



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

TRẦN MAI ĐÔNG ^{a,*}, NGUYỄN THỊ MAI PHƯƠNG ^a, MAI TRƯỜNG AN ^a,
NGUYỄN THỊ TUYẾT MAI ^b, LÝ THỊ MINH CHÂU ^a

^a Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

^b Học viện Chính trị khu vực II

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 02/02/2021 Ngày nhận lại: 12/05/2021 Duyệt đăng: 13/05/2021 Mã phân loại JEL: C83; M12; L25 Từ khóa: Trao đổi lãnh đạo - nhân viên; Chia sẻ kiến thức ngụ ý; Mâu thuẫn với đồng nghiệp; Văn hóa phương Đông; Việt Nam.	Nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm tra mối quan hệ đồng thời giữa ba yếu tố: Mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự mâu thuẫn với đồng nghiệp và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý thông qua cách tiếp cận từ lăng kính văn hóa phương Đông. Nghiên cứu dùng phương pháp định tính – phỏng vấn sâu để thăm dò, khám phá và khai thác sâu hơn về nhận thức của 10 nhân viên có kinh nghiệm, chuyên viên và các nhà quản lý cấp trung về chất lượng mối quan hệ của họ với cấp trên. Những phát hiện của nghiên cứu này đóng góp thêm về mặt lý thuyết và ứng dụng cho sự hiểu biết về mối quan hệ giữa các yếu tố mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên; sự mâu thuẫn cảm xúc cá nhân với đồng nghiệp; và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý trong môi trường văn hóa Việt Nam – nơi mà khoảng cách giữa công việc và cuộc sống bị thu hẹp, nhân viên xem cấp trên như người thân, người anh em trong gia đình còn cấp trên thì luôn quan tâm, chăm sóc cấp dưới. Abstract This research aims to investigate the relationships between the leader - member exchange, the internal conflict and the knowledge sharing among employees, especially in the working environment of Eastern style. The current study employed qualitative research made by semi-

* Tác giả liên hệ.

Email: tmdong@ueh.edu.vn (Trần Mai Đông), phuonngntm1989@gmail.com (Nguyễn Thị Mai Phương), maitruongan1304@gmail.com (Mai Trường An), maintt@hcmu2.edu.vn (Nguyễn Thị Tuyết Mai), minhchausav@ueh.edu.vn (Lý Thị Minh Châu).

Trích dẫn bài viết: Trần Mai Đông, Nguyễn Thị Mai Phương, Mai Trường An, Nguyễn Thị Tuyết Mai, & Lý Thị Minh Châu. (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. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 31(9), 05–24.

Keywords:

The leader - member exchange;
Implicit knowledge sharing;
Relationship conflict;
Eastern culture;
Vietnam.

structure interview method with sample size of 10 interviewees (experienced staffs, experts, and middle managers) to explore, deepen and sharpen their relationship quality of the leader - member exchange with superiors. The research findings made a contribution to the literature of the relationships among the leader - member exchange, emotional relationship conflicts at workplace and implicit knowledge sharing in the Vietnamese context where the gap between work and home is narrow; employees consider bosses as their relatives and bosses take care of employees as family members.

1. Giới thiệu

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên (The Leader - Member Exchange – LMX) vẫn luôn là đề tài nhận được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu. Lý thuyết này cho rằng nhà lãnh đạo phát triển những mối quan hệ có chất lượng khác nhau với các nhân viên của họ (Liden & Graen, 1980). Mặc dù vậy, cho đến tận bây giờ, đề tài về lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên vẫn còn gợi mở cho các học giả những hướng nghiên cứu mới. Một trong những hướng tiếp cận mới đó là việc kiểm tra ảnh hưởng của mối quan hệ giữa đồng nghiệp lên tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến sự chia sẻ kiến thức (Kim và cộng sự, 2017). Sẽ dễ dàng nhận thấy rằng chất lượng trao đổi lãnh đạo - nhân viên sẽ liên quan đến thái độ và hành vi trong công việc của nhân viên. Vì vậy, việc tìm hiểu nguyên nhân tại sao nhân viên đổ kỵ hoặc cảm thấy tiêu cực về đồng nghiệp, những người có mối quan hệ tốt hơn với lãnh đạo, hay nói cách khác, việc nghiên cứu ảnh hưởng của chất lượng trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến cảm xúc, hành vi và phản ứng của nhân viên đối với các đồng nghiệp khác là một lĩnh vực nghiên cứu đáng chú ý.

Theo Bock và cộng sự (2005), kiến thức ngụ ý là loại kiến thức quan trọng, đặc biệt, chỉ tồn tại trong tâm trí của người sở hữu và rất khó để mã hóa thành văn bản và được chia sẻ tốt nhất thông qua hướng dẫn. Tuy nhiên, ít có nghiên cứu kiểm tra tác động trực tiếp của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý trong khi có nhiều quan điểm cho rằng khi người lao động tin tưởng và nhận được nhiều sự giúp đỡ từ lãnh đạo thì họ sẽ có khuynh hướng trả ơn bằng cách chia sẻ tri thức nhằm giúp các nhân viên khác hoàn thành công việc tốt hơn và ngược lại (Hu và cộng sự, 2012). Do đó, nghiên cứu này sẽ kiểm tra tác động của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý.

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên được rất nhiều học giả nghiên cứu, tuy nhiên, phần lớn những nghiên cứu này được tiếp cận ở góc nhìn của cá nhân và văn hóa phương Tây; ít được tiếp cận từ khía cạnh văn hóa phương Đông (Byun và cộng sự, 2017) và cũng không có nhiều nghiên cứu kiểm tra tác động trực tiếp của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến sự mâu thuẫn với đồng nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh văn hóa tập thể tại Việt Nam, một môi trường mang đậm chất phương Đông.

Mặc dù sự mâu thuẫn cũng như những nguyên nhân và kết quả của mâu thuẫn đã trở thành một đề tài khá quen thuộc với các nhà nghiên cứu, tuy nhiên, tác động của sự mâu thuẫn đến việc chia sẻ kiến thức của nhân viên vẫn chưa nhận được nhiều sự quan tâm của các học giả. Trong một nghiên cứu mới đây của Semerci (2019), sự mâu thuẫn trong mối quan hệ đã được chứng minh rằng có thể

gây ra những hậu quả tiêu cực cho tổ chức, như thúc đẩy hành vi che giấu kiến thức của nhân viên. Ở đây, hành vi che giấu kiến thức được định nghĩa là “sự nỗ lực có chủ đích nhằm giữ lại hay giấu giếm kiến thức” (Connelly và cộng sự, 2012); định nghĩa này nhấn mạnh đến sự cố ý, nó khác với việc không chia sẻ kiến thức bởi vì không có kiến thức. Trong khi đó, kiến thức ngụ ý thường được đúc kết từ ý kiến chuyên gia và kinh nghiệm nên việc chia sẻ kiến thức ngụ ý thường phụ thuộc vào sự sẵn sàng và động cơ bên trong chứ không phải vì thiếu hụt/không có kiến thức để chia sẻ. Do đó, nhóm tác giả đặt ra câu hỏi liệu sự mâu thuẫn trong quan hệ có thật sự ảnh hưởng tiêu cực đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý hay không.

Chính vì những lý do trên, nhóm tác giả mong muốn thông qua nghiên cứu này để kiểm tra mối quan hệ đồng thời giữa ba yếu tố: trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự mâu thuẫn với đồng nghiệp và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý thông qua cách tiếp cận từ lăng kính văn hóa phương Đông.

Nội dung bài báo này được thiết kế gồm năm phần. Sau phần đầu giới thiệu, phần 2 – Trình bày cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu; tiếp theo, phần 3 – Phương pháp nghiên cứu; phần 4 – Kết quả nghiên cứu; và cuối cùng, phần 5 – Kết luận và đề xuất.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Tổng quan về lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên (The Leader - Member Exchange – LMX) đã trở thành đề tài nghiên cứu bất tận của các nhà nghiên cứu trong vài thập kỷ qua (Graen và cộng sự, 1972; Liden và cộng sự, 1993; Liden & Maslyn, 1998; Ilies và cộng sự, 2007; Su và cộng sự, 2013) từ việc định nghĩa lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên là gì, quá trình phát triển của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, làm thế nào để đo lường nó, cho đến những nguyên nhân và kết quả của nó trong tổ chức đều được đưa vào nghiên cứu.

