

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI ĐẾN SỰ SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC TRƯỜNG CAO ĐẲNG CÔNG LẬP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Mai Lưu Huy,
Trần Huy Cường,
Nguyễn Lê Vương Ngọc⁺

Trường Đại học Văn Hiến
⁺Tác giả liên hệ • Email: ngoconlv@vhu.edu.vn

Article history

Received: 29/8/2023

Accepted: 25/10/2023

Published: 05/12/2023

Keywords

Leadership, transformational leadership, creative confidence, creativity, public colleges

ABSTRACT

Improving the quality of training is an urgent issue in which the teaching staff plays an extremely important core role. This research focuses on the influence of transformational leadership style on employee creativity using a linear structural model. The study was conducted using qualitative and quantitative methods with a sample size of 300 employees working at 18 public colleges in Ho Chi Minh City. The research results can provide managers at public colleges with a more detailed insight into their unit's strengths and weaknesses. Consequently, there will be supportive, incentive and intervention policies to encourage as well as maintain creativity for school staff to gradually regain their recruitment advantages and reputation from neighboring institutions.

1. Mở đầu

Sự sáng tạo của nhân viên là một hướng nghiên cứu tâm lý - xã hội mới được phát triển vào cuối những năm 80 của thế kỷ trước và được đưa ra bởi Amabile (1983). Sáng tạo của nhân viên là một nguồn lực quan trọng của đội mới tổ chức và lợi thế cạnh tranh (Zhou & Shalley, 2003), các tổ chức đang ngày càng tìm kiếm để thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên (Oldham & Cummings, 1996). Trong nhiều tổ chức, con người làm việc theo đội và sự sáng tạo của nhân viên thường được đề cập nhiều trong bối cảnh này (Shalley et al., 2004). Do đó để tồn tại, thích ứng và đạt được lợi thế cạnh tranh, các tổ chức cần phải khai thác tiềm năng sáng tạo của nhân viên bởi vì các ý tưởng sáng tạo của nhân viên có thể được sử dụng như là những yếu tố cấu thành cho sự đổi mới, thay đổi và nâng cao năng lực cạnh tranh cho tổ chức (Zhou & George, 2003).

Thực tế tại các trường cao đẳng công lập ở TP. Hồ Chí Minh hiện nay, sự chủ động sáng tạo cần thiết trong công việc và các ý tưởng đột phá chưa thấy được nhắc đến nhiều và cũng chưa nhận được quan tâm từ đội ngũ cán bộ viên chức. Với đặc thù công việc luôn bị ràng buộc bởi những giáo trình, tiêu chuẩn công việc khắt khe từ Chính phủ, Bộ GD-ĐT, đội ngũ cán bộ viên chức thường phải tuân thủ quy trình, quy định đã được xây dựng sẵn và cũng là một phần không nhỏ dẫn đến sự sáng tạo chưa được phát huy đúng mức. Do đó, việc điều tra về các yếu tố tác động lên sự sáng tạo của đội ngũ cán bộ viên chức tại các trường cao đẳng công lập tại TP. Hồ Chí Minh là hết sức quan trọng và cần thiết trong bối cảnh hiện nay; đặc biệt, dưới tác động của yếu tố phong cách lãnh đạo chuyên đổi. Vấn đề về “mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi và sự sáng tạo của nhân viên tại các trường cao đẳng công lập TP. Hồ Chí Minh” được thực hiện nhằm ứng dụng lý thuyết về sự sáng tạo, lý thuyết đổi mới, thay đổi, học tập trong tổ chức kết hợp với việc phân tích thực trạng tại các trường cao đẳng công lập ở TP. Hồ Chí Minh để nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến sự sáng tạo của nhân viên.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi và sự sáng tạo

