

# Chiến thuật ảnh hưởng của cấp quản lý trực tiếp và Sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò trung gian của Chia sẻ tri thức ẩn

## Manager's influence tactics and Employee creativity: The mediating role of Tacit knowledge sharing

Vũ Thịnh Trường<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Công nghệ Đồng Nai, Đồng Nai, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: vuthinhtruong@dnut.edu.vn

### THÔNG TIN

### TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.19.4.2940.2024

Ngày nhận: 28/08/2023

Ngày nhận lại: 04/10/2023

Duyệt đăng: 30/10/2023

Mã phân loại JEL:

M10; M12; M14

Ảnh hưởng của các hành vi lãnh đạo đối với sự sáng tạo của nhân viên được nhiều nghiên cứu xem xét đánh giá suốt thời gian qua. Nghiên cứu này tiếp tục mở rộng sự hiểu biết về chủ đề này thông qua việc điều tra tác động của chiến thuật ảnh hưởng của cấp quản lý trực tiếp, gồm: lấy lòng và truyền cảm hứng đến sự sáng tạo của nhân viên thông qua vai trò trung gian của chia sẻ tri thức ẩn. Mẫu nghiên cứu gồm 180 người đang làm việc tại doanh nghiệp, cơ quan nhà nước và trường đại học, tác giả sử dụng phương pháp cấu trúc tuyến tính riêng phần để kiểm định mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu chính cho thấy chiến thuật truyền cảm hứng và chiến thuật lấy lòng có tác động tích cực và ý nghĩa thống kê đến sự sáng tạo của nhân viên qua trung gian là chia sẻ tri thức ẩn. Điều này khẳng định vai trò quan trọng của việc truyền động lực và thiết lập mối quan hệ tốt trong việc thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên.

### ABSTRACT

*Từ khóa:*

chia sẻ tri thức ẩn;  
chiến thuật ảnh hưởng;  
lấy lòng; sự sáng tạo nhân  
viên; truyền cảm hứng

*Keywords:*

tacit knowledge sharing;  
influence tactics; ingratiation;  
employee creativity;  
inspirational appeals

The influence of leadership behaviors on employee creativity has been extensively examined and evaluated over time. This study further extends the understanding of this topic by investigating the effects of the influence tactics, including Inspirational appeals and Ingratiation, on employee creativity through the mediating role of tacit knowledge sharing. The study sample consists of 180 employees working in businesses, government agencies, and a university. The author employs Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test hypotheses. The main research findings demonstrate that both tactics of inspirational appeals and ingratiation have significant and statistically positive impacts on employee creativity through the mediation of tacit knowledge sharing. This underscores the crucial role of enhancing motivation and establishing good relationships in fostering employee creativity.

### 1. Giới thiệu

Sự sáng tạo của nhân viên đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển và xây dựng năng lực cạnh tranh cho mọi tổ chức, bởi vì sự sáng tạo của nhân viên thường cung cấp những ý tưởng có tính mới mẻ và hữu ích cho việc cải tiến và phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới, từ đó đem lại giá trị mới cho tổ chức doanh nghiệp (Bai, Lin, & Li, 2016).

Trong bối cảnh tổ chức, sự sáng tạo của nhân viên thường chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau, như môi trường làm việc, chính sách quản lý, hệ thống quy trình và các yếu tố cá nhân của nhân viên (Zhou & George, 2003). Hơn thế nữa, các cấp lãnh đạo quản lý cũng có thể ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên bởi lãnh đạo và nhân viên thường phải tiếp xúc và tương tác trong công việc thường ngày (Zhou & George, 2003). Các nghiên cứu trước đây nghiên cứu về sự ảnh hưởng của lãnh đạo lên sự sáng tạo của nhân viên, nhưng chủ yếu tập trung vào phong cách lãnh đạo, như lãnh đạo chuyên đổi, lãnh đạo nhân từ hay lãnh đạo phụng sự (Jaiswal & Dhar, 2017; Zeb, Abdullah, Hussain, & Safi, 2020; Zhou & George, 2003). Tuy vậy, phong cách lãnh đạo thường chỉ phản ánh những đặc điểm và tính cách của lãnh đạo trong khi hành vi của họ thường tác động trực tiếp đến nhận thức, cảm xúc và hành vi của nhân viên (Hughes, Lee, Tian, Newman, & Legood, 2018; Zhou & George, 2003). Chiến thuật gây ảnh hưởng (Influence Tactics) mà các cấp lãnh đạo quản lý sử dụng thường là một phần vô cùng quan trọng trong hành vi tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên trong công việc hàng ngày (Yulk, 2013).

Tùy thuộc vào từng tình huống khác nhau, người lãnh đạo quản lý sẽ sử dụng các chiến thuật khác nhau để gây ảnh hưởng lên nhân viên của mình từ đó đạt được một mục đích nào đó (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980). Shin và Hyun (2019) cho rằng chiến thuật của các cấp lãnh đạo quản lý cũng có tác động đến sự sáng tạo của nhân viên. Tuy vậy, sự tác động của các loại hình chiến thuật ảnh hưởng khác nhau của lãnh đạo quản lý lên sự sáng tạo của nhân viên vẫn chưa được làm rõ trong các nghiên cứu trước đây. Đặc biệt là cơ chế trung gian/điều tiết trong mối quan hệ giữa chiến thuật ảnh hưởng và sự sáng tạo của nhân viên vẫn còn là một khoảng trống trong các nghiên cứu hiện nay (Chaturvedi, Rizvi, & Pasipanodya, 2019; Sankaran, Vaagaasar, & Bekker, 2020). Do vậy, cần có thêm các nghiên cứu để kiểm nghiệm và làm rõ vấn đề này, từ đó cung cấp cơ sở khoa học cho các nhà nghiên cứu và quản lý tổ chức doanh nghiệp trong việc xây dựng chính sách và huấn luyện hành vi cho cấp lãnh đạo quản lý để nâng cao sự sáng tạo của nhân viên.

