

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHIA SẺ LÊN HÀNH VI CHIA SẺ KIẾN THỨC TRONG NHÓM

Trần Thị Bích Hạnh

Đại học Việt Nhật, Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: tranhibichhanh@vnu.edu.vn

Vũ Anh Dũng

Đại học Việt Nhật, Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: vudung@vnu.edu.vn

Phạm Thị Liên

Khoa Quốc tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: lienpt@vnu.edu.vn

Ngày nhận: 09/02/2018

Ngày nhận bản sửa: 16/5/2018

Ngày duyệt đăng: 25/7/2018

Tóm tắt:

Nghiên cứu tập trung tìm hiểu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ tới hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm, đồng thời đánh giá vai trò trung gian của sự quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm trong mối quan hệ này. Số liệu thu thập từ 197 nhân viên của 8 công ty tại Việt Nam cho thấy cả phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ đều có ảnh hưởng quan trọng lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo chia sẻ có hệ số ảnh hưởng lớn hơn phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Ngoài ra, sự quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm đóng vai trò trung gian quan trọng trong ảnh hưởng của hai phong cách lãnh đạo lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Kết quả nghiên cứu có đóng góp vào cơ sở lý thuyết về lãnh đạo và có giá trị đối với các nhóm làm việc trong các doanh nghiệp tại Việt Nam nói riêng và các nước trong khu vực nói chung.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo chia sẻ, hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm, quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm, phong cách lãnh đạo chuyển đổi.

Impact of Transformational Leadership and Shared Leadership on Team Knowledge Sharing

Abstract:

This study investigates the impacts of transformational leadership and shared leadership on team knowledge sharing. The study also evaluates the mediating role of team goal commitment in the relationship between the two leadership styles and team knowledge sharing. The data from employees of firms in Vietnam shows that both transformational leadership and shared leadership are associated with team knowledge sharing. However, shared leadership has more significant effect on team knowledge sharing than transformational leadership does. Besides, team goal commitment plays an important mediating role in the influence of the two leadership styles on team knowledge sharing. The study's findings broaden the literature of leadership and are particularly valuable to working teams in firms in Vietnam and other countries in the region.

Keywords: Shared leadership, team knowledge sharing, team goal commitment, transformational leadership.

1. Giới thiệu

Hành vi lãnh đạo là chủ đề được nghiên cứu nhiều trên phạm vi thế giới; kết quả nghiên cứu đã cho thấy ảnh hưởng quan trọng của hành vi lãnh đạo lên hành vi của nhân viên. Một số nghiên cứu cũng cho thấy tác động của phong cách lãnh đạo lên hành vi của các thành viên hoạt động theo nhóm. Nhưng có ít nghiên cứu, đặc biệt là nghiên cứu thực nghiệm được tìm thấy về mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo và hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Mặt khác, dù đã có nghiên cứu chỉ ra rằng hai phong cách lãnh đạo vốn được coi là rất khác nhau về hành vi thực hiện: phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) - một phong cách lãnh đạo theo chiều dọc tiêu biểu và phong cách lãnh đạo chia sẻ (shared leadership) - một phương thức lãnh đạo theo hướng chú trọng chiều ngang, có thể có những ảnh hưởng khác nhau lên hành vi của nhân viên, nhưng chưa có một nghiên cứu nào được thực hiện để tìm hiểu về mức độ ảnh hưởng khác nhau của hai phong cách này lên hành vi chia sẻ kiến thức. Choi & cộng sự (2017) đã tiến hành nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ lên hiệu quả chung của làm việc nhóm. Đây cũng là nghiên cứu thực nghiệm duy nhất đánh giá hai phong cách lãnh đạo trên cùng một đối tượng. Tới thời điểm hiện tại, chưa có một nghiên cứu nào so sánh ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ lên hành vi chia sẻ kiến thức. Vận dụng logic lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết học tập xã hội, nghiên cứu này dự đoán rằng cả hai hình thức lãnh đạo đều có ảnh hưởng tích cực tới hành vi chia sẻ kiến thức của các thành viên trong nhóm hoạt động, nhưng mức độ tác động có thể không đồng đều.

Từ một góc độ khác, tính hiệu quả của một phương thức lãnh đạo còn bị chi phối bởi yếu tố văn hóa. Ví dụ, phong cách lãnh đạo chia sẻ có thể rất hiệu quả ở một nền văn hóa coi trọng tính cộng đồng, nhưng không mang lại hiệu quả cao khi được áp dụng vào nền văn hóa đề cao chủ nghĩa cá nhân. Như vậy, nghiên cứu về tác động của các phong cách lãnh đạo ở những môi trường khác nhau là cần thiết. Trong khi đó, đa số các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và hiệu quả của làm việc nhóm được thực hiện ở các doanh nghiệp trong các nền văn hóa phương Tây (Choi & cộng sự, 2017). Chưa có nghiên cứu nào so sánh hai phong cách lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo chia sẻ tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Đặc biệt, Việt Nam, một nước Châu Á, có truyền

thống coi trọng lãnh đạo theo chiều dọc (vertical leadership), nhưng lại có đặc điểm văn hóa tập thể (collectivism) và có thể sẽ coi trọng tính chia sẻ của phong cách lãnh đạo chia sẻ. Điều đó cho thấy cả phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ có khả năng hiện hữu và có ảnh hưởng đáng kể ở Việt Nam. Vì vậy, nghiên cứu được thực hiện để tìm hiểu ảnh hưởng khác nhau của hai phong cách lãnh đạo này tại các doanh nghiệp ở Việt Nam.