2.1.1. Một số khái niệm

- Sự tự tin sáng tạo đã được định nghĩa là mức độ của một niềm tin của cá nhân về khả năng của họ để tạo ra kết quả sáng tạo (Tierney & Farmer, 2002). Dựa trên lý thuyết tự hiệu quả (Bandura, 1997), khái niệm về “Tự tin sáng tạo” đã được bắt nguồn từ khái niệm niềm tin về khả năng tự lực về mặt kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết cho một sự sáng tạo cụ thể. Trong nghiên cứu của Tierney và Farmer (2002), những người đầu tiên nghiên cứu vai trò của sự tự chủ sáng tạo trong việc xác định sáng tạo của nhân viên trong một tổ chức, xác định vai trò của tự tin sáng

tạo trong việc xác định sự sáng tạo của nhân viên đã kích thích sự sáng tạo trong việc huy động nỗ lực sáng tạo giữa các nhân viên (Gong et al., 2009, Tierney & Farrmer, 2011; Diliello et al., 2011; Wang & Rode, 2013).

Trong một nghiên cứu gần đây, Wang và Rode (2013) cũng phát hiện ra rằng mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sáng tạo của nhân viên được trung gian bởi không khí đổi mới của tổ chức. Scott và Bruce (1994) đã quan sát nhận thức của nhân viên về không khí tích cực giúp dễ dàng tiếp cận tổ chức nguồn lực, trung gian tác động của lãnh đạo đối với sáng tạo của nhân viên. Sự tồn tại của không khí đổi mới như vậy ở nhóm mức độ, tạo thuận lợi cho các nhà lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy hiệu suất của cấp dưới (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Các đối trọng tiềm năng cho việc kiểm duyệt vai trò của tự tin sáng tạo là trong một tổ chức thiết lập, hành vi cá nhân phải theo ngữ cảnh các yếu tố nhưng niềm tin của một cá nhân về những người tự tin và hết mình phát huy hành vi sáng tạo (Tierney & Farmer, 2011).

Dựa trên các luận điểm trên, tác giả đưa ra 3 giả thuyết như sau: (1) H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp và cùng chiều với sự tự tin sáng tạo; (2) H3: Không khí đổi mới tác động trực tiếp và cùng chiều với sự tự tin sáng tạo; (3) H4: Sự tự tin sáng tạo tác động trực tiếp và cùng chiều với sự sáng tạo của nhân viên.

- *Không khí đổi mới*: Không khí đổi mới của tổ chức được định nghĩa là một tập hợp nhận thức của nhân viên về môi trường làm việc của tổ chức khuyến khích hành vi mạo hiểm, phân bổ đủ nguồn lực và cung cấp một môi trường làm việc đầy thách thức cho một quảng cáo cách tiếp cận tại nơi làm việc (Scott & Bruce, 1994). Xây dựng đổi mới không khí đã nhận được một số lượng lớn sự chú ý bởi hành vi (Sendjaya et al., 2008) vì nó đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi sáng tạo của nhân viên. Ví dụ, Černe và cộng sự (2014) nhận thấy rằng không khí đổi mới hỗ trợ giữ quan niệm kích thích không khí hỗ trợ và an toàn thúc đẩy nhân viên sáng tạo. Sáng tạo và đổi mới bị ảnh hưởng bởi các yếu tố tổ chức (Amabile et al., 1996). Vì nhân viên được uỷ quyền hành động độc lập với sợ bị trừng phạt và có thẩm quyền tự giám sát, họ thể hiện sự sáng tạo tiếp cận các nhiệm vụ và vấn đề (Jung & Sosik, 2002). Mặc dù sáng tạo và đổi mới có thể hoán đổi cho nhau trong một số ngữ cảnh, ở đây có sự nhất trí về định nghĩa riêng biệt (Scott & Bruce, 1994).

