



Xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức:

Vai trò điều tiết của lãnh đạo định hướng kiến thức

NGUYỄN THỊ HẰNG NGÀ^a, NGUYỄN KIM NAM^{*, a}

^a Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 26/11/2024 Ngày nhận lại: 31/12/2024 Duyệt đăng: 06/01/2025 Mã phân loại JEL: M10; M12. Từ khóa: Kiến thức ẩn; Kiến thức hiện; Xung đột; Lãnh đạo; Chia sẻ; Ngân hàng. Keywords: Tacit knowledge; Explicit knowledge; Conflict; Leadership; Sharing; Banking.	Chia sẻ kiến thức đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Tuy nhiên, vì nhiều lý do khác nhau, nhân viên có thể miễn cưỡng khi tham gia vào quá trình chia sẻ kiến thức. Xung đột mối quan hệ giữa các cá nhân là một hiện tượng phổ biến tại nơi làm việc, nhưng tác động của nó đối với hành vi chia sẻ kiến thức vẫn chưa được nghiên cứu một cách toàn diện. Mục tiêu của nghiên cứu này là đánh giá ảnh hưởng của xung đột mối quan hệ đến hành vi chia sẻ kiến thức của nhân viên, đồng thời khám phá vai trò điều tiết của phong cách lãnh đạo định hướng kiến thức trong mối quan hệ này. Nghiên cứu sử dụng mẫu khảo sát gồm 202 nhân viên ngành ngân hàng, một khối ngành kiến thức chuyên sâu. Phần mềm SmartPLS được áp dụng để phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Kết quả chỉ ra rằng xung đột mối quan hệ có tác động tiêu cực đến hành vi chia sẻ kiến thức ẩn và kiến thức hiện của nhân viên. Đặc biệt, phong cách lãnh đạo định hướng kiến thức được xác định có khả năng làm giảm thiểu tác động tiêu cực của xung đột mối quan hệ đối với hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Dựa trên những phát hiện này, bài nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức. Abstract Knowledge sharing plays a crucial role in enhancing an organization's competitive advantage. However, for various reasons, employees may be reluctant to engage in the knowledge-sharing process. Relationship conflict among individuals is a common phenomenon in the workplace;

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Thị Hồng Cẩm.

Email: nganth@hub.edu.vn (Nguyễn Thị Hằng Nga), namnk@hub.edu.vn (Nguyễn Kim Nam).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Thị Hằng Nga, & Nguyễn Kim Nam. (2024). Xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức: Vai trò điều tiết của lãnh đạo định hướng kiến thức. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(9), 98-112.

yet, its impact on knowledge-sharing behavior has not been comprehensively studied. The objective of this research is to assess the influence of relationship conflict on employees' knowledge-sharing behavior while exploring the moderating role of a knowledge-oriented leadership style in this relationship. The study utilized a survey sample of 202 employees in the banking sector, which is a knowledge-intensive industry. SmartPLS software was employed to analyze both the measurement model and the structural model. The findings indicate that relationship conflict negatively affects employees' sharing behavior for both tacit and explicit knowledge. Notably, knowledge-oriented leadership style was identified as an effective factor in mitigating the negative impact of relationship conflict on explicit knowledge-sharing behavior. Based on these findings, the study provides managerial implications for fostering knowledge-sharing behavior within organizations.

1. Giới thiệu

Kiến thức được coi là tài sản cốt lõi tạo nên sự giàu có của tổ chức và là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định lợi thế cạnh tranh (Hu và cộng sự, 2009; Lin & Hsiao, 2014). Thành công trong việc chuyển giao kiến thức giữa các cá nhân trong tổ chức phụ thuộc chặt chẽ vào chất lượng mối quan hệ giữa họ (Cabrera và cộng sự, 2006). Các mối quan hệ tốt, được xây dựng trên nền tảng tin tưởng, tôn trọng và tương tác tích cực, có khả năng thúc đẩy mạnh mẽ hành vi chia sẻ kiến thức giữa nhân viên. Ngược lại, sự thiếu tin tưởng và những xung đột giữa các cá nhân có thể tạo ra rào cản, ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình chuyển giao kiến thức (Connelly và cộng sự, 2012; Boz Semerci, 2019).

Việc thúc đẩy chia sẻ kiến thức trong tổ chức không chỉ mang lại lợi ích cho cá nhân mà còn đóng góp vào sự phát triển chung của tổ chức. Tuy nhiên, chia sẻ kiến thức chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau. Do đó, nhiều nghiên cứu đã khám phá hành vi này trong các bối cảnh tổ chức khác nhau (Abdelwhab Ali và cộng sự, 2019; Javaid và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu tập trung điều tra các yếu tố thúc đẩy hành vi chia sẻ kiến thức giữa nhân viên, bao gồm phần thưởng, sự hỗ trợ từ tổ chức và đặc điểm tính cách cá nhân (Chen & Cheng, 2012; Abdelwhab Ali và cộng sự, 2019; Kaushal & Nyoni, 2025; Nguyen & Nguyen, 2024; Kim & Hang, 2024b). Tuy nhiên, như Wang và cộng sự (2019) đã chỉ ra, vẫn còn rất ít nghiên cứu tập trung vào việc đánh giá tác động của xung đột đến hành vi chia sẻ kiến thức của nhân viên trong tổ chức.