Chiến thuật truyền cảm hứng (Inspirational Appeals) và chiến thuật lấy lòng (Ingratiation) là hai loại hình chiến thuật gây ảnh hưởng thường được dùng phổ biến trong mối quan hệ giữa cấp lãnh đạo quản lý và nhân viên (Liao & Chen, 2018). Chiến thuật truyền cảm hứng thường nhắm đến cảm xúc của nhân viên để khơi gợi lòng nhiệt tình và cảm xúc tích cực, khiến họ có tâm trạng thoải mái và suy nghĩ tích cực về công việc (Yukl & Tracey, 1992). Việc có được cảm xúc tích cực không chỉ khơi dậy động lực mà còn làm cho nhân viên có tư duy linh hoạt để tạo cơ sở cho sự sáng tạo trong công việc (Hennessey & Amabile, 2010; Liu, 2016). Ngoài ra khi lãnh đạo quản lý sử dụng chiến thuật lấy lòng, nhân viên thường sẽ có cảm giác được coi trọng và thấy được vai trò quan trọng của mình trong công việc. Điều này cũng có thể tạo động lực cho nhân viên cam kết và theo đuổi hành vi sáng tạo trong công việc (Falbe & Yukl, 1992). Trong bối cảnh văn hóa Việt Nam mang nét đặc trưng của văn hoá tập thể, con người Việt Nam có xu hướng sống thiên về tình cảm. Các chiến thuật kể trên có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến cảm xúc và hành vi của nhân viên. Do vậy, mục tiêu thứ nhất của bài nghiên cứu này là kiểm chứng sự ảnh hưởng của chiến thuật truyền cảm hứng và chiến thuật lấy lòng của cấp lãnh đạo quản lý lên sự sáng tạo của nhân viên trong bối cảnh các tổ chức ở Việt Nam.

Ngoài ra, Huang, Hsieh, và He (2014) cho rằng việc chia sẻ tri thức ẩn (bí quyết, kinh nghiệm chuyên môn) giữa các nhân viên trong một tổ chức sẽ hỗ trợ họ tạo ra các giải pháp sáng tạo. Sự sáng tạo của nhân viên thường đòi hỏi họ có được kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng phong phú, đặc biệt là những thứ liên quan đến chuyên môn của họ. Tuy vậy, nhân viên thường không dễ dàng để chia sẻ những tri thức ẩn của mình (Liao & Wu, 2009). Thông qua các chiến thuật gây ảnh hưởng, cấp lãnh đạo quản lý có thể tác động lên cảm xúc và tình cảm của nhân viên,

từ đó động viên và khuyến khích họ chia sẻ tri thức ẩn góp phần vào việc đổi mới sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc (Ahmad & Karim, 2019). Do vậy, mục đích thứ hai của bài nghiên cứu này là kiểm chứng vai trò trung gian của việc chia sẻ tri thức ẩn (Tacit knowledge sharing) trong mối quan hệ giữa chiến thuật truyền cảm hứng, chiến thuật lấy lòng và sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả của nghiên cứu này được kỳ vọng sẽ giúp cho các nhà nghiên cứu và nhà lãnh đạo quản lý hiểu rõ hơn vai trò của các chiến thuật ảnh hưởng của cấp lãnh đạo quản lý đến tinh cảm và hành vi của nhân viên trong việc theo đuổi sự đổi mới sáng tạo trong các tổ chức tại Việt Nam.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Khái niệm**

#### *2.1.1. Sự sáng tạo của nhân viên*

Sự sáng tạo của nhân viên được nhiều nghiên cứu thống nhất định nghĩa là sự tạo ra những ý tưởng hay các giải pháp mới lạ và có tính hữu dụng (Zhou & George, 2003). Sự sáng tạo ngày càng trở nên thiết yếu và quan trọng đối với mọi công việc và các tổ chức. Để tồn tại và gia tăng năng lực cạnh tranh trong môi trường đầy biến động và cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp đều cố gắng vận dụng và phát triển tiềm năng sáng tạo của nhân viên (Bai & ctg., 2016). Nhiều nghiên cứu trước đây đã tìm được nhiều nhân tố tác động đến sự sáng tạo của nhân viên ở cấp độ tổ chức và cá nhân. Andriopoulos (2001) tổng hợp được năm nhân tố, gồm không khí của tổ chức, phong cách lãnh đạo, nguồn lực và kỹ năng, văn hoá tổ chức và cơ cấu tổ chức, có tác dụng kích thích sự sáng tạo của nhân viên ở cấp độ nhóm và tổ chức. Ngoài các nhân tố này, Sự trao quyền mang tính tâm lý (Yang, Gu, & Liu, 2019), Đặc điểm cá nhân (Yao & Li, 2021), Sự cạnh tranh giữa các nhóm (Baer, Leenders, Oldham, & Vadera, 2010), Động lực bên trong và Sự tham gia vào quá trình sáng tạo (Tan, Lau, Kung, & Kailsan, 2019) cũng được xem là những nguồn khơi gợi sự sáng tạo của nhân viên.

#### *2.1.2. Chiến thuật ảnh hưởng*

Gây ảnh hưởng là một phần cơ bản trong các hoạt động của lãnh đạo. Để lãnh đạo hiệu quả, các cấp quản lý trong tổ chức cần thiết phải gây ảnh hưởng đến nhân viên để họ thực thi các nhiệm vụ, hỗ trợ các đề xuất, và cụ thể hoá các quyết định (Yulk, 2013). Tùy thuộc vào bối cảnh hoặc tình huống cụ thể mà cấp lãnh đạo quản lý sẽ sử dụng những chiến thuật ảnh hưởng khác nhau (Liao & Chen, 2018). Chiến thuật ảnh hưởng là hành vi gây ảnh hưởng có chủ đích đến nhận thức, cảm xúc, thái độ và hành vi của người khác và được sử dụng cho nhiều hơn một mục đích (Yulk, 2013). Tuy vậy, hiệu quả của các chiến thuật ảnh hưởng có thể khác nhau tùy vào ý đồ của chủ thể tác động (Yulk, 2013).

Kipnis và cộng sự (1980) nhận diện các chiến thuật ảnh hưởng và phát triển công cụ khảo sát có tên “Hồ sơ chiến lược ảnh hưởng tổ chức (POIS)”. Trên cơ sở này, Schriesheim và Hinkin (1990) dùng phân tích nhân tố xác nhận sáu chiến thuật ảnh hưởng của cấp lãnh đạo quản lý, bao gồm: Thuyết phục, Trao đổi, Lấy lòng, Quyết đoán, Liên minh và Tham khảo cấp trên. Tuy nhiên, POIS bị phê phán rằng chỉ tập trung vào chiều ảnh hưởng từ cấp quản lý dưới lên trên và bỏ qua tác động ảnh hưởng của các cá nhân cùng cấp và của nhà lãnh đạo cấp trên với nhân viên cấp dưới. Yukl và Falbe (1990), Yukl, Lepsinger, và Lucia (1992), Yukl (2013) dựa trên nền tảng của POIS để bổ sung thêm các thang đo cho các chiến thuật ảnh hưởng của các cá nhân cùng cấp và của nhà lãnh đạo với người dưới quyền. Sau một chuỗi các nghiên cứu, Yukl và cộng sự (Yukl, Lepsinger, & Lucia, 1992; Yukl, Chavez, & Seifert, 2005; Yukl, Seifert, & Chavez, 2008) tổng hợp được 11 chiến thuật ảnh hưởng, bao gồm: Thuyết phục, Truyền cảm hứng, Tư vấn, Lấy lòng, Hấp dẫn cá nhân, Trao đổi, Liên minh, Hợp pháp hoá, Gây áp lực, Hướng dẫn, và Hợp tác. Trong các loại hình