Sáng tạo được mô tả là một loạt những ý tưởng mới lạ và hữu ích; và sự đổi mới được mô tả là việc thực hiện thành công những ý tưởng này trong một tổ chức (Amabile et al., 1996; Mumford & Gustafson, 1988; Woodman et al., 1993). Không khí sáng tạo được mô tả là chia sẻ nhận thức của các thành viên về giá trị, chính trị, thủ tục và quy tắc khuyến khích các hành vi và tạo ra các thông tin và triển khai mới (Moolenaar et al., 2010; Treviño et al., 2001). Các hiệu ứng không khí mới trong công việc tạo ra các ý tưởng mới trong các tổ chức và ứng dụng những thành công này (Mumford et al., 2002). Nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi, trao quyền tâm lý và không khí sáng tạo đang được phát triển trong một tổ chức kinh doanh, tuy nhiên có rất ít nghiên cứu về các biến này trong trường học.

Dựa trên các luận điểm trên, nhóm tác giả đưa ra 2 giả thuyết như sau: (1) H2: Phong cách lãnh đạo có tác động trực tiếp và cùng chiều đến không khí đổi mới của tổ chức; (2) H5: Không khí đổi mới có tác động trực tiếp và cùng chiều với sự sáng tạo của nhân viên.

2.1.2. Tổng quan các nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự sáng tạo

Sự sáng tạo (creativity) được các nhà nghiên cứu nhìn nhận theo nhiều quan điểm khác nhau, hiện tại vẫn chưa có một khái niệm thống nhất (Diliello et al., 2011). Một cách tổng quan nhất định nghĩa sự sáng tạo có thể được phát biểu theo các nghiên cứu của Amabile (1996), Oldham và Cummings (1996), Shalley (1991), sự sáng tạo được định nghĩa như là việc đưa ra các ý tưởng mới và hữu dụng trong quá trình quy trình - quá trình sản xuất và hoạt động các dịch vụ. Nói rộng ra thì sự sáng tạo còn bao gồm cả việc giải quyết vấn đề, đề xuất chiến lược phát triển và cải tiến trong quá trình làm việc.

Quan điểm của Woodman và cộng sự (1993) thì có sự khác biệt so với các tác giả trên. Sự sáng tạo trong tổ chức là việc tạo ra những sản phẩm, dịch vụ, thủ tục hay quá trình mới, hữu ích và có giá trị bởi các cá nhân làm việc với nhau trong một hệ thống xã hội phức tạp. Tác giả này sử dụng thuật ngữ sự sáng tạo của tổ chức (organizational creativity) tương đương với thuật ngữ sự sáng tạo (creativity) của Amabile. Ngoài ra, ông còn chia ra các cấp độ của sự sáng tạo như: sáng tạo của cá nhân, sáng tạo của nhóm và sáng tạo của tổ chức. Khác với Amabile, Woodman cho rằng không phải tất cả đổi mới đều xuất phát từ việc ứng dụng ý tưởng sáng tạo bên trong tổ chức. Ông biện luận: mặc dù sự sáng tạo có thể tạo ra sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng, quy trình mới được ứng dụng thông qua sự đổi mới nhưng sự đổi mới còn có thể bao gồm việc sử dụng sản phẩm hoặc quá trình đã có mà nó được tạo ra bên ngoài tổ chức (Woodman et al., 1993). Tuy nhiên, trong thực tế, khái niệm sự sáng tạo và đổi mới vẫn thường được dùng một cách thay thế lẫn nhau trong nghiên cứu lý thuyết. Trong nghiên cứu này, sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức là hành vi được thực hiện ở cấp độ cá nhân.

