

영성리더십과 구성원의 지식은폐행동 간의 관계: 지각된 과잉자격의 조절효과

김영집
경북대학교 경영학부 박사

William D. Hunsaker
경북대학교 경영학부 교수

The Relationship between Spiritual Leadership and Employees' Knowledge Hiding Behavior: Moderating Effect of Perceived Overqualification

Young-Jib Kim^a, William D. Hunsaker^b

^aSchool of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

^bSchool of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

Received 30 August 2024, Revised 20 September 2024, Accepted 25 September 2024

Abstract

Purpose - This study examines the relationship between spiritual leadership and its effect on reducing employees' knowledge hiding behaviors, while also considering the moderating role of perceived overqualification.

Design/methodology/approach - Data were collected from employees in knowledge-based industries, including public institutions, research institutes, IT companies, and service industries. Out of 286 surveys, 248 valid responses were analyzed using structural equation modeling and bootstrapping via SmartPLS.

Findings - The results show that spiritual leadership significantly reduces knowledge hiding behaviors. Additionally, perceived overqualification moderates this relationship, indicating that even in environments with strong spiritual leadership, employees who feel overqualified are more prone to hiding knowledge.

Research implications or Originality - This study contributes to the understanding of how spiritual leadership and perceived overqualification influence knowledge hiding, emphasizing the need for further research in this area. The findings highlight the importance of addressing perceived overqualification to fully leverage the benefits of spiritual leadership in reducing knowledge hiding within organizations.

Keywords: Spiritual Leadership, Value-Based Leadership, Social Learning Theory, Knowledge Hiding, Perceived Overqualification

JEL Classifications: L20, M10

^a First Author, E-mail: ziby1990@knu.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: hunsaker@knu.ac.kr

© 2024 Management & Economics Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

지식은폐는 의도적으로 다른 사람(동료, 상사, 조직 등)으로부터 요청된 지식을 숨기거나 감추는 현상을 의미하며, 이는 조직에 심각한 경제적 손실을 초래하고 있다(Connelly et al., 2012; Connelly and Zweig, 2015; Peng, 2013; Zhao and Xia, 2019). 이러한 지식은폐는 대인 관계에서의 신뢰를 손상시키고, 구성원의 생산성과 조직성과에 부정적인 영향을 미친다(Černe et al., 2014; Connelly et al., 2012; Connelly and Zweig, 2015; Wang et al., 2019; Zhao and Xia, 2019). 예를 들어, 미국 기업을 대상으로 한 연구에서는 76%의 구성원이 동료나 조직에 요청받은 지식을 은폐하는 것으로 나타났으며(Connelly et al., 2012), Peng(2013)의 연구에서도 중국 기업 구성원의 46%가 지식을 은폐하는 것으로 나타났다. 또한, 포춘 500 기업은 매년 약 315억 달러의 손실을 입고 있는 것으로 보고되었다. 이처럼 지식은폐가 조직 전반에 걸쳐 광범위하게 퍼져 있으며, 조직성과에 큰 영향을 미치고 있음을 시사한다.

지식은폐의 개념은 Connelly et al. (2012)의 연구를 기점으로 정립된 이후, 다양한 연구에서 지식은폐 행동의 선행 요인과 결과 요인을 탐구해 왔다(Connelly et al., 2019). 기존 연구에서는 지식은폐가 조직, 개인, 그리고 대인 관계에 심각한 영향을 다양한 방식으로 제시해왔다. 지식은폐는 구성원의 창의성의 감소(Bogilović et al., 2017; Černe et al., 2014; Rhee and Choi, 2017), 혁신적 업무 행동의 저하(Černe et al., 2017), 개인성과 저하(Wang et al., 2018) 등과 밀접하게 관련되어 있다. 또한 상사로부터 이러한 부정적 행동이 구성원에게 전이될 수 있다는 연구도 제시되었다(Arain et al., 2020). 그럼에도 불구하고, 지식은폐에 대한 연구는 여전히 지식공유에 비해 주목받지 못하고 있으며(김형진 · 심덕섭, 2017; Gagné et al., 2017), 이를 관리하기 위한 이론적 및 경험적 연구는 부족한 실정이다(Men et al., 2020; Pereira and Mohiya, 2021).

본 연구는 사회 학습 이론(Bandura, 1977; 1986)을 통해 영성리더십, 지각된 과잉자격, 그리고 지식은폐 행동 간의 관계에 대한 통합적 모델을 제안하고자 하였다. Connelly et al. (2012)에 따르면, 지식은폐는 조직의 정책, 보상 체계, 리더십, 조직구조 및 조직문화를 포함한 다양한 맥락적 요인들에 의해 영향을 받는다고 하였다. 또한, 구성원 간의 사회적 상호작용, 리더십, 그리고 조직 내의 대우에 따라 지식은폐 행동에 중요한 영향을 미친다는 연구 결과가 존재한다. 예를 들어, 긍정적인 대인 환경과 존중받는 환경에서 근무하는 구성원들은 지식을 은폐하는 경향이 낮게 나타날 수 있는 반면, 부당한 대우를 받거나 사회적 상호작용이 적은 집단의 구성원들은 지식을 숨기거나 공유하는 것을 꺼리는 것으로 나타났다(Issac and Baral, 2018; Jha and Varkkey, 2018). Oliveira et al. (2021)의 연구에서는 지식은폐에 대한 기존 연구들을 분석한 결과, 조직의 가치 및 리더십 스타일이 구성원의 행동에 큰 영향을 미친다는 결론을 제시하였다. 이에 따라, 본 연구는 지식은폐의 완화 요인을 살펴보기 위해 리더십을 제안하고자 한다.

최근 연구들은 전통적인 리더십 모델이 구성원의 활력을 높이는 데 한계가 있다는 인식 속에서 가치기반 리더십에 대한 관심이 증가하고 있음을 보여주고 있다(Copeland, 2014; Dinh et al., 2014). 그 중에서도 영성리더십은 구성원의 부정적 행동을 완화하고 내재적 동기를 부여하는 중요한 요소로 주목받고 있다(Anser et al., 2021; Oh and Wang, 2020). 특히, 영성리더십을 발휘하는 리더는 조직의 사명과 가치를 전파하고 구성원들을 격려하며, 공동체 의식을 조성하는 데 주력한다(Fry, 2003). 이러한 특성으로 인해, 영성리더십은 다양한 문화에서 관심을 받으며 적용되고 있다(Dinh et al., 2014; Hunsaker, 2016; Wang et al., 2019). 영성리더십은 비전, 희망, 이타적 사랑 등이 결합된 상태에서 구성원들에게 내재적 동기부여를 제공하며, 긍정적인 사회적 감정을 유발한다(Fry, 2003; Fry et al., 2005; Fredrickson, 2001). 이는 신뢰 기반의 대인 관계를 형성하고 유지하는 데 중요한 역할을 한다(Bayighomog and Arasl, 2019). 서로 강력하고 신뢰 있는 연결을 가진 구성원들은 의사결정 시 윤리적이고 영적인 신념과 합리적 기준을 결합함으로써 구성원이 도덕적이고 나은 결정을 내릴 수 있도록 돕는다(Fry et al., 2005).