chiến thuật này, Truyền cảm hứng và Lấy lòng là hai loại hình chiến thuật thường dùng và thích hợp hơn với môi trường văn hóa phương Đông (Liao & Chen, 2018). Truyền cảm hứng là một trong những đặc điểm nổi bật ở các nhà lãnh đạo hiệu quả. Chiến thuật truyền cảm hứng là hành vi mà nhà lãnh đạo kêu gọi các giá trị và lý tưởng hoặc tìm cách khơi dậy cảm xúc của cấp dưới để đạt được cam kết cho một yêu cầu hoặc đề xuất thực hiện nhiệm vụ (Yukl & Tracey, 1992). Còn chiến thuật lấy lòng, người lãnh đạo dùng lời khen ngợi, đồng tình, hoặc bày tỏ sự tin tưởng và hài lòng vào khả năng làm việc của nhân viên (Yulk, 2013) hoặc tìm cách khiến nhân viên trở nên vui vẻ hay nghĩ tốt về mình trước khi yêu cầu họ làm điều gì đó (Yukl & Tracey, 1992). Có thể thấy, hai chiến thuật này đều có chủ đích tác động đến cảm xúc của đối tượng bị ảnh hưởng, khiến họ trở nên tích cực hơn khi thực hiện nhiệm vụ.

### *2.1.3. Chia sẻ tri thức ẩn*

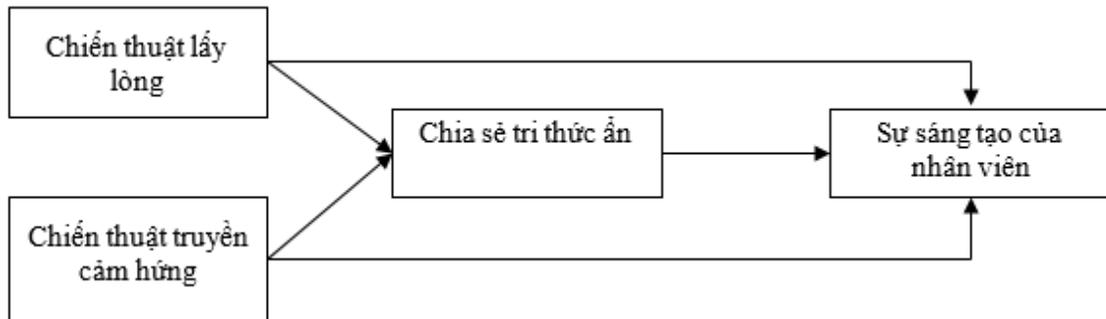
Tri thức là cơ sở quan trọng để tạo dựng lên sự sáng tạo mới và giá trị vượt trội (Liao & Wu, 2009). Tri thức được phân loại thành Tri thức hiện (explicit knowledge) và Tri thức ẩn (tacit knowledge) (Nonaka, 1994). Tri thức hiện đề cập đến loại tri thức khách quan có thể trình bày, mã hoá, diễn giải bằng ngôn ngữ chính thức và có hệ thống như các tài liệu, báo cáo hay mô hình. Ngược lại, tri thức ẩn là các tri thức mang tính chủ quan, gắn với cá nhân cụ thể, thường không mang hình thái biểu hiện cụ thể, và khó có thể chuẩn hoá, chuyển tải rộng rãi như kinh nghiệm, kỹ năng cá nhân hay bí quyết nghề nghiệp (Nonaka, 1994). Chia sẻ tri thức là một trong các hoạt động cơ bản nhất của tổ chức (Ahmad & Karim, 2019). Ahmad (2018) định nghĩa Chia sẻ tri thức là sự trao đổi thông tin nhiệm vụ, lời khuyên, chuyên môn để giúp hoặc hợp tác với người khác thực hiện các nhiệm vụ hàng ngày, giải quyết vấn đề và phát triển những ý tưởng mới. Nhiều nhà nghiên cứu tin rằng mặc dù chia sẻ tri thức ẩn khó có thể chuẩn hoá và truyền thụ như tri thức hiện nhưng các cá nhân có thể chia sẻ loại tri thức này thông qua các hoạt động tương tác xã hội hay làm việc dưới sự hướng dẫn của những người có kinh nghiệm (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Nonaka & Von Krogh, 2009).

### *2.2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết*

Nghiên cứu này dựa trên nền tảng lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo - Nhân viên (Leaders - Followers Exchange - LMX). Lý thuyết LMX cho rằng lãnh đạo là một quá trình tương tác qua lại giữa nhà lãnh đạo và người dưới quyền và tập trung vào mối quan hệ trao đổi hai chiều giữa hai bên (Northouse, 2013). Mối quan hệ giữa Lãnh đạo - Nhân viên trong các nhóm làm việc được chia nhỏ thành một tập hợp các mối quan hệ giữa một lãnh đạo và những thành viên trong nhóm với giả định rằng các mối quan hệ khác nhau giữa người lãnh đạo và từng nhân viên sẽ phát triển qua thời gian (Yulk, 2013). Do vậy, người lãnh đạo có lẽ cần những hình thức trao đổi khác nhau với những nhân viên khác nhau. Ngoài ra, LMX còn giả định nhà lãnh đạo và nhân viên cùng tham gia vào những mối quan hệ trao đổi (Winkler & Winkler, 2009). Nhân viên dưới quyền đi theo nhà lãnh đạo vì tin rằng sẽ nhận được lợi ích từ cấp lãnh đạo của họ. Ở chiều ngược lại, người lãnh đạo dẫn dắt, lãnh đạo bởi họ tin rằng sẽ nhận lại được những giá trị từ mối quan hệ này (Messick, 2004).