Thêm vào đó, nếu như ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm là đáng kể, thì một câu hỏi đặt ra là bằng cách nào mà phong cách lãnh đạo có thể ảnh hưởng tới hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Nói cách khác, phong cách lãnh đạo tác động lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm qua cơ chế nào? Nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự tin tưởng (trust) và sự gắn kết (commitment) là hai yếu tố quan trọng về quan hệ có tác động lớn tới hành vi, thái độ của các thành viên (Morgan & Hunt, 1994). Về sự gắn kết, trong môi trường làm việc nhóm, một thành viên có thể có gắn bó với công ty (organizational commitment), gắn bó với nhóm hoạt động (team commitment), gắn bó với chuyên môn (professional commitment), và gắn bó với mục tiêu của nhóm hay quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm (team goal commitment). Trong số này, gắn bó với công ty và gắn bó với nhóm hoạt động đã được nghiên cứu trên nhiều đối tượng khác nhau và có kết quả nghiên cứu khá đồng bộ. Ngược lại, quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm gần đây được nhấn mạnh là một biến quan trọng ảnh hưởng lớn tới hành vi của các thành viên trong nhóm, nhất là hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Cụ thể, có rất nhiều bằng chứng thực nghiệm về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo lên sự quyết tâm của thành viên để đạt mục tiêu nhóm (Pearce & Herbig, 2004) và hiệu quả của sự quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm (Aube & Rousseau, 2005). Tuy nhiên, chưa có một nghiên cứu nào đánh giá về vai trò trung gian của sự quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm trong ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo lên chia sẻ kiến thức trong nhóm.

Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm hiểu tác động khác nhau của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Nghiên cứu cũng xem xét, đánh giá vai trò trung gian của quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm trong các ảnh hưởng này. Dựa vào kết quả thực nghiệm, nghiên cứu đưa ra những đề xuất cho công việc quản lý và vận hành nhóm ở các

tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam và các nước trong khu vực có nhiều điểm tương đồng về văn hóa và đặc điểm kinh tế với Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Phong cách lãnh đạo và hành vi chia sẻ tri thức trong nhóm

Lãnh đạo chuyển đổi là phương thức lãnh đạo mà người lãnh đạo được bổ nhiệm dựa trên kỹ năng và thâm niên. Theo phương thức này, lãnh đạo là người duy nhất có quyền đưa ra các quyết định quan trọng. Với phong cách lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo giúp cấp dưới vượt quá được những mong đợi về hiệu suất bằng cách thúc đẩy những thay đổi theo đúng với giá trị, định mức, và sở thích cá nhân của nhân viên. Lãnh đạo chuyển đổi bao gồm 4 yếu tố: ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, sự khích lệ về trí tuệ, và cân nhắc về cá nhân. Ảnh hưởng lý tưởng là những hành vi đặc biệt của lãnh đạo tạo cho nhân viên niềm tự hào và kính trọng vì được cùng với lãnh đạo. Động lực truyền cảm hứng là hành vi của lãnh đạo tạo ra động lực cho nhân viên bằng cách nâng tầm nhìn ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức. Động lực truyền cảm hứng được thể hiện khi lãnh đạo có một tầm nhìn rõ ràng về tương lai, đặt ra các mục tiêu hấp dẫn, và tự tin là các nhân viên sẽ đạt được chúng. Thúc đẩy về mặt trí tuệ là hành vi lãnh đạo khuyến khích cách nghĩ không rập khuôn, cách nhìn nhận mới về cách thức hoàn thành nhiệm vụ, giải quyết vấn đề. Nó được thể hiện khi lãnh đạo khuyến khích nhân viên có tiến bộ bằng cách nghi vấn các giả định và tiếp cận các tình huống cũ theo phương thức mới. Cân nhắc cá nhân là hành vi lãnh đạo đối xử với nhân viên như những cá nhân riêng biệt chứ không phải chỉ đơn giản là thành viên của nhóm, xác định những nhu cầu, khả năng, khát vọng khác nhau của từng cá nhân, và có những lưu ý đặc biệt đối với nhu cầu cho sự phát triển của họ (Braun & cộng sự, 2013).