Yang and Fry (2018)의 연구에 따르면, 영성리더십은 구성원들의 만족도, 조직몰입 및 생산성을 통해 조직에 긍정적으로 작용할 뿐만 아니라 부정적인 감정이나 행동을 감소시키는 것으로 나타났다. 이 연구

외에도 제시된 연구 결과는 이를 간접적으로 뒷받침하고 있었는데, Tabor et al. (2020)의 연구에서는 영성리더십이 구성원의 직무스트레스를 완화하는 데 중요한 역할을 한다는 결과를 제시하였으며(김영집 · Hunsaker, 2023), 영성리더십과 영적웰빙이 직무소진, 이직의도 및 무례경험과 같은 부정적인 요인을 감소시키거나 완화하는 것으로 제시되었다(김영집 · Hunsaker, 2023; Yang and Fry, 2018; Hunsaker, 2019). 이처럼 리더의 영성리더십 특성으로 인해 구성원의 긍정적 행동을 이끌어내고 부정적 행동을 감소시키는 결과로 이어지는 것으로 나타났다. 그러나 현재까지 영성리더십과 구성원의 지식은폐행동 간의 관계를 다룬 연구는 제한적이었으며, 이 관계에서 구성원의 심리적 메커니즘을 살펴본 연구는 부족하였다.

또한, 본 연구에서는 지각된 과잉자격이 영성리더십과 지식은폐행동 간의 관계를 조절할 것으로 가정하였다. 즉, 자신이 보유하고 있는 자격 수준이 높다고 인지하는 구성원일수록 영성리더십의 긍정적 효과를 약화시켜 지식은폐로 이어질 가능성이 높을 것으로 예상하였다. 현재 사회적 이슈는 경기 침체와 일자리 감소로 인해 인식된 과잉자격이 조직에서 발생한다는 것이다(Zhang et al., 2021). Zhang et al. (2020)의 연구에 따르면, 미국 종업원의 20%에서 25% 사이가 직무에 필요한 것보다 더 많은 지식, 기술 및 경력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 미국을 포함한 선진국과 개발도상국에서 모두 발생하고 있다(Khan et al., 2023). 특히 국내 취업시장에서는 고학력자가 자신의 수준보다 낮은 수준을 요구하는 직무에 들어가는 경우가 많은데, 이는 높은 스펙을 중시하는 경향과 함께 이를 수용할 수 있는 기업의 수가 한정되어 있기 때문이다.

지각된 과잉자격은 자신이 담당 업무에 필요한 수준을 넘어선 자격을 보유하고 있다고 느끼는 것을 의미한다(Erdogan and Bauer, 2021). 지각된 과잉자격이 조직에서 발생하면 구성원의 심리적 요소에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 저성장과 고용 불안 속의 사회와 조직에도 지대한 영향을 끼칠 수 있다. 이러한 현상으로 인해 학계에서는 조직 내에서 발생하는 개인의 지각된 과잉자격에 대해 관심을 가지기 시작하였다. 지각된 과잉자격에 대한 선행 연구를 살펴보면, 지각된 과잉자격은 구성원의 업무태도, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 개인의 건강과 웰빙과 같은 긍정적 행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Chen et al., 2010; Erdogan and Bauer, 2009; Li et al., 2022; Maynard and Parfyonova, 2013; Rafiei et al., 2021; Wassermann et al., 2017; Wassermann and Hoppe, 2019; Vinayak et al., 2021; Wu and Chi, 2020), 이직의도 및 반생산적 업무 행동 등을 촉발시키는 것으로 나타났다(Chen et al., 2021; Khan et al., 2022; Maynard et al., 2006). 이처럼 지각된 과잉자격은 인적 자본을 비효율적으로 활용하게 하는 요인으로서 충분히 연구할 만한 가치가 있는데도 불구하고, 아직까지 영성리더십 및 지식은폐행동과 함께 살펴본 연구는 드문 편이다. 따라서 본 연구는 영성리더십과 지식은폐의 관계에서 지각된 과잉자격의 정도라는 맥락적 요인에 따라 어떠한 차이가 있는지를 살펴봄으로써 문헌을 확장하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 영성리더십과 지식은폐행동 간의 관계

영성리더십은 인간의 영적 욕구인 소명의식(Calling)과 소속감(Membership)을 충족시키고 영적 웰빙(Spiritual Well-Being)을 이끌어내어 리더 자신과 구성원에게 내재적 동기를 부여하는 가치, 태도 및 행동을 구성하는 리더십의 한 형태로 정의된다(Fry, 2003). 영성리더십은 외재적 보상보다 내재적 동기 부여의 중요성을 강조하며, 구성원이 직무와 직장 생활을 통해 개인적인 의미를 찾도록 돕는다. Fry (2003)가 제시한 영성리더십 모델의 주요 요소는 이타적 사랑(Altruistic Love), 희망/신념(Hope/Faith), 그리고

비전(Vision)으로 구성되며, 이는 구성원들이 일의 의미를 발견하고 조직몰입을 높이며 생산성을 향상시키는 데 중점을 두고 있다.

본 연구는 사회학습이론(Social Learning Theory)을 바탕으로 영성리더십과 지식은폐행동 간의 관계를 제시하였다. 사회학습이론에 따르면, 구성원들은 상사를 모델로 삼아 그들의 행동을 모방한다(Bandura, 1973). 이는 리더의 행동, 태도, 가치관이 구성원의 행동에 중요한 영향을 미친다는 것을 의미한다. 영적 리더는 이타적 사랑, 희망/신념, 비전을 통해 구성원들에게 영적 가치를 전달하며, 구성원들은 이러한 리더의 행동을 학습하고 이를 자신의 행동으로 내재화한다. Fry (2003)는 영성리더십을 통해 구성원들이 일에서 의미를 찾고, 이를 기반으로 조직에 이로운 행동을 하게 된다고 제안하였다. 특히, 이타적 사랑은 영성리더십의 핵심요소로, 리더가 구성원에게 배려, 감사, 동정심, 친절을 실천함으로써 구성원의 신뢰와 존경을 이끌어낸다. 이러한 관계는 조직 내 친사회적 행동(Pro-Social Behavior)을 촉진하여 구성원 간의 관계를 개선하고, 상호 신뢰를 구축하게 된다(Chang and Teng, 2017).

현재 조직에서 문제점으로 제시되고 있는 요인 중 하나는 구성원 간의 지식 전달이 이루어지지 않아 조직의 생산성과 효율성에 부정적인 영향을 미친다는 점이다. 이 문제는 구성원들이 보유하고 있는 지식을 지속적으로 숨기는 것으로 밝혀졌다(Abubakar et al., 2019). Fast et al. (2014)의 연구에 따르면, 조직은 개선 지향적인 지식(Improvement-oriented Knowledge)과 전문 지식(Expertise Knowledge)을 은폐하여 조직 환경의 모호성에 대한 성장, 학습 및 적응을 촉진하는 아이디어에 대한 접근을 제한하고 있다. 이러한 지식은폐행동은 조직 내에서 구성원이 동료나 타인이 요청한 지식을 보류하거나 감추려는 현상을 말하며, 이는 조직의 성과에 영향을 미친다(Connelly et al., 2012). 영성리더십은 구성원들에게 이타적 사랑과 영적 가치를 전달함으로써 지식은폐행동을 감소시키는 데 중요한 역할을 한다. Anser et al. (2020)은 리더의 긍정적 특성이 구성원에게 전파되어, 상호 관계를 해치는 호라동에 참여하지 않도록 방지할 수 있다고 제안하였다. 또한, Abdillah et al. (2020)은 이타적 리더의 겸손함, 이해심, 동정심이 구성원에게 긍정적인 사회-정서적 자원으로 작용하여 지식은폐행동을 효과적으로 예방할 수 있다고 주장하고 있다. 특히, Alnaimi et al. (2022)의 연구에 따르면, 일터 영성은 얼버무리기 은폐 행동과 회피적 은폐 행동을 완화하는 효과가 있지만, 합리화된 은폐 행동에는 유의미한 영향을 미치지 않았습니다. 이는 구성원들이 영성리더십을 통해 내재적 동기를 부여하고, 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성함으로써 지식을 적극적으로 공유하려는 경향을 보인다는 것을 시사한다.