Dựa trên nội dung của lý thuyết LMX, có thể thấy rằng sự tương tác giữa chiến thuật ảnh hưởng của cấp quản lý trực tiếp và sự sáng tạo của nhân viên là một quá trình hai chiều tương quan. Ở chiều thứ nhất, cấp quản lý trực tiếp thông qua việc truyền đạt nguồn cảm hứng và làm hài lòng nhân viên để gây lên tác động đối với họ. Ở chiều ngược lại, cấp nhân viên khi chịu sự tác động tích cực từ cấp lãnh đạo trực tiếp sẽ hình thành động cơ và cảm xúc tích cực, từ đó họ sẽ tham gia vào hành vi tương tác, trao đổi và chia sẻ kiến thức ẩn để tạo tiền đề cho việc đổi mới sáng tạo trong công việc. Như vậy, trong mối quan hệ LMX, chiến thuật ảnh hưởng được coi là

yếu tố gây tác động từ cấp lãnh đạo trực tiếp đến nhân viên, còn chia sẻ tri thức ẩn và sự sáng tạo của nhân viên có thể được xem là cách phản hồi của các nhân viên đối với cấp quản lý trực tiếp. Do vậy, bài nghiên cứu này đưa ra mô hình nghiên cứu như sau (Hình 1).



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu lý thuyết

### 2.2.1. Chiến thuật ảnh hưởng của cấp quản lý trực tiếp và sự sáng tạo của nhân viên

Chiến lược lấy lòng nhằm mục đích xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên bằng cách ghi nhận và thể hiện sự đánh giá tích cực về khả năng và thành tích trong quá khứ của họ. Đây là một hình thức gắn kết giữa cấp quản lý trực tiếp và nhân viên, nhằm tạo nên một tâm trạng thiện cảm. Liu (2016) nghiên cứu cho thấy tâm trạng tích cực (positive mood) có mối quan hệ dương với sự sáng tạo của nhân viên ở nơi làm việc. Khi nhân viên cảm nhận được giá trị cá nhân và sự đánh giá tích cực về khả năng của mình, họ có xu hướng thể hiện tính cởi mở cao hơn, tạo ra một tâm trạng thoải mái hơn, và do đó, có thể tự tin đề xuất những sáng kiến hoặc giải pháp sáng tạo đối với công việc. Dựa trên lập luận này, giả thuyết sau được đưa ra:

*H1: Chiến thuật lấy lòng có tác động tích cực đến Sự sáng tạo của nhân viên*

Chiến thuật truyền cảm hứng có tác dụng thúc đẩy động lực và tinh thần làm việc cho nhân viên thông qua việc thiết lập một liên kết thường xuyên với tầm nhìn tổng thể, triết lý cốt lõi và mục tiêu dài hạn, đồng thời gắn kết chúng với các giá trị và niềm tin cá nhân. Cheung và Wong (2011) lập luận thông qua việc kích thích động lực có tính cảm hứng, người lãnh đạo sử dụng biểu tượng và yếu tố thu hút về mặt cảm xúc để hướng tất cả nỗ lực của các thành viên trong nhóm, khuyến khích họ vượt xa hơn so với kỳ vọng cá nhân, tạo môi trường tập trung vào thành công chung và khả năng đạt được kết quả ưu việt. Nghiên cứu của Shin và Hyun (2019) tìm thấy mối liên hệ tích cực giữa chiến thuật truyền cảm hứng và khả năng sáng tạo của nhân viên trong ngành hàng không tại Hàn Quốc, thể hiện việc thúc đẩy tinh thần sáng tạo thông qua truyền cảm hứng từ cấp quản lý có thể nâng cao khả năng sáng tạo của nhân viên trong môi trường làm việc. Từ lập luận này, giả thuyết tiếp theo được đưa ra như sau:

*H2: Chiến thuật truyền cảm hứng có tác động tích cực đến Sự sáng tạo của nhân viên*

### 2.2.2. Vai trò trung gian của Chia sẻ tri thức ẩn

Vai trò của chia sẻ tri thức trong hoạt động của tổ chức đã được khẳng định trong các nghiên cứu trước đây đến khả năng học tập của tổ chức và sự sáng tạo của các thành viên trong tổ chức (Ahmad & Karim, 2019). Một cá nhân có khả năng đưa ra những ý tưởng sáng tạo nếu người đó tiếp cận được nguồn thông tin và tri thức đa dạng thông qua việc tương tác với những thành viên có những chuyên môn khác nhau (Gibson & Gibbs, 2006; Sosa, 2011) hoặc được những thành viên có kinh nghiệm hướng dẫn (Nonaka, 1994; Nonaka & Von Krogh, 2009). Do vậy, chia sẻ tri thức được xem là một quá trình quan trọng, cho phép những kiến thức chuyên môn được chuyên giao giữa những cá nhân, đặc biệt trong cùng nhóm hay một tổ chức (Nonaka, 1994; Tiwana & McLean, 2005).

Tran, Nguyen, Mai, Nguyen, và Ly (2020) cho rằng bối cảnh của văn hoá tập thể của Việt Nam có thể là điều kiện thuận lợi cho chia sẻ tri thức ẩn được diễn ra hiệu quả hơn. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu gần đây của Mohammed và Kamalanabhan (2022) cung cấp bằng chứng cho thấy các thành phần của Chia sẻ tri thức ẩn có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả sáng tạo của nhân viên. Dựa trên những cơ sở này, giả thuyết H3 được đưa ra như sau:

*H3: Chia sẻ tri thức ẩn tác động tích cực đến Sự sáng tạo của nhân viên*

Các nghiên cứu gần đây cho thấy hành vi lãnh đạo ảnh hưởng đến sự chia sẻ kiến thức ẩn và thúc đẩy khả năng sáng tạo của nhân viên (Joo, Yim, Jin, & Han, 2022; Ma, Cheng, Ribbens, & Zhou, 2013; Zeb & ctg., 2020). Theo Tran và cộng sự (2020), khi mối quan hệ giữa lãnh đạo - nhân viên đạt chất lượng cao, nhà lãnh đạo không chỉ có được niềm tin từ nhân viên mà họ còn mong muốn nhân viên của mình quan tâm đến lợi ích tập thể hơn là lợi ích cá nhân. Ở chiều ngược lại, để có được sự tin tưởng và hỗ trợ từ cấp lãnh đạo của mình, nhân viên sẽ nỗ lực và thực hành hành vi công dân tổ chức, trong đó có sự chia sẻ tri thức. Tuy nhiên, để nhân viên tích cực chia sẻ tri thức ẩn thì dựa trên sự tự nguyện là chưa đủ mà phải có sự tác động của cấp lãnh đạo quản lý, bởi vì mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên thường là yếu tố quan trọng chi phối nhân viên trong môi trường làm việc.

