letteratura scientifica che ha dimostrato l'esistenza di una correlazione negativa tra occultamento della conoscenza e la performance individuale.

Il presente lavoro contribuisce allo sviluppo delle ricerche sulla gestione della conoscenza nell'ambito del knowledge hiding, considerando il contesto delle organizzazioni appartenenti al variegato settore pubblico, attualmente non ancora pienamente investigato. Incoraggia, inoltre, manager e amministratori pubblici a monitorare le relazioni interpersonali per limitare eventuali comportamenti di occultamento dannoso della conoscenza.

L'articolo è strutturato in parti, con una revisione della letteratura sul knowledge hiding e sulla relazione tra quest'ultimo e la performance individuale; in base ad essa viene formulata la domanda di ricerca oggetto dell'analisi, in merito all'influenza negativa dei comportamenti di knowledge hiding all'interno delle PA rispetto alle performance individuali. Materiali e metodi sono oggetto della terza parte, mentre i risultati dell'analisi vengono presentati nella quarta parte. Nella parte finale del lavoro, si discutono i risultati e si conclude lo studio indicando i limiti del lavoro e le prospettive per future ricerche.

2 – Il knowledge hiding e la relazione con la performance individuale: il mainstream

2.1 – Il knowledge hiding

La correlazione positiva tra gestione della conoscenza (knowledge management) e performance organizzativa è stata ampiamente dimostrata in letteratura (Abbas e Khan 2023; Harlow 2008; Mardani et al. 2018; Palacios et al. 2006; Silvi 2012; Yang 2010). Tuttavia, il knowledge management può, in alcuni casi, influire negativamente sul funzionamento delle organizzazioni (La Torre 2020; Seidl 2007). La probabilità che dal knowledge management possano derivare conseguenze negative per il funzionamento delle organizzazioni viene misurata in termini di “rischi della conoscenza”, in letteratura noti come “knowledge risks”: “[...] a measure of the probability and severity of adverse effects of any activities engaging or related somehow to knowledge that can affect the functioning of an organization on any level” (Durst e Zieba 2019: 2). Esistono diverse tipologie di knowledge risk. Il rischio di perdita della conoscenza, “knowledge loss”, che può originarsi in conseguenza del turnover o del ricambio generazionale nelle organizzazioni non governato con meccanismi “On-Boarding” di trasferimento della conoscenza, come anche da inefficienze nei sistemi informatici di archiviazione e di trasmissione delle informazioni (Borgia et al. 2022; Daghfous et al. 2013; Durst e Zieba, 2017). Il rischio di spreco della conoscenza, “knowledge waste”, cui le organizzazioni possono essere esposte nel caso in cui la conoscenza seppur disponibile non venga utilizzata, anche se di valore e, di conseguenza, sprecata (Ferenhof et al. 2015, 2016). Ognuno dei diversi knowledge risk può influire sulla performance, finanziaria e non, compromettendo il raggiungimento e mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo da parte delle organizzazioni di qualsiasi tipologia e dimensione (Bratianu et al. 2020; Durst et al. 2019; Zieba et al. 2022). Il rischio di occultamento della conoscenza, il “knowledge hiding” è un knowledge risk appartenente alla categoria dei rischi della conoscenza “umani”, in quanto connesso alle dinamiche inter-relazionali dei membri dell’organizzazione (Durst e Zieba, 2019). Oltre ai knowledge risk umani, Durst e Zieba individuano due ulteriori classi di knowledge risk, quelli tecnologici, relativi alla gestione della conoscenza tecnologica nelle organizzazioni e i knowledge risk operativi, che possono riguardare l’operatività ordinaria (come il knowledge waste), ovvero straordinaria, come operazioni di fusione e acquisizione che possono stressare i processi di knowledge management delle organizzazioni coinvolte (Durst e Zieba 2019). Connelly e colleghi hanno definito il knowledge hiding come il “[...] tentativo intenzionale, da parte di un individuo, di trattenere o nascondere la conoscenza che è stata richiesta da un’altra persona” (Connelly et al 2012: 65) ed hanno individuato tre “comportamenti tipo” riconducibili a tale knowledge risk: il “playing dumb”, letteralmente “fingere di non capire” le richieste di conoscenza; l’“evasive hiding”, ossia rispondere alle richieste di conoscenza in modo parziale o, appunto, evasivo; ed il “rationalized hiding”, il comportamento di knowledge hiding che adotta chi razionalmente decide di occultare la conoscenza richiesta da altri membri dell’organizzazione (Connelly et al. 2012). Anand e Hassan (2019: 13), inoltre, hanno distinto i fattori potenzialmente scatenanti comportamenti riconducibili al knowledge hiding in: “personali” (ad es. particolari tratti della personalità, ricerca di una posizione di potere, sentimenti di vendetta); “relativi ai colleghi di lavoro” (ad es. volontà di ostacolare un collega o, all’opposto, di proteggerlo oltre misura); “relativi all’organizzazione” (ad es. ambiente di

lavoro eccessivamente competitivo o non favorevole al trasferimento di conoscenza); "relativi alle mansioni lavorative" (ad es. eccessiva complessità delle mansioni, tempistiche stressanti), mentre in altri studi, sono state dimostrate le conseguenze negative dei comportamenti di knowledge hiding per le organizzazioni di diverse tipologie e dimensioni (Burmeister et al. 2019; Connelly e Zweig 2015; Xiao e Cooke, 2019).