이에 따라, 본 연구는 구성원들이 리더의 영성리더십을 통해 이타적인 성향, 자아 초월감, 그리고 영적 가치를 습득하고 동료에 대한 동정과 관심을 나타내며 영적 필요를 충족시키는 행동을 보일 것으로 예상하였다. 결과적으로, 영적 리더와 함께 일하는 구성원들은 지식을 은폐하는 등 사회적으로 비생산적인 행동에 참여할 가능성이 낮을 것으로 예상하였다. 영성리더십은 구성원들에게 조직의 비전과 가치를 내면화하도록 돕는 데 중점을 두고 있으며, 이를 통해 구성원의 내재적 동기를 강화하고 조직에 대한 몰입을 촉진시킨다(Fry, 2003). 영성리더십이 강한 조직에서는 구성원들이 친사회적 행동을 통해 상호 신뢰와 협력적인 관계를 형성하게 한다. 이는 지식은폐행동을 감소시키고, 구성원들이 상호 간에 지식을 공유하고 조직성과를 향상시키는 방향으로 나아가게 한다(Bayighomog and Arasl, 2019; Chang and Teng, 2017). 또한, 영적 리더는 조직 내 정직, 공정성, 윤리적 행동을 촉진하여 구성원 간의 신뢰를 높이고, 긍정적인 업무 환경을 조성하는 데 중요한 역할을 한다(Gilley et al., 2009; Gilmartin and D'Aunno, 2007). 이는 부정적인 영향을 약화시키며, 구성원의 복지와 일과 삶의 균형을 맞추는 필수적인 요소로 작용한다(Yang and Fry, 2018). 이처럼 영성리더십은 구성원들에게 이타적 사랑과 영적 가치를 전달하고, 내재적 동기부여를 시키며 구성원의 지식은폐행동을 감소시킬 수 있다.

따라서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

H1 영성리더십은 구성원의 지식은폐행동에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 지각된 과잉자격의 조절효과

지각된 과잉자격은 개인이 동료보다 더 높은 지식을 보유하고 있다고 주관적으로 인식하는 것을 의미한다(Erdogan et al., 2011). 이러한 인식은 개인이 자신의 자격이 직무와 얼마나 잘 맞는지를 평가하고, 동료들과 비교하는 과정에서 형성된다(Klein et al., 1994). 사회비교이론에 따르면, 사람들은 자신과 비슷한 환경에 있는 사람들과 자신을 비교하고, 이러한 비교는 집단 내 차이가 클수록 더 강하게 나타난다(Herman et al., 2012; Buunk et al., 2005). 따라서, 개인이 스스로 높은 자격을 갖추고 있다고 인식할수록, 동료들과의 비교를 통해 자신의 자격을 더욱 확고하게 평가하려는 경향이 강해진다는 것이다. 이러한 비교 과정에서, 과잉자격을 지각한 구성원은 자신의 지위나 역할을 정당화하기 위해 동료들보다 우위에 서려는 욕구가 강해지며, 이는 부정적인 행동으로 이어질 가능성이 높다.

기존 연구들은 과잉자격을 지각한 구성원이 조직에서 부정적인 행동을 더 많이 나타낸다고 주장하였다. 과잉자격을 지각한 구성원은 자신의 인적 자본이 충분히 활용되지 않거나, 적절한 보상을 받지 못한다고 느끼며, 부정적인 감정을 경험하게 된다(Cheng et al., 2020; Zhang et al., 2016). 이는 지식은폐행동으로 이어질 수 있다. Ma and Zhang (2021)의 연구에 따르면, 높은 자격을 갖춘 구성원은 직무 요구와 자격 간의 불일치로 인해 좌절감을 느끼고, 이러한 좌절감은 지식을 의도적으로 숨기려는 행동으로 나타난다고 제시하였다. 또한, Li et al. (2022)은 과잉자격을 지각한 개인이 동료들에 대해 경멸과 부러움을 느끼며, 이로 인해 지식공유행동을 제한한다고 주장하였다.

지식은폐행동은 동료나 조직이 필요로 하는 정보를 숨기거나 은폐하려는 의도적인 시도를 의미한다(Connelly et al., 2012). Alnaimi and Rjoub (2021)는 지식은폐가 구성원의 지식 수준이 낮아서 발생하기보다는, 의도적이며 동기적인 요인에 의해 발생한다고 주장하였다(Li et al., 2022). 이는 사회적 비교가 지식은폐행동을 촉진하는 중요한 요인 중 하나임을 시사한다. Cheng et al. (2020)은 과잉자격을 지각한 개인이 자신의 자격에 비해 부당한 대우를 받는다고 느끼면, 조직에 대한 공정성을 회복하기 위한 일환으로 지식은폐행동에 참여할 수 있다고 제시하였다. Aubakar et al. (2019)의 연구에서도 공정성에 대한 낮은 인식이 구성원의 심리적 안정성을 감소시켜 지식은폐행동으로 이어진다는 것을 제시하고 있어, 앞서 제시한 연구의 결과를 뒷받침하고 있었다.

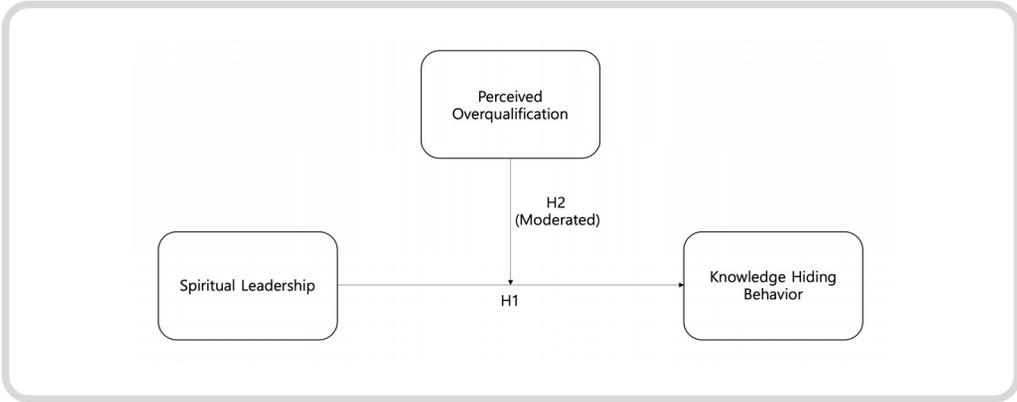
본 연구는 개인이 지각하고 있는 자격의 수준에 따라 영성리더십과 지식은폐행동 간의 영향력은 다르게 나타날 것으로 가정하였다. 영성리더십은 구성원 간의 상호 관계와 긍정적인 조직문화를 형성하는 데 중요한 역할을 한다. Fry (2003)는 영성리더십이 이타적 사랑, 희망, 비전과 같은 가치를 통해 구성원들이 직무에서 의미를 찾고 내재적 동기를 부여하도록 돕는다고 제안하였다. 그러나 구성원이 자신의 자격을 과잉으로 지각하는 경우, 이러한 영성리더십의 긍정적인 효과가 약화될 수 있다. Ma and Zhang (2021)의 연구는 높은 자격을 지각하는 구성원이 리더의 지원에도 불구하고 자신의 자격과 직무의 불일치로 인해 부정적인 감정을 느끼며, 이는 지식은폐행동행동으로 이어질 수 있음을 시사하였다. 즉, 지각된 과잉자격은 리더의 영성리더십이 지식은폐행동에 미치는 영향을 조절하는 중요한 요인으로 작용할 수 있다.

앞서 제시한 근거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

H2 구성원이 지각한 과잉자격은 영성리더십과 지식은폐행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 과잉자격이 낮을 때보다 높을 때 영성리더십이 지식은폐행동에 미치는 영향은 더 약하게 작용할 것이다.

본 연구의 모델을 정리하면 <Fig. 1>과 같다.