Chia sẻ kiến thức là một khái niệm đa chiều, tuy nhiên nhiều nghiên cứu thường tiếp cận dưới dạng cấu trúc đơn hướng, như Lu và cộng sự (2011), Wang và cộng sự (2019). Nguyen và Malik (2020) nhấn mạnh rằng để hiểu đầy đủ, cần phân tích chia sẻ kiến thức thành kiến thức ẩn và kiến thức hiện. Việc tích lũy kiến thức ẩn sẽ tốn kém hơn so với kiến thức hiện, vì thế các cá nhân không dễ dàng chia sẻ kiến thức ẩn của mình cho người khác. Dù mối quan hệ giữa xung đột và chia sẻ kiến thức đã được đề cập trong một số nghiên cứu, như Lu và cộng sự (2011), Wang và cộng sự (2019), kết quả lại thiếu nhất quán. Kết quả không nhất quán này có thể bắt nguồn từ việc tiếp cận chia sẻ kiến thức như một cấu trúc đơn hướng. Do đó, việc phân tách và tiếp cận chia sẻ kiến thức dưới dạng

kiến thức ẩn và kiến thức hiện sẽ mang lại sự giải thích toàn diện hơn. Đặc biệt, mối liên hệ giữa xung đột và hành vi chia sẻ kiến thức, khi tiếp cận dưới cấu trúc đa chiều gồm kiến thức ẩn và hiện, vẫn là một lĩnh vực chưa được nghiên cứu đầy đủ.

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hành vi chia sẻ kiến thức đã được đề cập trong một số nghiên cứu trước đây, chẳng hạn như: Sharifkhani và cộng sự (2016), Kim và cộng sự (2017). Trong số các phong cách lãnh đạo, lãnh đạo định hướng kiến thức (KOL) có khả năng tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển và lưu thông hiệu quả của dòng chảy kiến thức trong tổ chức (Donate và cộng sự, 2022) và giúp nhân viên tích hợp kiến thức (Donate và cộng sự, 2023; González-Mohino và cộng sự, 2024). Việc thúc đẩy KOL không chỉ giúp giảm thiểu xung đột mà còn cải thiện dòng chảy kiến thức, hạn chế nguy cơ gián đoạn trong quá trình chia sẻ. Tuy nhiên, Zia (2020) lưu ý rằng, nghiên cứu về KOL vẫn đang ở giai đoạn đầu. Do đó, việc mở rộng nghiên cứu về vai trò của KOL trong quản lý kiến thức là rất cần thiết để cung cấp những hiểu biết sâu sắc hơn (Kim & Hang, 2024a).

Kết quả của nghiên cứu này có một số đóng góp cả về lý thuyết và thực tiễn. Về lý thuyết, nghiên cứu xác nhận mối quan hệ tiêu cực giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức, trong đó tác động tiêu cực lên chia sẻ kiến thức ẩn mạnh hơn so với kiến thức hiện. Đặc biệt, phong cách KOL giảm thiểu tác động tiêu cực của xung đột đối với chia sẻ kiến thức hiện, một khía cạnh chưa được nghiên cứu kỹ trước đây. Về thực tiễn, nghiên cứu cung cấp cơ sở giúp các nhà quản lý giảm xung đột và thúc đẩy phong cách lãnh đạo định hướng kiến thức, đặc biệt trong các khối ngành kiến thức chuyên sâu như ngân hàng, để nâng cao hiệu quả chia sẻ kiến thức. Bài báo gồm năm phần: Giới thiệu, tổng quan lý thuyết và mô hình, phương pháp nghiên cứu, phân tích kết quả, và kết luận với hàm ý quản trị.

2. Tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền

Lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) lập luận rằng hành vi của con người được thúc đẩy bởi lợi ích cá nhân trong quá trình tham gia vào các hoạt động trao đổi trong hệ thống xã hội. Theo đó, khi một nhân viên cung cấp một giá trị nào đó, họ kỳ vọng sẽ nhận được sự đáp lại tương xứng từ phía người nhận, dựa trên nguyên tắc cùng có lợi. Nguyên tắc “có đi có lại” được sử dụng để giải thích động lực thúc đẩy các mối quan hệ và hành vi trao đổi trong xã hội giữa các thành viên. Theo Cropanzano và Mitchell (2005), nếu một cá nhân nhận được sự đối xử tích cực, họ có xu hướng đáp lại bằng những hành động tích cực tương ứng; ngược lại, sự đối xử tiêu cực sẽ dẫn đến những phản ứng tiêu cực, phản ánh rõ ràng nguyên tắc “có đi có lại” trong các tương tác xã hội.

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, Boz Semerci (2019) lập luận rằng các tương tác xã hội tích cực thường dẫn đến kết quả tích cực, trong khi những tương tác tiêu cực, chẳng hạn như nhận thức về xung đột, có xu hướng kích hoạt các hành vi tiêu cực. Trong bối cảnh tổ chức, xung đột vượt mức có thể gây ra các phản ứng tiêu cực của nhân viên. Khi xung đột xảy ra, hành vi của đồng nghiệp thường bị diễn giải dưới góc độ ác ý, từ đó làm gia tăng phản ứng tiêu cực trong tổ chức. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, các cá nhân có xu hướng hình thành và duy trì mối quan hệ chỉ khi lợi ích thu được từ mối quan hệ đó vượt trội so với chi phí mà họ phải bỏ ra (Boz Semerci, 2019). Điều này nhấn mạnh tầm

quan trọng của việc xây dựng các tương tác tích cực trong môi trường tổ chức để hạn chế tác động tiêu cực của xung đột và tối ưu hóa giá trị của các mối quan hệ xã hội.

