
TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HOÁ THỂ DIỆN ĐỐI VỚI SỰ SÁNG TẠO: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA SỰ HỖ TRỢ ĐƯỢC NHẬN THỨC CỦA CẤP TRÊN

Nguyễn Thị Thơ

Trường Đại học Ngoại thương

Email: nguyenthianhtho1110@gmail.com

Mã bài báo: JED-1039

Ngày nhận: 14/11/2022

Ngày nhận bản sửa: 15/01/2023

Ngày duyệt đăng: 21/01/2023

Tóm tắt:

Sáng tạo là nhân tố quan trọng đối với thành công và sự phát triển bền vững của tổ chức trong thời đại ngày nay. Tuy nhiên, văn hóa thể diện có thể hạn chế các hoạt động sáng tạo, bởi quá trình thay đổi quy cách làm việc hay các tiến hành các thử nghiệm mới có thể tiềm ẩn nguy cơ rủi ro đối với tình trạng thực tại. Nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích định lượng dựa trên khảo sát gồm 245 người tham gia từ các nền văn hóa khác nhau, nhằm khám phá vai trò điều tiết của yếu tố Sự hỗ trợ được nhận thức của cấp trên (PSS) tới tác động của thể diện đối với sự sáng tạo. PSS giảm thiểu tác động ngược chiều của văn hóa thể diện đối với sự sáng tạo. Ngoài đóng góp về mặt lý thuyết, bài báo cũng đề xuất giải pháp tạo môi trường khuyến khích sáng tạo bằng cách tăng cường nhận thức về hỗ trợ của cấp trên ở cả khía cạnh nhiệm vụ và định hướng mối quan hệ.

Từ khóa: Sáng tạo, văn hóa thể diện, nhận thức về sự hỗ trợ của cấp trên.

Mã JEL: M1, D25.

The impact of face culture on creativity: Moderating role of perceived supervisor support

Abstract:

Creativity has been considered a critical factor in giant firms' success and sustainable development. However, face culture can mitigate creative behaviors, which may include to change working methods or to implement risky experiments. This study utilizes the quantitative method, surveying a sample size of 245 participants from different cultures in order to discover moderating role of perceived supervisor support (PSS) on the relationship between face and creativity. The results show that PSS may mitigate negative impact of face culture on creativity. Besides, this study suggests to establish a creativity oriented working environment by enhancing employees' perception on supervisor support on both task and people perspectives.

Keywords: Creativity, face culture, perceived supervisor support.

JEL Codes: M1, D25.

1. Giới thiệu

Ngày nay, môi trường kinh doanh đang thay đổi ngày càng nhanh và phức tạp, đòi hỏi sáng tạo và đổi mới không ngừng (Nouri & cộng sự, 2014). Năm 2000, Ng Aik-Kwang đã xuất bản ấn phẩm "Tại sao người châu Á kém sáng tạo hơn người phương Tây?". Kể từ đó, đã có các công trình nghiên cứu khám phá mối quan hệ giữa văn hóa và đổi mới sáng tạo (Erez & cộng sự, 2015; Shao & cộng sự, 2019). Tuy nhiên, tồn tại sự thiếu nhất quán trong các nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa đối với sự sáng tạo (Nouri & cộng sự, 2014). Một

loạt các nghiên cứu ủng hộ lập luận rằng các giá trị văn hóa ảnh hưởng đến hiệu suất sáng tạo (Jaquish & Ripple, 1984; Harzing & Hofstede, 1996; Goncalo & Staw, 2006; Niu & cộng sự, 2007). Ngược lại, Chen & cộng sự (2002), Niu & Sternberg, 2002; Nouri & cộng sự (2013) và Riquelme (2002) nhận thấy rằng không có tác động đáng kể nào của văn hóa đối với sáng tạo của con người. Điểm mâu thuẫn này thúc đẩy các nhà nghiên cứu lấp đầy khoảng trống nghiên cứu – cần thiết khám phá các yếu tố có tác động điều tiết mối quan hệ văn hóa - sáng tạo vượt qua những định kiến trước đây (Nouri & cộng sự, 2014; Erez & cộng sự, 2015).