Khái niệm trao đổi lãnh đạo - nhân viên được đề cập lần đầu tiên bởi Graen và cộng sự (1972) và được định nghĩa là “mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên là một kiểu quan hệ liên kết đôi bên”, nghĩa là các nhà lãnh đạo không áp dụng một phong cách lãnh đạo duy nhất cho tất cả các nhân viên. Thay vào đó, họ hành xử khác nhau đối với từng nhân viên khác nhau trong nhóm. Nghiên cứu thực nghiệm của Dansereau và cộng sự (1975) đã phát hiện ra rằng có hai loại quan hệ trao đổi khác nhau: (1) Trong nhóm và (2) ngoài nhóm, sau này được biết đến như là sự trao đổi “chất lượng cao” và “chất lượng thấp”. Theo Graen và Uhl-Bien (1995), sự giới hạn về thời gian và nguồn lực đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải phát triển những nhóm nòng cốt, những phụ tá đáng tin cậy để giúp họ quản lý đơn vị. Để đổi lại sự hỗ trợ đó, các phụ tá được tin cậy này nhận được sự quan tâm đặc biệt, được ghi nhận cũng như được hỗ trợ trong công việc. Đa số các lãnh đạo chỉ xây dựng mối quan hệ trao đổi chất lượng cao với một vài nhân viên, điều này dẫn đến việc phân chia nhân viên thành các nhóm chất lượng cao và chất lượng thấp. Một mối quan hệ trao đổi chất lượng cao được đặc trưng bởi niềm tin, sự trung thành và những hành vi nằm ngoài hợp đồng lao động; trong khi đó, một mối quan hệ trao đổi chất lượng thấp chỉ gói gọn trong khuôn khổ hợp đồng lao động và nhân viên chỉ làm những việc được giao, chứ không thực hiện những hoạt động cao hơn trách nhiệm của họ, trong đó có việc chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp.

2.2. Sự chia sẻ kiến thức

Việc chia sẻ kiến thức giữa các đồng nghiệp là điều cần thiết trong một tổ chức bởi vì nó giúp cho tổ chức tiết giảm chi phí, tối ưu hóa quy trình, đạt được lợi thế cạnh tranh, nâng cao sự sáng tạo, kết quả và hiệu quả làm việc (Law & Ngai, 2008). Sự chia sẻ kiến thức (Chen và cộng sự, 2012; Cummings, 2004; Dyer & Nobeoka, 2000) là một tập hợp các hành vi mà thông qua đó nhân viên chia sẻ kiến thức chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm, giá trị, mạng lưới quan hệ và sự hiểu biết về quy trình công việc. Sự chia sẻ kiến thức đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra kiến thức, thúc đẩy sự học tập trong tổ chức và phát huy hiệu quả của tổ chức. Do đó, các nhà quản lý có thể cải thiện hiệu quả của doanh nghiệp thông qua đẩy mạnh các hoạt động chia sẻ kiến thức trong doanh nghiệp.

Các học giả nghiên cứu về quản trị tri thức đã phân chia kiến thức được chia sẻ thành hai nhóm kiến thức khác nhau: Kiến thức hiện hữu và kiến thức ngụ ý (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kiến thức hiện hữu (Know-that/Explicit Knowledge) được mã hóa và số hóa trong sách, tài liệu, báo cáo, bản ghi nhớ..., và thông tin tài liệu có thể hỗ trợ hành động, kiến thức được định nghĩa, chia sẻ và sử dụng dễ dàng. Kiến thức ngụ ý (Know-how/Implicit Knowledge) là kiến thức được lưu trữ trong tâm trí con người thông qua kinh nghiệm và công việc, xem như bí quyết và bài học, kinh nghiệm cá nhân, khó để chuyển tải và mã hóa hơn; kiến thức ngụ ý bao gồm cả sự thấu hiểu và trực giác. Kiến thức ngụ ý sẽ khó nắm bắt hơn bởi vì không thể được chuyển tải trực tiếp bằng lời nói hay viết thành văn bản mà đòi hỏi những phương thức chuyển giao khác như hướng dẫn hay chia sẻ kinh nghiệm. Tuy nhiên, kiến thức ngụ ý có thể được kích hoạt (tự khám phá) và sau đó trở thành kiến thức hiện hữu. Gibbert và Krause (2002) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc sẵn sàng chia sẻ kiến thức mà nhân viên đã học được hoặc sáng tạo ra. Việc tiếp cận kiến thức ngụ ý chỉ có thể đạt được thông qua sự tham gia tích cực của những người nắm giữ nó. Do đó, theo Gibbert và Krause (2002) việc chia sẻ kiến thức không thể bị ép buộc, mà chỉ có thể được khuyến khích và tạo điều kiện trên tinh thần tự nguyện.

2.3. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý

Khi mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên đạt đến chất lượng cao, nhà lãnh đạo không chỉ nhận được sự tin tưởng lớn hơn từ nhân viên mà họ còn mong muốn các nhân viên sẽ quan tâm đến lợi ích tập thể hơn là lợi ích ngắn hạn, lợi ích cá nhân (Wang và cộng sự, 2005). Vì vậy, để có được sự tin tưởng và hỗ trợ từ nhà lãnh đạo, các nhân viên sẽ nỗ lực hơn, trong đó bao gồm cả một hành vi công dân tổ chức có ích là chia sẻ kiến thức (Hu và cộng sự, 2012). Ngược lại, khi mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên có chất lượng thấp, các nhà lãnh đạo thiếu sự kết nối với nhân viên, từ đó dẫn đến hành vi công dân tổ chức ít hơn và nhân viên có ít động lực hơn để chia sẻ kiến thức. Tuy nhiên, đến nay vẫn chưa có nghiên cứu nào đi sâu vào khai thác ảnh hưởng của chất lượng mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý.

Ngoài ra, việc chia sẻ kiến thức được xem là một hành động có thể gây rủi ro cho người cung cấp kiến thức (Rutten và cộng sự, 2016), bởi vì người đó có nguy cơ mất đi lợi thế cạnh tranh so với người khác khi họ tiết lộ những kiến thức giá trị. Người nhận sự chia sẻ cũng có thể gặp rủi ro, vì họ không thể chắc chắn về chất lượng của thông tin, hay kiến thức có thể được truyền đạt với mục đích xấu. Szulanski (1995) cho rằng nếu nguồn kiến thức không được coi là đáng tin cậy thì có thể gây ra những tác động xấu đến các bên cung cấp và tiếp nhận kiến thức. Điều này có nghĩa là một đồng nghiệp cần

phải tin tưởng vào các kỹ năng và khả năng của một đồng nghiệp khác để chấp nhận rủi ro và thực sự ứng dụng được những kiến thức đã được chia sẻ vào công việc.

Một đặc trưng của văn hóa của Việt Nam đó là văn hóa tập thể chịu ảnh hưởng đáng kể từ văn hóa Trung Hoa. Pan và Zhang (2003) phát hiện rằng văn hóa Trung Hoa có rất ít đặc trưng của văn hóa cá nhân mà thay vào đó là những đặc trưng của một nền văn hóa tập thể điển hình với ba đặc điểm chính được nêu bởi Hofstede (2001), bao gồm: (1) Mối quan hệ giữa nhân viên với công ty như một gia đình, (2) quyết định của tập thể có giá trị cao hơn ý kiến cá nhân, và (3) các nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm tạo ra không khí tích cực và đẩy mạnh sự hợp tác và hòa nhập trong nhóm. Do đó, những người theo chủ nghĩa tập thể sẵn sàng hạ thấp cá nhân để phục vụ cho mục tiêu chung của tập thể và sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của mình với người khác vì sự phát triển của tổ chức (Liao và cộng sự, 2010). Điều này có thể giúp cho mọi người vượt qua những trở ngại để chia sẻ những kiến thức ngụ ý của mình với người khác. Vì vậy, đặc trưng văn hóa tập thể trong bối cảnh văn hóa Việt Nam có thể là điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ kiến thức ngụ ý được diễn ra hiệu quả hơn. Tóm lại, dựa trên sự phân tích trên, mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên cấp dưới được giả định là có tác động đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý trong bối cảnh văn hóa phương Đông.