La ricerca sul knowledge hiding, così come quella sui knowledge risk, in generale, è ancora in una fase di iniziale sviluppo e organizzazione (Durst 2019). Nonostante tale stato dell'arte, è comunque possibile far riferimento a numerosi contributi in letteratura, che offrono la possibilità di analizzare il knowledge hiding da prospettive di studio diverse. Ruparel e Choubisa (2020), ad esempio, esplorano il knowledge hiding attraverso l'analisi di alcuni precedenti studi e lo categorizzano rispetto ai fattori scatenanti, alle relazioni con altre variabili (come la leadership o la creatività) ed alle sue possibili conseguenze per l'organizzazione. Alcune revisioni della letteratura, oltre a delineare lo stato dell'arte della ricerca, si sono occupate della differenziazione tra knowledge hiding e un'altra tipologia di knowledge risk, il "knowledge hoarding", letteralmente "accumulo di conoscenza", un comportamento che ha in comune con il knowledge hiding la mancata condivisione di conoscenza, ma si differenzia per la possibilità che tale condivisione avvenga in un secondo momento, sempre in dipendenza di valutazioni di convenienza personale dell'"accumulatore" (Bai 2020; Bilginoğlu 2019; Oliveira et al. 2021).

In un'ulteriore revisione della letteratura, vengono individuate alcune tematiche centrali della ricerca sul knowledge hiding, come il concetto e le dimensioni di knowledge hiding, cause e conseguenze e analisi delle variabili e dei meccanismi in grado di influenzare tale comportamento (He et al. 2021); invece, Di Vaio e colleghi, attraverso la revisione di 117 articoli scientifici sul knowledge hiding, analizzano sia il modo in cui tale knowledge risk possa contribuire al miglioramento delle prestazioni dei dipendenti, delle strategie e del complessivo sistema di knowledge management dell'organizzazione, sia le sue conseguenze negative sulla performance e i costi ad esso imputabili (Di Vaio et al. 2021). In un altro contributo, la revisione della letteratura sul knowledge hiding viene operata applicando il modello di "Modificazione del Comportamento Organizzativo", che supporta l'individuazione di antecedenti intrinseci ed estrinseci che creano un rinforzo positivo o negativo sul knowledge hiding (Siachou et al. 2021). Rezwan e Takahashi (2021) applicano, invece, la teoria cognitivo-motivazionale-relazionale (CMR) per comprendere il processo psicologico alla base dei comportamenti di knowledge hiding, perpetrati dai membri delle organizzazioni.

In un'ulteriore revisione sistematica della letteratura, gli autori hanno rappresentato lo stato della ricerca sul knowledge hiding, attraverso la distribuzione geografica degli studi analizzati, gli approcci teorici principalmente adottati per indagare i comportamenti di knowledge hiding, le metodologie applicate nelle ricerche, come anche l'identificazione delle cause, delle conseguenze e dei possibili mediatori e moderatori del knowledge hiding nelle organizzazioni (Anand et al. 2022). Garg, Kumar e Ganguly (2022), procedendo alla revisione di 92 articoli scientifici, hanno provato a fare maggior chiarezza sullo sviluppo del costrutto knowledge hiding nel corso degli anni. Fauzi (2022) focalizza la sua review della letteratura sui comportamenti di knowledge hiding che influiscono sulle dinamiche di gruppo nelle organizzazioni, mentre Bernatović e colleghi (2022), grazie ad una combinazione di tre tecniche bibliometriche, document co-citation analysis, co-word analysis e bibliographic coupling,

attraverso la loro review, per primi hanno “mappato” il knowledge hiding, presentando una panoramica del passato, del presente e del futuro della ricerca su questo knowledge risk. Tra le più recenti revisioni della letteratura sul knowledge hiding, pubblicate nel corso del 2023, vi sono l’analisi bibliometrica di Farooq e Durst e la meta-analisi di Škerlavaj, Černe e Batistič, che hanno fornito un quadro sintetico dei trend degli ultimi quindici anni di ricerca sul knowledge hiding.

Considerando i più recenti percorsi negli studi sul knowledge hiding, il presente lavoro si pone l’obiettivo di contribuire a quei filoni di ricerca focalizzati sulla relazione tra questo knowledge risk e la performance, proponendo un’analisi della relazione tra comportamenti di knowledge hiding sul posto di lavoro e performance individuale nel particolare contesto delle organizzazioni che operano in tre diversi comparti della PA italiana.