Chiến thuật lấy lòng có thể góp phần giúp cấp lãnh đạo quản lý trực tiếp xây dựng niềm tin và tăng cường mối quan hệ với các nhân viên của mình bằng việc ghi nhận, đánh giá và tôn vinh năng lực của họ (Joo & ctg., 2022). Trên cơ sở của sự tin tưởng và làm hài lòng từ cấp lãnh đạo, nhân viên thường sẽ có tâm lý thoải mái, tự tin và có cảm giác được trọng dụng, từ đó họ sẽ có động lực để chia sẻ kiến thức mà không còn tâm lý bảo lưu vì họ cảm thấy sự đóng góp của mình sẽ được ghi nhận và đánh giá cao (Zeb & ctg., 2020). Hơn nữa, từ góc độ của lý thuyết LMX, ta có thể thấy rằng khi cấp quản lý trực tiếp trao niềm tin, người nhân viên sẽ cảm thấy năng động hơn và đáp lại sự tin tưởng ấy bằng việc chia sẻ tri thức ẩn như là cách mà họ phản hồi cho sự đối xử tích cực từ người quản lý trực tiếp của mình (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). Do vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

*H4: Chiến thuật lấy lòng có tác động tích cực đến Chia sẻ tri thức ẩn của nhân viên*

Ngoài ra, chiến thuật truyền cảm hứng của cấp quản lý trực tiếp có thể tác động đến hành vi chia sẻ tri thức ẩn của các nhân viên trong tổ chức. Cụ thể, cấp lãnh đạo quản lý có thể sử dụng những kỹ thuật giao tiếp có tính thuyết phục nhằm khơi gợi động lực và tạo sự hấp dẫn cho nhân viên dưới quyền bằng sự gắn kết cảm xúc, giá trị và nguyện vọng cá nhân với sự phát triển và thành quả của tổ chức (Khassawneh, Mohammad, & Ben-Abdallah, 2022). Khi được áp dụng hiệu quả, chiến thuật này sẽ chạm được vào cảm xúc và giá trị của nhân viên, khuyến khích và cổ vũ họ nỗ lực cống hiến. Điều này làm tăng khả năng nhân viên tích cực tương tác và sẵn sàng chia sẻ tri thức ẩn cho các đồng nghiệp để đạt được những mục tiêu kỳ vọng của cấp lãnh đạo quản lý. Trên cơ sở này, giả thuyết H5 được phát triển như sau:

*H5: Chiến thuật truyền cảm hứng có tác động tích cực đến Chia sẻ tri thức ẩn của nhân viên*

Việc sử dụng chiến thuật lấy lòng và chiến thuật truyền cảm hứng hiệu quả sẽ góp phần nâng cao chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Trong mối quan hệ LMX chất lượng cao, để đáp lại sự đối xử tích cực từ cấp lãnh đạo quản lý, người nhân viên nhận thức bản thân cần có trách nhiệm nhiều hơn với tổ chức, khuyến khích họ không chỉ thể hiện tính tích cực và cam kết trong việc thực hiện nhiệm vụ mà còn tăng cường hành vi chia sẻ tri thức ẩn trong quá trình tương tác với đồng nghiệp (Kim, Han, Son, & Yun, 2017) nhằm đạt được các mục tiêu như cấp

lãnh đạo quản lý mong muốn. Điều này tạo điều kiện cho tri thức ẩn của từng cá nhân được lan toả, hình thành nên môi trường làm việc đa dạng về thông tin và tri thức; từ đó thúc đẩy việc học hỏi liên tục và phát triển ý tưởng mới từ nguồn tri thức phong phú đến từ các đồng nghiệp. Từ lập luận này, giả thuyết H6 và H7 được phát biểu như sau:

*H6: Chia sẻ tri thức ẩn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chiến thuật lấy lòng và Sự sáng tạo của nhân viên*

*H7: Chia sẻ tri thức ẩn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chiến thuật truyền cảm hứng và Sự sáng tạo của nhân viên*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Dữ liệu**

##### *3.1.1. Thang đo các biến*

Nghiên cứu này kế thừa các thang đo đã được kiểm chứng độ tin cậy từ các nghiên cứu trước đây để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu. Các câu hỏi được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm với “1 - Rất không đồng ý” tới “5 - Rất đồng ý”. Cụ thể, Chiến thuật lấy lòng và Chiến thuật truyền cảm hứng được lấy từ bộ thang đo IBQ của Yukl và cộng sự (1992); Chia sẻ tri thức ẩn dùng thang đo từ nghiên cứu của Lin (2007); và Sự sáng tạo của nhân viên dùng thang đo do Zhou và George (2003) phát triển và đã được Liao và Chen (2018) kiểm nghiệm với độ tin cậy và tính chính xác cao.

Tiếp theo, để tránh sự khác biệt về ý nghĩa của các câu hỏi trong quá trình chuyển ngữ, ba thạc sĩ ngành Ngôn ngữ Anh được mời tham gia độc lập chuyển ngữ. Cụ thể, người thứ nhất dịch câu hỏi từ tiếng Anh sang tiếng Việt. Người thứ hai dịch ngược lại từ tiếng Việt qua tiếng Anh. Cuối cùng, người thứ ba đối chiếu kết quả từ hai người đầu và điều chỉnh cho phù hợp câu hỏi.

##### *3.1.2. Quá trình thu thập dữ liệu*

Nghiên cứu này tạo bảng câu hỏi khảo sát cấu trúc với 25 câu hỏi đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu và một số câu hỏi về đặc điểm cá nhân của người trả lời khảo sát. Quá trình hoàn thiện bảng câu hỏi gồm hai bước. Bước đầu tiên, tác giả gửi bảng câu hỏi cho 10 giảng viên - nghiên cứu viên trong chuyên ngành quản trị kinh doanh để kiểm tra tính tường minh, lỗi chính tả và độ thuận tiện khi trả lời. Bước thứ hai, bảng câu hỏi được điều chỉnh dựa trên ý kiến phản hồi ở bước một và lấy thêm ý kiến từ ba nhà nghiên cứu kinh nghiệm để tạo ra bảng câu hỏi khảo sát chính thức.