2.4. *Mâu thuẫn với đồng nghiệp*

Rất nhiều định nghĩa và khái niệm về sự mâu thuẫn đã được đề xuất bởi các học giả trên thế giới (ví dụ như: Boulding, 1962; Wall & Callister, 1995; Barki & Hartwick, 2004). Cụ thể, Barki và Hartwick (2004) đã tổng hợp các định nghĩa về mâu thuẫn và xác định ba đặc trưng liên quan đến mâu thuẫn, đó là sự bất đồng, sự can thiệp đến việc đạt được mục tiêu cá nhân và cảm xúc tiêu cực. Mỗi một đặc trưng này tương ứng với sự biểu hiện về mặt nhận thức, thái độ và tình cảm của mâu thuẫn; cùng với hai loại mâu thuẫn cá nhân là: Mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ giữa các cá nhân. Mâu thuẫn cá nhân là một quá trình động xảy ra giữa những cá nhân có mối quan hệ phụ thuộc hoặc tương tác lẫn nhau, và thường xuất hiện khi những cá nhân này có sự khác biệt về niềm tin và giá trị (Barki & Hartwick, 2004). Mâu thuẫn cá nhân thường liên quan đến sự thiếu giao tiếp, tính tự cao, sự đa cảm, thiếu tin tưởng, sự chống đối hay thất vọng (Scott, 2007). Bên cạnh đó, Priem và Price (1991) cũng đã chỉ ra hai loại mâu thuẫn: (1) Mâu thuẫn nhận thức – là mâu thuẫn liên quan đến nhiệm vụ; và (2) mâu thuẫn cảm xúc - xã hội, đó là những mâu thuẫn nảy sinh từ những bất đồng cá nhân không liên quan đến nhiệm vụ. Mâu thuẫn được đề cập trong nghiên cứu này là mâu thuẫn không liên quan đến nhiệm vụ (công việc), mà đó là mâu thuẫn quan hệ cá nhân giữa nhân viên với đồng nghiệp của mình (Barki & Hartwick, 2004).

2.5. *Trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự mâu thuẫn với đồng nghiệp*

Mâu thuẫn là một quá trình trong đó một bên nhận thấy lợi ích của họ bị xung đột hoặc ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác (Wall & Callister, 1995). Vì vậy, dựa trên lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên và lý thuyết so sánh xã hội, nhóm tác giả cho rằng nhân viên trong các mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng thấp có thể cảm thấy mâu thuẫn với những đồng nghiệp (có mối quan hệ chất lượng cao với cấp trên) – những người nhận được cơ hội, sự hỗ trợ, đào tạo... nhiều hơn, qua đó làm việc hiệu quả hơn và có cơ hội thăng tiến tốt hơn. Ngoài ra, một vài nghiên cứu gần đây đã chứng minh rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động ngược chiều đến sự ghen tị của nhân viên ở nơi làm việc (Kim và cộng sự, 2010; Nandedkar, 2016; Shu & Lazatkhan, 2017). Sự ghen tị có thể dẫn đến những hậu quả tiêu cực, chẳng hạn như làm cho nhân viên không muốn hợp tác với những người

giỏi hơn (Parks và cộng sự, 2002), hoặc làm tổn thương các mối quan hệ xã hội. Vì vậy, dựa trên các nghiên cứu này, nhóm tác giả cho rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên sẽ có tác động trái chiều đến sự mâu thuẫn cá nhân giữa các nhân viên.

Bên cạnh đó, văn hóa lãnh đạo tại Việt Nam ngoài đặc trưng văn hóa tập thể thì còn mang định hướng gia đình. Theo đó, các nhà lãnh đạo đóng vai trò là những người sẽ bảo vệ, hướng dẫn và chăm sóc cho cấp dưới của mình, còn cấp dưới sẽ trung thành và làm theo hướng dẫn của các nhà lãnh đạo (Trần và cộng sự, 2016). Người lao động Việt Nam mong muốn các nhà lãnh đạo của họ duy trì một mối quan hệ hài hòa giống như gia đình với họ và xem mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo với nhân viên cấp dưới giống như mối quan hệ cha - con. Trong khi đó, nguyên lý cơ bản của lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên là các nhà lãnh đạo không đối xử với tất cả các nhân viên như nhau, và chất lượng của các mối quan hệ này có thể thấp, hoặc cũng có thể cao (Liden & Maslyn, 1998). Như vậy, sự phân biệt đối xử trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên có chất lượng cao và chất lượng thấp có thể được bộc lộ rõ ràng hơn trong nền văn hóa lãnh đạo mang định hướng gia đình tại Việt Nam, nơi mà khoảng cách giữa cuộc sống công việc và cá nhân có phần mờ nhạt. Và điều này có thể làm cho tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến sự mâu thuẫn trong quan hệ giữa các nhân viên tăng lên. Do vậy, nghiên cứu này sẽ khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo nhân viên và mâu thuẫn với đồng nghiệp trong bối cảnh văn hóa phương Đông.

2.6. Sự mâu thuẫn với đồng nghiệp và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý

Sự mâu thuẫn quan hệ là một sự tương tác tiêu cực, có thể làm nảy sinh sự ích kỷ của nhân viên và cản trở ý định chia sẻ kiến thức giữa họ với nhau (De Dreu và cộng sự, 2004). Do đó, khi mâu thuẫn quan hệ gia tăng, nhân viên có xu hướng suy diễn những hành vi của người khác là ác ý (cố ý) nhiều hơn, từ đó dẫn đến những phản ứng tiêu cực. Khi có nhận thức về sự mâu thuẫn quan hệ nảy sinh, nhân viên có thể quyết định từ chối chia sẻ kiến thức và họ có thể cho rằng mình đúng với quyết định này (Semerci, 2019). Mặt khác, sự hạn chế về nguồn lực có thể làm gia tăng ý định không chia sẻ kiến thức trong điều kiện tồn tại mâu thuẫn quan hệ. Theo sự giải thích trên cơ sở lý thuyết bảo tồn tài nguyên (Hobfoll, 1989), nhận thức của một cá nhân về việc thiếu hay giảm nguồn lực có thể gây ra sự căng thẳng và làm gia tăng ý thức tự phòng thủ, bảo vệ bản thân. Hệ quả là nhân viên có thể cảm thấy việc che giấu (không chia sẻ) kiến thức là một hành động tự bảo vệ mình và bởi vì nỗi lo về việc chia sẻ kiến thức, đặc biệt là kiến thức ngụ ý, có thể làm giảm lợi thế cạnh tranh của họ ở nơi làm việc.

Theo Hofstede (1991), sự giao tiếp diễn ra thường xuyên hơn trong nền văn hóa tập thể so với nền văn hóa cá nhân. Đồng thời, sự mâu thuẫn quan hệ làm cản trở sự giao tiếp rõ ràng và hiệu quả trong các tổ chức (Yang & Mossholder, 2004). Do đó, ảnh hưởng của việc mâu thuẫn đến sự giao tiếp hiệu quả trong tổ chức trong bối cảnh văn hóa tập thể tại Việt Nam có thể diễn ra rõ ràng và mạnh mẽ hơn. Trong khi đó, việc chia sẻ kiến thức, đặc biệt là kiến thức ngụ ý, đòi hỏi sự sẵn sàng của người chia sẻ bởi vì kiến thức ngụ ý chủ yếu tồn tại trong trí óc con người và khó có thể chuyển tải bằng văn bản mà chủ yếu thông qua sự chỉ dẫn, chia sẻ. Vì thế, sự mâu thuẫn quan hệ có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi chia sẻ kiến thức ngụ ý giữa các nhân viên trong bối cảnh văn hóa Việt Nam. Trên cơ sở những phân tích trên, nghiên cứu này được kỳ vọng rằng sẽ khai phá sự mâu thuẫn với đồng nghiệp và sự chia sẻ kiến thức trong bối cảnh văn hóa phương Đông.

2.7. Mục đích nghiên cứu

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên (trao đổi lãnh đạo - nhân viên) cho rằng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên được phát triển thông qua ảnh hưởng của quá trình trao đổi xã hội. Tuy nhiên, sự giới hạn về thời gian và nguồn lực đòi hỏi nhà lãnh đạo chỉ xây dựng các nhóm chất lượng cao với một vài nhân viên (nhóm nòng cốt). Nhiều nhà nghiên cứu đã chứng minh rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng đến sự chia sẻ kiến thức của nhân viên (Kim và cộng sự, 2017; Sharifkhani và cộng sự, 2016) nhưng chưa có nghiên cứu nào kiểm tra ảnh hưởng của sự mâu thuẫn quan hệ đến tác động tích cực của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đối với sự chia sẻ kiến thức. Mặc dù Bock và cộng sự (2005) cũng đã phân biệt sự chia sẻ kiến thức hiện hữu và kiến thức ngụ ý; tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào kiểm tra mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý. Hơn nữa, ngoài nghiên cứu của Zhou và Shi (2014) thì cho đến nay có rất ít nghiên cứu về tác động của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến sự mâu thuẫn trong mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh văn hóa tập thể phương Đông. Mặt khác, sự mâu thuẫn quan hệ có thể dẫn đến những hệ quả, một trong số đó là việc cố tình che giấu kiến thức (Semerci, 2019).