Fig. 1. Research Model



Ⅲ. 연구방법

1. 표본 및 자료수집방법

본 연구에서 제안한 가설을 검증하기 위해 국내 지식기반 산업(공공기관, 연구소, IT 기업, 서비스업 등)에 포함된 기업에서 종사하고 있는 구성원들을 대상으로 설문지를 배포하고 총 286부의 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지 중 불성실한 응답을 제외한 248부의 설문지를 본 연구의 가설을 검증하기 위해 사용되었다.

회수된 설문지에 대한 표본의 세부사항은 다음과 같다. 성별은 남자 175명(70.6%), 여자 73명(29.4%) 순으로 나타났으며, 연령은 20-30대(30대 108명(43.5%); 20대 64명(25.8%))가 69.3%로 과반수 이상을 차지하고 있었다. 학력은 대학교 졸업 175명(70.6%)과 대학원 졸업 29명(11.7%)으로 나타났으며, 업종은 공기업 54명(21.8%), 연구소 28명(11.3%), IT 기업 84명(33.9%), 서비스업 71명(28.6%), 기타 11명(4.4%)으로 나타났다. 마지막으로 직급은 사원에서 과장까지 73.4%(사원 61명(24.6%); 대리 56명(22.6%); 과장 65명(26.2%))의 분포를 보이고 있었다.

2. 측정도구

1) 영성리더십

본 연구는 Fry (2008)의 연구에서 제시한 영성리더십의 측정도구를 수정 및 보완 과정을 거쳐 사용하였으며, 총 12문항으로 구성하였다. 예를 들어, “우리 회사의 리더들은 말보다는 행동으로 실천한다.”, “우리 회사의 리더들은 정직하며 헛된 자존심이 없다.”, “나는 우리 회사가 추구하는 것에 믿음을 가지기 때문에 회사의 성공을 돕기 위해 끝까지 노력을 할 것이다.”, “나는 우리 회사의 비전을 이해하고 따르고 있다.” 등이 있다. 영성리더십의 측정문항에 대한 신뢰도 값은 .963으로 나타났다.

2) 지식은폐행동

본 연구는 Connelly et al. (2012)이 제시한 지식은폐의 측정도구를 수정 및 보완 과정을 거쳐 사용하였

다. 이 측정도구는 하위요인 3개(회피적 은폐, 모르는 척하기, 이성적 은폐)로 총 12개의 문항으로 구성하고 있다. 예를 들어, “동료를 도와주려 하지만, 적극적으로 행동하지는 않는다.”, “동료에게 도와주겠다고 하지만, 최대한 시간을 끈다.”, “정보에 대해 잘 모르는 척한다.”, “동료가 말하는 것이 무엇인지 모르는 척 한다.”, “동료에게 말해주고 싶지만, 그럴 수 없다고 말한다.”, “상사의 지시 때문에 지식을 공유할 수 없다고 말한다.” 등이 있다. 지식은폐행동의 신뢰도 값은 .956으로 나타났다.

3) 지각된 과잉자격

본 연구는 정지향 (2020)이 제시한 지각된 과잉자격의 측정도구를 사용하였다. 정지향 (2020)의 연구에서 제시한 지각된 과잉자격의 측정도구는 Maynard et al. (2006)의 문항을 국내환경에 맞춰 번역한 도구이다. 이 측정도구는 단일차원으로 총 7개 문항을 구성하고 있다. 예를 들어, “나는 내가 맡은 직무의 요구 사항보다 더 높은 학력을 갖추고 있다.”, “나는 내가 맡은 직무가 요구하는 수준 이상의 직무 역량을 갖추고 있다.”, “나는 직무수행에 있어 필요한 수준 이상의 지식을 갖추고 있다.”, “나는 현 직무수행에서 필요한 수준 이상의 능력을 갖추고 있다.” 등이 있다. 지각된 과잉자격에 대한 Cronbach’s Alpha 값은 .950으로 나타났다.

3. 확인적 요인분석

본 연구에서 제시한 각 변수의 타당도 및 모형적합도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 진행하였다. PLS-SEM을 이용한 확인적 요인분석 과정은 각 변수의 요인적재량>Loading), 개념신뢰도(Construct Reliability), 크론바흐 알파(Cronbach’s Alpha) 그리고 평균분산 추출(AVE) 값을 확인하는 것이다(Hair et al., 2021). 이에 대한 구체적인 내용은 아래에 제시하였다.

먼저, Indicator Reliability를 알아보기 위해, 각 변수의 요인적재량 값을 확인하였다. 선행연구에 따르면, Indicator Loading은 .708 이상으로 나타나면 된다고 제시하였다(Hulland, 1999). 제시된 기준치를 기준으로 각 변수의 Outer Loading 값을 확인한 결과, 모두 0.708 이상으로 확인되어 Indicator Reliability의 기준치를 충족하는 것으로 나타났다.

다음으로 신뢰도와 타당도를 확인하기 위해, Cronbach’s Alpha 분석, 개념신뢰도 그리고 집중타당성을 검증하였다. 먼저, Cronbach’s Alpha를 확인한 결과, 기준치인 0.7 이상으로 나타나, 모든 변수들의 신뢰도는 확보되었다. 둘째, 개념신뢰도(Construct Reliability)를 확인하였다. 개념신뢰도는 0과 1사이의 분산을 가지며, 값이 높을수록 높은 신뢰도를 나타낸다(Diamantopoulos et al., 2012). 각 변수의 개념신뢰도를 확인한 결과, 모두 0.9이상으로 확인되었다. 셋째, 집중타당성(Convergent Validity)을 확인하기 위해서는 평균분산팽창(Average Variance Extracted: AVE)을 확인하여야 한다. 각 변수에 대한 AVE값을 확인한 결과, 기준치인 0.5를 상회하고 있어, 집중타당성을 가지고 있었다. 신뢰도와 타당도에 대한 구체적인 값은 <Table 1>에 제시하였다.

Table 1. Cronbach’s Alpha, Composite Reliability and AVE

Variable	Cronbach’s Alpha	Construct Reliability	AVE
SL	0.963	0.966	0.574
KH	0.956	0.961	0.674
PO	0.950	0.959	0.771

Note: SL = Spiritual Leadership, KH = Knowledge Hiding, OP = Perceived Overqualification, AVE = Average Variance Extracted

IV. 연구 결과

본 연구는 Smart PLS 4 통계 프로그램을 사용하여 본 연구모형을 검증하였다. 가설검증을 위해 PLS-SEM을 채택한 이유는 다음과 같다. 대부분 인과관계 모형을 도출하기 위해 두 종류의 구조 방정식 모델로 제시되며, 공분산 기반 접근법(Covariance-based approach: CB-SEM)과 부분 최소 제곱법 접근법(Partial least squares: PLS-SEM)을 기반한 구조방정식 모델이다. 본 연구는 구조방정식 모델 중 부분 최소 접근법을 기반한 구조방정식 모델을 채택하여 진행하였다. 현재 많은 연구들이 공분산 기반 접근법보다 부분 최소 제곱법 접근법을 채택한 연구들이 많아지고 있으며, 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 개념적 모델은 주효과뿐만 아니라 개입효과(매개효과 및 조절효과)까지 확인하는 비중이 높기 때문에 비교적 복잡하다. 둘째, PLS-SEM은 정규분포 가정을 엄격하게 제한을 두지 않는다는 것이다. 또한, 잠재 변수의 설명되어지는 분산을 최대화하는 것이 이 방법의 주요 장점이라고 할 수 있다(Jöreskog, 1978; Jöreskog and Sörbom, 1982; Lohmöller, 1989; Wold, 1974, 1982). 이러한 이유로 인해 다양한 분야에서 PLS-SEM을 사용하여 인과관계를 규명하고 있다. 본 연구의 목적은 영성리더십이 지식은폐행동의 완화효과가 나타나는지 알아보고 이 관계에서 지각된 과잉자격의 조절효과를 파악하고자 하였다. 따라서 본 연구모형에는 PLS-SEM의 분산 기반 접근법과 예측 중심의 접근법이 적절할 것으로 판단하였다. Smart PLS를 활용한 본 연구결과는 다음과 같다.