2.2 – *Gli effetti del knowledge hiding sulla performance individuale*

Il knowledge hiding è un knowledge risk ad elevato potenziale di dannosità per le organizzazioni, in quanto interferisce nei processi di condivisione e trasferimento della conoscenza tra i membri dell’organizzazione (Burmeister et al. 2019; Chatterjee et al. 2021; Chen et al. 2006; Connelly e Zweig 2015; Labafi 2017; Wen e Ma 2021; Zhang e Wang, 2021). A livello individuale, il knowledge hiding può influire sulla performance con effetti quasi sempre negativi. Nguyen, Malik e Budhwar (2022), utilizzando un campione di 281 dipendenti vietnamiti impiegati durante la pandemia COVID-19, hanno dimostrato l’impatto negativo del knowledge hiding sulla performance individuale e verificato l’effetto di mediazione degli antecedenti di tali comportamenti sempre sulla performance individuale. A supporto dei risultati ottenuti dalla loro analisi, gli autori citano diversi contributi che confermano la relazione negativa tra knowledge hiding e performance individuale. Tra questi, lo studio di Xiao e Cooke (2019), nel quale vengono individuate tre possibili motivazioni a sostegno dell’influenza negativa del knowledge hiding sulla performance individuale:

- 1) il knowledge hiding riduce la disponibilità di conoscenza utile per lo sviluppo dell’organizzazione;
- 2) i comportamenti di occultamento della conoscenza contribuiscono a creare un clima organizzativo negativo caratterizzato dalla scarsa collaborazione tra colleghi di lavoro;
- 3) i comportamenti di knowledge hiding sono difficilmente prevedibili e quindi difficilmente contrastabili (Nguyen et al. 2022).

Ulteriori ricerche vengono citate nel contributo di Nguyen e colleghi, per supportare l’ipotesi di relazione negativa tra knowledge hiding e performance individuale, come quelli di Wuryanti e Setiawan (2017) e di Wang et al. (2010), che collegano i comportamenti di knowledge hiding a una riduzione della performance individuale conseguente alla ridotta disponibilità di quella conoscenza necessaria per sviluppare nuove competenze e attitudini (Nguyen et al. 2022). Akhtar e colleghi (2022) hanno, invece, sviluppato e testato un modello per l’analisi del *Feedback Avoidance Behavior* (FAB) in qualità di mediatore della relazione tra knowledge hiding della leadership e creatività e sulle prestazioni individuali. In un ulteriore contributo, viene indagato il ruolo di mediatore del knowledge hiding nella relazione tra percezione delle violazioni contrattuali da parte dei dipendenti e la loro performance lavorativa. I risultati hanno dimostrato che il tentativo intenzionale di nascondere la conoscenza richiesta da altri membri

dell'organizzazione ha un effetto negativo duplice, sulle promesse organizzative non mantenute e sulle prestazioni lavorative deteriorate (Jahanzeb et al. 2020).

Sulla base dell'analisi della letteratura di riferimento e, in particolare, considerando i risultati ottenuti da precedenti ricerche sugli effetti del knowledge hiding sulla performance individuale, nel presente studio, viene formulata la seguente domanda di ricerca:

RQ: I comportamenti di knowledge hiding attuati tra i membri delle amministrazioni pubbliche influiscono negativamente sulla performance individuale?

3 – Materiali e Metodi della ricerca

3.1 – Questionario e misure

La raccolta dati è avvenuta tramite un questionario strutturato progettato sulla base delle variabili oggetto dello studio. Gli effetti del knowledge hiding sulle performance individuali sono stati analizzati sui dati raccolti dai 336 dipendenti pubblici delle 4 più grandi PA della Regione Molise appartenenti a tre comparti diversi: comparto Funzioni locali (Regione, Provincia, Comuni di Isernia e Campobasso), comparto Sanità (Azienda Sanitaria Regionale), comparto Istruzione e ricerca (Università). La somministrazione è avvenuta in modalità mista, in presenza e online attraverso un link al questionario (tale scelta è avvenuta sulla base delle autorizzazioni ricevute per la somministrazione). Inoltre, il questionario è stato distribuito solo ai dipendenti che avessero almeno 6 anni di servizio, in accordo con precedenti ricerche che hanno dimostrato una correlazione positiva tra *work seniority* e comportamenti di knowledge hiding (Andreeva e Zappa 2023; Issac et al. 2020; Zhu et al. 2022).

Alla fine del periodo di somministrazione (giugno-settembre 2022), coincidente con quello di un'ulteriore ricerca che ha interessato lo stesso campione ma sugli effetti delle dimensioni del capitale umano sui comportamenti di knowledge hiding, a fronte di 400 questionari somministrati, sono stati raccolti 336 questionari, con un tasso di compilazione dell'84%. Il questionario è stato strutturato in due sezioni. La prima, utile per la raccolta dei dati demografici dei rispondenti (età, genere, stato civile, titolo di studio, posizione lavorativa, anni di servizio); la seconda, deputata alla raccolta dati riguardanti i costrutti di knowledge hiding (KH) e performance individuale (PI) (Nota: La menzionata ricerca è stata descritta in un articolo scientifico dal titolo "Human Capital Dimensions influencing Knowledge Hiding in the Public Sector. Evidence from Italy", scritto da Michele Borgia, Subhankar Das, Francesca Di Virgilio, Maura La Torre e attualmente in corso di pubblicazione nella Rivista Electronic Journal of Knowledge management).