Chính vì những lý do trên, nghiên cứu này được thực hiện để khám phá mối quan hệ đồng thời giữa ba yếu tố: trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự mâu thuẫn với đồng nghiệp, và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý thông qua cách tiếp cận từ lăng kính văn hóa phương Đông.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp luận và thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính, thông qua phương pháp phỏng vấn sâu (Creswell, 2014) với bản câu hỏi bán cấu trúc. Nghiên cứu định tính là một cách tiếp cận thường được sử dụng để khám phá và nghiên cứu về ý nghĩa, quan điểm, cảm xúc, hoặc tính cách của các cá nhân hoặc nhóm liên quan đến một vấn đề về xã hội hoặc con người (Willig, 2001). Cách thức phỏng vấn sâu dựa trên câu hỏi bán cấu trúc cho phép người phỏng vấn được linh hoạt để đi sâu khám phá về quan điểm, cảm xúc hay động cơ của những người tham gia trả lời phỏng vấn liên quan đến vấn đề nghiên cứu (Tran và cộng sự, 2016).

Trong nghiên cứu này, kỹ thuật chọn mẫu được sử dụng là chọn mẫu có mục đích, kỹ thuật lấy mẫu có mục đích nghĩa là lựa chọn những đối tượng giàu thông tin một cách có chủ đích (Patton, 2015; Ritchie và cộng sự, 2013) giúp cho nhà nghiên cứu hiểu câu hỏi và chủ động khám phá các hiện tượng nghiên cứu một cách tốt nhất (Creswell, 2014). Vì vậy, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả lựa chọn đối tượng để phỏng vấn dựa trên một số tiêu chí sau: (1) Có tối thiểu 3 năm kinh nghiệm làm việc, hoặc (2) đang là chuyên viên tại vị trí công việc hiện tại, hoặc (3) là lãnh đạo/quản lý cấp trung (trưởng/phó phòng). Các tiêu chí này cho phép chọn ra những chuyên gia có kinh nghiệm về vấn đề nghiên cứu có thể tham gia phỏng vấn. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả chọn mẫu là các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng. Điều này là vì ngân hàng là lĩnh vực cung cấp dịch vụ nên ngoài những kiến thức hiện hữu đã được chuẩn hóa thành quy định, quy trình, văn bản, hướng dẫn thì những kiến thức ngụ ý như kinh nghiệm, kỹ năng (giao tiếp, đàm phán, thiết lập các mối quan hệ), bí quyết đóng vai trò rất quan trọng đối với kết quả công việc của nhân viên ngân hàng. Việc lựa chọn đối tượng phỏng vấn là những người đang công tác trong lĩnh vực ngân hàng sẽ tạo điều kiện cho nhóm tác giả

nghiên cứu mô hình chia sẻ kiến thức ngụ ý một cách thuận lợi hơn. Để nghiên cứu được đầy đủ trong điều kiện nguồn lực có hạn, nhóm tác giả sử dụng cỡ mẫu nhỏ với 10 mẫu được xây dựng một cách có chọn lọc dựa trên quy luật đảm bảo tính bảo hòa thông tin từ số mẫu (Cormack, 2000).

3.2. Quy trình thu thập dữ liệu

Sau khi giới thiệu về nội dung, mục đích của nghiên cứu và nhận được sự đồng ý của những ứng viên tiềm năng, người nghiên cứu sẽ sắp xếp một cuộc hẹn để thực hiện buổi phỏng vấn trực tiếp. Các cuộc phỏng vấn này sẽ được ghi âm lại (trường hợp được sự chấp thuận của những người tham gia trả lời phỏng vấn) để phục vụ cho mục đích lưu trữ và phân tích thông tin chi tiết hơn sau những buổi trò chuyện này. Bản ghi âm sẽ được chuyển thành văn bản. Trung bình mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài khoảng 30 đến 45 phút. Cuộc phỏng vấn trực tiếp tuân thủ một số vấn đề đạo đức nghiên cứu như buổi phỏng vấn được sự đồng ý tự nguyện của tất cả các đáp viên, thông tin của phỏng vấn viên được ẩn danh và bảo mật nhằm đảm bảo tính riêng tư cho người tham gia phỏng vấn.

Dữ liệu được thu thập từ các bài phỏng vấn sâu của 10 người tham gia trả lời phỏng vấn, trong đó có 3 nhân viên có trên 3 năm kinh nghiệm (chiếm 30%), 2 chuyên viên (chiếm 20%), 5 quản lý cấp trung là trưởng/phó các phòng ban (chiếm 50%). Về mặt giới tính, có 60% người tham gia trả lời phỏng vấn là nữ, 40% còn lại là nam; điều này là phù hợp với đặc thù nhân sự của ngành ngân hàng là tỷ lệ lao động nữ thường chiếm đa số. Tất cả những người tham gia trả lời phỏng vấn nằm trong độ tuổi từ 25 đến 35.

Để xây dựng bảng câu hỏi cho quá trình phỏng vấn sâu, nhóm tác giả sử dụng khái niệm lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên bao gồm 7 yếu tố được phát triển bởi Graen và Uhl-Bien (1995). Khái niệm này đã được sử dụng rộng rãi trong môi trường văn hóa Trung Hoa (Su và cộng sự, 2013) và cũng có khả năng vận dụng tại Việt Nam với nhiều đặc điểm văn hóa tương đồng. Nội dung phỏng vấn về sự mâu thuẫn quan hệ được kết hợp thêm bởi khái niệm của Jehn (1995). Nghiên cứu này bao gồm 8 câu hỏi, trong đó có bốn câu hỏi liên quan đến sự mâu thuẫn nhiệm vụ và bốn câu hỏi để đánh giá sự mâu thuẫn quan hệ. Do nghiên cứu hiện tại chỉ tập trung vào sự chia sẻ kiến thức ngụ ý nên nhóm tác giả sử dụng khái niệm chia sẻ tri thức ngụ ý được phát triển bởi Lu và cộng sự (2006). Chi tiết bộ câu hỏi dùng trong phỏng vấn sâu được trình bày trong Phụ lục.

3.3. Kỹ thuật phân tích thông tin

Dữ liệu thu thập được từ các buổi phỏng vấn sẽ được biên tập lại theo phương pháp phân tích dữ liệu được đề xuất bởi Creswell (2014) bao gồm 6 bước:

- *Bước 1:* Sắp xếp và chuẩn bị phân tích dữ liệu;
- *Bước 2:* Đọc bản tường thuật buổi phỏng vấn và ghi lại những ý tổng thể;
- *Bước 3:* Bắt đầu phân tích chi tiết với quá trình mã hóa dữ liệu, ghi chú, phân nhóm và đặt tên (gán nhãn) cho từng nhóm bằng các tiêu đề. Cụ thể là nhóm tác giả đã sử dụng các màu khác nhau để đánh dấu các nhóm chủ đề khác nhau, ví dụ như dùng màu xanh lá cây để đánh dấu những đoạn văn và câu văn liên quan đến sự thấu hiểu của cấp trên đối với nhân viên, màu đỏ đánh dấu những phần đề cập đến sự ghi nhận của cấp trên đối với nhân viên trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên, màu vàng để đánh dấu những nội dung liên quan đến sự mâu thuẫn cá nhân trong quan hệ với đồng nghiệp;

- *Bước 4*: Mã hóa để tổng quát hóa những chủ đề phân tích. Khái quát hóa các mô tả thành từng mã, sử dụng việc mã hóa để tạo ra các nhóm chủ đề thông qua các từ và cụm từ xuất hiện;

- *Bước 5*: Mô tả, trình bày và thảo luận về các chủ đề đã được hiển thị, bao gồm các chủ đề chính, và các chủ đề phụ;

- *Bước 6*: Giải thích dữ liệu, so sánh kết quả giữa những người tham gia trả lời phỏng vấn, và so sánh với cơ sở lý thuyết. Trình bày những phát hiện của nghiên cứu cùng với những tham khảo, dẫn chiếu về lý thuyết. Phân tích, giải thích các kết quả trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu, và đề xuất hướng đi mới cho nghiên cứu trong tương lai. Quy trình phân tích này sẽ giúp đào sâu hơn vào dữ liệu. Đây là một cách để có thể hiểu rõ hơn về quan điểm chung của người trả lời phỏng vấn.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao

Kết quả nghiên cứu cho thấy những nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao với lãnh đạo của mình cảm thấy họ có vị trí, tầm quan trọng nhất định đối với cấp trên, được cấp trên tin tưởng giao cho những công việc khó, phức tạp, ý kiến của họ được cấp trên lắng nghe, hay được trao quyền trong quá trình làm việc (khi đối thoại, làm việc với khách hàng, các phòng ban khác...).