Bên cạnh đó, là một khía cạnh đặc trưng của văn hóa chưa được chú trọng trong các nghiên cứu cùng chủ đề - văn hóa thể diện - sự khác biệt giữa văn hóa phương Tây và phương Đông (Kim & Nam, 1998). Nghiên cứu cho thấy các cá nhân ở các nền văn hóa đều mong muốn được người khác tôn trọng (Cocroft & Ting-Toomey, 1994). Tuy nhiên, các cá nhân thuộc các nền văn hóa khác nhau sẽ có mức độ giữ gìn thể diện cũng như động lực để giữ thể diện của chính họ và người khác khác nhau. Theo Kim & Nam (1998), Serkalvai & cộng sự (2014), văn hóa thể diện chủ yếu được tán thành ở Đông Á nhưng ít được đề cao hơn ở các nền văn hóa phương Tây.

Nhiều nghiên cứu khám phá rằng bối cảnh xã hội tại nơi làm việc là một yếu tố điều tiết sự sáng tạo. Họ chỉ ra rằng các mối quan hệ này có thể được thay đổi bởi các yếu tố thuộc bối cảnh làm việc như khoảng cách quyền lực và sự hiện diện của người quản lý (Nouri & cộng sự, 2014); các phương pháp trao đổi khác nhau giữa quản trị viên và nhân viên (Gelfand & cộng sự, 2015) và các yếu tố quan trọng khác của bối cảnh làm việc. Trong nghiên cứu này, lấy nền tảng từ các kết luận về vai trò điều tiết của sự hỗ trợ của cấp trên được cảm nhận (PSS) của Skerlavaj & cộng sự (2014), tác giả tập trung tìm hiểu xem PSS, một khía cạnh quan trọng của bối cảnh xã hội tại nơi làm việc, có thể tác động mối quan hệ giữa văn hóa thể diện - sự sáng tạo hay không. Theo nhiều nghiên cứu, PSS có ảnh hưởng đáng kể đến sự sáng tạo của mỗi cá nhân (Amabile & cộng sự, 1996; Andrews, 1967; và Oldham & Cummings, 1996). Ngoài ra, sự hỗ trợ từ người quản lý tạo ra một bối cảnh xã hội trong tổ chức nhằm nâng cao quan điểm tích cực và giảm thiểu mặt tàn phá của văn hóa thể diện (Fass & Tubman, 2002; Feldman, 2007; Mattanah & cộng sự, 2011; Robbins & cộng sự, 2009; Oldham & Cummings, 1996).

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. Mối quan hệ giữa văn hoá thể diện và sự sáng tạo

Sáng tạo đã được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Amabile (1983, 1996) mô tả sự sáng tạo của nhân viên là quá trình tạo ra các kết hợp mới và hữu ích liên quan đến sản phẩm, dịch vụ và quy trình. Mumford (2003) cho rằng: “*sáng tạo bao gồm việc tạo ra những kết quả mới mẻ và hữu ích*”. Sternberg (2011) định nghĩa sự sáng tạo là việc tạo ra “*một cái gì đó độc đáo và đáng giá*”. Kết luận lại, nghiên cứu tiếp cận định nghĩa của sáng tạo là một quá trình bao gồm giai đoạn trước kiến tạo các ý tưởng mới với các hành vi định hướng sáng tạo, hình thành ý tưởng liên quan đến sản phẩm, dịch vụ, quy trình, thủ tục và giai đoạn sau thực hiện hóa ý tưởng.