Per misurare KH e PI, viene seguito l'approccio basato su misure a singolo item (Diamantopoulos et al. 2012; Fisher et al. 2016). La misurazione basata su singolo item offre gli importanti vantaggi di essere sintetica e di facilitare la somministrazione, riducendo significativamente sia tempi di risposta (Fuchs e Diamantopoulos 2009; Gardner et al. 1998; Heuckmann et al. 2019; Nagy 2002) sia la variabilità associabile ai metodi basati su item multipli (Kulikowski 2018). Le misurazioni basate su singoli item consentono, inoltre, ai rispondenti, di concentrarsi sugli aspetti del costrutto maggiormente rilevanti, evitando la possibile frustrazione nel dover rispondere ad item ripetitivi e riducendo, al contempo, spazi e costi dell'indagine (Gilbert e Kevin Kelloway 2014). Nel presente studio, la scelta della misurazione

a singolo item viene supportata da precedenti studi che ne hanno dimostrato la sostanziale equivalenza nella validità predittiva rispetto alle misure a item multipli (Bergkvist e Rossiter, 2007; Bergkvist 2015) e ne indicano l'applicazione in presenza di popolazione campionata diversificata (Fisher et al. 2016).

Per il processo di selezione del singolo item viene utilizzato uno dei metodi indicati nello studio di Diamantopoulos e colleghi, che prevede che un gruppo di esperti individui l'item che meglio rappresenti il costrutto focale (Diamantopoulos et al. 2012). Dunque, per misurare KH viene selezionato il seguente item dalla scala proposta nello studio di Nguyen, Malik e Budhwar (2022): *Non intendo trasferire le mie conoscenze ed esperienze personali ad altri*". Per misurare PI l'item prescelto viene selezionato nell'ambito della scala utilizzata nella ricerca di Ahmad e colleghi: *"Rispetto agli altri dipendenti, svolgo in maniera produttiva le mansioni previste dalla mia posizione lavorativa"* (Ahmad et al. 2010).

3.2 – Metodologia

Per studiare l'effetto dei comportamenti di knowledge hiding sulla performance individuale è stata stimata una regressione lineare multipla gerarchica (Jeong & Jung, 2016) suddivisa in due fasi: la prima, per analizzare esclusivamente l'impatto del knowledge hiding sulla performance individuale, nella seconda, vengono introdotte alcune variabili socio-demografiche come variabili di controllo.

4 – Risultati

4.1 – Statistiche descrittive

L'analisi statistica del presente studio prende avvio dalla presentazione delle statistiche descrittive per tutte le variabili considerate. Per ogni variabile, la Tabella 1 mostra le frequenze assolute, relative e relative percentuali. I dati presentano una composizione del campione costruito dalla maggioranza di intervistati di sesso femminile (56%), per il 24% di età compresa tra i 41 e 50 e per il 68% di età superiore ai 50 anni.

Una significativa percentuale degli intervistati è coniugata (67%), mentre il diploma di laurea è il titolo di studio conseguito dalla maggior parte dei rispondenti (68%). Quanto alla posizione lavorativa, gli impiegati rappresentano la maggioranza quasi assoluta degli intervistati (90%), in gran percentuale lavorano da oltre 15 anni (78%). La Tabella 2 riporta le statistiche descrittive relative a KH e PI.

Tabella 1 – Distribuzione di frequenza variabili qualitative

Classe (X_i)	F. Assoluta (F_i)	F. Relativa (f_i)	%
Genere			
Uomini	148	0,44	44%
Donne	188	0,56	56%
Totale	336		

Età			
22-30	5	0,01	1%
31-40	24	0,07	7%
41-50	80	0,24	24%
>50	227	0,68	68%
Totale	336		
Stato civile			
Coniugati	226	0,67	67%
Vedovi	10	0,03	3%
Divorziati, separati	41	0,12	12%
Mai coniugati	59	0,18	18%
Totale	336		
Formazione			
Diploma	92	0,27	27%
Laurea	227	0,68	68%
Master	17	0,05	5%
Totale	336		
Posizione Lavorativa			
Manager	31	0,10	10%
Impiegati	305	0,90	90%
Totale	336		
Anzianità di servizio			
6-10	20	0,06	6%
11-15	55	0,16	16%
>15	261	0,78	78%
Totale	336		

Tabella 2 – Statistiche KH e PI

	KH	PI
Valida	336	336
Mancante	0	0
Media	1,51	3,85
Mediana	1,00	4,00
Deviazione stan.	,593	,615
Range	2	2
Min	1	3
Max	3	5

4.2 – Analisi di correlazione

Procedendo ad analizzare la correlazione tra le variabili KH e PI, si osserva l'esistenza di una correlazione negativa (-0,479) e significativa tra le due variabili considerate (Tabella 3). Questo risultato è confermato anche nel grafico a barre che segue (Figura 1), che mostra come la media di PI diminuisca all'aumentare del valore di KH, passando da un valore di 4,13 a 3,41.