Các nghiên cứu trước thừa nhận rằng, xung đột có thể tác động tiêu cực ở cả cấp độ tổ chức và cá nhân. Ở cấp độ cá nhân, xung đột có thể bắt nguồn từ những bất đồng nhỏ đến sự phản bội nghiêm trọng (Boz Semerci, 2019). Barki và Hartwick (2001) cho rằng xung đột giữa các cá nhân được phản ánh qua ba khía cạnh: (1) Bất đồng quan điểm (thể hiện sự khác biệt về giá trị, nhu cầu, sở thích, mục tiêu), (2) sự can thiệp (thể hiện sự can thiệp hoặc phản đối người khác), và (3) cảm xúc tiêu cực (thể hiện sự ghen tị, tức giận, lo lắng, thất vọng khi có bất đồng quan điểm). Xung đột được Jehn (1995) phân chia thành xung đột nhiệm vụ và xung đột mối quan hệ. Nghiên cứu này sẽ tập trung xem xét xung đột mối quan hệ giữa các cá nhân. Xung đột mối quan hệ liên quan đến căng thẳng, xích mích và oán giận giữa các cá nhân, gây ra sự bất hạnh, không hài lòng và không muốn làm việc cùng nhau (Jehn, 1995; O'Neill và cộng sự, 2013). Dựa trên cơ sở này, các nhà nghiên cứu cũng lập luận rằng, xung đột mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau có thể gây cản trở hành vi chia sẻ kiến thức lẫn nhau trong tổ chức (Lu và cộng sự, 2011; Wang và cộng sự, 2019).

2.2. Xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức

Rutten và cộng sự (2016) cho rằng, chia sẻ kiến thức giữa các cá nhân trong một tổ chức phản ánh sự sẵn sàng chia sẻ những kiến thức mà mỗi cá nhân nắm giữ với người khác. Kiến thức được phân loại thành hai dạng chính: kiến thức ẩn và kiến thức hiện. Kiến thức ẩn là loại kiến thức khó có thể diễn đạt bằng lời hoặc không thể diễn tả được, tồn tại trong tâm trí của mỗi cá nhân. Khác với kiến thức hiện, kiến thức ẩn không thể dễ dàng hệ thống hóa và không thể truyền đạt qua các phương tiện thông thường như tài liệu, sơ đồ hay quy trình. Kiến thức ẩn hình thành từ kinh nghiệm cá nhân, mang tính chất chủ quan và thường khó được hệ thống hóa. Hau và cộng sự (2013) cho rằng, kiến thức hiện có thể dễ dàng chuyển giao cho người khác. Ngược lại, kiến thức ẩn có giá trị cao hơn, vì việc tiếp nhận nó đòi hỏi sự tương tác trực tiếp, quan sát hành vi và áp dụng các phương pháp phức tạp để thu nhận từ người khác. Chính vì lý do này, việc chia sẻ kiến thức ẩn thường khó khăn hơn so với kiến thức hiện.

Xung đột tại nơi làm việc là sự bất đồng và tranh chấp giữa nhân viên và người sử dụng lao động, giữa các nhân viên và giữa các nhóm nhân viên khác nhau (Donate và cộng sự, 2022). Xung đột trong các mối quan hệ là hiện tượng phổ biến trong xã hội loài người và có ảnh hưởng lớn đến cách thức chia sẻ kiến thức giữa các cá nhân (Østerlund & Carlile, 2005). Boz Semerci (2019) cho rằng xung đột mối quan hệ tác động trực tiếp đến cách thức làm việc của nhân viên. Cụ thể, khi xung đột xảy ra, nhân viên có thể từ chối chia sẻ kiến thức. Xung đột cũng có thể làm suy giảm sự tham gia của các thành viên vào các quy trình hợp tác và giảm sự gắn kết giữa các cá nhân trong tổ chức (Riley & Ellegood, 2020).

Các xung đột trong mối quan hệ giữa các cá nhân thường đi kèm với căng thẳng, thù địch và gia tăng sự khó chịu, điều này có thể ngăn cản họ chia sẻ kiến thức với người khác, bởi các xung đột này làm suy giảm mức độ cam kết mà các cá nhân dành cho nhau (Jehn, 1995; Shih và cộng sự, 2008; Wang và cộng sự, 2019). Từ góc nhìn hợp tác, khi xung đột mối quan hệ xảy ra, các cá nhân có thể trở nên xa cách, nghi ngờ và giận dữ, dẫn đến sự suy yếu trong các mối quan hệ cá nhân, từ đó làm giảm khả năng chia sẻ kiến thức với người khác (Wang và cộng sự, 2019). Ngoài ra, Chen và cộng sự (2011) cũng chỉ ra rằng khi xung đột mối quan hệ xảy ra, các nhân viên có thể trở nên không ưa

thích nhau và từ chối trao đổi những ý tưởng hữu ích. Lu và cộng sự (2011) cũng cho rằng, mọi người thường không muốn chia sẻ kiến thức của mình với đồng nghiệp vì lo ngại bị đe dọa về khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, khi mối quan hệ giữa các cá nhân được cải thiện, dẫn đến sự tin tưởng cao hơn, thì mối lo ngại này có thể được xóa bỏ. Tuy vậy, nếu xung đột mối quan hệ xảy ra, khiến nhân viên trở nên miễn cưỡng giao tiếp và mang tâm lý thù địch, hành vi chia sẻ kiến thức sẽ giảm sút.

Kết quả từ một số nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng xung đột mối quan hệ có tác động làm giảm hành vi chia sẻ kiến thức (Lu và cộng sự, 2011). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trước chỉ xem xét mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức theo một cấu trúc đơn hướng. Vì vậy, nghiên cứu này đề xuất thử nghiệm mối quan hệ tiêu cực giữa xung đột mối quan hệ và cả hành vi chia sẻ kiến thức ẩn lẫn hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Cụ thể, khi xảy ra xung đột mối quan hệ, các cá nhân không chỉ hạn chế chia sẻ kiến thức ẩn mà còn giảm thiểu việc chia sẻ kiến thức hiện. Từ đó, giả thuyết được đặt ra như sau:

Giả thuyết H₁: Xung đột mối quan hệ ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi chia sẻ kiến thức ẩn.