Theo Janda (1960), lãnh đạo là dạng đặc biệt của quan hệ được đặc trưng bởi nhận thức của các thành viên nhóm rằng: một thành viên khác của nhóm có quyền đòi hỏi những dạng hành vi đối với các thành viên khác trong hoạt động của họ như là một thành viên nhóm. Tannenbaum và cộng sự (1961) cho rằng: lãnh đạo là ảnh hưởng (tác động) mang tính tương tác, được thực hiện trong một tình huống, được chỉ đạo thông qua quá trình thông tin để đạt tới những mục tiêu cụ thể. Theo Jacobs (1970), lãnh đạo là sự tương tác giữa con người trong đó một người trình bày những thông tin để những người khác trở nên bị thuyết phục với những kết cục của anh ta và kết cục này sẽ được hoàn thiện khi đối tượng cư xử theo những điều được đề nghị hoặc được đòi hỏi. Theo Rauch và Behling (1984), lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng tới những hoạt động của nhóm có tổ chức để đạt tới mục tiêu. Theo Schein (1992), lãnh đạo là khả năng bứt phá khỏi văn hóa nhằm thực hiện một quá trình thay đổi tiến hóa mang tính thích ứng cao.

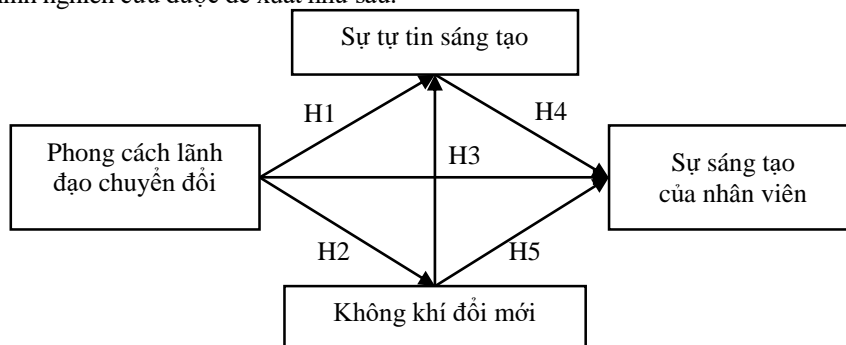
Khái niệm lãnh đạo chuyển đổi dưới góc độ sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đến nhân viên nhận được nhiều sự ủng hộ của các nhà nghiên cứu như Bass (1985), Yukl (2010). Theo Bass (1985), người lãnh đạo chuyển đổi là người đối xử với nhân viên dựa trên những giá trị đạo đức khiến cho nhân viên cảm thấy tôn trọng, tin cậy, ngưỡng mộ, trung thành với người lãnh đạo và từ đó, họ sẽ có động lực vượt qua những lợi ích tầm thường để đem lại những kết quả vượt qua sự mong đợi của tổ chức. Các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã trải qua một quá trình phát triển cả về lý thuyết lẫn định lượng kể từ khi được giới thiệu lần đầu tiên bởi Bass (1985). Người lãnh đạo chuyển đổi tạo nên mối quan hệ trao đổi với nhân viên bằng cách chỉ ra các yêu cầu công việc đối với nhân viên để đạt được các sứ mệnh của tổ chức; về phía nhân viên, họ sẽ nhận được phần thưởng như thỏa thuận nếu hoàn thiện được những yêu cầu công việc của nhà lãnh đạo (Bass, 1985).

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự sáng tạo được nhiều tác giả quan tâm nhất đó là dựa trên lý thuyết thích ứng - đổi mới (Adaption-Innovation Theory). Lý thuyết này cho rằng, cá nhân có khuynh hướng tự nhiên hoặc thường ưa thích giải quyết vấn đề một cách sáng tạo hoặc thích ứng (Shalley et al., 2004). Giữa những người theo xu hướng thích ứng và đổi mới có sự đối lập nhau trong suy nghĩ và hành động; theo đó, người có tư duy theo lối thích ứng sẽ chấp nhận, giải quyết công việc theo những giải pháp đã có, trong khi người có phong cách tư duy theo lối đổi mới sẽ sẵn sàng đối mặt rủi ro, không đi theo cách làm đã có mà sẽ tự phát triển giải pháp mới và có giá trị hơn những cái trước đó (Shalley et al., 2004). Khi những người có tư duy đổi mới tiến hành thu thập, đánh giá thông tin để giải quyết vấn đề, họ thường định nghĩa lại vấn đề theo một cách mới và từ đó đưa ra giải pháp mới (Castiglione, 2008). Nghiên cứu của Tierney và cộng sự (1999) đã chứng minh được mối quan hệ giữa hai khái niệm trên và nghiên cứu này cũng có dự báo kết quả tương tự.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp định tính và định lượng. Với số lượng mẫu là 300 cán bộ nhân viên đang làm việc tại các trường cao đẳng công lập ở TP. Hồ Chí Minh. Số liệu sau khi được thu thập sẽ được làm sạch và xử lý thông qua phần mềm SPSS và AMOS. Số liệu sẽ được xử lý qua các bước kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích giá trị thang đo, phân tích khám phá và SEM.