“*Thể diện*” được thừa nhận là một khía cạnh phổ quát của con người; tuy nhiên, mức độ thể diện của cá nhân có thể khác nhau giữa các nền văn hóa. Trong khi văn hóa giữ gìn thể diện khá phổ biến trong các chuẩn mực xã hội châu Á như *Mianzi* (面子) ở Trung Quốc, *Maruah* ở Malaysia và *Thể diện* ở Việt Nam; khía cạnh này dường như có ít ảnh hưởng hơn trong văn hóa phương Tây (Kim & Nam, 1998). Tuy nhiên, theo Miron-Spektor & cộng sự (2015), những phát hiện gần đây cho thấy rằng thể diện cũng tồn tại trong các nền văn hóa phương Tây (Liu & cộng sự, 2012). Mức độ thể diện của cá nhân định hướng phản ứng của họ đối với những hành động làm bề mặt (Gelfand & cộng sự, 2015), cử chỉ thân thiện (Leung & Cohen, 2011) và những đánh giá khác về bản thân họ (Kim & cộng sự, 2010).

Tuy nhiên, việc cá nhân giữ gìn thể diện để phù hợp với kỳ vọng của xã hội hạn chế tư duy nguyên bản và sáng tạo. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng các cá nhân, người lao động luôn bảo vệ hình ảnh xã hội ở mức độ cao sẽ ít sẵn sàng nâng cao và thúc đẩy các điểm nhìn khác biệt cũng như tham gia đổi mới (Yuan & Woodman, 2010). Để tạo ra những ý tưởng mới, các cá nhân cần liên tục đặt câu hỏi cho các mô hình, chuẩn mực, khuôn mẫu hiện có, giả định của người khác, cũng như tư duy khác biệt và độc đáo (Kim & cộng sự, 2010). Các cá nhân sáng tạo sẵn sàng đối mặt với áp lực từ số đông (Oldham & Cummings, 1996), xử lý các xung đột, bất đồng (Janssen, 2003) và khám phá câu trả lời cho câu hỏi đặt ra đối với ý tưởng của họ. Chính vì vậy, những người tán thành văn hóa thể diện sẽ ít sẵn sàng chia sẻ ý tưởng của họ vì sợ sai và sợ bị người khác

coi là kém năng lực (Huang & cộng sự, 2008). Họ vì nỗi sợ bị bẽ mặt, ít có khả năng đặt câu hỏi và tìm kiếm thông tin phản hồi – yếu tố hỗ trợ cá nhân thu nhận những quan điểm khác nhau, thúc đẩy tư duy mới, cải thiện ý tưởng sáng tạo và hiện thực hóa đổi mới (Hwang & cộng sự, 2003). Nghiên cứu thực nghiệm của Skerlavaj & cộng sự (2014) kết luận rằng các cá nhân làm việc trong môi trường có mức độ văn hóa thể diện thấp sẽ có nhiều ý tưởng sáng tạo hơn, đồng thời tính mới của các ý tưởng cao hơn so với các cá nhân có văn hóa thể diện cao.

Như vậy, mặc dù còn có những kết luận chưa nhất quán về mối quan hệ văn hóa – sáng tạo, nghiên cứu này lấy các kết luận trong nghiên cứu của Skerlavaj & cộng sự (2014) làm nền tảng, kiểm định lại mối quan hệ nghịch chiều như vậy giữa Sự sáng tạo và Văn hóa thể diện.

Giả thuyết 1: Nhân viên càng có văn hóa giữ thể diện thì mức độ sáng tạo càng thấp.