Giả thuyết H₂: Xung đột mối quan hệ ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi chia sẻ kiến thức hiện.

2.3. Chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện

Hau và cộng sự (2013) cho rằng kiến thức ẩn là loại kiến thức “đắt giá” hơn so với kiến thức hiện. Do đó, những nhân viên sẵn sàng chia sẻ kiến thức ẩn là loại kiến thức “đắt giá” thì họ cũng sẵn sàng chia sẻ kiến thức hiện mà họ có (Reychav & Weisberg, 2009). Bởi hành động này sẽ nhận được sự đánh giá cao từ tổ chức dưới hình thức lợi ích tiền tệ và phi tiền tệ (Kim & Hang, 2024b). Kết quả nghiên cứu Reychav và Weisberg (2009), Hau và cộng sự (2013), Kim và Hang (2024b) đã minh chứng cho mối quan hệ tích cực giữa chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết tiếp theo như sau:

Giả thuyết H₃: Chia sẻ kiến thức ẩn ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ kiến thức hiện.

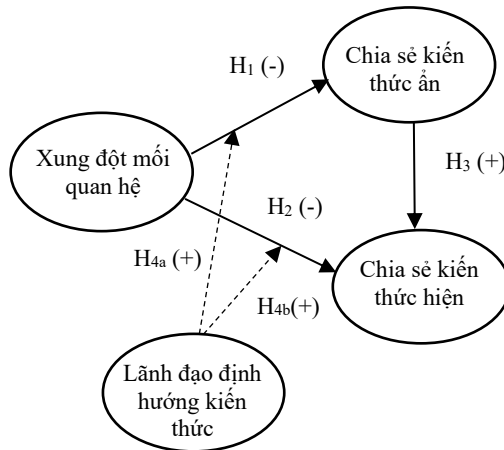
2.4. Vai trò điều tiết của lãnh đạo định hướng kiến thức

Donate và de Pablo (2015) cho rằng, để quản lý kiến thức một cách hiệu quả, không nên chỉ áp dụng một phong cách lãnh đạo duy nhất mà cần kết hợp nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau. Lãnh đạo định hướng kiến thức bao gồm những đặc điểm của cả phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch (Donate và cộng sự, 2022). Naqshbandi và Jasimuddin (2018) định nghĩa lãnh đạo định hướng kiến thức là những thái độ hoặc hành động có thể quan sát được, nhằm thúc đẩy việc tạo ra, chia sẻ và sử dụng kiến thức mới, qua đó mang lại sự thay đổi trong cách suy nghĩ và kết quả chung của tập thể. Nonaka và Takeuchi (1995) cho rằng lãnh đạo định hướng kiến thức tạo ra các điều kiện thuận lợi để khuyến khích nhân viên tham gia chủ động vào các hoạt động quản lý kiến thức, từ đó giúp họ chia sẻ và áp dụng kiến thức hiệu quả. Phong cách lãnh đạo này đánh giá nhân viên dựa trên sự chấp nhận sai sót và khuyến khích việc học hỏi. Donate và cộng sự (2022) cũng nhấn mạnh rằng, lãnh đạo định hướng kiến thức là phong cách phù hợp để giảm thiểu xung đột trong công việc. Xung đột mối quan hệ gia tăng có thể dẫn đến hành vi chia sẻ kiến thức giảm xuống. Tuy nhiên, với sự xuất hiện của lãnh đạo định hướng kiến thức có thể làm cho mối quan hệ này bớt tiêu cực hơn (González-Mohino và cộng sự, 2024). Dựa trên những lập luận này, nghiên cứu đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H_{4a}: Lãnh đạo định hướng kiến thức điều tiết mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức hiện.

Giả thuyết H_{4b} : Lãnh đạo định hướng kiến thức điều tiết mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức ẩn.

Với các giả thuyết đặt ra ở trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu dự kiến

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này lựa chọn đối tượng khảo sát là các nhân viên làm việc trong ngành ngân hàng, một khối ngành kiến thức chuyên sâu, nơi mà hoạt động chia sẻ kiến thức có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Dữ liệu được thu thập qua bảng khảo sát trực tiếp kết hợp trực tuyến và trải qua quá trình sàng lọc để loại bỏ các quan sát không hợp lệ. Kết quả cuối cùng thu được 202 bản khảo sát hợp lệ, được sử dụng cho phân tích chính thức. Cụ thể, phân bố mẫu theo giới tính là 61,4% nữ và 38,6% nam. Về độ tuổi, nhóm dưới 25 tuổi chiếm 31,2%, nhóm từ 26 đến 35 tuổi chiếm 32,7%, nhóm từ 36 đến 45 tuổi chiếm 23,3%, và nhóm trên 45 tuổi chiếm 12,9%. Về trình độ học vấn, chỉ có 4,4% nhân viên có trình độ dưới đại học, trong khi 72,8% có trình độ đại học và 22,8% có trình độ sau đại học.