Lãnh đạo chia sẻ được thể hiện khi các cá nhân cùng chia sẻ vị trí lãnh đạo, khi các thành viên thay nhau nắm giữ vị trí lãnh đạo hay khi nhiệm vụ lãnh đạo được phân tán trong tổ chức/nhóm thông qua trao quyền chứ không tập trung vào một hay một vài cá nhân (Hackman & Johnson, 2013). Khi sự lãnh đạo được chia sẻ, những đặc điểm nhất định sẽ có thể xuất hiện giữa các thành viên của nhóm như một việc cùng có lợi cho cả hai, quá trình lãnh đạo có tính hợp tác, phong cách quyết định có tính tập thể và mối quan hệ tốt giữa lãnh đạo và cấp

dưới. Nghiên cứu chỉ ra rằng lãnh đạo chia sẻ có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả làm việc nhóm bằng cách thúc đẩy làm việc nhóm và tinh thần sẽ chia giữa các thành viên (Erkutlu, 2012). Lãnh đạo chia sẻ có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh vì so với hình thức lãnh đạo theo chiều dọc, nó cho phép các thành viên chia sẻ trách nhiệm để đạt được mục tiêu của nhóm và tổ chức (Wang & cộng sự, 2014). Lãnh đạo chia sẻ cũng được tìm thấy có liên hệ tới quá trình chia sẻ kiến thức, và người lãnh đạo có phong cách chia sẻ có khả năng thúc đẩy việc học tập ở cấp độ nhóm trong môi trường làm việc (Choi & cộng sự, 2017; Hoch, 2013). Theo Pearce & Conger (2003), lãnh đạo chia sẻ là phong cách lãnh đạo tốt nhất vì nó cho phép các thành viên có tự chủ trong các nhiệm vụ của họ, thúc đẩy họ nỗ lực hết sức để đạt được các mục tiêu trong công ty. Cho đến thời điểm hiện tại, vẫn có rất ít nghiên cứu đánh giá hiệu quả của lãnh đạo chia sẻ, và hầu hết các nghiên cứu chỉ ở mức khái niệm (conceptual papers).

Chia sẻ kiến thức là một biến đa mặt và trong môi trường làm việc nhóm, có thể được chia thành hành vi chia sẻ kiến thức thực sự của các thành viên nhóm và môi trường chia sẻ kiến thức trong nhóm. Hành vi chia sẻ kiến thức đề cập tới hành động phân tán kiến thức cụ thể có liên quan tới môi trường nhóm. Trong khi đó, môi trường chia sẻ kiến thức chỉ những quan niệm, ước mong và những qui tắc hành vi được chia sẻ lẫn nhau về việc chia sẻ kiến thức trong nhóm (Anderson & West, 1998). Hành vi chia sẻ kiến thức đóng một vai trò rất lớn cho hiệu quả công việc của các nhóm tiếp thị, phát triển sản phẩm mới (Madhavan & Grover, 1998), nghiên cứu và phát triển (Bain & cộng sự, 2005), phát triển phần mềm (Faraj & Sproull, 2000)... tại các công ty, doanh nghiệp.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi con người có một trao đổi tốt về mặt xã hội, các bên có xu hướng đền đáp lại bằng cách làm một việc tốt cho đối phương. Có nhiều bằng chứng cho thấy khi lãnh đạo cân nhắc đến nhân viên hoặc làm họ thấy được tôn trọng thông qua giao tiếp, người nhân viên đó làm các việc có ích cho lãnh đạo và doanh nghiệp. Như vậy, lãnh đạo chuyển đổi với những chú ý tới đặc điểm riêng của nhân viên và tạo động lực cho họ có thể khiến các thành viên có thái độ, hành vi tích cực trong môi trường làm việc như chia sẻ kiến thức với các thành viên trong nhóm. Ngoài ra, theo lý thuyết về học tập xã hội, con người có xu hướng học hỏi và thể hiện những hành vi của

người mà họ cho là hình mẫu đối với họ (Bandura, 1986). Rất nhiều nghiên cứu đã cho thấy nhân viên có xu hướng học hỏi hành vi của lãnh đạo hoặc đồng nghiệp mà họ kính trọng hay ngưỡng mộ. Những người lãnh đạo chuyên đổi cũng có thể có vai trò hình mẫu đối với các thành viên trong nhóm. Người lãnh đạo theo phong cách chuyển đổi chia sẻ kiến thức của mình để nhóm làm việc hiệu quả (Aryee & cộng sự, 2012). Những thành viên nhóm coi trưởng nhóm như hình mẫu lý tưởng sẽ chủ động chia sẻ ý tưởng của họ với nhóm (Pearce & Sims, 2002). Theo Choi & cộng sự (2017), người lãnh đạo với phong cách chuyển đổi chia sẻ đạo đức cá nhân và tổ chức với cấp dưới, và như vậy làm tăng động lực bên trong. Các thành viên có nội động lực cao sẽ coi cả nhóm như một đơn vị và chia sẻ với nhau hiểu biết để hoàn thành nhiệm vụ.

Giả thuyết 1: Lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực tới hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm.