“... Trong mối quan hệ với cấp trên, chị nhận thấy là ý kiến của bản thân mình được lắng nghe, và cũng có tác động đến sự quyết định của cấp trên ở một mức độ nào đó (...) ví dụ như là khi mà cấp trên có một nhiệm vụ phát sinh, cấp trên sẵn sàng giao cho mình. Tức là họ sẵn sàng tin tưởng và giao cho mình mà không phải phân vân về việc đó nhiều.” (Quản lý 4)

Ngoài ra, các nhân viên này cũng cảm thấy được cấp trên hỗ trợ trong công việc, được đồng hành trong quá trình làm việc, và khi khó khăn thì họ cũng nhận được sự hỗ trợ kịp thời từ cấp trên. Bên cạnh việc đồng hành trong công việc thì cấp trên còn hỗ trợ về phương tiện, điều kiện làm việc hay san sẻ bớt công việc trong những giai đoạn nhân viên đang bị quá tải để họ có thể làm việc một cách tốt nhất.

“Hỗ trợ về tất cả các phương tiện, tức là các điều kiện làm việc tốt nhất để cho mình phát huy tốt những khả năng mình có được (...) ví dụ như là công việc của mình họ đánh giá quá mức nhiều chăng hạn (...) thì có thể là người ta sẽ hỗ trợ bằng cách là san sẻ bớt những công việc đó để cho mình có thời gian làm được những công việc của mình tốt nhất.” (Quản lý 6)

Bên cạnh đó, một điểm chung nữa thường thấy ở nhóm nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao với lãnh đạo đó là họ cảm thấy được bảo vệ bởi người cấp trên của mình. Thậm chí, có những mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên mà trong đó có những trường hợp người nhân viên làm chưa tốt hay thậm chí mắc sai lầm, nhưng cấp trên của họ vẫn thông cảm và cho họ cơ hội sửa chữa hay thậm chí là bảo vệ họ, làm giảm nhẹ tình huống sai sót trước các bên thứ ba. Sau đó cấp trên mới phân tích, chỉ ra sai sót và rút kinh nghiệm cho nhân viên của mình.

“...trong quá trình làm việc đôi khi sẽ có sự va chạm, kể cả nội bộ và khách hàng, cấp trên luôn hiểu, bảo vệ mình, sau đó mới giải quyết vấn đề nội bộ, lý do tại sao... Chị cảm thấy đó là một sự bảo vệ...” (Quản lý 4)

Điều này phù hợp với lập luận về việc chất lượng mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên sẽ được bộc lộ rõ ràng hơn trong nền văn hóa mang định hướng gia đình tại Việt Nam, nơi mà mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao giữa cấp trên và cấp dưới có thể đạt đến mức độ thân thiết như những thành viên trong một gia đình. Cụ thể là một số đáp viên (Quản lý 4, Nhân viên 3, Nhân viên 1) cảm thấy cấp trên của họ như một người anh trai, một người anh cả trong gia đình. Đồng thời, phần lớn các nhân viên cũng bày tỏ sự tin tưởng đối với cấp trên của mình. Theo đó, các nhân viên này cho biết họ tin tưởng vào định hướng, vào chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp, kinh nghiệm... của cấp trên. Bên cạnh đó, việc cấp trên hỗ trợ, tin tưởng, bảo vệ, và chia sẻ với nhân viên cũng góp phần tạo nên niềm tin của nhân viên đối với cấp trên.

“Hiện nay có thể nói là chị rất tin tưởng vào cấp trên là những người có chuyên môn tốt. Về kỹ năng thì chị cũng tin tưởng về đạo đức nghề nghiệp, đạo đức cá nhân thì chị tin tưởng vào ban giám đốc của chị không vì lợi ích cá nhân mà ép buộc nhân viên làm những việc nguy hiểm hoặc rủi ro cho nhân viên.” (Quản lý 5)

4.2. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng thấp

Trong khi đó, các nhân viên có mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên chất lượng thấp lại cho biết họ cảm thấy không được thấu hiểu, không được bảo vệ bởi cấp trên và/ hoặc không được tin tưởng hay mức độ thân thiết với cấp trên không cao.

“(...) mình cảm thấy cấp trên không thấu hiểu lắm. Trong công việc thì cấp trên khi giao việc cũng không sâu sát và để cho cán bộ tự xử lý, cũng không sâu sát theo dõi tiến độ như thế nào. Nói chung là mình cần hỗ trợ từ cấp trên, đây không phải là mong muốn của riêng cá nhân mình mà là mong muốn của phần lớn các cán bộ trong phòng, thì mình nhận thấy là có vẻ cấp trên thường phớt lờ chuyện đó, thường đi theo suy nghĩ cá nhân...” (Quản lý 1)

Bên cạnh đó, mặc dù nói rằng họ vẫn có vị trí nhất định đối với cấp trên trong việc phân công, giao việc, nhưng nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng thấp với cấp trên dường như cảm thấy mình không được trọng dụng, điều này khiến cho bản thân họ cảm thấy những nỗ lực của họ chưa được ghi nhận tương xứng.

4.3. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý

Phần lớn đáp viên đồng ý rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên sẽ có ảnh hưởng tới sự chia sẻ kiến thức ngụ ý. Cụ thể, tất cả nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao với lãnh đạo của mình đều cho biết rằng họ đã từng chia sẻ kiến thức ngụ ý với đồng nghiệp của mình. Khi được hỏi họ có nghĩ rằng mối quan hệ tốt với cấp trên cũng như việc được cấp trên ưu ái, tin tưởng, hỗ trợ... có giúp cho họ trở nên thoải mái, cởi mở hơn trong việc chia sẻ kiến thức ngụ ý với các đồng nghiệp hay không thì hầu hết (7/8) đáp viên thuộc nhóm trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao bày tỏ quan điểm đồng tình với nhận xét này.

“Đúng... đúng rồi. Thì tôi thường xuyên chia sẻ những kinh nghiệm của mình cũng như những cái mà...những công việc mà tôi đã trải qua và đúc kết được trong thời gian qua để nâng cao hiệu quả, hiệu suất trong công việc với các anh em làm việc cùng nhau.” (Quản lý 2)

Bên cạnh đó, các nhân viên có mối quan hệ tốt với cấp trên đều thể hiện rằng họ được cấp trên tin tưởng và họ cũng tin tưởng cấp trên của mình. Những nhân viên này cũng từng chia sẻ và sẵn sàng chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm, bí quyết với các đồng nghiệp khác. Khi nhân viên hiểu và có niềm tin

vào cấp trên thì họ có thêm nguồn động lực để chia sẻ kiến thức tốt hơn cũng như truyền động lực và tinh thần làm việc đến đồng nghiệp.

“Chị nghĩ là có một động lực rất là lớn, bởi vì khi chúng ta có niềm tin thì chúng ta sẽ làm được những việc khác. Và khi mà (...) chị hiểu và chị tin vào những định hướng của ban giám đốc thì lúc đó tự bản thân chị sẽ có những động lực để chị làm và chị sẽ truyền động lực đó để định hướng cho các đồng nghiệp khác (...) mình sẽ truyền đạt và mình chia sẻ nó tốt hơn.” (Quản lý 5)

Mặc dù đồng ý với ý kiến rằng kiến thức ngụ ý cũng là một trong những lợi thế trong công việc của mỗi người, nhưng bởi vì lúc này họ quan tâm đến lợi ích tập thể nhiều hơn là lợi ích cá nhân nên nhóm nhân viên có mối quan hệ tốt với cấp trên vẫn sẵn sàng chia sẻ kiến thức ngụ ý với các đồng nghiệp khác. Điều này ủng hộ lập luận rằng khi mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên đạt đến chất lượng cao, nhà lãnh đạo sẽ mong muốn nhân viên quan tâm đến lợi ích tập thể hơn. Điều này sẽ khuyến khích nhân viên có những hành vi công dân tổ chức ngoài vai trò như chia sẻ kiến thức, và môi trường văn hóa tập thể tại Việt Nam với đặc trưng đề cao mục tiêu chung của tập thể có thể là điều kiện thuận lợi để chia sẻ kiến thức ngụ ý.

“Nếu chị được lĩnh hội những kiến thức tốt cho công việc thì chị không ngại gì chia sẻ hết, bởi vì người ta có tốt thì mọi thứ đều tốt, công việc chung nó tốt (...) Chị sẽ chia sẻ những kinh nghiệm hay kiến thức nếu nó tốt cho bản thân chị và cho tập thể.” (Quản lý 3)

Không chỉ quan tâm hơn đến lợi ích tập thể, nhân viên sẽ có hành động chia sẻ kiến thức ngụ ý với các đồng nghiệp khác bởi vì họ cho rằng cấp trên cũng mong muốn họ chia sẻ để những người khác cùng làm tốt hơn, cùng tiến bộ. Một số đáp viên trong nhóm có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao với cấp trên cho biết họ vẫn sẵn sàng chia sẻ kiến thức với các đồng nghiệp khác mà không lo ngại đến việc đánh mất lợi thế cạnh tranh trong công việc của họ. Điều này là vì họ nghĩ rằng ngoài kiến thức thì điểm mạnh hay lợi thế của họ, họ còn có những kỹ năng vượt trội khác như: Khả năng chịu áp lực và cường độ cao, tinh thần trách nhiệm hay sự chủ động trong công việc...