2.2. Vai trò điều tiết của Nhận thức về sự hỗ trợ từ người quản lý trong mối quan hệ Văn hoá thể diện và Sự sáng tạo

Quá trình đổi mới được nhận định là kéo theo các yếu tố chính trị - xã hội (Van de Ven, 1986), chính vì vậy kết quả của quá trình này phụ thuộc vào tương tác và kết nối xã hội, cũng như các nguồn lực trong công việc (Skerlavaj & cộng sự, 2014). Trong khi sự hỗ trợ của cộng sự là một khía cạnh tạo nên nhận thức về sự hỗ trợ của cộng sự (Chiaburu & Harrison, 2008) thì một nguồn lực có tác động mạnh mẽ hơn trong quá trình cá nhân vượt qua các trở ngại về văn hóa thể diện để phát kiến và hiện thực hóa ý tưởng sáng tạo là sự hỗ trợ kịp thời của quản trị viên. Bởi so sánh với đồng nghiệp, cấp trên có cấp bậc quản trị thuận lợi hơn nhằm đưa ra quyết định chính thức liên quan tới phân bổ nguồn lực và xác định các nhiệm vụ ưu tiên (Rank & cộng sự, 2009). Chính vì thế, người lao động hình thành nhận thức quan trọng về mức độ hỗ trợ của cấp trên hoặc cách cấp trên nhận định về các ý tưởng sáng tạo của họ hoặc quan tâm tới sự ổn định của họ (Eisenberger & cộng sự, 2002).

Theo mô hình Nhu cầu và nguồn lực công việc (Job Demands - Resources) (Demerouti & Arnold, 2001), các lý thuyết của Eisenberger & cộng sự (1986, 2002) và tổng quan lý thuyết tổng hợp theo Rhoades & Eisenberger (2002), PSS có nguồn gốc từ lý thuyết hỗ trợ tổ chức và được định nghĩa là sự hỗ trợ từ cấp trên có thể hình thành ấn tượng trong người nhân viên rằng người quản lý quan tâm đến sức khỏe của họ, đánh giá cao và tạo điều kiện cho những đóng góp của họ. Đây được coi như một nguồn lực ở cấp bậc liên cá nhân, kết nối người nhân viên với những nguồn lực và những người hỗ trợ cần thiết trong cả các bối cảnh chung và trong quá trình đổi mới sáng tạo. Người cấp trên được nhân viên nhận định có hỗ trợ hơn sẽ giúp đỡ người nhân viên trên khía cạnh xã hội, mối quan hệ (Ellen & cộng sự, 2013) – đây là sự hỗ trợ và đảm bảo cần thiết để dẫn dắt các ý tưởng sáng tạo của người nhân viên vượt qua sức kháng cự, sự căng thẳng, e ngại trở thành hiện thực. Bên cạnh đó, người cấp trên được nhìn nhận có sự hỗ trợ cấp dưới cao hơn, thường sẽ công nhận tính hữu dụng, chấp nhận cái mới trong ý tưởng của nhân viên, từ đó, tạo dựng môi trường cởi mở, khuyến khích sáng tạo, vượt qua các nỗi lo ngại trong văn hóa thể diện để nhìn thẳng vào thử thách, chấp nhận cái mới và sẵn sàng thay đổi (Redmond & cộng sự, 1993). Tựu chung lại, những người cấp trên kể trên có thể mang lại những hỗ trợ xã hội hóa nói chung trong khuyến khích người nhân viên có ý tưởng mới và hiện thực hóa ý tưởng sáng tạo (Černe & cộng sự, 2013; Daniels & cộng sự, 2011).