Lãnh đạo chia sẻ thúc đẩy làm việc nhóm và tinh thần hợp tác giữa các thành viên (Erkutlu, 2012), do vậy tạo điều kiện thuận lợi cho các thành viên chia sẻ kiến thức. Ngoài ra, lãnh đạo chia sẻ nâng cao hiệu quả của việc đưa ra quyết định trong nhóm giữa các thành viên thông qua việc chia sẻ kiến thức liên quan đến công việc (Choi & cộng sự, 2017). Nghiên cứu đã chỉ ra rằng lãnh đạo chia sẻ có mối liên quan mật thiết với quá trình chia sẻ kiến thức, và người lãnh đạo sử dụng phong cách này có thể thúc đẩy học tập ở mức độ nhóm trong công ty cũng như làm tăng khả năng chia sẻ kiến thức của các thành viên trong nhóm (Bligh & cộng sự, 2006; Hoch, 2013). Ảnh hưởng của lãnh đạo chia sẻ lên hành vi chia sẻ kiến thức cũng có thể được giải thích từ lý thuyết học tập xã hội. Theo đó, những thành viên mà coi

người lãnh đạo với phong cách chia sẻ như là một hình mẫu lý tưởng có xu hướng sẽ chia sẻ với thành viên khác, bao gồm cả chia sẻ kiến thức của họ.

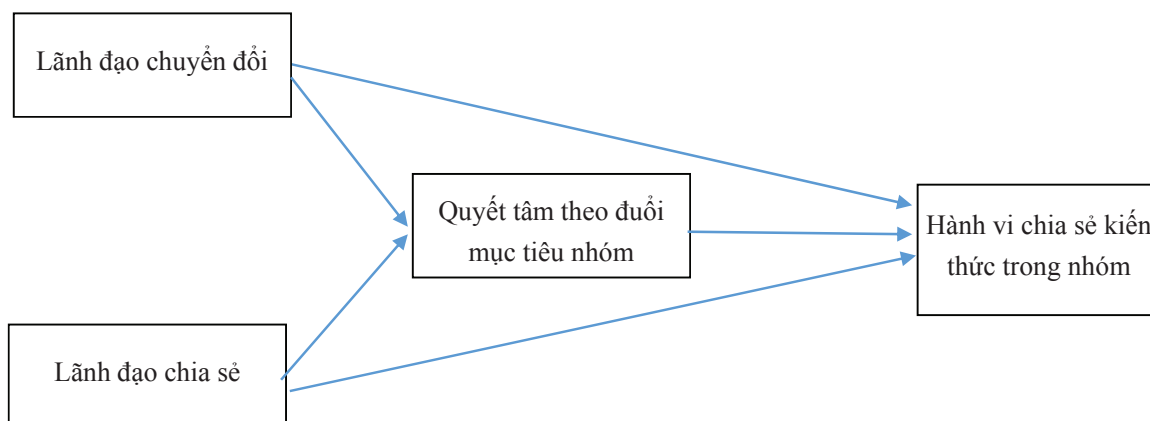
Giả thuyết 2: Lãnh đạo chia sẻ có tác động tích cực tới hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm.

2.2. Vai trò trung gian của quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm của nhân viên

Rất nhiều nghiên cứu tìm ra tác động tích cực của sự gắn kết lên chia sẻ kiến thức (Hislop, 2003; Swart & cộng sự, 2014; Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004). Tuy nhiên, có ít nghiên cứu về sự gắn kết đã được thực hiện trên các nhóm, hay cách thức mà những thể loại gắn kết có ảnh hưởng tới chia sẻ kiến thức (Tremblay & cộng sự, 2015). Để một nhiệm vụ của nhóm được thành công, các thành viên nhóm phải phối hợp với nhau, dẹp một bên các lợi ích khác nhau và phải cam kết với mục tiêu của nhóm (Ehrhardt & cộng sự, 2013; Sethi & Nicholson, 2001). Để có thể tương tác, chia sẻ kiến thức hiệu quả trong một môi trường như vậy, các thành viên của nhóm phải có động lực. Yếu tố động lực này có thể được tìm thấy trong sự quyết tâm của thành viên nhóm. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi bằng cách làm rõ tầm nhìn và thúc đẩy sự chấp nhận các mục tiêu của nhóm (Podsakoff & cộng sự, 1990) có thể tạo cho các thành viên nhóm sự quyết tâm để theo đuổi mục tiêu đặt ra của nhóm. Đặc biệt, khi các thành viên có quyết tâm đạt mục tiêu, họ sẽ nỗ lực trong các nhiệm vụ nhóm, tích cực hơn khi gặp phải vướng mắc và có đóng góp tích cực vào chia sẻ kiến thức trong nhóm.