“Thực ra cá nhân của chị nghĩ đó là kỹ năng mềm và (...) mỗi người một tính cách sẽ hấp thu kỹ năng mềm đó và sẽ tạo ra một kỹ năng mềm của chính mình. Nên chị không lo ngại việc mà chị chia sẻ thì các bạn đó sẽ giống như chị.” (Quản lý 5)

Trong khi đó, khi chất lượng mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên với cấp trên là thấp, mặc dù không thừa nhận là họ không muốn chia sẻ kiến thức, các nhân viên có xu hướng không “sẵn sàng” chia sẻ kiến thức ngụ ý với đồng nghiệp hay chỉ chia sẻ một cách bị động. Ngoài những lý do khách quan được đưa ra như: Áp lực công việc, chỉ tiêu khó thực hiện... thì dường như người nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên thấp chỉ thực hiện đúng nhiệm vụ, trách nhiệm được giao, mà không có động lực để thực hiện những hành vi ngoài vai trò khác không được mô tả trong bảng phân công công việc như việc chia sẻ kiến thức ngụ ý với đồng nghiệp khác.

“Em nghĩ là em sẽ chia sẻ nếu có điều kiện. (...) Tuy nhiên, công việc của em hiện tại có quá nhiều áp lực, chỉ tiêu thì quá cao. Nên là việc đào tạo hay chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp thì thực sự em không còn nhiều thời gian dành cho việc đó nữa. (...) Và lại, em nghĩ việc đào tạo hay chia sẻ kinh nghiệm thì lãnh đạo phòng làm sẽ phù hợp hơn là một nhân viên như em.” (Nhân viên 4)

Kết quả nghiên cứu cho thấy trao đổi lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý của nhân viên, và điều này phù hợp với kết quả của những nghiên cứu trước đây như Son và cộng sự (2017). Bên cạnh đó, kết quả phỏng vấn cũng cho thấy những nhân viên có mối

quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao có xu hướng quan tâm đến lợi ích tập thể, hướng đến mục tiêu chung của tập thể nhiều hơn. Điều này ủng hộ cho lập luận lý thuyết rằng niềm tin và tự tưởng văn hóa tập thể là những động lực nội tại quan trọng thúc đẩy nhân viên sẵn sàng chia sẻ kiến thức ngụ ý với những người đồng nghiệp khác. Một yếu tố khác có thể là động lực không nhỏ thúc đẩy các nhân viên chia sẻ kiến thức được phát hiện qua nghiên cứu này đó là mong muốn nhận lại sự chia sẻ kiến thức từ chính những người đồng nghiệp mà họ đã chia sẻ.

4.4. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự mâu thuẫn với đồng nghiệp

Trong một mối tương quan khác, kết quả phỏng vấn cho thấy nhóm nhân viên có mối quan hệ tốt với cấp trên (8/10 người tham gia) đều cho biết họ không hoặc rất ít cảm thấy có mâu thuẫn, bất hòa, căng thẳng hay xung đột cá nhân trong quan hệ với đồng nghiệp. Mặc dù vẫn có tồn tại những bất đồng quan điểm, tranh cãi hay mâu thuẫn về mặt công việc/nhiệm vụ do sự đối lập về trách nhiệm hay vị trí công việc, nhưng nhóm nhân viên đang trong mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao hầu như không có mâu thuẫn về mặt cảm xúc, hay xung đột tình cảm cá nhân với những đồng nghiệp khác.

“Ừm... Tất nhiên là tranh cãi thì có, tuy nhiên việc đó thì hoàn toàn lại là công việc chứ không phải là... cảm xúc cá nhân nó chỉ phối. Nên mình nghĩ, sau khi tranh luận xong thì (...) mối quan hệ giữa mình và đồng nghiệp bình thường thôi.” (Quản lý 6)

Bên cạnh đó, một số nhân viên có mối quan hệ tốt với cấp trên cũng cho biết mặc dù có thể có những khác biệt về mặt tính cách, nhưng họ vẫn hướng về mục tiêu chung của tổ chức nên không có cảm giác mâu thuẫn hay xung đột về mặt tính cách.

“Tại vì ở tổ chức thì việc mà đạt được mục tiêu của tổ chức đề ra ban đầu hằng quý, hằng tháng, hằng năm đó là điều quan trọng nhất. Mọi người sẵn sàng dẹp bỏ bớt những cái gọi là, cái tôi trong cá tính của bản thân để hoàn thành được mục tiêu chung đề ra...” (Nhân viên 3)

Trong khi đó, nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng thấp dường như có mức độ cảm nhận những cảm xúc tiêu cực cao hơn so với nhóm nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao. Tuy nhiên, việc họ cảm thấy ức chế khi bị đối xử thiếu công bằng đôi khi dẫn đến khoảng cách nhất định giữa họ với đồng nghiệp cho thấy mối quan hệ giữa họ với đồng nghiệp ít hòa hảo hơn các nhân viên đang trong một mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao.

“Không, tất nhiên là em không ghen ghét gì đồng nghiệp cả... chỉ là đôi lúc em cảm thấy ức chế với cách làm của cấp trên [khi một đồng nghiệp khác được cấp trên khen thưởng, ghi nhận trong khi tính chất và kết quả công việc của cả 2 là gần như nhau] nên hơi có khoảng cách nhất định với một số đồng nghiệp.” (Nhân viên 4)

trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao sẽ làm giảm thiểu mâu thuẫn cảm xúc hay mâu thuẫn tình cảm cá nhân của các nhân viên đối với đồng nghiệp của mình. Cụ thể, tất cả các nhân viên có mối quan hệ trao đổi trao đổi lãnh đạo - nhân viên đạt đến chất lượng cao đều chia sẻ rằng họ rất ít hoặc không có mâu thuẫn về mặt cảm xúc hay bất hòa cá nhân với đồng nghiệp. Điều này là phù hợp với nghiên cứu của Nandedkar (2016).

4.5. Sự mâu thuẫn với đồng nghiệp và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý

Một xu hướng chung khác được rút ra từ kết quả phỏng vấn cho thấy rằng tất cả những nhân viên thuộc nhóm không có mâu thuẫn tình cảm cá nhân với đồng nghiệp đều cho biết họ đã từng và sẵn sàng chia sẻ kiến thức ngụ ý với đồng nghiệp của mình.

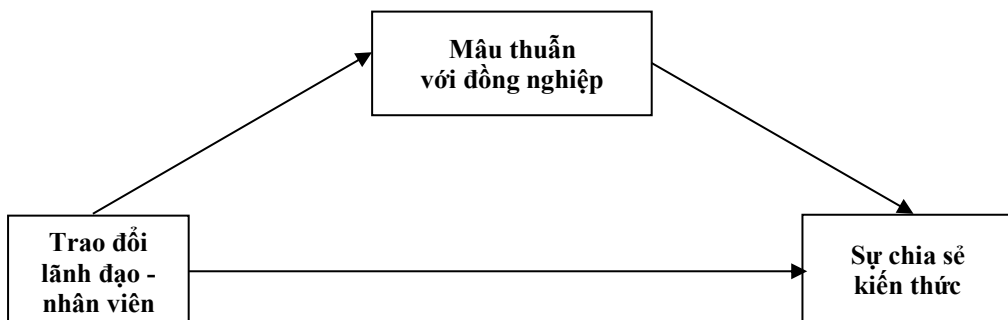
“Có [chia sẻ kiến thức ngụ ý]. Cụ thể ví dụ như trao đổi với đồng nghiệp về cách cư xử với lãnh đạo trong trường hợp đó nên cư xử như thế nào hoặc là... việc khi xảy ra tình huống như vậy thì phải trao đổi và xử lý đối với khách hàng như thế nào. Những cái đó nó thuộc về kỹ năng mềm.” (Quản lý 5)

Một nguyên nhân khác nữa là bởi vì họ cho rằng những kinh nghiệm, bí quyết hay kỹ năng đó mang nhiều quan điểm cá nhân nên họ chỉ chủ động chia sẻ với những ai thực sự thân thiết.