Tabella 3 – Correlazione KH-PL

Variabile 1	Variabile 2	Statistica			
		Correlazione	N	I.C inferiore	I.C. Alto
PI	KH	-,479	336	-,558	-,392

Gestione dei valori mancanti: A COPPIE, ESCLUDERE. Intervallo di confidenza (IC): 95,0.

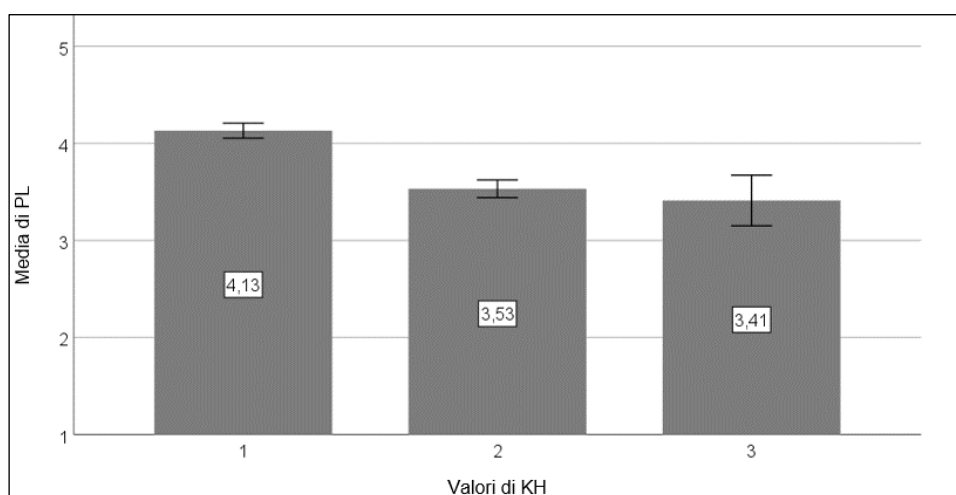


Fig. 1 – Barplot (Barre di errore; 95% I.C.)

4.3 – Regressione lineare multipla gerarchica

Lo studio degli effetti di KH su PI prosegue stimando una regressione lineare multipla gerarchica divisa in due fasi: nella prima, viene inserito esclusivamente KH, in un secondo momento, anche alcune variabili socio-demografiche in qualità di variabili di controllo (Tabella 4 e Tabella 5).

Tabella 4 – Variabili inserite/rimosse^a

Modello	Variabili immesse	Metodo
1	KH ^b	Immessa
2	Formazione, età, genere, stato civile, anzianità di servizio	Immessa

a. Variabile dipendente: LP

b. Tutte le variabili richieste sono state inserite

Tabella 5 – Modello di sintesi

Mo- dello	R	R Quadro	R Quadro rettificato	Errore std. stima	Statistiche di variazione				
					R Quadro variazione	Test F variazione	df1	df2	Sig. F var.
1	,479 ^a	,230	,227	,540	,230	99,558	1	334	<,001
2	,500 ^b	,250	,232	,539	,020	1,261	7	327	,269

a. Predittori: (costante), KH

b. Predittori: (Costante), KH, Formazione, età, genere, stato civile, anzianità di servizio

L'inserimento delle variabili socio-demografiche aumenta il valore R-quadro tra i modelli di 0,02. Tale modifica non risulta essere statisticamente significativa ($p > 0,05$), ma le variabili socio-demografiche saranno comunque incluse, in quanto l'obiettivo dell'analisi non è ottenere un modello migliore, bensì valutare l'effetto di KH considerato isolatamente, ovvero con le variabili di controllo considerate.

Entrambi i modelli stimano un effetto statisticamente significativo ($p < 0,05$) di KH su PI: un aumento di 1 unità di KH diminuisce il valore di PI di -0,496 senza controlli e di -0,462 con i controlli considerati. Tutti i controlli inseriti non sono statisticamente significativi ($p > 0,05$), tranne l'età ($p = 0,028$), che ha un effetto positivo su PI: l'aumento di una fascia di età aumenta il valore previsto di PI di 0,098 (Tabella 6, Tabella 7).