Giả thuyết 3: Quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm đóng vai trò trung gian giữa ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Lãnh đạo chia sẻ có khả năng làm cho các thành viên nhóm hiểu rõ hơn mục tiêu và công việc cần phải hoàn thành cũng như cách thức để đạt được các mục tiêu hiệu quả hơn (Choi & cộng sự, 2017). Theo Yulk (2002), lãnh đạo chia sẻ tạo điều kiện thuận lợi cho các thành viên trong nhóm cùng nhau nỗ lực để hoàn thành các mục tiêu chung. Điều này có nghĩa thành viên trong nhóm có sự quyết tâm để đạt được mục tiêu đặt ra của nhóm. Khi các thành viên trong nhóm có sự quyết tâm cao để theo đuổi các mục tiêu của nhóm, họ sẽ tích cực hơn trong việc chia sẻ kiến thức của mình với các thành viên để nhằm đạt được mục tiêu của nhóm.

Giả thuyết 4: Quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm đóng vai trò trung gian giữa ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chia sẻ lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm.

Dựa vào các mối quan hệ được đề xuất, mô hình được đưa ra như Hình 1.

3. Phương pháp

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là các nhóm đang hoạt động trong các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực kiến trúc, giáo dục và bất động sản tại Việt Nam. Các doanh nghiệp đã được chọn do nhu cầu làm việc nhóm trong các lĩnh vực này cao và các thành viên nhóm có cơ hội tương tác nhiều với lãnh đạo. Như vậy, nhân viên sẽ đánh giá tốt hơn về phong cách lãnh đạo. Ở mỗi doanh nghiệp, các nhóm được chọn dựa trên tiêu chí: (1) phải là nhóm chính thức được thiết lập trong công ty; (2) các thành viên trong nhóm phải tương tác và chia sẻ với nhau thì mới hoàn thành được công việc được giao; (3) nhóm phải được hoạt động ít nhất là 2 tháng vì thời gian hoạt động ít hơn có thể không đủ để cho các thành viên trong nhóm đánh giá tốt về trưởng nhóm.

Nghiên cứu có 197 người tham gia hợp lệ, 63% trong số này là nữ, 69% ở trong độ tuổi từ 25 đến 39, trong khi 29% có độ tuổi dưới 25. 58% có trình độ đại học. Đa số người tham gia (72%) có thời gian làm việc dưới 2 năm tại doanh nghiệp hiện tại. Đối với nhóm mà các thành viên này tham gia, 47% thuộc về các nhóm ít hơn 5 thành viên và 42% tham gia vào nhóm có từ 5 đến 10 thành viên. 66% tham gia vào nhóm đã hoạt động dưới 1 năm. Đặc biệt là 40% có nhóm hoạt động được từ 2 đến 6 tháng. 36% tham gia vào nhóm về nghiên cứu và phát triển sản phẩm/dịch vụ mới. 42% tham gia vào nhóm có lĩnh vực hoạt động khác như kinh doanh.

3.2. Quá trình thu thập số liệu

Phiếu điều tra bằng tiếng Anh được dịch sang tiếng Việt, sau đó được phát cho 16 sinh viên Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh. Kết quả từ 16 phiếu điều tra ban đầu cho thấy người trả lời phiếu hiểu các câu hỏi trong phiếu điều tra. Tiếp đến, 210 phiếu điều tra được phát cho 210 nhân viên hoạt động trong 8 công ty: 3 doanh nghiệp về đào tạo, 3 doanh nghiệp về kiến trúc và 2 doanh nghiệp về bất động sản. Trước khi phát phiếu điều tra, hai nhân viên hỗ trợ đã được hướng dẫn cụ thể về cách tiếp cận đối tượng nghiên cứu và lấy số liệu từ nhân viên công ty. Trước khi tới các công ty, nhân viên hỗ trợ đã liên lạc bằng điện thoại hoặc email trước với các công ty để mời tham gia vào nghiên cứu và hỏi về tình trạng có hay không sử dụng các nhóm làm việc trong các công ty. Khi được xác nhận về sự đồng ý tham gia vào nghiên cứu và sự tồn tại của nhóm làm việc tại công ty, nhân viên hỗ trợ đã hẹn lịch tới khảo sát. Khi tới các công ty, nhân viên hỗ trợ thu thập số liệu hỏi thông tin về nhóm hoạt động tại các công ty và các thành viên trong nhóm rồi sau đó trực tiếp phát phiếu điều tra cho các thành viên nhóm. Mất khoảng 5 phút cho các thành viên điền vào bảng khảo sát, sau đó, nhân viên hỗ trợ thu lại các phiếu điều tra từ các nhân viên. Trong số 210 phiếu điều tra được phát đi, 206 phiếu điều tra được thu lại, cho tỉ lệ trả lời đạt 98%. Trong số này, 9 phiếu bị loại bỏ vì người trả lời hoạt động trong nhóm ít hơn 2 tháng (6 phiếu) hoặc phiếu có thiếu câu trả lời hay trả lời không đúng (3 phiếu). Thông tin từ 197 phiếu điều tra đạt tiêu chuẩn được mã hóa và nhập vào bảng số liệu. Phần mềm SPSS và Amos đã được sử dụng để chạy các phân tích về số liệu.