“Với những người mà chị không thích thì chị sẽ không chủ động chia sẻ. (...). Nhưng đối với những ai thân thiết thì chị mới chia sẻ, ví dụ như gặp tình huống cụ thể thì chị sẽ chia sẻ là bạn nên thế này, thế kia....” (Quản lý 3)

Trong khi đó, nhân viên có mối quan hệ không tốt với đồng nghiệp có xu hướng ít chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp hơn. Điều này khá phù hợp với kết quả nghiên cứu gần đây của Semerci (2019) khi cho rằng sự mâu thuẫn quan hệ có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến hành vi che giấu kiến thức. Kết quả của nghiên cứu này cho thấy sự mâu thuẫn tình cảm trong quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng không tốt đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý. Cụ thể là những nhân viên tham gia trả lời phỏng vấn cảm thấy thoải mái và chủ động hơn trong việc chia sẻ những kỹ năng, kinh nghiệm với những đồng nghiệp mà họ có quan hệ tốt hay thân thiết. Điều này khá phù hợp với lập luận lý thuyết rằng sự mâu thuẫn quan hệ sẽ cản trở sự giao tiếp hiệu quả trong tổ chức, từ đó cản trở việc chia sẻ kiến thức ngụ ý với đồng nghiệp của nhân viên.

Như vậy, mối quan hệ giữa ba yếu tố trao đổi lãnh đạo - nhân viên, mâu thuẫn với đồng nghiệp và chia sẻ kiến thức có thể được thể hiện như sau:



Hình 1. Mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên, mâu thuẫn với đồng nghiệp và chia sẻ kiến thức

Trong đó, chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên sẽ ảnh hưởng tích cực đến hoạt động chia sẻ kiến thức và làm tăng hoặc giảm những mâu thuẫn giữa nhân viên trong doanh nghiệp. Mặt khác, những mâu thuẫn này cũng góp phần ảnh hưởng tiêu cực đến việc các nhân viên chia sẻ tri thức với nhau. Đây sẽ là cơ sở cho những nghiên cứu định lượng trong tương lai.

5. Kết luận và đề xuất

5.1. Kết luận và thảo luận

Thông qua việc tìm hiểu và tổng kết lý thuyết cũng như cơ sở từ các công trình nghiên cứu trước đây có liên quan đến đề tài, nhóm tác giả đã khám phá ra rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có mối quan hệ với sự mâu thuẫn quan hệ (tình cảm) với đồng nghiệp và sự chia sẻ kiến thức (ngụ ý) trong môi trường văn hóa tập thể, văn hóa gia đình tại Việt Nam. Theo kết quả phân tích dữ liệu định tính từ các bài phỏng vấn chuyên sâu của 10 đáp viên là những nhân viên có kinh nghiệm, các chuyên viên và quản lý cấp trung đang làm việc trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam, nhóm tác giả đã khám phá ra rằng các giả định lý thuyết có thể được chấp nhận và vận dụng được tại Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu chứng minh rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động đến hành vi chia sẻ kiến thức một cách tích cực. Phần lớn những đối tượng tham gia phỏng vấn đang trải qua mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao, và họ đều đã từng chia sẻ các kinh nghiệm, bí quyết, kỹ năng... của mình cũng như luôn sẵn sàng chia sẻ kiến thức ngụ ý mà bản thân họ đã đúc kết và tích lũy được với các đồng nghiệp khác. Niềm tin của các nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao với cấp trên sẽ giúp họ cảm thấy an toàn và thoải mái hơn khi chia sẻ kiến thức ngụ ý với đồng nghiệp mà không sợ bị đánh mất lợi thế, điểm mạnh của bản thân. Điều này là vì họ tin rằng cấp trên đã hiểu và đánh giá họ qua một quá trình làm việc. Bên cạnh đó, các nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao cũng quan tâm đến lợi ích và mục tiêu chung của tập thể nhiều hơn vì họ cho rằng cấp trên cũng mong muốn tập thể cùng tốt hơn, cùng tiến bộ hơn. Kết quả nghiên cứu này cũng ủng hộ các lập luận lý thuyết đã được trình bày khi chỉ ra rằng việc chia sẻ kiến thức đem lại rất nhiều lợi ích cho tổ chức như đem lại sự sáng tạo, kết quả và hiệu quả công việc (Hsu, 2008). Do đó, việc khuyến khích hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức là rất cần thiết. Nghiên cứu của nhóm tác giả thông qua đó cũng chỉ ra rằng nhà lãnh đạo có thể khuyến khích việc chia sẻ kiến thức ngụ ý của các nhân viên thông qua việc xây dựng mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao đối với cấp dưới của mình.

Một phát hiện nữa của nghiên cứu này đó là nhiều nhân viên chia sẻ kiến thức ngụ ý bởi vì họ mong muốn nhận lại kiến thức từ những người đồng nghiệp mà họ đã chia sẻ kiến thức, và hy vọng điều đó giúp họ hoàn thiện những kiến thức ngụ ý mà họ đang có (ví dụ như: cùng nhau tìm ra giải pháp, phương án giải quyết tốt hơn). Đây là động lực không nhỏ nhằm thúc đẩy các nhân viên thực hiện các hoạt động chia sẻ kiến thức ngụ ý, kể cả đối với những nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao cũng như nhân viên có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng thấp. Như vậy, mong muốn của người chia sẻ kiến thức về việc nhận lại kiến thức (từ những người được chia sẻ kiến thức) dường như có ảnh hưởng tích cực đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý. Đây là yếu tố mới cần được khám phá trong các nghiên cứu tiếp theo.

Nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động đến sự mâu thuẫn quan hệ cá nhân (mâu thuẫn tình cảm, cảm xúc chứ không liên quan đến công việc, nhiệm vụ) giữa các nhân viên với đồng nghiệp của mình theo hướng tiêu cực. Theo đó, các nhân viên rất ít hoặc hầu như không có mâu thuẫn tình cảm cá nhân với đồng nghiệp của mình, bởi vì họ cảm thấy được cấp trên đối xử công bằng. Từ kết quả của nghiên cứu này, các nhà quản lý cần lưu ý thêm rằng, việc xây dựng

mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao với nhân viên sẽ giúp hạn chế những cảm giác tiêu cực của nhân viên, từ đó làm giảm mâu thuẫn quan hệ giữa nhân viên với đồng nghiệp.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự mâu thuẫn tình cảm trong quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng tiêu cực đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý. Khi mối quan hệ giữa nhân viên với đồng nghiệp là tốt hoặc thân thiết làm cho người chia sẻ dễ dàng vượt qua những e ngại về việc chia sẻ kiến thức ngụ ý; từ đó giúp họ chủ động hơn khi chia sẻ những kỹ năng, kinh nghiệm, bài học của bản thân. Qua nghiên cứu này, chúng ta biết được rằng sự mâu thuẫn quan hệ là rào cản ngăn cản việc chia sẻ kiến thức ngụ ý. Do đó, để việc chia sẻ kiến thức ngụ ý trong tổ chức diễn ra thường xuyên và hiệu quả hơn, các nhà quản lý cần quan tâm đến việc giảm thiểu những mâu thuẫn tình cảm cá nhân giữa các nhân viên trong tổ chức.

5.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này mở ra nhiều cơ hội cho các nghiên cứu khác trong tương lai để củng cố và nâng cao hiểu biết về hướng nghiên cứu này. Do nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính là số lượng mẫu nhỏ nên những kết quả khám phá chưa mang tính khái quát, các nghiên cứu trong tương lai có thể sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định vai trò của sự mâu thuẫn tình cảm cá nhân trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự chia sẻ kiến thức ngụ ý. Bên cạnh đó, nghiên cứu chỉ mới đề cập đến tác động của hai yếu tố trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự mâu thuẫn quan hệ đến sự chia sẻ kiến thức ngụ ý. Như đã phân tích ở trên, một động lực khác thúc đẩy nhân viên thực hiện việc chia sẻ kiến thức ngụ ý đó là mong muốn nhận lại sự chia sẻ kiến thức (từ những người được chia sẻ kiến thức). Ngoài ra, yếu tố khác như sự cam kết với tổ chức, quan tâm đến lợi ích và mục tiêu chung của tập thể cũng có ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ kiến thức của nhân viên nhưng chưa được khai thác hết trong nghiên cứu này. Vì vậy, các nghiên cứu tương lai về việc chia sẻ kiến thức ngụ ý có thể tiếp tục khai thác các yếu tố này trong các mô hình nghiên cứu tiếp theo■

Tài liệu tham khảo

- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Boulding, K. E. (1962). *Conflict and Defense: A General Theory*. New York: Harper & Brothers.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, trao đổi lãnh đạo - nhân viên, and member performance: A moderated mediation framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137–1159.
- Chen, C. S., Chang, S. F., & Liu, C. H. (2012). Understanding knowledge-sharing motivation, incentive mechanisms, and satisfaction in virtual communities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(4), 639–648.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.