Tabella 6 – ANOVA^a

Modello		Somma dei Quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
1	Regressione	29,062	1	29,062	99,558	<,001 ^b
	Residuo	97,498	334	,292		
	Totale	126,560	335			
2	Regressione	31,625	8	3,953	13,617	<,001 ^c
	Residuo	94,934	327	,290		
	Totale	126,560	335			

a. Variabile dipendente: JP

b. Predittori: (costante), KHB

c. Predittori: (Costante), KHB, Titolo di studio, Età, Stato civile=divorziato, separato, Stato civile=vedovo, Genere, Anzianità lavorativa, Stato civile=mai coniugato/a

Tabella 7 – Coefficienti^a

Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Errore	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Costante)	4,600	,081		57,046	<,001		
	KH	-,496	,050	-,479	-9,978	<,001	1,000	1,000
2	(Costante)	4,555	,352		12,949	<,001		
	KH	-,462	,053	-,446	-8,714	<,001	,876	1,141
	Genere	-,077	,062	-,062	-1,243	,215	,921	1,086
	Età	,098	,045	,111	2,207	,028	,912	1,096
	Formazione	,017	,058	,014	,290	,772	,946	1,058
	Anzianità di servizio	-,071	,054	-,065	-1,309	,191	,923	1,084
	S. civile=Vedovo/a	-,185	,178	-,051	-1,040	,299	,943	1,060
	S.civile=Divorziato/a, Separato/a	-,116	,094	-,062	-1,240	,216	,920	1,087
	S. civile=mai coniugato/a	-,079	,082	-,049	-,966	,335	,894	1,119

a. Variabile dipendente: PI

5 – Conclusioni e prospettive future di ricerca

L'obiettivo del presente studio è stato quello di rispondere alla domanda di ricerca (Paragrafo 2.2), indagando gli effetti del knowledge hiding, sulla performance individuale nei contesti lavorativi di amministrazioni pubbliche. In linea con i precedenti studi, è stata ipotizzata un'influenza negativa del knowledge hiding sulla performance individuale del lavoratore. L'analisi dei dati ha confermato la domanda di ricerca formulata. I risultati ottenuti risultano in linea con quelli della maggior parte delle precedenti ricerche sulla stessa tematica oggetto di analisi (Akhtar et al. 2022; Jahanzeb et al. 2020; Nguyen et al. 2022; Wang et al., 2010; Wuryanti e Setiawan 2017; Xiao e Cooke 2019).

Infine, le implicazioni del presente studio riguardano sia aspetti teorici che pratici. L'analisi della relazione tra knowledge hiding e performance individuale nel settore pubblico aggiunge un contributo al filone di ricerca sugli effetti dei rischi della conoscenza e performance, ancora in una fase iniziale di sviluppo (Durst 2019), esortando a nuovi studi che possano mettere in

relazioni altre variabili, come il ruolo dell'hybrid work nelle relazioni, l'analisi di ambiti regionali con aspetti di economicità e livelli di servizi diversi.

Dal punto di vista pragmatico, lo studio può ispirare i manager pubblici a monitorare le relazioni interpersonali tra i membri delle organizzazioni, per prevenire o mitigare gli effetti di comportamenti a rischio come il knowledge hiding, al fine di un miglioramento delle performance individuali e quindi organizzative, garantendo una sostenibilità nel medio e lungo periodo, in amministrazioni pubbliche intrise in una concezione ancora weberiana, improntata sul rispetto delle regole, che genera impersonalità e disinteresse verso gli obiettivi organizzativi in termini di trasparenza, efficacia, efficienza ed economicità del New Public Management. La responsabilizzazione dei dipendenti pubblici, l'aumento del livello di engagement e motivazionale, in relazione all'abbassamento di barriere relazionali causate da comportamenti dannosi, come potrebbe essere il knowledge hiding, può consentire di superare molte criticità legate al perseguimento delle performance organizzative oltre che individuali, consentendo ai dipendenti, funzionari e manager di esprimere il miglior potenziale nei contesti lavorativi, vero volano per la crescita del sistema paese.

Lo studio apre prospettive di ricerca future che potrebbero analizzare gli effetti di altri rischi della conoscenza sulla performance individuale nel settore pubblico, soprattutto considerando l'attenzione che viene recentemente attribuita da professionisti, studiosi e istituzioni, alla ricerca di standard sempre più elevati nella costruzione di metodologie di valutazione della performance.

6 – Bibliografia

- Abbas, J., & Khan, S. M. (2023). Green knowledge management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation and green performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(7), 1852-1870.
- Akhtar, M. W., Karatepe, O. M., Syed, F., & Husnain, M. (2022). Leader knowledge hiding, feedback avoidance and hotel employee outcomes: a moderated mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 578-600.
- Alam, T., Ullah, Z., Aldhaen, F. S., Aldhaen, E., Ahmad, N., & Scholz, M. (2021). Towards explaining knowledge hiding through relationship conflict, frustration, and irritability: The case of public sector teaching hospitals. *Sustainability*, 13(22), 12598.
- Aleksić, D., Rangus, K., & Gomezel, A. S. (2021). Microfoundations of SME open innovation: the role of help, knowledge sharing and hiding. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 178-203.
- Anand, A., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379-399.
- Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2022). Knowledge hiding—a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438-1457.
- 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.