Bài báo này tập trung nghiên cứu sự ảnh hưởng phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của nhân viên tại các trường cao đẳng công lập ở TP. Hồ Chí Minh. Mô hình nghiên cứu sẽ tập trung đi sâu phân tích ảnh hưởng của 4 nhân tố theo các hướng tiếp cận khác nhau sự sáng tạo của nhân viên tại các trường cao đẳng công lập TP. Hồ Chí Minh. Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Sơ đồ 1. Mô hình nghiên cứu (Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

Theo đó, các giả thuyết của mô hình cũng được phát triển như sau:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp và cùng chiều với sự tự tin sáng tạo.

H2: Phong cách lãnh đạo có tác động trực tiếp và cùng chiều đến không khí đổi mới của tổ chức.

H3: Không khí đổi mới tác động trực tiếp và cùng chiều với sự tự tin sáng tạo.

H4: Sự tự tin sáng tạo tác động trực tiếp và cùng chiều với sự sáng tạo của nhân viên.

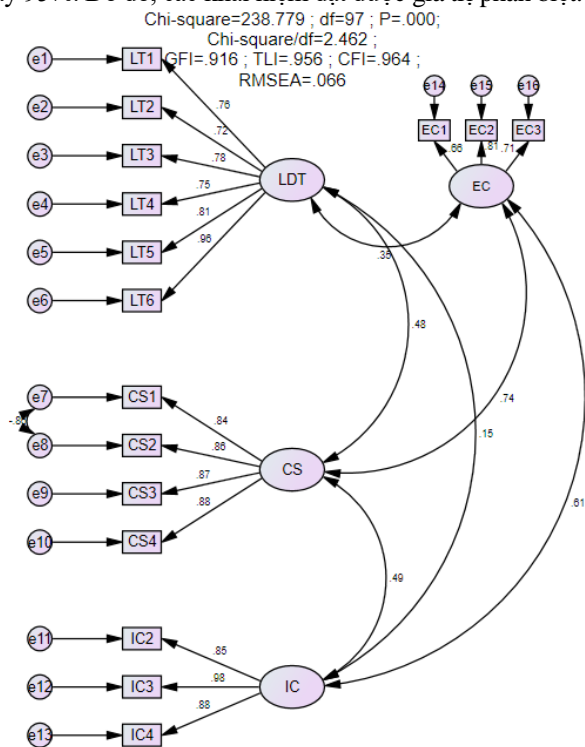
H5: Không khí đổi mới có tác động trực tiếp và cùng chiều với sự sáng tạo của nhân viên.