- Cormack, D. (2000). *The Research Process in Nursing* (4th ed.). Oxford: Blackwell Sciences Ltd.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364.
- Dansereau, Jr. F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6–26.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. In T. H. Davenport & G. J. B. Probst (Eds.), *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices* (pp. 89–105). Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (trao đổi lãnh đạo - nhân viên) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graen, G., Dansereau, Jr. F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 216–236.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hsu, I. C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*, 35(3), 1316–1326.
- Hu, M. -L. M., Ou, T. -L., Chiou, H. -J., & Lin, L. -C. (2012). Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 783–800.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Kim, S. L., Han, S., Son, S. Y., & Yun, S. (2017). Exchange ideology in supervisor-subordinate dyads, trao đổi lãnh đạo - nhân viên, and knowledge sharing: A social exchange perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 147–172.

- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H. -M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530–537.
- Law, C. C., & Ngai, E. W. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 2342–2349.
- Liao, F., Shi, L., Mao, N., & Ding, D. (2010). Perception of competitive advantage, personal reputation incentive, and intrinsic motivation of knowledge workers: The tacit degree of knowledge as the moderator. *Nankai Business Review*, 13(1), 134–145.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674.
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15–41.
- Nandedkar, A. (2016). Investigating leader-member exchange and employee envy: An evidence from the information technology industry. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 19, 419–451.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pan, P., & Zhang, Z. (2003). From Chinese culture to seek the disadvantages of Huo's culture study. *Social Sciences in Hubei*, (7), 22–23.
- Parks, C. D., Rumble, A. C., & Posey, D. C. (2002). The effects of envy on reciprocation in a social dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 509–520.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Priem, R. L., & Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Studies*, 16(2), 206–225.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (2nd ed.). London: 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.
- Scott, W. (2007). The inevitability of conflict. *Security*. Retrieved August 1, 2007, from <https://www.securitymagazine.com/articles/78647-the-inevitability-of-conflict-1>
- Semerci, A. B. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111–131.

- Sharifkhani, M., Pool, J. K., & 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.
- Shu, C. Y., & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 69–81.
- Son, S. Y., Cho, D. H., & Kang, S. W. (2017). The impact of close monitoring on creativity and knowledge sharing: The mediating role of leader-member exchange. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 256–265.
- Su, T., Wang, Z., Lei, X., & Ye, T. (2013). Interaction between Chinese employees' traditionality and leader-member exchange in relation to knowledge-sharing behaviors. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(7), 1071–1081.
- Szulanski, G. (1995). Unpacking stickiness: An empirical investigation of the barriers to transfer best practices in the firm. *Academy of Management Journal*, 1995(1), 437–441.
- Tran, D. M., Fallon, W., & Vickers, M. H. (2016). Leadership in Vietnamese state owned enterprises (SOEs): Exploring multi-stakeholder perceptions – a qualitative study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 21–36.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Willig, C. (2001). *Introducing Qualitative Research in Psychology: Adventures in Theory and Method* (1st ed.). Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589–605.
- Zhou, M., & Shi, S. (2014). Blaming leaders for team relationship conflict? The roles of leader-member exchange differentiation and ethical leadership. *Nankai Business Review International*, 5(2), 134–146.

Phụ lục: Bộ câu hỏi dùng trong phỏng vấn sâu

Biến	Câu hỏi dự kiến
<i>Bạn cảm nhận, đánh giá như thế nào về (việc/vấn đề):</i>	
<i>Mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Nguồn: Graen and Uhl-Bien (1995))</i>	
1	Bạn có biết vị trí của bạn đối với lãnh đạo của bạn không? Bạn có thường biết lãnh đạo của bạn hài lòng như thế nào với những gì bạn làm không? - Cấp trên tin tưởng và giao cho bạn những công việc quan trọng? - Cấp trên hài lòng/không hài lòng với công việc của bạn? - Vị trí/tầm quan trọng của bạn đối với cấp trên?
2	Lãnh đạo của bạn hiểu những vấn đề và nhu cầu công việc của bạn như thế nào? - Cấp trên biết những khó khăn trong công việc của bạn? - Cấp trên hiểu tính chất công việc và nhu cầu công việc của bạn?
3	Lãnh đạo của bạn nhận thấy tiềm năng của bạn đến mức độ nào? - Cấp trên đánh giá năng lực/khả năng của bạn? - Cấp trên tạo cơ hội để bạn phát huy khả năng/năng lực của mình?
4	Bất kể lãnh đạo của bạn có bao nhiêu thẩm quyền, những trường hợp nào anh ấy/cô ấy đã sử dụng quyền lực của mình để giúp bạn giải quyết vấn đề trong công việc? - Cấp trên hỗ trợ bạn trong công việc? - Cấp trên sử dụng quyền lực của mình để hỗ trợ bạn giải quyết các vấn đề khó khăn trong công việc?
5	Một lần nữa, bất kể lãnh đạo của bạn có bao nhiêu thẩm quyền, những trường hợp nào anh ấy/cô ấy đứng ra bênh vực cho bạn? - Cấp trên bảo vệ/bênh vực bạn những lúc khó khăn? - Cấp trên bênh vực, bảo vệ bạn trong những trường hợp bạn đúng hoặc sai?
6	Tôi có đủ tự tin với lãnh đạo của mình rằng tôi sẽ bảo vệ và biện minh cho ý kiến của anh ấy/cô ấy nếu anh ấy/cô ấy không làm điều đó. - Sự tin tưởng của bạn vào quyết định của cấp trên? - Sự ủng hộ của bạn đối với quan điểm/quyết định của cấp trên khi họ vắng mặt?
7	Bạn mô tả mối quan hệ công việc với lãnh đạo của bạn như thế nào? - Mối quan hệ của bạn với cấp trên trong công việc? - Hãy dùng một từ để mô tả mối quan hệ của bạn với cấp trên của mình? (VD: Anh chị em, gia đình, chiến hữu...)
<i>Sự mâu thuẫn quan hệ (Nguồn: Jehn (1995))</i>	
1	Có bao nhiêu mâu thuẫn giữa các thành viên ở nơi làm việc của bạn? Xích mích của các thành viên trong phòng ban/đơn vị của bạn?
2	Có bao nhiêu mâu thuẫn tính cách rõ ràng ở nơi làm việc của bạn? Mâu thuẫn tính cách giữa các thành viên trong phòng ban/đơn vị bạn đang làm việc?

Biến	Câu hỏi dự kiến	
3	Có bao nhiêu căng thẳng giữa các thành viên ở nơi làm việc của bạn?	Sự căng thẳng giữa các thành viên trong đơn vị bạn đang làm việc?
4	Có bao nhiêu mâu thuẫn cảm xúc giữa các thành viên ở nơi làm việc của bạn?	Mâu thuẫn cảm xúc/tình cảm giữa các thành viên trong phòng ban/đơn vị bạn đang làm việc?
<i>Sự chia sẻ kiến thức ngụ ý (Nguồn: Lu và cộng sự, 2006)</i>		
1	Trong công việc hằng ngày, tôi chủ động chia sẻ kiến thức liên quan đến công việc với đồng nghiệp của mình.	Lược bỏ vì chỉ tập trung vào kiến thức ngụ ý?
2	Tôi giữ bí mật kinh nghiệm làm việc và không bao giờ chia sẻ với người khác một cách dễ dàng.	- Bạn che giấu/giữ lại (một số) những kinh nghiệm trong công việc của mình và không bao giờ chia sẻ với đồng nghiệp một cách dễ dàng? - Những loại kiến thức, kinh nghiệm nào mà bạn không muốn chia sẻ? Tại sao?
3	Tôi chia sẻ với những người khác về kinh nghiệm và phương pháp làm việc hữu ích.	- Những kinh nghiệm nào bạn thường chia sẻ với đồng nghiệp? (Không phải là quy trình, quy định, văn bản). - Bạn chủ động chia sẻ những kinh nghiệm và bí quyết làm việc với đồng nghiệp?
4	Sau khi học hỏi được kiến thức mới hữu ích cho công việc, tôi chia sẻ để mọi người cùng học hỏi.	Sau khi học được những kiến thức, kinh nghiệm mới hữu ích cho công việc, bạn chia sẻ nó để nhiều người biết đến?
5	Tôi không bao giờ nói với những người khác về chuyên môn nghiệp vụ của mình nếu điều đó không được yêu cầu trong công ty.	Bạn không chia sẻ sự thành thạo chuyên môn của mình với người khác, trừ khi được yêu cầu bởi công ty?
6	Tôi chia sẻ kiến thức của mình với nhiều người ở nơi làm việc.	Trùng lặp
7	Tôi chủ động sử dụng các nguồn công nghệ thông tin sẵn có tại nơi làm việc để chia sẻ kiến thức của mình.	Loại bỏ
8	Miễn là đồng nghiệp cần, tôi luôn sẵn sàng chia sẻ những điều mình biết mà không hề giấu giếm.	Bạn luôn sẵn sàng chia sẻ tất cả những gì mình biết với đồng nghiệp miễn là họ cần?