- Andreeva, T., & Zappa, P. (2023). Whose lips are sealed? Gender differences in knowledge hiding at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(4), 828-855.
- ARAN, (2024). *Definizione dei comparti di contrattazione collettiva nazionale (2016-2018) come da CCNQ del 13-07-2016*. Online at: <https://www.aranagenzia.it/contrattazione/comparti.html>.
- BAI, L. (2020, April). A review of knowledge hiding behavior. In *5th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2020)*, 407-410. Atlantis Press.
- Bernatović, I., Slavec Gomezel, A., & Černe, M. (2022). Mapping the knowledge-hiding field and its future prospects: a bibliometric co-citation, co-word, and coupling analysis. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 394-409.
- Bilginoglu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72.
- Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723.
- Borgia, M., Di Virgilio, F., La Torre, M., & Khan, M. A. (2022). Relationship between Work-Life Balance and Job Performance Moderated by Knowledge Risks: Are Bank Employees Ready?. *Sustainability*, 14(9), 5416.
- Bratianu, C., Neșțian, A. Ș., Tiță, S. M., Voda, A. I., & Guță, A. L. (2020). The impact of knowledge risk on sustainability of firms. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 639-652.
- Burmeister, A., Fasbender, U., & Grpott, F. H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(2), 281-304.
- Caputo, F., Magni, D., Papa, A., & Corsi, C. (2021). Knowledge hiding in socioeconomic settings: matching organizational and environmental antecedents. *Journal of Business Research*, 135, 19-27.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hidiers and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128, 303-313.
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. S., & Lehaney, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: Insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 6-23, <https://doi.org/10.1108/13673270610670821>.
- 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.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Daghfous, A., Belkhodja, O., & Angell, L. (2013). Understanding and managing knowledge loss. *Journal of knowledge management*, 17(5), 639-660.
- Della Piana, B., & Meneguzzo, M. (2002). Knowledge Management e Pubblica Amministrazione. Conciliare l'inconciliabile. *Azienda Pubblica*, 4, 489-512.

- Di Vaio, A., Hasan, S., Palladino, R., Profita, F., & Mejri, I. (2021). Understanding knowledge hiding in business organizations: a bibliometric analysis of research trends, 1988–2020. *Journal of Business Research*, 134, 560-573.
- Di Virgilio, F. (2018a). *Social Media for Knowledge Management Applications in Modern Organizations*. Pennsylvania, USA: IGI Global.
- Di Virgilio, F. (2018b). "Exploring determinants of knowledge sharing: the role of social media in business organizations. Overview and new direction". In DI VIRGILIO, F. (Ed.), *Social Media for Knowledge Management Applications in Modern Organizations*, Pennsylvania, USA: IGI Global, 1-30.
- Di Virgilio, F. (2023). *Il mandala delle performance individuali*, Napoli: Edizioni Scientifiche.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012), Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 434-449.
- Disterer, G. (2001, January). *Individual and social barriers to knowledge transfer*, Proceedings of the 34th annual Hawaii international conference on system sciences, IEEE.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert systems with Applications*, 32(1), 38-46.
- Durst, S. (2019). How far have we come with the study of knowledge risks?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 21-34.
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1-10.
- Durst, S., & Zieba, M. (2017). Knowledge risks-towards a taxonomy. *International Journal of Business Environment*, 9(1), 51-63.
- Durst, S., & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1-13.
- Farooq, R., & Durst, S. (2023). Understanding knowledge hiding in organizations: a bibliometric analysis of research trends between 2005 and 2022. *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GKMC-04-2023-0133>.
- Fauzi, M. A. (2022). A review of knowledge hiding in team: evaluation of critical research streams. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(5/6), 281-305.
- Ferenhof, H. A., Durst, S., & Selig, P. M. (2015). Knowledge waste in organizations: A review of previous studies. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 12(1), 160-178.
- Ferenhof, H. A., Durst, S., & Selig, P. M. (2016). Knowledge Waste & Knowledge Loss-What is it All About?. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(4), 38-57.
- Fisher, G. G., Matthews, R. A., & Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of occupational health psychology*, 21(1), 3-23.