3.2. Đo lường

Bảng khảo sát bao gồm 21 mục hỏi, được thiết kế để đo lường các biến tiềm ẩn như: Lãnh đạo định hướng kiến thức (LD), xung đột mối quan hệ (XD), chia sẻ kiến thức ẩn (CSA) và chia sẻ kiến thức hiện (CSH). Bảng khảo sát cũng bao gồm một số câu hỏi về đặc điểm nhân khẩu học như: Giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn. Các mục hỏi được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây như Donate và de Pablo (2015), Donate và cộng sự (2022), Jehn (1995), Wang và Wang (2012). Nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đo lường các khái niệm như LD, XD, CSA và CSH. Với mục tiêu phát triển lý thuyết và kích thước mẫu nhỏ, phương pháp PLS-SEM sẽ phù hợp hơn so với phương

pháp CB-SEM. Do đó, phần mềm SmartPLS được áp dụng để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Độ tin cậy của các thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR). Để đánh giá tính hội tụ, phương sai trích trung bình (AVE) được sử dụng, trong khi tính phân biệt được đánh giá qua chỉ số HTMT và chỉ số Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981; Hair và cộng sự, 2013).

Thang đo LD: Thang đo Likert 5 điểm với 1 là “hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “hoàn toàn đồng ý” được phát triển từ nghiên cứu của Donate và de Pablo (2015), Donate và cộng sự (2022) được sử dụng để đo lường Lãnh đạo định hướng kiến thức với 6 mục hỏi. Thang đo này có Cronbach's Alpha = 0,887; CR = 0,914; AVE = 0,639. Chất lượng biến quan sát được đánh giá qua hệ số tải ngoài cho thấy tất cả đều lớn hơn 0,7.

Thang đo XD: Thang đo này được kế thừa từ nghiên cứu của Jehn (1995) bao gồm 4 mục hỏi. Các phản hồi được thu thập dựa trên thang đo Likert 5 điểm với 1 là “mức rất thấp” và 5 là “mức rất cao”. Thang đo XD có Cronbach's Alpha = 0,909; CR = 0,936; AVE = 0,785. Các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,7.

Thang đo CSA: Thang đo này gồm 6 mục hỏi được hiệu chỉnh từ nghiên cứu của Wang và Wang (2012) để đo lường hành vi chia sẻ kiến thức ẩn. Thang đo Likert 5 điểm cũng được sử dụng với 1 là “hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “hoàn toàn đồng ý”. Cronbach's Alpha = 0,898; CR = 0,922; AVE = 0,662. Các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,7.

Thang đo CSH: Thang đo này gồm 5 mục hỏi được hiệu chỉnh từ nghiên cứu của Wang và Wang (2012) để đo lường hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Thang đo Likert 5 điểm cũng được sử dụng với 1 là “hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “hoàn toàn đồng ý”. Cronbach's Alpha = 0,877; CR = 0,911; AVE = 0,672. Các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,7.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường được đánh giá thông qua các chỉ số như hệ số tải ngoài, độ tin cậy Cronbach's Alpha, hệ số CR, AVE, chỉ số HTMT và chỉ số Fornell-Larcker. Hair và cộng sự (2013) cho rằng để đạt được độ tin cậy thì thang đo phải có hệ số Cronbach's Alpha và CR lớn hơn 0,7. Để đạt được giá trị hội tụ thì các thang đo phải có giá trị AVE lớn hơn 0,5. Ngoài ra các chỉ số trong bảng HTMT phải nhỏ hơn 0,85 và căn bậc hai của AVE của các thang đo phải lớn hơn các hệ số tương quan giữa các cấu trúc với nhau để đảm bảo giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Tương tự kết quả phân tích cho thấy các hệ số VIF đều nhỏ hơn 3 (nằm trong khoảng từ 1,065 đến 2,022).

Bảng 1.

Các chỉ tiêu đánh giá mô hình đo lường

Cấu trúc	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Cronbach' Alpha	CR	AVE
Lãnh đạo định hướng kiến thức (LD)			0,887	0,914	0,639
	LD1	0,809			
	LD2	0,826			
	LD3	0,770			
	LD4	0,831			
	LD5	0,763			
	LD6	0,795			
Xung đột mối quan hệ (XD)			0,909	0,936	0,785
	XD1	0,898			
	XD2	0,882			
	XD3	0,895			
	XD4	0,869			
Chia sẻ kiến thức ẩn (CSA)			0,898	0,922	0,662
	CSA1	0,820			
	CSA2	0,794			
	CSA3	0,818			
	CSA4	0,790			
	CSA5	0,832			
	CSA6	0,829			
Chia sẻ kiến thức hiện (CSH)			0,877	0,911	0,672
	CSH1	0,871			
	CSH2	0,802			
	CSH3	0,839			
	CSH4	0,794			
	CSH5	0,790			

Ghi chú: CR: Độ tin cậy tổng hợp; AVE: Phương sai trích trung bình.

Bảng 1 trình bày các các chỉ số đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ của các thang đo. Kết quả cho thấy các chỉ số Cronbach's Alpha (nằm trong khoảng 0,877–0,909) và CR (nằm trong khoảng 0,911–0,936) của các thang đo đều lớn hơn 0,7 và các chỉ số AVE (nằm trong khoảng 0,639–0,785) của các thang đo đều lớn hơn 0,5. Kết quả ở Bảng 2 cho thấy chỉ số trong bảng HTMT đều nhỏ hơn 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015) và giá trị căn bậc hai của AVE đều lớn hơn hệ số tương quan giữa các

thang đo. Ngoài ra, các hệ số VIF đều nhỏ hơn 3 nên không xảy ra đa cộng tuyến. Do đó, mô hình đo lường đạt yêu cầu.

Bảng 2.