Trong vòng ba thập kỷ qua, nhiều nghiên cứu đã ghi nhận tầm quan trọng của PSS trong ảnh hưởng trực tiếp và vai trò điều tiết các quá trình dẫn đến sự sáng tạo của cấp dưới. Ở cấp độ nhóm, Amabile & cộng sự (1996) chứng minh rằng quan điểm tập thể của các thành viên trong nhóm về sự hỗ trợ từ người lãnh đạo có liên quan tích cực đến thành công của nhóm trong nỗ lực sáng tạo đổi mới (Amabile & cộng sự, 1996). Ở cấp độ cá nhân, các nghiên cứu kinh điển về chủ đề này là của Amabile & cộng sự (1996), Andrews (1967), và Oldham & Cummings (1996), El-Kassar & cộng sự (2022), chỉ ra rằng PSS nhìn chung là một khía cạnh quan trọng của môi trường làm việc đối với sự sáng tạo. Một số nghiên cứu về sự sáng tạo cá nhân đã chỉ ra PSS bao gồm cung cấp định hướng chiến lược rõ ràng; tạo điều kiện cho sự tự chủ của các thành viên trong quá trình, cách thức thực hiện công việc (Pelz & Andrews, 1976); sự giám sát hỗ trợ, tránh kiểm soát chuyên quyền (Oldham & Cummings, 1996); hành vi quan tâm hàng ngày của lãnh đạo (Amabile & cộng sự, 2006). Tierney & cộng sự (1999) đề xuất rằng trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, tinh thần chấp nhận rủi ro, tạo điều kiện cho quyền tự chủ trong công việc và tự do đi ngược lại thực trạng đối với sự sáng tạo từ người quản trị viên cũng có các tác động tiềm năng tới sáng tạo cá nhân. Skerlavaj & cộng sự (2014) khẳng định PSS có vai trò điều tiết tăng cường mối quan hệ giữa phát kiến ý tưởng sáng tạo và thực thi ý tưởng

sáng tạo, nghĩa là với sự hỗ trợ của cấp trên càng cao thì có càng nhiều các ý tưởng sáng tạo được ứng dụng thực tiễn. Tổng hợp lại, các nghiên cứu này kết luận tác động trực tiếp và điều tiết quan trọng của PSS đối với sáng tạo. PSS thúc đẩy sáng tạo và đóng góp đáng kể vào việc giảm tác động của thể diện đối với người lao động. Do đó, nghiên cứu dự đoán rằng nhận thức về sự hỗ trợ từ người quản lý sẽ củng cố sự sáng tạo của các cá nhân trong văn hóa thể diện.

Giả thuyết 2: Sự hỗ trợ từ người quản lý giảm thiểu tác động của văn hóa thể diện đối với sự sáng tạo cá nhân.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu và quy trình

Cuộc khảo sát được thực hiện thông qua gửi bảng câu hỏi trực tuyến Google Form qua email kết hợp với gửi bản cứng trực tiếp tại hai công ty khởi nghiệp tại Oslo, Na Uy và Hà Nội, Việt Nam. Tác giả sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện và phương pháp lấy mẫu snowball. Sau khi hoàn thành bảng khảo sát, hai nhà quản lý cấp cao giới thiệu chúng tôi với các trưởng bộ phận tham gia khảo sát và sau đó vận động nhân viên của họ. Chúng tôi đã thu thập dữ liệu từ 260 trong số 350 bảng câu hỏi được gửi đi (tỷ lệ trả lời là 74%). Trong số các bảng câu hỏi được trả về, N = 245 (Việt Nam, N = 121; Na Uy, N = 124) là phù hợp để phân tích thống kê sâu hơn. Độ tuổi của những người được hỏi dao động từ 25 đến 45 tuổi. Trong đó, 11% là quản trị viên, 89% là nhân viên thừa hành. 48% trong số họ có trên 5 năm kinh nghiệm làm việc. 99% đạt trình độ sau đại học và trên đại học. Phân bố theo giới đồng thời là 47% nam và 53% nữ. Những người tham gia đều không biết về các giả thuyết, nhưng nhận thức được mục đích chung của nghiên cứu.

3.2. Phương pháp đo lường

Nhóm tác giả đã tiến hành cuộc khảo sát để đo lường định lượng ba biến số: Sự sáng tạo, Nhận thức về sự hỗ trợ từ người quản lý và Văn hoá thể diện. Nếu không có các chỉ định khác thì tất cả các mục được đo bằng thang đo Likert 7 cấp độ từ cấp độ 1 “hoàn toàn không đồng ý” đến cấp độ 7 “hoàn toàn đồng ý”.