Về phương pháp lấy mẫu, bài nghiên cứu này áp dụng phương pháp lấy mẫu tiện ích. Dựa trên danh sách giảng viên và danh sách cựu người học đã tốt nghiệp từ một trường đại học ở khu vực phía nam, tác giả gửi thư mời khảo sát tới 300 người đang là giảng viên tại một trường đại học, chuyên viên ở các cơ quan nhà nước và nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, Bình Dương và Thành phố Hồ Chí Minh (do có đến 99.18% người trong danh sách làm việc tại 03 địa phương này). Khảo sát được tiến hành thông qua hình thức trực tuyến bằng Google Forms gửi qua kênh Zalo từ tháng 02 đến tháng 04 năm 2023. Kết quả thu được 192 phiếu khảo sát, chiếm tỉ lệ trả lời là 64%. Tổng số mẫu được sử dụng sau khi làm sạch dữ liệu là 180. Các đặc điểm của mẫu nghiên cứu được mô tả trong Bảng 1.

**Bảng 1**

Thống kê đặc điểm mẫu nghiên cứu

<b>Đặc điểm</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Tỉ lệ %</b>
<b>Giới tính</b>		
Nam	85	47.22
Nữ	95	52.78
<b>Tổng</b>	<b>180</b>	<b>100.00%</b>
<b>Tuổi</b>		
22 - 29	49	27.22
30 - 34	42	23.33
35 - 39	47	26.12
> 40	42	23.33
<b>Tổng</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>Số năm làm việc</b>		
< 03	42	23.33
< 03 - 05	25	13.89
< 05 - 10	54	30.00
> 10	59	32.78
<b>Tổng</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>Trình độ học vấn</b>		
Sau đại học	96	53.33
Cao đẳng, Đại học	78	43.33
Khác	6	3.33
<b>Tổng</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>Địa điểm làm việc</b>		
Đồng Nai	145	80.56
Thành phố Hồ Chí Minh	26	14.44
Bình Dương	9	5.00
<b>Tổng</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>Loại hình tổ chức làm việc</b>		
Doanh nghiệp	68	37.78
Cơ quan Nhà nước	35	19.44
Cơ sở giáo dục	77	42.78
<b>Tổng</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

### 3.2. Phương pháp kiểm định mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu này dùng phương pháp định lượng để kiểm định mô hình và các giả thuyết. Tác giả thực hiện phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương bé nhất riêng phần (PLS-SEM). PLS-SEM phù hợp cho cả các nghiên cứu khám phá và nghiên cứu khẳng định, không thiên vị kích cỡ mẫu lớn và dữ liệu có phân phối chuẩn (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Nghiên cứu này sử dụng phần mềm SmartPLS 4 để ước lượng mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Kết quả phân tích trong nghiên cứu này được báo cáo theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019).

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Kiểm định độ tin cậy và độ giá trị thang đo

Kết quả kiểm định thang đo cho thấy các thang đo đều đạt độ nhất quán nội tại với Cronbach's Alpha > 0.7 và độ tin cậy tổng hợp (CR) đều > 0.5. Đồng thời, các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn hơn 0.7; phương sai trích trung bình (AVE) đều lớn 0.5; và hệ số HTMT < 0.85 nên có thể kết luận rằng các thang đo đạt độ giá trị hội tụ và phân biệt.

## Bảng 2

Thang đo độ tin cậy và độ giá trị

	Thang đo	Hệ số tải nhân tố	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Chiến thuật lấy lòng	ING1	0.792	0.842	0.894	0.678
	ING2	0.841			
	ING3	0.804			
	ING4	0.832			
Chiến thuật truyền cảm hứng	INS1	0.773	0.852	0.9	0.693
	INS2	0.893			
	INS3	0.812			
	INS4	0.847			
Chia sẻ tri thức ẩn	TKS1	0.820	0.937	0.946	0.614
	TKS2	0.843			
	TKS3	0.833			
	TKS4	0.796			
Sự sáng tạo của nhân viên (*)	CRE1	0.805	0.835	0.89	0.669
	CRE2	0.856			
	CRE3	0.726			
	CRE4	0.821			
	CRE5	0.706			
	CRE8	0.772			
	CRE9	0.746			
	CRE10	0.814			
	CRE11	0.790			
	CRE12	0.753			
	CRE13	0.818			

Ghi chú: (\*) - Biến CRE6 và CRE7 có hệ số tải nhân tố < 0.7 nên bị loại

#### 4.2. Kiểm định mô hình đo lường

Hair, Hult, Ringle, và Sarstedt (2016) cho rằng mô hình PLS-SEM không có sẵn một thước đo phù hợp hoàn toàn. Vì thế, mức độ phù hợp của mô hình được đánh giá bằng các giá trị sau:  $R^2$ ,  $Q^2$ , VIF và Goodness-of-Fit. Cụ thể, giá trị  $R^2$  của biến Chia sẻ tri thức ần là  $0.225 < 0.25$  cho thấy mức độ giải thích của các biến tác động ở mức độ yếu. Tuy nhiên, mức độ giải thích của các biến độc lập đối với Sự sáng tạo của nhân viên được xem ở mức đáng kể ( $0.572 > 0.5$ ) (Hair & ctg., 2019). Giá trị  $Q^2$  ở cho thấy mức độ dự báo chính xác của mô hình đường dẫn cho biến Chia sẻ tri thức ần và Sự sáng tạo của nhân viên lần lượt ở mức độ nhỏ và trung bình.

#### Bảng 3

Kiểm định độ phù hợp của mô hình đo lường

	VIF	$R^2$	$Q^2$
Chiến thuật lấy lòng	1.764 - 2.033	-	-
Chiến thuật truyền cảm hứng	1.734 - 2.777	-	-
Chia sẻ tri thức ần	1.561 - 2.111	0.225	0.125
Sự sáng tạo của nhân viên	1.975 - 3.347	0.572	0.336
Chiến thuật lấy lòng -> Sự sáng tạo của nhân viên	1.648	-	-
Chiến thuật lấy lòng -> Chia sẻ tri thức ần	1.496	-	-
Chiến thuật truyền cảm hứng -> Sự sáng tạo của nhân viên	1.540	-	-
Chiến thuật truyền cảm hứng -> Chia sẻ tri thức ần	1.496	-	-
Chia sẻ tri thức ần -> Sự sáng tạo của nhân viên	1.291	-	-

Hệ số VIF của các cấu trúc khái niệm đều nhỏ hơn 3 cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến giải thích. Cuối cùng, để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình và dữ liệu thực tế, chỉ số Goodness-of-Fit (GoF) được sử dụng để đánh giá. Trong nghiên cứu này,  $GoF = 0.514 > 0.36$  được xem là lớn (Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010), xác nhận mô hình cấu trúc phù hợp với độ mạnh dự báo tốt.