Kiểm định giá trị phân biệt

Chỉ số HTMT				
	CSA	CSH	LD	XD
CSH	0,785			
LD	0,694	0,694		
XD	0,517	0,589	0,246	
Chỉ số Fornell-Larcker				
	CSA	CSH	LD	XD
CSA	0,814			
CSH	0,701	0,820		
LD	0,626	0,616	0,799	
XD	-0,472	-0,529	-0,230	0,886

Ghi chú: Số in đậm trên đường chéo là căn bậc hai của AVE.

4.2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

Các giả thuyết trong nghiên cứu được kiểm định thông qua thủ tục Bootstrapping với vòng lặp 5.000. Kết quả kiểm định 5 giả thuyết được trình bày như Bảng 3. Giả thuyết H₁ đề xuất mối quan hệ tiêu cực giữa xung đột mỗi quan hệ và chia sẻ kiến thức ẩn, kết quả phân tích đường dẫn cho thấy mối quan hệ này được ủng hộ với hệ số $\beta = -0,346$ và $p = 0,000$. Hệ số R² hiệu chỉnh của chia sẻ kiến thức ẩn (CSA) bằng 48,9%. Tương tự, mối quan hệ tiêu cực giữa xung đột mỗi quan hệ và chia sẻ kiến thức hiện cũng được ủng hộ với hệ số $\beta = -0,291$ và $p = 0,000$. Như vậy, giả thuyết H₂ được chấp nhận. Giả thuyết H₃ đề xuất mối quan hệ tích cực giữa chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện cũng được chấp nhận với hệ số $\beta = 0,366$ và $p = 0,000$. Hệ số R² hiệu chỉnh của chia sẻ kiến thức hiện (CSH) bằng 60,4%.

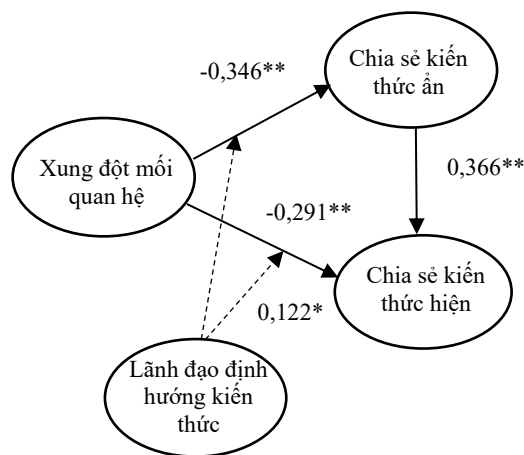
Bảng 3.

Kết quả phân tích đường dẫn

Mối quan hệ	Hệ số β	Giá trị p
Tác động trực tiếp		
XD --> CSA	-0,346	0,000
XD --> CSH	-0,291	0,000
CSA --> CSH	0,366	0,000
LD --> CSA	0,547	0,000

Mối quan hệ	Hệ số β	Giá trị p
LD --> CSH	0,289	0,000
Tác động gián tiếp		
XD --> CSA--> CSH	-0,127	0,000
LD --> CSA--> CSH	0,200	0,000
Tác động điều tiết		
LDxXD --> CSA	-0,000	0,997
LDxXD --> CSH	0,122	0,044

Phân tích ảnh hưởng trung gian cho thấy xung đột mối quan hệ ảnh hưởng gián tiếp đến chia sẻ kiến thức ẩn ($\beta = -0,127$; $p = 0,000$) thông qua trung gian chia sẻ kiến thức ẩn. Tương tự, lãnh đạo định hướng kiến thức ảnh hưởng gián tiếp đến chia sẻ kiến thức hiện ($\beta = 0,200$; $p = 0,000$) thông qua trung gian chia sẻ kiến thức ẩn. Đối với tác động điều tiết, kết quả phân tích cho thấy lãnh đạo định hướng kiến thức điều tiết mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và chia sẻ kiến thức hiện ($\beta = 0,122$; $p = 0,044$). Tuy nhiên, lãnh đạo định hướng kiến thức không thể hiện tác động điều tiết đối với mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và chia sẻ kiến thức ẩn ($\beta = -0,000$; $p = 0,997$).



Hình 2. Kết quả phân tích đường dẫn

Ghi chú: *, ** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 5% và 1%.

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng xung đột mối quan hệ có ảnh hưởng tiêu cực đến cả hành vi chia sẻ kiến thức ẩn và hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Kết quả này phù hợp với những nghiên cứu trước (Lu và cộng sự, 2011). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây thường xem hành vi chia sẻ kiến thức như một cấu trúc đơn hướng, từ đó xác nhận mối quan hệ tiêu cực giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức. Trong nghiên cứu của Lu và cộng sự (2011), mối quan hệ tiêu cực giữa

xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức được khẳng định, trong khi đó, Wang và cộng sự (2019) lại không ủng hộ mối quan hệ này. Nghiên cứu hiện tại phân chia hành vi chia sẻ kiến thức thành hai loại: chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện, và cả hai đều bị ảnh hưởng tiêu cực bởi sự xung đột mối quan hệ. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của xung đột mối quan hệ đến hành vi chia sẻ kiến thức ẩn mạnh hơn so với hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Phát hiện này là hợp lý, bởi kiến thức ẩn được coi là loại kiến thức “đắt giá,” do đó việc chia sẻ nó với người khác trở nên khó khăn hơn, đặc biệt khi xung đột mối quan hệ gia tăng.