2.3. Thảo luận

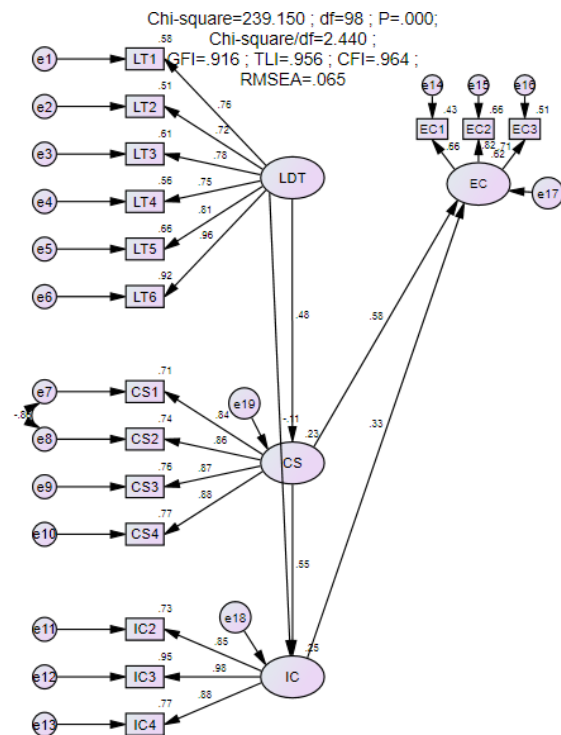
Sau khi thực hiện các kiểm định độ tin cậy thang đo, giá trị thang đo. Nhóm tác giả phân tích CFA từng phân đôi với tác nhân không khí đổi mới và sự tự tin sáng tạo, sau đó CFA cho mô hình tối hạn của nghiên cứu (hình 1).

Kết quả phân tích khẳng định mô hình có giá trị thống kê Chi-square là 238.779 với 97 bậc tự do, giá trị $P = 0.000$. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có $CMIN/df = 2.462 < 3$, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác như $GFI = 0.916$, $TLI = 0.956 > 0.9$, $CFI = 0.964 > 0.9$ và $RMSEA = 0.066 < 0.08$ đều đạt yêu cầu. Vì vậy, có thể kết luận rằng mô hình tối hạn đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường.

Các trọng số đã chuẩn hóa đều > 0.5 , thang đo đạt được giá trị hội tụ. Tất cả các hệ số tương quan ước lượng liên kết với sai số chuẩn (SE) cho p đều < 0.05 nên hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%. Do đó, các khái niệm đạt được giá trị phân biệt.



Hình 1. Kết quả CFA cho mô hình tối hạn
(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu AMOS)



Hình 2. Kết quả SEM (chuẩn hóa) mô hình lý thuyết
(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu AMOS)

Mô hình lý thuyết chính thức sau khi điều chỉnh được trình bày trong hình 2. Có 4 khái niệm nghiên cứu trong mô hình: (1) Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LT), (2) Không khí đổi mới (CS), (3) Sự tự tin sáng tạo (IC) và (4) Sự sáng tạo nhân viên (EC).

Kết quả phân tích mô hình hóa cấu trúc tuyến tính cho thấy mô hình này có giá trị thống kê Chi-square là 239.150 với 98 bậc tự do, giá trị $P = 0.000$. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có $CMIN/df = 2.440 < 3$, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác như $TLI = 0.956$, $GFI = 0.916$, $CFI = 0.964 > 0.9$, $RMSEA = 0.065 < 0.08$ đạt yêu cầu. Vì vậy, có thể kết luận mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường.

2.4. Kiểm định mô hình lý thuyết bằng Bootstrap

Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lặp lại có thay thế trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò là đám đông (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2011). Kiểm định này giúp đánh giá độ tin cậy của các ước lượng trong mô hình đánh giá. Bằng cách kiểm định xem các hệ số hồi quy trong mô hình SEM có được ước lượng tốt không. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp Bootstrap với số lượng mẫu lặp lại $N = 500$. Kết quả ước lượng được tính trung bình kèm theo độ lệch (Bias).

Bảng 1. Kết quả ước lượng Bootstrap với N = 500

Mối quan hệ	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
CS ← LDT	.061	.002	.369	-.002	.003	-0.67
IC ← LDT	.109	.003	-.102		-.007	.005 -1.4
IC ← CS	.083	.003	.642		-.003	.004 -0.6
EC ← IC	.091	.003	.167		.003	.004 0.75
EC ← CS	.077	.002	.348		.003	.003 1

(Nguồn: Kết quả phân tích AMOS)

Các thang đo đều có $CR \leq 2$, có nghĩa độ chệch là rất nhỏ, không có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Như vậy, ước lượng trong mô hình có thể tin cậy được.