3.3. Đo lường biến

Lãnh đạo chuyển đổi được đo lường với 12 câu hỏi được lấy từ Bass & Avolio (1990). Một ví dụ trong số đó là “Lãnh đạo giúp tôi phát huy các thế mạnh của mình”. Lãnh đạo chia sẻ được đo bằng 13 câu do Small (2007) phát triển. Một ví dụ là “Một nhóm làm việc năng suất nhất khi mọi người đều có đóng góp vào việc dẫn dắt nhóm”. Chia sẻ kiến thức trong nhóm được đo bằng 4 câu lấy từ Faraj & Sproull (2000). Một ví dụ là “Các thành viên trong nhóm của tôi chia sẻ cùng với nhau chuyên môn và kiến thức đặc biệt của họ”. Sự quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm được đo bằng 3 câu lấy từ Aube & Rousseau (2005). Một ví dụ là “Chúng tôi quyết tâm theo đuổi mục tiêu của nhóm”.

Bảng 1: Bảng tương tác giữa các biến

Các biến	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	1	2	3	4
1. Lãnh đạo chuyên đổi	3,998	,658	,970			
2. Lãnh đạo chia sẻ	3,086	1,018	,193**	,974		
3. Quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm	3,998	,553	,288**	,458**	,870	
4. Chia sẻ kiến thức nhóm	3,845	,750	,319**	,522**	,408**	,894

4. Kết quả và thảo luận

Giá trị Cronbach's alpha của các biến đều cao hơn 0,7, thể hiện độ tin tưởng về khả năng đo lường của các câu hỏi cho các biến. Kết quả từ EFA (exploratory factor analysis) cho thấy có xuất hiện 4 biến với mức phần trăm dao động là 80%, và yếu tố giải thích mức phần trăm dao động lớn nhất là 33%, do vậy thể hiện sự đồng nhất của các câu hỏi đề đo từng biến. Bảng 1 thể hiện rõ mức độ tương tác quan trọng giữa các biến nghiên cứu.

Kết quả từ phương pháp phân tách cho thấy cả lãnh đạo chuyên đổi và lãnh đạo chia sẻ có ảnh hưởng quan trọng lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Tuy nhiên, ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chia sẻ lớn hơn so với ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên đổi.

Các phân tích bootstrapping đã được thực hiện để kiểm chứng vai trò trung gian của quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm. Cụ thể, hai phân tích bootstrapping tương ứng với hai phong cách lãnh đạo đã được thực hiện với phần mềm Amos. Ở mỗi phân tích, ảnh hưởng trực tiếp của phong cách lãnh đạo lên hành vi chia sẻ kiến thức nhóm được kiểm định qua mô hình. Sau đó, biến quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm được đưa vào mô hình để đánh giá ảnh hưởng gián tiếp của phong cách lãnh đạo lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm (Baron & Kenny, 1986). Theo kết quả Bảng 3, hệ số ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tới chia sẻ kiến thức trong nhóm đã

giảm đi đáng kể khi có quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm. Do các ảnh hưởng gián tiếp đều có giá trị quan trọng, nghiên cứu kết luận quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm là một cơ chế quan trọng trong tác động của phong cách lãnh đạo lên chia sẻ kiến thức trong nhóm. Thêm vào đó, quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm đóng vai trò trung gian một phần bởi cả hệ số ảnh hưởng trực tiếp và ảnh hưởng gián tiếp đều có giá trị quan trọng về mặt thống kê và đều mang giá trị dương (Zhao & cộng sự, 2010).

Theo Choi & cộng sự (2017), lãnh đạo chuyên đổi là một phong cách lãnh đạo đi từ người lãnh đạo chính thống của nhóm, trong khi lãnh đạo chia sẻ là một phong cách lãnh đạo được phân chia đi từ các thành viên trong nhóm. Mặc dù cả hai phong cách lãnh đạo đều tạo ra động lực làm việc cho nhân viên, mỗi phong cách có thể đạt được những hiệu quả khác nhau, và ngay cả khi hai phong cách lãnh đạo cùng tạo ra một hiệu quả tích cực thì mức độ ảnh hưởng cũng khác nhau. Nghiên cứu này đã cho thấy cả hai phong cách lãnh đạo đều có vai trò tích cực đối với hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm, nhưng phong cách lãnh đạo chia sẻ có mức ảnh hưởng lớn hơn lên chia sẻ kiến thức trong nhóm. Kết quả này giống với nghiên cứu của Bligh & cộng sự (2006) và Hoch (2013) về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chia sẻ lên quá trình chia sẻ kiến thức trong nhóm. Như vậy, trong các nhóm đòi hỏi có sự chia sẻ kiến thức cao, hoặc các nhóm hoạt động ở những điều kiện

Bảng 2: Kết quả từ phương pháp phân tách

Các biến	Chia sẻ kiến thức trong nhóm		
	Hệ số ảnh hưởng	Giá trị R ²	Giá trị Δ R ² điều chỉnh
<i>Bước 1:</i>			
Lãnh đạo chuyên đổi	,259***	,332	,315
Lãnh đạo chia sẻ	,352***		
<i>Bước 2:</i>			
Quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm	,223*	,342	,332

*p<,05; **p<,01; ***p<,001.