본 연구에서 제시한 가설을 검증하기에 앞서, 각 변수의 상관관계 분석을 진행하였다. 그 결과, 지각된 과잉자격과 지식은폐행동은 가장 높은 정(+)의 상관관계로 나타났으며(0.621, $p < .01$), 영성리더십과 지식은폐행동(-0.487, $p < .01$), 영성리더십과 지각된 과잉자격(-0.482, $p < .01$), 조직기반 심리적 주의의식과 지식은폐행동(-0.569, $p < .01$)은 부(-)의 상관관계로 확인되었다. 그리고 사용된 변수와 통제변수(성별, 나이, 최종학력, 업종, 직종, 직급, 권한여부)의 상관관계를 확인하였을 때, 모든 관계에서 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 분석 결과는 <Table 2>에 제시하였다.

Table 2. Mean, Standard Deviation and Correlation

	Mean	Standard Deviation	Correlation		
			1	2	3
SL	3.57	0.72	1		
KH	1.95	0.92	-.487**	1	
PO	2.34	0.98	-.482**	.621**	1

Notes: 1. SL = Spiritual Leadership, KH = Knowledge Hiding, PO = Perceived Overqualification
2. * $p < .05$, ** $p < .01$ (two-tailed)

다음으로, 본 연구에서 제시한 가설들을 검증하였다. 이를 진행하기 위해 위계적 회귀분석을 통해 검증하였으며, 다음과 같은 프로세스로 검증을 진행하였다. 먼저, 영성리더십과 지식은폐행동, 지각된 과잉자격과 지식은폐행동에 대한 관계를 살펴보았다. 그 결과, 영성리더십은 지식은폐행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며($\beta = -.215$, $p < .01$), 지각된 과잉자격은 지식은폐행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .473$, $p < .01$). 앞서 두 변수 간의 관계 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나, 지각된 과잉자격의 조절효과를 확인하였다. 영성리더십과 지식은폐행동 간의 관계에서 지각된 과잉자격은 유의미한 조절효과로 나타났다($\beta = -.083$, $p < .05$). 조절효과에 대한 결과는 <Table 3>에 제시하였다.

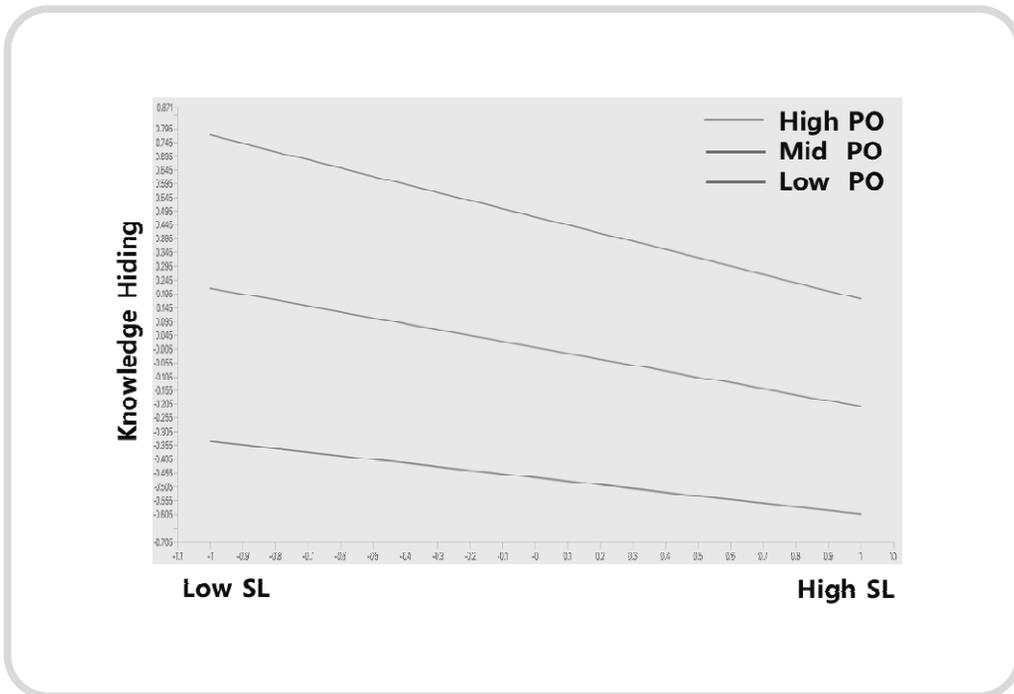
Table 3. Regression Analysis

Variable	Model 1	Model 2 KH	Model 3
SL	-.483**	-.215**	-.310**
PO		.624**	.473**
SL X PO			-.083*
R2	.229	.390	.445
ΔR2	.226	.388	.439
N		248	

Notes: 1. SL = Spiritual Leadership, KH = Knowledge Hiding, PO = Perceived Overqualification
 2. * p<.05, **p<.01(two-tailed)

앞서 두 변수 간의 관계 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나, 지각된 과잉자격의 조절효과를 확인하였다. 영성리더십과 지식은폐행동 간의 관계에서 지각된 과잉자격은 유의미한 조절효과로 나타났다 ($\beta = -.083, p < .05$). 조절효과에 대한 결과는 <Table 10>에 제시하였다. 다음으로 영성리더십과 지각된 과잉자격 간의 조건부 직접효과를 검증하였으며, 이를 수행한 결과는 <Fig. 2>에 제시하였다. 분석 결과, 조절변수의 모든 수준(-1SD, 0, +1SD)에서 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 조절변수인 지각된 과잉자격의 수준이 높아질수록 영성리더십이 구성원의 지식은폐행동에 미치는 영향은 높아지는 것으로 나타났다.

Fig. 2. The Result of Conditional Indirect Effect(Moderating Effect of Perceived Overqualification)



V. 결론

1. 요약

본 연구는 구성원의 지식은폐행동을 감소시킬 수 있는 방안을 제안하기 위해, 영성리더십의 선행변인을 설정하고, 이 관계에서 지각된 과잉자격의 조절효과를 검증하는데 주목적을 두었다. 본 연구의 목적을 실증적으로 규명하기 위해, 국내 지식기반 산업(공공기관, 연구소, IT 기업, 서비스업 등)에 종사하는 구성원들을 의도적으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 수집된 데이터를 통해 연구가설을 검증하였으며, 제시한 변수들의 관계에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 영성리더십은 지식은폐행동에 부정적인 영향을 미치고 있었다($\beta = -.483, p < .01$). 이러한 결과는 선행연구에서 제시한 결과를 간접적으로 뒷받침하고 있었다. 즉, 영성리더십의 특성으로 인해 구성원들은 조직에 대한 소유감을 느끼게 되며, 이를 통해 구성원의 부정적 행동을 완화시킨다는 결과로 해석할 수 있다. 기존 연구에서는 영성리더십을 발휘하는 리더가 있는 조직에서는 구성원 간의 상호작용을 촉진하고, 이를 통해 업무에 대한 부정적 감정과 행동을 완화하는 결과로 나타났다(Adeoti et al., 2017; Hunsaker, 2019; Tabor et al., 2020; Yang and Fry, 2018). 또한, 영성리더십의 상위 개념인 일터영성도 구성원의 지식은폐행동, 직무스트레스 및 무례경험 등을 줄이는 데 중요한 역할을 하는 것으로 나타나 본 연구에서 제시한 결과를 간접적으로 지지하였다(Alnaimi et al., 2022; Lata and Chaudhary, 2020, 2021; Muavia et al., 2023).