Trong môi trường làm việc, xung đột mối quan hệ là một hiện tượng phổ biến, và khi xảy ra, nó có thể làm giảm mức độ cam kết giữa các cá nhân (Wang và cộng sự, 2019), đồng thời hạn chế khả năng giao tiếp, qua đó ảnh hưởng đến hoạt động chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong tổ chức. Nghiên cứu của Kim và Hang (2024a) khẳng định rằng xung đột cá nhân tại nơi làm việc thường gây ra căng thẳng và bất đồng giữa các đồng nghiệp mà không biểu lộ rõ ra bên ngoài, dẫn đến hành vi che giấu kiến thức. Quan điểm này được hỗ trợ bởi các nghiên cứu trước đây (Riley & Ellegood, 2020; Hwang & Shin, 2024). Hơn nữa, nghiên cứu này cũng phát hiện ra mối quan hệ tích cực giữa chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện, cho thấy rằng những nhân viên sẵn sàng chia sẻ kiến thức ẩn cũng có xu hướng sẵn sàng chia sẻ kiến thức hiện. Mối quan hệ này đã được xác nhận trong các nghiên cứu trước, chẳng hạn như: Reychav và Weisberg (2009), Hau và cộng sự (2013), và Kim và Hang (2024b).

Kết quả phân tích tác động gián tiếp cho thấy xung đột mối quan hệ không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi chia sẻ kiến thức hiện mà còn tác động gián tiếp thông qua vai trò trung gian bán phần của chia sẻ kiến thức ẩn. Tương tự, phân tích các mối quan hệ đường dẫn chỉ ra rằng KOL có tác động trực tiếp đến cả chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện, đồng thời ảnh hưởng gián tiếp đến hành vi chia sẻ kiến thức hiện qua trung gian bán phần của chia sẻ kiến thức ẩn. KOL đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu xung đột mối quan hệ, qua đó nâng cao khả năng chia sẻ kiến thức trong tổ chức. Khi các KOL tham gia chỉ đạo, hỗ trợ công việc, khuyến khích sử dụng công cụ và thực hiện các hoạt động quản lý kiến thức, cảm xúc tiêu cực và lo âu do xung đột sẽ được giảm thiểu, giúp hạn chế các hành vi phản tác dụng như việc che giấu kiến thức (Donate và cộng sự, 2022). Ngược lại, khi KOL thiếu hiệu quả, xung đột mối quan hệ có thể gia tăng căng thẳng và dẫn đến suy giảm khả năng chia sẻ kiến thức của các cá nhân trong tổ chức.

Nghiên cứu này cũng khám phá vai trò điều tiết của KOL trong mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ với hành vi chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện. Kết quả cho thấy, KOL điều tiết mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Nói cách khác, ảnh hưởng của xung đột mối quan hệ đến hành vi chia sẻ kiến thức hiện sẽ được giảm bớt khi KOL gia tăng. Tuy nhiên, tác động điều tiết này không được ủng hộ đối với hành vi chia sẻ kiến thức ẩn. Kiến thức ẩn là loại kiến thức có giá trị mà cá nhân phải đầu tư nhiều nguồn lực mới có được, đồng thời cũng khó chia sẻ hơn so với kiến thức hiện. Do đó, ngay cả khi có sự xuất hiện của KOL, tác động này chủ yếu làm giảm mối quan hệ giữa xung đột và chia sẻ kiến thức hiện, trong khi kiến thức ẩn vẫn không dễ dàng để cá nhân chia sẻ.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu này tập trung vào việc khảo sát ảnh hưởng của xung đột mối quan hệ đối với hành vi chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện trong lĩnh vực ngân hàng. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng làm rõ vai trò trung gian của chia sẻ kiến thức ẩn và vai trò điều tiết của lãnh đạo định hướng kiến thức. Để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, mô hình cấu trúc tuyến tính đã được áp dụng thông qua phần mềm SmartPLS. Kết quả phân tích chỉ ra rằng, cả xung đột mối quan hệ và lãnh đạo định hướng kiến thức đều tác động đến hành vi chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện. Cụ thể, chia sẻ kiến thức ẩn có ảnh hưởng tích cực đến hành vi chia sẻ kiến thức hiện và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Lãnh đạo định hướng kiến thức đóng vai trò điều tiết mối quan hệ này.

Kết quả nghiên cứu mang lại một số đóng góp quan trọng về cả lý thuyết lẫn thực tiễn. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu xác nhận mối quan hệ tiêu cực giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức (Lu và cộng sự, 2011), trong đó tác động tiêu cực của xung đột mối quan hệ đối với hành vi chia sẻ kiến thức ẩn mạnh hơn so với hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Đây là một mối quan hệ chưa được nhiều nghiên cứu trước đây xem xét, vì vậy kết quả này góp phần mở rộng và làm sâu sắc thêm hiểu biết về hành vi chia sẻ kiến thức. Hơn nữa, nghiên cứu phát hiện rằng phong cách lãnh đạo định hướng kiến thức có khả năng điều tiết mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Phát hiện này nhấn mạnh tầm quan trọng của lãnh đạo định hướng kiến thức trong việc giảm bớt ảnh hưởng tiêu cực của xung đột mối quan hệ đến hành vi chia sẻ kiến thức. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cung cấp bằng chứng về vai trò trung gian của chia sẻ kiến thức ẩn trong mối quan hệ giữa xung đột mối quan hệ và chia sẻ kiến thức hiện.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu mang lại cơ sở lý luận quan trọng cho các nhà quản trị trong việc hiểu rõ hơn về xung đột trong tổ chức. Để tăng cường hoạt động chia sẻ kiến thức, việc giảm thiểu xung đột mối quan hệ giữa các cá nhân là điều thiết yếu. Nói cách khác, khi xung đột mối quan hệ được giảm thiểu, khả năng chia sẻ kiến thức ẩn và chia sẻ kiến thức hiện đều có xu hướng gia tăng. Việc này sẽ trở nên hiệu quả hơn khi phong cách lãnh đạo định hướng kiến thức được áp dụng trong tổ chức. Phong cách lãnh đạo này không chỉ thúc đẩy trực tiếp hành vi chia sẻ kiến thức ẩn và kiến thức hiện mà còn làm giảm thiểu tác động tiêu cực của xung đột mối quan hệ đối với hành vi chia sẻ kiến thức hiện. Hơn nữa, khi hoạt động chia sẻ kiến thức ẩn được thúc đẩy, cũng sẽ dẫn đến sự gia tăng trong chia sẻ kiến thức hiện.