- Garg, N., Kumar, C., & Ganguly, A. (2022). Knowledge hiding in organization: A comprehensive literature review and future research agenda. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 31-52.
- Ghani, U., Zhai, X., & Spector, J. M., Chen, N. S., Lin, L., Ding, D., Usman, M. (2020). Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment. *Higher Education*, 79, 325-344.
- Haar, J., O'Kane, C., & Cunningham, J. A. (2022). Firm-level antecedents and consequences of knowledge hiding climate. *Journal of Business Research*, 141, 410-421.
- Hamza, M. A., Rehman, S., Sarwar, A., & Choudhary, K. N. (2023). Is knowledge a tenement? The mediating role of team member exchange over the relationship of big five personality traits and knowledge-hiding behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(1), 166-186.
- Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of knowledge management*, 12(1), 148-163.
- He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2021). Knowledge hiding: current research status and future research directions. *Frontiers in psychology*, 12, 748237.
- Ishaque, A., Tufail, M., & Bangash, R. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: does transformational leadership matters?. *Journal of Business & Economics*, 12(1), 107-124.
- Issac, A. C., Baral, R., & Bednall, T. C. (2020). Don't play the odds, play the man: Estimating the driving potency of factors engendering knowledge hiding behaviour in stakeholders. *European Business Review*, 32(3), 531-551.
- Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Devalle, A., & Pellicelli, A. C. (2022). Somebody is hiding something: Disentangling interpersonal level drivers and consequences of knowledge hiding in international entrepreneurial firms. *Journal of Business Research*, 139, 383-396.
- Jeong, Y., & Jung, M. J. (2016). Application and interpretation of hierarchical multiple regression. *Orthopaedic Nursing*, 35(5), 338-341.
- Kazaure, A. S., Dabai, U. S., Ali, M. S., Salisu, S., & Sabo, M. (2016). Identifying obstacles to knowledge sharing in an organization. *Dutse Journal of Pure and Applied Sciences*, 2(2), 161-167.
- La Torre, M. (2020). "When Knowledge Becomes Risky... and Other Stories" in La Torre, M., *Risk in Banking: Developing a Knowledge Risk Management Framework for Cooperative Credit Banks*, Springer, 5-37.
- Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister*, (30), 131-148.
- Levine, S. S., & Prietula, M. J. (2012). How knowledge transfer impacts performance: A multilevel model of benefits and liabilities. *Organization Science*, 23(6), 1748-1766.
- Mahmood, Y., Imran, M., Fayaz, M., & Ahmad, Z. (2021). Factors Influencing the Knowledge Hiding Behavior and Assessing its Role as an Obstacle of Innovation in Education Sector. *Ilkogretim Online*, 20(2). 635-635.

- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26.
- Mohsin, M., Jamil, K., Naseem, S., Sarfraz, M., & Ivascu, L. (2022). Elongating nexus between workplace factors and knowledge hiding behavior: mediating role of job anxiety. *Psychology Research and Behavior Management*, 441-457.
- 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.
- Oliveira, M., Curado, C., & De Garcia, P. S. (2021). Knowledge hiding and knowledge hoarding: a systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 277-294.
- Palacios Marqués, D., & José Garrigós Simón, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of knowledge management*, 10(3), 143-156.
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization science*, 18(1), 71-88.
- Rezwan, R. B., & Takahashi, Y. (2021). The psychology behind knowledge hiding in an organization. *Administrative Sciences*, 11(2), 1-38.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui Lien, B., & Wu, C. M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of knowledge management*, 12(3), 84-100.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.
- Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Knowledge hiding in organizations: A retrospective narrative review and the way forward. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5-22.
- Samdani, H., Ali, B., & Kamal, N. (2019). Knowledge hiding and creativity in higher education institutes: understanding the contingent role of perceived supervisory support. *Global Social Sciences Review*, 4(4), 341-349.
- Seidl, D. (2007). The dark side of knowledge. *Emergence: Complexity and Organization*, 9(3), 16-30.
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., & Sonpar, K. (2021). The role of nature of knowledge and knowledge creating processes in knowledge hiding: Reframing knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 136, 644-651.
- Siachou, E., Trichina, E., Papisolomou, I., & Sakka, G. (2021). Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 135, 195-213.
- Silvi, R. (2012). Knowledge management: a strategic cost management perspective. *Economia Aziendale Online*, (1), 1-26.

- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.
- Skerlavaj, M., Černe, M., & Batistič, S. (2023). Knowledge Hiding in Organizations: Meta-Analysis 10 Years Later. *Economic and Business Review*, 25(2), 79-102.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Wen, J., & Ma, R. (2021). Antecedents of knowledge hiding and their impact on organizational performance. *Frontiers in psychology*, 12:796976, 10.3389/fpsyg.2021.796976.
- Widjaja, W., & Wijayadne, D. R. (2023). Knowledge Hiding in Small Medium Enterprise Owned by Family Business: The Role of Knowledge Complexity, Psychological Ownership and Avoidance Motivation. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 38(1), 15-32.
- Wuryanti, W., & Setiawan, I. (2017). A model for improving human resource performance in the context of knowledge donating. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 8(2), 208-215.
- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: A review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470–502.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International journal of production economics*, 125(2), 215-223.
- Yih-Tong Sun, P., & Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, 9(2), 75-90.
- Zhang, S., & Wang, X. (2021). Effect of knowledge hiding on knowledge innovative behavior of innovative team members. *Scientometrics*, 126(8), 6423-6442.
- Zhang, Z., & Min, M. (2019). The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes. *International Journal of Project Management*, 37(2), 225-238.
- ZHU, J., Lin, F., Zhang, Y., Wang, S., Tao, W., & Zhang, Z. (2022). Exploring the effect of perceived overqualification on knowledge hiding: The role of psychological capital and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 955661.
- Zieba, M., Durst, S., & Hinteregger, C. (2022). The impact of knowledge risk management on sustainability. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 234-258.