둘째, 영성리더십과 지식은폐행동 간의 관계에서 지각된 과잉자격은 유의미한 조절효과로 나타났다($\beta = -.083, p < .05$). 이러한 결과는 영성리더십을 통해 긍정적인 업무 환경이 조성됨에도 불구하고 자신이 지각하고 있는 자격이 높다고 생각하는 구성원들은 자신에게 지식을 요청하는 동료에게 다른 지식을 알려 주거나 합리적인 이유(예: 상사의 지시, 규정 등)를 통해 지식은폐를 하는 것으로 해석된다.

연구 결과를 종합하면, 영성리더십과 지식은폐 간의 관계에서 지각된 과잉자격의 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로 영성리더십은 구성원의 지식은폐행동을 감소하는 효과로 나타났다. 하지만, 이 관계에서 개인이 지각하고 있는 과잉자격이 낮을 때보다 높을 때 영향력은 더 약하게 작용하고 있었다.

2. 시사점 및 향후연구방향

본 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 지식은폐행동의 완화요인으로 영성리더십과의 관계를 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의를 가진다. 기존 지식은폐 연구에서는 지식은폐행동의 결과요인을 중점적으로 제시하고 있었다. 기존 연구들에서 제시한 바와 같이, 지식은폐의 완화요인에 대해 제시할 필요성이 있다는 의견을 바탕으로 본 연구에서는 영성리더십을 제시하고 이 관계를 규명하였다. 이를 통해 영성리더십이 구성원의 부정적 행동을 약화시킬 수 있으며, 동시에 국내 환경에서 영성리더십을 적용할 수 있다는 사실을 제공하였다는 점에서 의의를 가진다.

둘째, 본 연구는 영성리더십과 구성원의 지식은폐행동 간의 관계에서 지각된 과잉자격의 조절효과를 실증적으로 규명했다는 점에서 의의를 가진다. 영성리더십이 구성원의 지식은폐행동에 미치는 영향을 지각된 과잉자격이 조절하는 것으로 나타났다. 이는, 리더가 영성리더십을 발휘하여 조직 내의 환경을 긍정적으로 조성하여도, 구성원이 지각하고 있는 자신의 자격이 높다고 판단하는 경우, 동료나 조직에게 지식을 은폐하는 것으로 해석할 수 있다. 구체적으로, 구성원이 자신의 업무가 본인의 학력이나 능력보다 못하다고 느끼는 경우, 리더를 통해 긍정적인 업무 환경이 조성된다고 하더라도 요청된 지식에 대해 다른 지식을 알려주거나 합리적인 이유를 말하며, 지식을 은폐할 가능성이 있다고 할 수 있다. 이를 통해 본 연구는 지각된 과잉자격이라는 부정적인 태도를 통해 지식은폐행동을 설명하고 실증적으로 규명하였다는

점에서 의의를 가진다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 지식산업에 종사하는 구성원들을 대상으로 영성리더십과 지식은폐행동 간의 관계를 파악하였다. 본 연구결과를 통해 조직에서는 리더십 교육이 필요하다는 것을 제안한다. 본 연구에서는 지식기반 산업에 종사하는 구성원들을 대상으로 연구를 진행하였다. 지식기반 산업의 특성상 업무강도가 높은 수준을 요하는 환경에 노출되어 있는 경우가 많다. 특히, 자신이 보유하고 있는 지식을 활용하여 자신의 이점을 가지기 위해 노력하는 상황이 많아지고 있다. 이로 인해, 구성원들은 자신이 보유하고 있는 지식이 암묵적이거나 수준이 높다고 인지하는 경우, 동료나 조직에게 지식을 은폐할 가능성이 높아진다. 따라서 조직은 이를 관리할 수 있는 교육 프로그램을 실행하여야 한다. 구체적으로, 건강한 조직문화를 배양하기 위해 리더십의 가치와 실천을 개발할 수 있는 교육을 실시하여야 한다. 조직에서 영성리더십을 강화하면 리더, 관리자 그리고 구성원들 간의 관계에서 의사소통 환경 및 윤리의식 강화와 같은 건강한 조직문화를 조성할 수 있다. 이러한 환경에 노출된 구성원들은 조직에 대한 애착심이 생길 뿐만 아니라, 부정적 요인들은 감소시키고 조직과 동료에게 이로운 행동이 나타날 것으로 예상된다.

둘째, 본 연구결과는 지각된 과잉자격이 높은 구성원들이 조직 내에서 자신의 지식을 은폐할 가능성이 높다는 것을 시사한다. 기존연구에 따르면, 과잉자격을 지각하는 구성원들은 자신의 자격과 직무 간의 불일치를 부정적으로 인식하여 지식은폐와 같은 비생산적인 행동을 보인다고 하였다. 현재 조직내 초기 경력자들은 주로 밀레니얼 세대로 구성되며, 이들은 자신의 학력이나 능력이 현재 맡은 직무보다 월등히 높다고 인식하는 경향이 크다(배수현, 2021). 이러한 세대적 특성은 지각된 과잉자격의 문제를 더욱 부각시키며 이로 인해 조직 내에서 부정적인 행동이 발생할 수 있다. 따라서, 조직은 채용 과정에서 기업의 비전과 사명을 명확히 전달하고, 동시에 직무 요건에 부합하는 인재를 선발하는 것이 중요할 것이다(Wahid and Mustamil, 2017). 이를 통해 구성원들이 자신이 맡은 직무와 자격 간의 적합성을 느끼게 하여, 지식은폐와 같은 부정적인 행동을 줄일 수 있을 것이다.

본 연구는 다음의 한계점과 향후연구방향을 함께 제시하고자 하였다. 첫째, 본 연구에서 제시한 지식은폐행동과 지각된 과잉자격에 대해 보다 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 지식근로자들이 많이 분포하고 있는 지식기반 산업(IT 기업, 공공기관, 연구소, 서비스업 등)을 의도적으로 선정하여 연구를 진행하였다. 따라서 본 연구에서 사용한 표본의 모집방법은 한계점이 존재할 수 있다. 국내산업 환경은 제조업 비중이 높다는 점과, 다른 산업과는 일반적으로 조직구조 형태가 다르게 나타나기 때문에 본 연구결과를 통해 일반화하기 힘들 것으로 판단된다. 따라서, 향후 연구에서는 다양한 표본을 설정하고, 산업별 비교분석이 이루어진다면 보다 나은 연구로 이어질 것이다.

둘째, 본 연구는 자기보고식 설문응답 방식(Self-Report)으로 동일한 대상으로부터 설문응답을 받아 연구를 진행하였다. 이로 인해서 동일방법편의(Common Method Bias)가 존재할 수 있다. 설문조사의 특성상 동일방법편의를 최소화하기 위해 노력하였지만, 이를 완전히 제거할 수 없다(Podsakoff et al., 2003). 따라서, 향후 연구에서는 동일방법편의를 최소화하는 방안을 강구하여 연구를 진행할 필요성이 있다. 예를 들어, 최근 설문조사를 대상으로 한 연구에서는 이 방법을 최소화하기 위해 비교분석 연구, 종단적 연구 등 다양한 연구방법을 활용하여 이 문제점을 해결하고 있다.

셋째, 본 연구는 영성리더십과 구성원의 부정적 행동 간의 관계를 파악하고, 이 관계에서 지각된 과잉자격의 조절효과를 알아보았다. 예전보다 영성리더십에 관한 연구들이 활발히 진행되고 있긴 하나, 아직까지 연구가 부족한 실정이다. 그마저도, 구성원의 긍정적 행동들과의 관계를 다룬 연구들이 높은 비중을 차지하고 있다. 본 연구와 기존 연구에서 제시한 영성리더십과 구성원의 부정적 요인들 간의 관계를 살펴보았을 경우, 영성리더십은 구성원의 부정적 행동을 감소시키는 중요한 선행요인으로 작용할 수 있다(김영집 · Hunsaker, 2023; Hunsaker, 2019; Tabor et al., 2020; Yang and Fry, 2018). 따라서, 향후 연구에서는 국내 환경에서 나타나는 다양한 부정적 요인들을 통해 영성리더십과의 관계를 고찰한다면 연구가 확장될 것으로 판단된다.