Tuy nhiên, nghiên cứu này còn một số hạn chế cần được khắc phục trong các nghiên cứu sau. *Thứ nhất*, nghiên cứu chỉ tập trung vào ảnh hưởng của xung đột mối quan hệ đối với hành vi chia sẻ kiến thức, trong khi có thể có những yếu tố trung gian khác cần được xem xét, chẳng hạn như sự tin tưởng. *Thứ hai*, nghiên cứu này chỉ xem xét xung đột mối quan hệ mà không đề cập đến xung đột nhiệm vụ, mặc dù cả hai yếu tố này đều có thể ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ kiến thức. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng phạm vi nghiên cứu để xem xét cả xung đột nhiệm vụ và xung đột mối quan hệ đồng thời. *Thứ ba*, nghiên cứu này chỉ giới hạn trong lĩnh vực ngân hàng, do đó nghiên cứu sau có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu để có thể khái quát hóa kết quả một cách đầy đủ hơn. *Cuối cùng*, các nghiên cứu trong tương lai nên khảo sát thêm hậu quả của hành vi chia sẻ kiến thức, chẳng hạn như sáng tạo và sự đổi mới, để có góc nhìn toàn diện hơn về tác động của chia sẻ kiến thức trong tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- Abdelwhab Ali, A., Panneer selvam, D. D. D., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806-1837. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0394>
- Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195-228. <https://doi.org/10.2307/3250929>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Boz Semerci, A. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111-131. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2018-0044>
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>
- Chen, W.-J., & Cheng, H.-Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468-476. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.005>
- Chen, Z. J., Zhang, X. I., & Vogel, D. (2011). Exploring the underlying processes between conflict and knowledge sharing: A work-engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1005-1033. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00745.x>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Donate, M. J., González-Mohino, M., Appio, F. P., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144, 572-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>
- Donate, M. J., Guadamillas, F., & González-Mohino, M. (2023). Solving task management conflict in hotel establishments through knowledge management tools: Effects on innovation capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 157-186. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0852>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- González-Mohino, M., Donate, M. J., Guadamillas, F., & Cabeza-Ramírez, L. J. (2024). Knowledge-oriented leadership for improved coordination as a solution to relationship conflict: Effects on

- innovation capabilities. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 388-403. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2306338>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). London, UK: Pearson.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- Hwang, J., & Shin, K. (2024). Transformation of task conflict into relational conflict and burnout: Enhancing effect of leader's discriminatory effect. *Psychological Reports*, 127(6), 3133-3155. <https://doi.org/10.1177/00332941231152389>
- Javaid, J., Soroya, S., & Mahmood, K. (2020). Impact of personal and organizational factors on knowledge sharing attitude of university teachers in Pakistan. *The Electronic Library*, 38(2), 317-336. <https://doi.org/10.1108/EL-05-2019-0121>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Kaushal, S., & Nyoni, A. M. (2025). Why do rewards fail to motivate knowledge sharing behavior among employees?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 34-55. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2022-0202>
- Kim, N. N., & Hang, N. N. T. (2024a). The relationship between knowledge-oriented leadership, conflict, and knowledge hiding: Empirical research in banking. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 14(3), 249-267. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2024.141629>
- 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, 147-172. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9483-y>
- Lin, R. S. J., & Hsiao, J. K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(3), 171-174. <http://ijimt.org/papers/508-M008.pdf>
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150. <https://doi.org/10.1108/10444061111126675>
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Kim, N. N., & Hang, N. N. T. (2024b). Rewards, knowledge sharing and individual work performance: An empirical study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2359372. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2359372>

- Nguyen, N. K., & Nguyen, N. T. H. (2024). The relationship between conscientiousness, openness to experience, knowledge-hiding behavior and job performance of employees. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2024-0003>
- Nguyen, T.-M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: The moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241-1261. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0742>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the “pros” and “cons” of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance*, 26(3), 236-260. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.795573>
- Østerlund, C., & Carlile, P. (2005). Relations in practice: Sorting through practice theories on knowledge sharing in complex organizations. *The Information Society*, 21(2), 91-107. <https://doi.org/10.1080/01972240590925294>
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2009). Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes. *International Journal of Information Management*, 29(5), 353-361. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.11.005>
- Riley, J. M., & Ellegood, W. A. (2020). Relationship conflict, task conflict and teams’ transactive memory systems. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 626-640. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2019-0003>
- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391>
- Sharifkhani, M., Khazaei Pool, J., & Asian, S. (2016). The impact of leader-member exchange on knowledge sharing and performance: An empirical investigation in the oil and gas industry. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(3), 289-305. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2015-0037>
- Shih, J. C., Farn, C. K., & Ho, C. Y. (2008). Conflict is not bad: Interpersonal conflict and knowledge sharing. *Journal of Global Business Management*, 4(1), 46-57.
- Wang, W. T., Wang, Y. S., & Chang, W. T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees’ knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1039-1076. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0423>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819-1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>.