Bảng 3: Vai trò trung gian của quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm

Ảnh hưởng trung gian	Hệ số ảnh hưởng		Loại ảnh hưởng trung gian
	Gián tiếp	Trực tiếp	
Lãnh đạo chuyển đổi → Quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm → Chia sẻ kiến thức trong nhóm	,113 ^{***}	,364 ^{***}	Một phần
Lãnh đạo chia sẻ → Quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm → Chia sẻ kiến thức trong nhóm	,072 ^{**}	,384 ^{***}	Một phần

hay có nhiều biến đổi thì lãnh đạo nên cân nhắc việc vận dụng phong cách lãnh đạo chia sẻ cho nhóm.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm đóng vai trò là cơ chế quan trọng cho hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm, nhưng hệ số ảnh hưởng trung gian không cao. Điều này có nghĩa, mặc dù quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm là một cơ chế quan trọng để giải thích ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm, nhưng nó chưa phải là cơ chế chủ đạo giải thích cho hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Có thể có một cơ chế khác sẽ chịu trách nhiệm cho mức độ lớn ảnh hưởng lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Các nghiên cứu trong tương lai có thể tìm hiểu sâu hơn về các cơ chế khác như sự tin tưởng vào lãnh đạo nhóm, sự gắn kết với công ty,... Sự so sánh về hai phong cách lãnh đạo trên là phù hợp trong điều kiện làm việc nhóm vì phong cách lãnh đạo chuyển đổi vốn được biết đến là rất hiệu quả để đạt được các mục tiêu của công ty, bao gồm cả mục tiêu của nhóm (Aryee & cộng sự, 2012). Trong khi, phong cách lãnh đạo chia sẻ cũng được cho là mang lại hiệu quả cao nhất cho môi trường hoạt động nhóm vì nhiệm vụ của nhóm thường đòi hỏi các thành viên có sự hợp tác chặt chẽ (Houghton, 2003).

5. Kết luận

Nghiên cứu có 3 đóng góp lớn về mặt lý thuyết. Thứ nhất, đây là nghiên cứu đầu tiên có đánh giá ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ tới hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Do vậy, nghiên cứu này mang lại một cái nhìn so sánh về hai hình thức lãnh đạo đại diện cho hai hướng lãnh đạo khác nhau – lãnh đạo theo chiều dọc và lãnh đạo theo chiều ngang. Các nghiên cứu trong tương lai có thể tiến hành tìm hiểu ảnh hưởng của hai phong cách này lên các yếu tố khác của hiệu quả làm việc nhóm. Thứ hai, đây cũng là nghiên cứu đầu tiên đánh giá vai trò trung gian của quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm giữa ảnh

hưởng của hai phong cách lãnh đạo tới hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. Các nghiên cứu tiếp có thể cân nhắc tầm ảnh hưởng của sự quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm của các thành viên nhóm khi tìm hiểu về các cơ chế mang lại hiệu quả làm việc nhóm từ một loại hình cụ thể của lãnh đạo chiều dọc hoặc chiều ngang. Thứ ba, nghiên cứu này so sánh hai hình thức lãnh đạo ở nền kinh tế Việt Nam – một đất nước với rất nhiều điểm khác so với các nền kinh tế phương Tây cả về văn hóa và điều kiện kinh tế. Vì vậy, nghiên cứu có đóng góp về mặt số liệu thực nghiệm. Các nghiên cứu tiếp theo có thể vận dụng mô hình của nghiên cứu này để kiểm nghiệm ở một nền kinh tế khác, và cũng có thể sử dụng kết quả đạt được để so sánh với kết quả của nghiên cứu này.

Dựa vào kết quả nghiên cứu, các đề xuất sau được đưa ra cho các trưởng nhóm, các nhà lãnh đạo và quản lý trong các doanh nghiệp tại Việt Nam nói riêng, và các nền kinh tế tương tự nói chung. Thứ nhất, trưởng nhóm nên hiểu khi áp dụng phong cách lãnh đạo khác nhau sẽ đạt được mức độ kết quả khác nhau đối với chia sẻ kiến thức của nhóm. Do vậy, trưởng nhóm cần phải vận dụng phong cách lãnh đạo chia sẻ đối với những nhóm đòi hỏi sự chia sẻ kiến thức cao giữa các thành viên. Thứ hai, trưởng nhóm nên nhấn mạnh hoặc đề cao việc theo đuổi mục tiêu nhóm để các thành viên có thêm quyết tâm theo đuổi mục tiêu nhóm. Sờ dĩ cần phải đề cao theo đuổi mục tiêu nhóm vì cấp dưới luôn cố gắng để đạt được điều mà lãnh đạo chú trọng. Trưởng nhóm cũng nên khéo léo khen thưởng hoặc tuyên dương những thành viên có quyết tâm cao để nhằm tạo động lực cho các thành viên quyết tâm hơn. Thứ ba, ở một phạm vi lớn hơn, các nhà lãnh đạo hoặc nhà quản lý nhân sự của công ty có thể tổ chức các buổi trao đổi hoặc các khóa đào tạo ngắn về lãnh đạo để các trưởng nhóm, các thành viên triển vọng tham gia phát triển kỹ năng về lãnh đạo, dẫn dắt nhóm.