References

- 김영집, Hunsaker (2023), “영성리더십과 구성원의 무례경험 간의 관계”, *경영교육연구*, 38(4), 87-107.
- 김형진, 심덕섭 (2017), “지식공유와 지식은폐의 선행요인 및 결과에 관한 연구”, *대한경영학회지*, 30(12), 2085-2104.
- 배수현 (2021), “중소기업 사무직 초기경력자의 지각된 과잉자격, 일의 의미, 조직공정성 및 조직냉소주의와 이직 의도의 구조적 관계에서 리더-멤버 교환관계의 조절된 매개효과”, *국내박사학위논문 서울대학교 대학원*, 서울
- 정지향 (2020), “지각된 과잉자격과 이직의도의 관계”, *국내석사학위논문 영남대학교 대학원*, 경상북도
- Abdillah, M. R., W. Wu and R. Anita (2022), “Can Altruistic Leadership Prevent Knowledge-Hiding Behaviour? Testing Dual Mediation Mechanisms”, *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 352-366.
- Abubakar, A. M., E. Behraves, H. Rezapouraghdam and S. B. Yildiz (2019), “Applying Artificial Intelligence Technique to Predict Knowledge Hiding Behavior”, *International Journal of Information Management*, 49, 45-57.
- Abubakar, A. M., H. Elrehail, M. A. Alatailat and A. Elçi (2019), “Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance”, *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Adeoti, M. O., F. M. Shamsudin and C. Y. Wan (2017), “Effects of Occupational Stress and Workplace Spirituality on Workplace Deviance in Academia: A Conceptual Paper”, *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(9), 100-106.
- Alnaimi, A. M. M. and H. Rjoub (2021), “Perceived Organizational Support, Psychological Entitlement, and Extra-Role Behavior: The Mediating Role of Knowledge Hiding Behavior”, *Journal of Management & Organization*, 27(3), 507-522.
- Alnaimi, A. M. M., A. K. Almasri and S. U. Rehman (2022), “Workplace Spirituality and Knowledge Hiding Behaviour: A PLS-SEM Analysis”, *International Journal of Business Information Systems*, 46(3), 356-372.
- Anser, M. K., S. Shafique, M. Usman, N. Akhtar and M. Ali (2021), “Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior for The Environment: An Intervening and Interactional Analysis”, *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(8), 1496-1514.
- Anser, M. K., Z. Yousaf, B. Usman, A. A. Nassani, M. M. Q. Abro and K. Zaman (2020), “Management of Water, Energy, and Food Resources: Go for Green Policies”, *Journal of Cleaner Production*, 251, 119662.
- Arain, G. A., Z. A. Bhatti, N. Ashraf and Y. H. Fang (2020), “Top-Down Knowledge Hiding in Organizations: An Empirical Study of The Consequences of Supervisor Knowledge Hiding among Local and Foreign Workers in The Middle East”, *Journal of Business Ethics*, 164(3), 611-625.
- Babcock, P. (2004), “Shedding Light on Knowledge Management”, *HR Magazine*, 49(5), 46-51.
- Bandura, A. (1977), “Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, NJ, 1986(23-28), 2.
- Bayighomog, S. W. and H. Araslı (2019), “Workplace Spirituality-Customer Engagement Nexus: The Mediated Role of Spiritual Leadership on Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors”, *The Service Industries Journal*, 39(7-8), 637-661.
- Bogilović, S., M. Černe and M. Škerlavaj (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.
- Buunk, B. P., R. Zurriaga, J. M. Peiró, A. Nauta and I. Gosalvez (2005), “Social Comparisons at Work

- as Related to A Cooperative Social Climate and to Individual Differences in Social Comparison Orientation”, *Applied Psychology*, 54(1), 61-80.
- Černe, M., T. Hernaus, A. Dysvik and M. Škerlavaj (2017), “The Role of Multilevel Synergistic Interplay Among Team Mastery Climate, Knowledge Hiding, and Job Characteristics in Stimulating Innovative Work Behavior”, *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.
- Černe, M., C. G. Nerstad, A. Dysvik and M. Škerlavaj (2014), “What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity”, *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chang, J. H. and C. C. Teng (2017), “Intrinsic or Extrinsic Motivations for Hospitality Employees’ Creativity: The Moderating Role of Organization-Level Regulatory Focus”, *International Journal of Hospitality Management*, 60, 133-141.
- Chen, C., P. Smith and C. Mustard (2010), “The Prevalence of Over-Qualification and Its Association with Health Status Among Occupationally Active New Immigrants to Canada”, *Ethnicity & Health*, 15(6), 601-619.
- Chen, G., Y. Tang and Y. Su (2021), “The Effect of Perceived Over-Qualification on Turnover Intention from A Cognition Perspective”, *Frontiers in Psychology*, 12, 699715.
- Cheng, B., X. Zhou, G. Guo and K. Yang (2020), “Perceived Overqualification and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model Based on Equity Theory”, *Journal of Business Ethics*, 164, 565-577.
- Connelly, C. E. and D. Zweig (2015), “How Perpetrators and Targets Construe Knowledge Hiding in Organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C. E., M. Černe, A. Dysvik and M. Škerlavaj (2019), “Understanding Knowledge Hiding in Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.
- Connelly, C. E., D. Zweig, J. Webster and J. P. Trougakos (2012), “Knowledge Hiding in Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Copeland, M. K. (2014), “The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review”, *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105.
- Diamantopoulos, A., M. Sarstedt, C. Fuchs, P. Wilczynski and S. Kaiser (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.
- Dinh, J. E., R. G. Lord, W. L. Gardner, J. D. Meuser, R. C. Liden and J. Hu (2014), “Leadership Theory and Research in The New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives”, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Erdogan, B. and T. N. Bauer (2009), “Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment”, *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.
- Erdogan, B. and T. N. Bauer (2021), “Overqualification at Work: A Review and Synthesis of The Literature”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 259-283.
- Erdogan, B., T. N. Bauer, J. M. Peiró and D. M. Truxillo (2011), “Overqualification Theory, Research, and Practice: Things That Matter”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 260-267.
- Erdogan, B., A. Karaeminogullari, T. N. Bauer and A. M. Ellis (2020), “Perceived Overqualification at Work: Implications for Extra-Role Behaviors and Advice Network Centrality”, *Journal of Management*, 46(4), 583-606.
- Fast, N. J., E. R. Burris and C. A. Bartel (2014), “Managing to Stay in The Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and The Aversion to Employee Voice”, *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.
- Fredrickson, B. L. (2001), “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”, *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Fry, L. W. (2003), “Toward a Theory of Spiritual Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