#### 4.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Bảng 4 thể hiện các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc thấy rằng chiến thuật lấy lòng và chiến thuật truyền cảm hứng có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên, với cùng mức ý nghĩa  $p < 0.01$ . Do vậy, cả hai giả thuyết H1 và H2 cùng được chấp nhận. Ngoài ra, chia sẻ tri thức ần có tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên, với mức ý nghĩa  $p < 0.001$ . Vì thế, giả thuyết H3 được chấp nhận. Hơn nữa, chiến thuật lấy lòng ( $\beta = 0.344$ ;  $p < 0.01$ ) và chiến thuật truyền cảm hứng ( $\beta = 0.185$ ;  $p < 0.05$ ) cũng có tác động tích cực lên chia sẻ tri thức ần, tương ứng với giả thuyết H4 và H5. Kết quả kiểm định tác động gián tiếp ở Bảng 5 cho thấy sự tồn tại vai trò trung gian của chia sẻ tri thức ần, lần lượt trong mỗi quan hệ giữa chiến thuật lấy lòng ( $p < 0.01$ ) và chiến thuật truyền cảm hứng ( $p < 0.1$ ), đối với sự sáng tạo của nhân viên. Phát hiện này cung cấp bằng chứng ủng hộ cho giả thuyết H6 và H7.

**Bảng 4**

Kết quả kiểm định giả thuyết trong mô hình

<b>Sự tác động</b>	<b><math>\beta</math> chuẩn hoá</b>	<b>P</b>
Chiến thuật lấy lòng -> Sự sáng tạo của nhân viên	0.260***	0.001
Chiến thuật truyền cảm hứng -> Sự sáng tạo của nhân viên	0.251***	0.001
Chia sẻ tri thức ẩn -> Sự sáng tạo của nhân viên	0.429***	0.000
Chiến thuật lấy lòng -> Chia sẻ tri thức ẩn	0.344**	0.001
Chiến thuật truyền cảm hứng -> Chia sẻ tri thức ẩn	0.185**	0.049
<i>Biến kiểm soát</i>		
Giới tính	-0.175*	0.072
Độ tuổi	-0.157**	0.017
Số năm làm việc	0.193***	0.002
Trình độ học vấn	0.004 <sup>ns</sup>	0.935

Ghi chú: \*\*\* p &lt; 0.01; \*\* p &lt; 0.05; \* p &lt; 0.1; và ns - không có ý nghĩa

**Bảng 5**

Kiểm định tác động gián tiếp

<b>Mối quan hệ</b>	<b><math>\beta</math> chuẩn hoá</b>	<b>P</b>
Chiến thuật lấy lòng -> Chia sẻ tri thức ẩn -> Sự sáng tạo của nhân viên	0.147***	0.001
Chiến thuật truyền cảm hứng -> Chia sẻ tri thức ẩn -> Sự sáng tạo của nhân viên	0.079*	0.054

Ghi chú: \*\*\* p &lt; 0.01; \* p &lt; 0.1

#### **4.4. Thảo luận**

Các kết quả kiểm định mô hình cấu trúc xác nhận rằng các giả thuyết nghiên cứu đều được ủng hộ. Chiến thuật lấy lòng và chiến thuật truyền cảm hứng của cấp quản lý trực tiếp ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên, tương ứng với nghiên cứu của Shin và Hyun (2019). Nỗ lực ảnh hưởng của cấp lãnh đạo quản lý thông qua hai chiến thuật này đã tạo những cảm xúc tích cực và động lực cho nhân viên, từ đó khiến họ thoải mái, tự tin và thể hiện sự sáng tạo trong công việc.

Tiếp nối nghiên cứu của Mohammed và Kamalanabhan (2022), nghiên cứu này cũng tìm thấy bằng chứng thống kê cho thấy Chia sẻ tri thức ẩn ảnh hưởng đáng kể đến sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả này làm nổi bật tầm quan trọng của việc thúc đẩy hành vi chia sẻ những bí quyết, kinh nghiệm giữa các cá nhân với nhau đối với khả năng sáng tạo của từng cá nhân trong tổ chức. Các nghiên cứu trước đây phần lớn xem xét tác động của chia sẻ tri thức nói chung đến hành vi sáng tạo, trong khi việc đánh giá riêng biệt ảnh hưởng của chia sẻ tri thức ẩn cũng rất cần thiết (Ahmad & Karim, 2019), giúp mở rộng sự hiểu biết về tác động của nhân tố này và vai trò không thể thiếu của nó trong định hình hành vi sáng tạo của nhân viên trong môi trường làm việc.

Cuối cùng như mong đợi, chia sẻ tri thức ẩn đóng vai trò trung gian, làm tăng cường mối quan hệ giữa chiến thuật lấy lòng, chiến thuật truyền cảm hứng từ cấp quản lý trực tiếp và sự sáng tạo của nhân viên. Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng chất lượng mối quan hệ LMX đóng góp

tích cực vào ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến sự sáng tạo của nhân viên (Liao, Chen, & Hu, 2018; Liao & Chen, 2018). Trong bối cảnh của nghiên cứu này, hai chiến thuật gây ảnh hưởng có khả năng làm tăng chất lượng mối quan hệ giữa cấp lãnh đạo quản lý và nhân viên. Ở phía nhân viên, mong muốn được hồi đáp và nỗ lực duy trì mối quan hệ tích cực với cấp quản lý trực tiếp không chỉ làm cho họ trở nên linh hoạt và tương tác, mà còn thúc đẩy chia sẻ tri thức ẩn với đồng nghiệp, tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự đa dạng hoá thông tin - tiền đề cho những ý tưởng sáng tạo được nảy sinh.

## **5. Kết luận & hàm ý**

### **5.1. Kết luận**

Đứng trên quan điểm của lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo - Nhân viên, nghiên cứu này điều tra tác động của chiến thuật ảnh hưởng của cấp lãnh đạo quản lý trực tiếp, gồm (i) Chiến thuật lấy lòng và (ii) Chiến thuật truyền cảm hứng lên sự sáng tạo của nhân viên, với vai trò trung gian của chia sẻ tri thức ẩn. Bằng phương pháp cấu trúc tuyến tính riêng phần, nghiên cứu này phân tích dữ liệu khảo sát từ 180 người đang làm việc tại khu vực doanh nghiệp, cơ quan nhà nước và trường đại học. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc xác nhận rằng chiến thuật lấy lòng và truyền cảm hứng đều tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên. Ngoài ra, chia sẻ tri thức ẩn được xác định có ảnh hưởng mạnh nhất đến khả năng sáng tạo của nhân viên, khẳng định việc tăng cường chia sẻ kinh nghiệm, chuyên môn giữa các cá nhân sẽ là điều kiện cho từng cá nhân trở nên sáng tạo hơn. Đáng chú ý, nghiên cứu này tìm thấy bằng chứng thống kê chỉ ra chia sẻ tri thức ẩn đóng vai trò trung gian trong mối liên kết giữa chiến thuật lấy lòng và truyền cảm hứng với sự sáng tạo của nhân viên.