Nghiên cứu có 3 hạn chế chính. Thứ nhất, số liệu được lấy từ một đối tượng là các thành viên nhóm

của công ty. Các nghiên cứu trong tương lai có thể lấy số liệu từ các nhóm riêng biệt bao gồm cả trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm để thu được kết quả khách quan hơn. Thứ hai, phiếu điều tra chỉ được phát cho nhân viên của các công ty ở Hà Nội, vì vậy mà có thể chưa phản ánh hết cho nền kinh tế của Việt Nam. Các nghiên cứu trong tương lai có thể đánh giá trên đối tượng rộng hơn bao gồm cả các

ngành khác và các khu vực khác. Thứ 3, số liệu được lấy thông qua các phiếu điều tra do các thành viên của nhóm trong công ty trả lời một lần. Các nghiên cứu tiếp nối nên thu thập số liệu ở nhiều thời điểm khác nhau để có thể đánh giá liệu mỗi phong cách lãnh đạo có làm cho hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm tăng lên đáng kể hay không, qua thời gian.

Tài liệu tham khảo:

- Anderson, N.R. & West, M.A. (1998), 'Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory', *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Aubé, C. & Rousseau, V. (2005), 'Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors', *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q. & Hartnell, C.A. (2012), 'Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes', *Human Performance*, 25, 1-25.
- Bain, P.G., Mann, L., Atkins, L. & Dunning, J. (2005), 'R&D project leaders: roles and responsibilities', in *Leadership, management, and innovation in R&D project teams*, L. Mann (ed.), Westport, CT Praeger, 49-70.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A (1986), 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990), *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, Transaction Publishers.
- Bligh, M.C., Pearce, C.L. & Kohles, J.C. (2006), 'The importance of self-and-shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics', *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296-318.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013), 'Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust', *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Choi, S.B., Kim, K.H. & Kang, S.W. (2017), 'Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness', *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(3), 377-386.
- Ehrhardt, K., Miller, J.S., Freeman, S.J. & Hom, P.W. (2013), 'Examining project commitment in cross-functional teams: Antecedents and relationship with team performance', *Journal of Business and Psychology*, 29, 443-461.
- Erkutlu, H. (2012), 'The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity', *Team Performance Management: An International Journal*, 18, 102-119.
- Faraj, S. & Sproull, L. (2000), 'Coordinating expertise in software development teams', *Management Science*, 46(12), 1554-1668.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. (2013), *Leadership: A communication perspective*, 6th edition, Illinois: Waveland Press Inc.
- Hislop, D. (2003), 'Linking human resource management y knowledge management via commitment. A review and research agenda', *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
- Hoch, J.E. (2013), 'Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity', *Journal of Business and Psychology*, 28, 159-174.
- Houghton, J.D., Neck, C.P. & Manz, C.C. (2003), 'Self-leadership and super leadership: The heart and art of creating shared leadership in teams', in *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, C. L. Peace & J.

A. Conger (Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage, 123-140.

- Madhavan, R. & Grover, R. (1998), 'From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management', *Journal of Marketing*, 62, 1-12.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003), 'All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership', in *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage, 1-18.
- Pearce, C.L. & Herbig, P.A. (2004), 'Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size', *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-300.
- Pearce, C.L. & Sims, H.P. (2002), 'Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors', *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Morrman, R.H. & Fetter, R. (1990), 'Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors', *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Sethi, R. & Nicholson, C.Y. (2001), 'Structural and contextual correlates of charged behavior in product development teams', *Journal of Product Innovation Management*, 18, 154-168.
- Small, E.E. (2007), 'Shared Leadership: A Social Network Analysis', Doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville.
- Swart, J., Kinnie, N., van Rossenberg, Y. & Yalabik, Z. (2014), 'Why should I share my knowledge? A multiple foci of commitment perspective', *Human Resource Management Journal*, 24(3), 269-289.
- Tremblay, I., Lee, H., Chiocchio, F. & Meyer, J. (2015), 'Identification and commitment in project teams', in *The psychology and management of project teams*, F. Chiocchio, E. K. Kelloway, & B. Hobbs (Eds.), New York, NY: Oxford University Press, 189-212.
- Van den Hooff, B. & De Leeuw van Weenen, F. (2004), 'Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing', *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24.
- Wang, D., Waldman, D.A. & Zhang, Z. (2014), 'A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness', *Journal of Applied Psychology*, 99, 181-198.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in organizations*, 5th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zhao, X., Lynch, J.G. & Chen, Q. (2010), 'Reconsidering Baron & Kenny: Myths and truths about mediation analysis', *The Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.