- Fry, L. W. (2005), "Introduction to The Leadership Quarterly Special Issue: Toward a Paradigm of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16, 619-622.
- Fry, L. W. (2008), *Spiritual Leadership: State-of-The-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice*. In *Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions* (pp. 106-124). New York: Palgrave Macmillan US.
- Gagné, M., A. W. Tian, C. Soo, B. Zhang, K. S. B. Ho and K. Hosszu (2019), "Different Motivations for Knowledge Sharing and Hiding: The Role of Motivating Work Design", *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799.
- Gilley, A., J. W. Gilley and H. S. McMillan (2009), "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness", *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94.
- Gilmartin, M. J. and T. A. D'Aunno (2007), "8 Leadership Research in Healthcare: A Review and Roadmap", *Academy of Management Annals*, 1(1), 387-438.
- Hair Jr, J. F., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks and S. Ray (2021), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Herman, H. M., N. M. Ashkanasy and M. T. Dasborough (2012), "Relative Leader-Member Exchange, Negative Affectivity and Social Identification: A Moderated-Mediation Examination", *The Leadership Quarterly*, 23(3), 354-366.
- Hulland, J. (1999), "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies", *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hunsaker, W. D. (2019), "Spiritual Leadership and Job Burnout: Mediating Effects of Employee Well-Being and Life Satisfaction", *Management Science Letters*, 9(8), 1257-1268.
- Hunsaker, W. D. (2016), "Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Relationship with Confucian Values", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 206-225.
- Issac, A. C. and R. Baral (2018), "Dissecting Knowledge Hiding: A Note on What It is and What It is Not", *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 20-24.
- Jöreskog, K. G. (1978), "Structural Analysis of Covariance and Correlation Matrices", *Psychometrika*, 43(4), 443-477.
- Jöreskog, K. G. and D. Sörbom (1982), "Recent Developments in Structural Equation Modeling", *Journal of Marketing Research*, 19(4): 404-416.
- Khan, J., A. Ali, I. Saeed, A. Vega-Muñoz and N. Contreras-Barraza (2022), "Person-Job Misfit: Perceived Overqualification and Counterproductive Work Behavior", *Frontiers in Psychology*, 13, 936900.
- Khan, J., I. Saeed, M. Fayaz, M. Zada and D. Jan (2023), "Perceived Overqualification? Examining Its Nexus with Cyberloafing and Knowledge Hiding Behaviour: Harmonious Passion as A Moderator", *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 460-484.
- Klein, K. J., F. Dansereau and R. J. Hall (1994), "Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis", *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Lata, M. and R. Chaudhary (2020), "Dark Triad and Instigated Incivility: The Moderating Role of Workplace Spirituality", *Personality and Individual Differences*, 166, 110090.
- Lata, M. and R. Chaudhary (2021), "Workplace Spirituality and Experienced Incivility at Work: Modeling Dark Triad as A Moderator", *Journal of Business Ethics*, 174(3), 645-667.
- Li, C. S., H. Liao and Y. Han (2022), "I Despise But Also Envy You: A Dyadic Investigation of Perceived Overqualification, Perceived Relative Qualification, and Knowledge Hiding", *Personnel Psychology*, 75(1), 91-118.
- Li, Y., Weng, H., M. Zhang, T. Zhu, F. Wang, H. Liu and A. K. Das (2022), "Congruence in Perceived Employee-Peer Overqualification and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 123-135

- Lohmöller, J. B. (1989), *Predictive vs. Structural Modeling: Pls vs. ml*, Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares: 199-226.
- Ma, B. and J. Zhang (2022), "Are Overqualified Individuals Hiding Knowledge: The Mediating Role of Negative Emotion State", *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 506-527.
- Maynard, D. C. and N. M. Parfyonova (2013), "Perceived Overqualification and Withdrawal Behaviours: Examining The Roles of Job Attitudes and Work Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 435-455.
- Maynard, D. C., T. A. Joseph and A. M. Maynard (2006), "Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial", *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536.
- Men, C., P. S. Fong, W. Huo, J. Zhong, R. Jia and J. Luo (2020), "Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate", *Journal of Business Ethics*, 166, 461-472.
- Muavia, M., G. Hussain, U. F. Sahibzada and W. K. Wan Ismail (2023), "Workplace Spirituality, Knowledge-Hiding and The Mediating Role of Organizational Identification: Evidence from Pakistan", *International Journal of Emerging Markets*, 18(11), 5359-5379.
- Oh, J. and J. Wang (2020), "Spiritual Leadership: Current Status and Agenda for Future Research and Practice", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248.
- Oliveira, M., C. Curado and P. S. de Garcia (2021), "Knowledge Hiding and Knowledge Hoarding: A Systematic Literature Review", *Knowledge and Process Management*, 28(3), 277-294.
- Peng, H. (2013), "Why and When Do People Hide Knowledge?", *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.
- Pereira, V. and M. Mohiya (2021), "Share or Hide? Investigating Positive and Negative Employee Intentions and Organizational Support in The Context of Knowledge Sharing and Hiding", *Journal of Business Research*, 129, 368-381.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rafei, M., A. Hadadian and M. Fayyazi (2021), "The Effect of Perceived Overqualification on Job Attitudes (A Study on Iran's Banking Industry)", *Transformation Management Journal*, 12(2), 207-228.
- Rhee, Y. W. and J. N. Choi (2017), "Knowledge Management Behavior and Individual Creativity: Goal Orientations as Antecedents and In-Group Social sStatus as Moderating Contingency", *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813-832.
- Tabor, W., K. Madison, L. E. Marler and F. W. Kellermanns (2020), "The Effects of Spiritual Leadership in Family Firms: A Conservation of Resources Perspective", *Journal of Business Ethics*, 163(4), 729-743.
- Wahid, N. K. A. and N. Mohd. Mustamil (2017), "Ways to Maximize The Triple Bottom Line of The Telecommunication Industry in Malaysia: The Potentials of Spiritual Well-Being through Spiritual Leadership", *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 263-280.
- Wang, M., T. Guo, Y. Ni, S. Shang and Z. Tang (2019), "The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective", *Frontiers in Psychology*, 9, 2627.
- Wang, Y., M. S. Han, D. Xiang and D. P. Hampson (2018), "The Double-Edged Effects of Perceived Knowledge Hiding: Empirical Evidence from The Sales Context", *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 279-296.
- Wassermann, M. and A. Hoppe (2019), "Perceived Overqualification and Psychological Well-Being among Immigrants", *Journal of Personnel Psychology*, 18(1), 34-45

- Wassermann, M., K. Fujishiro and A. Hoppe (2017), "The Effect of Perceived Overqualification on Job Satisfaction and Career Satisfaction among Immigrants: Does Host National Identity Matter?", *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77-87.
- Wold, H. (1974), "Causal Flows with Latent Variables: Partings of The Ways in The Light of NIPALS modelling", *European Economic Review*, 5(1), 67-86.
- Wold, H. (1982), *Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions*. in Systems Under Indirect Observations: Partii, K. G. Jöreskog and H. Wold (eds.), Amsterdam: North-Holland: 1-54.
- Wu, I. H. and N. W. Chi (2020), "The Journey to Leave: Understanding The Roles of Perceived Ease of Movement, Proactive Personality, and Person-Organization Fit in Overqualified Employees' Job Searching Process", *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 851-870.
- Yang, M. and L. Fry (2018), "The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 305-324.
- Zhang, J., M. N. Akhtar, Y. Zhang and S. Sun (2020), "Are Overqualified Employees Bad Apples? A Dual-Pathway Model of Cyberloafing", *Internet Research*, 30(1), 289-313.
- Zhang, M., F. Wang, H. Weng, T. Zhu and H. Liu (2021), "Transformational Leadership and Perceived Overqualification: A Career Development Perspective", *Frontiers in Psychology*, 12, 597821.
- Zhang, Y., M. C. Bolino and K. Yin (2023), "The Interactive Effect of Perceived Overqualification and Peer Overqualification on Peer Ostracism and Work Meaningfulness", *Journal of Business Ethics*, 182(3), 699-716.
- Zhao, H. and Q. Xia (2019), "Nurses' Negative Affective States, Moral Disengagement, and Knowledge Hiding: The Moderating Role of Ethical Leadership", *Journal of Nursing Management*, 27(2), 357-370.
- Zhao, L., S. Zhao, H. Zeng and J. Bai (2021), "To Share or not to Share? A Moderated Mediation Model of The Relationship Between Perceived Overqualification and Knowledge Sharing", *Baltic Journal of Management*, 16(5), 681-698.