3. Kết luận

Về mặt thực tiễn, kết quả phân tích của nhóm tác giả đã giúp các nhà quản lý tại các trường cao đẳng công lập có cái nhìn chi tiết hơn về các điểm mạnh và điểm yếu của đơn vị; từ đó, có những chính sách hỗ trợ, ưu đãi và can thiệp để khuyến khích sự sáng tạo cũng như duy trì sự sáng tạo qua các năm cho đội ngũ cán bộ viên chức nhà trường gồm: Thứ nhất, nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu là đẩy mạnh tuyên truyền, nâng cao nhận thức về sự sáng tạo của đội ngũ cán bộ viên chức tại đơn vị. Thứ hai, tại thời điểm này, các trường cao đẳng công lập trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh đang từng bước lấy lại vị thế tuyển sinh của mình sau một thời gian dài không cạnh tranh được so với các trường đại học được thành lập liên tục; điều này cho thấy người học đã quan tâm hơn đến chất lượng thực sự của bản thân cũng như cân nhắc những lợi ích giữa đại học và cao đẳng. Thứ ba, để thực hiện tốt công việc được giao thì việc sáng tạo sẽ giúp nhân viên làm tốt hơn và tìm ra cách làm hiệu quả cao hơn trong tương lai.

Những kết quả đạt được sẽ mở ra hướng nghiên cứu trong tương lai: Thứ nhất, mở rộng kích thước mẫu nghiên cứu để kết quả được chính xác và phản ánh tốt hơn. Thứ hai, nghiên cứu này mới chỉ thực hiện cho một số trường cao đẳng công lập nên tính khái quát chưa cao vì mỗi nhân viên đến từ các trường khác nhau có những đặc điểm riêng về thu nhập, sở thích và văn hóa nên các yếu tố ảnh hưởng đến xu hướng sáng tạo, tự tin sáng tạo, không khí đổi mới và phong cách lãnh đạo có thể sẽ khác nhau. Thứ ba, nghiên cứu sự khác biệt về theo thu nhập, giới tính cũng như tình trạng hôn nhân (độc thân, gia đình không có con, gia đình có con...) vì có thể có rất nhiều các yếu tố khác nữa tác động đến việc sáng tạo của nhân viên và đây cũng là hướng cho nghiên cứu chuyên sâu hơn tiếp theo.

Lời cảm ơn: Nhóm tác giả trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của Trường Đại học Văn Hiến qua đề tài nghiên cứu khoa học “Nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự sáng tạo của nhân viên các trường cao đẳng và đại học tại địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh”, hợp đồng số 18/2022/VHU/HĐ.

Tài liệu tham khảo

- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business School.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Castiglione, J. (2008). Facilitating employee creativity in the library environment: An important managerial concern for library administrators. *Library Management*, 29(3), 159-172. <https://doi.org/10.1108/01435120810855296>
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Diliello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *The Journal of Psychology*, 145(3), 151-172.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and Exchange in Formal Organizations*. Human Resources Research Organization.

- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13(4), 345-363. <https://doi.org/10.1177/001872676001300404>
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670. <https://doi.org/10.1177/0013161X10378689>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang (2011). *Nghiên cứu khoa học marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*. NXB Lao động.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.179>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Tannenbaum, R. J., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. McGraw-Hill.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (2001). The ethical context in organizations: Influences of employee attitudes and behaviors. In J. Dierhart, D. Moberg, & R. Duska (Eds.), *The next phase of business ethics: Integrating psychology and ethics* (pp. 301-337).
- Wang, P., & Rode, J. C. (2013). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105-1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)