### **5.2. Hàm ý quản trị**

Dựa trên kết quả nghiên cứu chứng, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm hỗ trợ cấp lãnh đạo quản lý trực tiếp thực thi chiến thuật lấy lòng và truyền cảm hứng, thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức ẩn và tăng khả năng sáng tạo của nhân viên trong môi trường làm việc.

Bắt đầu từ kết quả nghiên cứu xác nhận chiến thuật lấy lòng và chiến thuật truyền cảm hứng ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến sự sáng tạo của nhân viên, cấp lãnh đạo quản lý được khuyến khích xây dựng và duy trì một văn hoá tổ chức tích cực, bao gồm việc tôn trọng và đánh giá cao thành tựu của nhân viên, tạo nên một môi trường khuyến khích sự sáng tạo và đóng góp tích cực. Ngoài ra, cần tăng cường tương tác giao tiếp và trao đổi giữa cấp quản lý và nhân viên, cùng việc truyền đạt cảm hứng và hỗ trợ tinh thần thông qua những thông điệp tích cực, để tạo ra một hiệu ứng cộng hưởng làm tăng chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Những hoạt động này sẽ giúp nâng cao sự tự tin, khích lệ sự sáng tạo và hỗ trợ nhân viên vượt qua tâm lý lo sợ rủi ro.

Tiếp theo, để phát huy vai trò của Chia sẻ tri thức ẩn trong mối quan hệ giữa hai chiến thuật ảnh hưởng và sự sáng tạo của nhân viên, cấp quản lãnh đạo quản lý không chỉ cần ghi nhận những thành tích, có những đánh giá tốt về nhân viên của mình, mà còn nên khuyến khích họ chia sẻ rộng rãi những trải nghiệm cá nhân với các thành viên khác trong tổ chức. Ngoài ra, các cuộc họp hay những buổi làm việc nhóm có thể là cơ hội để cấp quản lý tranh thủ truyền đi các thông điệp có tính cảm hứng và khuyến khích chia sẻ kinh nghiệm và hiểu biết giữa các thành viên. Từ đó, tạo điều kiện cho việc học hỏi liên tục và phát triển ý tưởng mới từ nguồn tri thức phong phú đến từ các đồng nghiệp trong cùng tổ chức.

---

**Tài liệu tham khảo**

- Ahmad, F. (2018). Knowledge sharing in a non-native language context: Challenges and strategies. *Journal of Information Science*, 44(2), 248-264.
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.
- Baer, M., Leenders, R. T. A., Oldham, G. R., & Vadera, A. K. (2010). Win or lose the battle for creativity: The power and perils of intergroup competition. *Academy of Management Journal*, 53(4), 827-845.
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240-3250.
- Chaturvedi, S., Rizvi, I. A., & Pasipanodya, E. T. (2019). How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics. *Global Business Review*, 20(6), 1462-1474.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hennessey, B., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569-598.
- Huang, X., Hsieh, J. J., & He, W. (2014). Expertise dissimilarity and creativity: The contingent roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 816-830.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
- Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2022). Empowering leadership and employee creativity: The mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 881-899. doi:10.1108/EJTD-02-2022-0016

- Khassawneh, O., Mohammad, T., & Ben-Abdallah, R. (2022). The impact of leadership on boosting employee creativity: The role of knowledge sharing as a mediator. *Administrative Sciences*, 12(4), 175-188.
- Kim, S. L., Han, S., Son, S. Y., & Yun, S. (2017). Exchange ideology in supervisor-subordinate dyads, LMX, and knowledge sharing: A social exchange perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 147-172.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Liao, S. H., & Chen, C. C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity: Knowledge sharing: The moderated mediating role of psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 419-435.
- Liao, S., & Wu, C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
- Liu, W. (2016). Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 865-880.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(9), 1409-1419.
- Messick, D. M. (2004). On the psychological exchange between leaders and followers. In *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 95-110). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mohammed, N., & Kamalanabhan, T. J. (2022). Tacit knowledge sharing and creative performance: A transformative learning perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 36(4), 5-8.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
- Sankaran, S., Vaagaasar, A. L., & Bekker, M. C. (2020). Assignment of project team members to projects: Project managers' influence strategies in practice. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(6), 1381-1402.

- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the kipnis, schmidt, and wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), Article 246.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Shin, L. R., & Hyun, S. S. (2019). Impact of managerial influence tactics on job creativity and performance: A focus on Korean Airline Service employees. *Sustainability*, 11(16), Article 4429.
- Sosa, M. E. (2011). Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks. *Organization Science*, 22(1), 1-21.
- Szulanski, G. (1995). Unpacking stickiness: An empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 437-441.
- Tan, C. S., Lau, X. S., Kung, Y. T., & Kailsan, R. A. (2019). Openness to experience enhances creativity: The mediating role of intrinsic motivation and the creative process engagement. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 109-119.
- Tiwana, A., & McLean, E. R. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43.
- Tran, D. M., Nguyen, P. T. M., Mai, A. T., Nguyen, M. T. T., & Ly, C. T. M. (2020). Khai phá mối quan hệ trao đổi lãnh đạo-Nhân viên đến sự chia sẻ kiến thức và sự mâu thuẫn quan hệ với đồng nghiệp [Investigating the relationships between the leader - member exchange, the internal conflict and the knowledge sharing among employees]. *Tạp Chí Nghiên Cứu Kinh Tế và Kinh Doanh Châu Á*, 31(9), 05-24.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 47-82). Heidelberg, Germany: Springer.
- Winkler, I., & Winkler, I. (2009). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Heidelberg, Germany: Physica.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417-1427.
- Yao, X., & Li, R. (2021). Big five personality traits as predictors of employee creativity in probation and formal employment periods. *Personality and Individual Differences*, 182, Article 109914.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 705-725.
- Yukl, G., Lepsinger, R., & Lucia, T. (1992). Preliminary report on development and validation of the influence behavior questionnaire. In K. Clark, M. B. Clark & D. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership* (pp. 417-427). Greensboro, NC: Center For Creative Leadership.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 545-568.