3.2.1. Sự sáng tạo

Những người tham gia tự đánh giá mức độ sáng tạo của họ dựa trên Thang đo sáng tạo do Zhou & George (2001) phát triển gồm 13 mục. Bảng câu hỏi bao gồm các mục như “Bạn thường đề xuất những phương pháp mới để đạt được mục tiêu”, “Bạn thường tìm kiếm công nghệ mới, quy trình mới, kỹ thuật mới và/hoặc ý tưởng sản phẩm mới” và “Bạn thường có góc nhìn đặc biệt tới vấn đề mới”.

3.2.2. Nhận thức về sự hỗ trợ từ người quản lý (PSS)

Sau đó, người được khảo sát sẽ đánh giá trên Thang điểm Nhận thức về hỗ trợ từ cấp trên, bao gồm bốn mục phát triển bởi Eisenberger & cộng sự (1986).

3.2.3. Văn hoá thể diện

Những người tham gia tự đánh giá mức độ giữ thể diện của họ qua bảy mục của Thang điểm Thể diện (Zane & Yeh, 2002; Miron-Spektor & cộng sự, 2015; Leung & Cohen, 2011). Những mục này được sử dụng để đo lường các khía cạnh khác nhau của văn hóa thể diện, trong đó các mục mẫu bao gồm “Tôi bị ảnh hưởng nhiều khi ai đó chỉ trích tôi trước công chúng hơn là khi ai đó chỉ trích tôi một cách riêng tư”, “Tôi có thể sợ hãi trước khi bình luận về điều gì đó”, và “Tôi không chỉ trích người khác vì một điều gì đó có thể khiến họ xấu hổ”.

3.3. Biến kiểm soát

Các yếu tố bối cảnh và đặc điểm nhân khẩu học có thể ảnh hưởng đến sự sáng tạo sẽ được kiểm soát, bao gồm tuổi tác (Jones & Weinberg, 2011), giới tính (Baer & Kaufman, 2008), trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc (Fasko, 2001; Amabile, 1996), vị trí làm việc, những yêu cầu sáng tạo và tính độc lập trong nhiệm vụ.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu và phân tích nhân tố khẳng định CFA

Thống kê mô tả (trung bình, độ lệch chuẩn và mối tương quan) cho các biến nghiên cứu chính trong Bảng 1.

Cấu trúc nhân tố của ba biến trọng tâm: Sự sáng tạo, PSS và Văn hoá thể diện được phân tích bằng phần

mềm STATA phiên bản 15 với các quy trình ước tính khả năng xảy ra tối đa (Kline, 1998). Giải pháp ba yếu tố thể hiện sự phù hợp thích hợp ($\chi^2 = 1226,05$; CFI = 0,89; SRMR = 0,073). Tất cả các hệ số tải nhân tố đều có ý nghĩa thống kê và nằm trong khoảng từ 0,77 đến 0,83 đối với mục Sáng tạo, từ 0,66 đến 0,80 đối với mục PSS và từ 0,45 đến 0,70 đối với mục Văn hoá thể diện. Chúng tôi kiểm tra tất cả các mô hình lồng nhau khác nhau để kiểm tra xem liệu mô hình phân tích hợp lý hơn có đạt được sự phù hợp tương đương hay không. Các phép thử chênh lệch Chi-square, được trình bày trong Bảng 2, cho thấy rằng mô hình 3 nhân tố đạt được sự phù hợp tốt hơn đáng kể.

Bảng 1: Giá trị trung bình, độ lệch chuẩn và mối tương quan giữa các biến nghiên cứu

| Biến | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | 1 | 2 | 3 |
|--------------------|--------------------|---------------|----------|----------|-------|
| 1 Sáng tạo | 4,90 | 1,02 | | | |
| 2 PSS | 4,65 | 1,03 | 0,434** | | |
| 3 Văn hoá thể diện | 4,00 | 0,97 | -0,240** | -0,230** | -0,41 |

**Mối tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01 (2 bên).

Nguồn: Tổng hợp bởi tác giả.

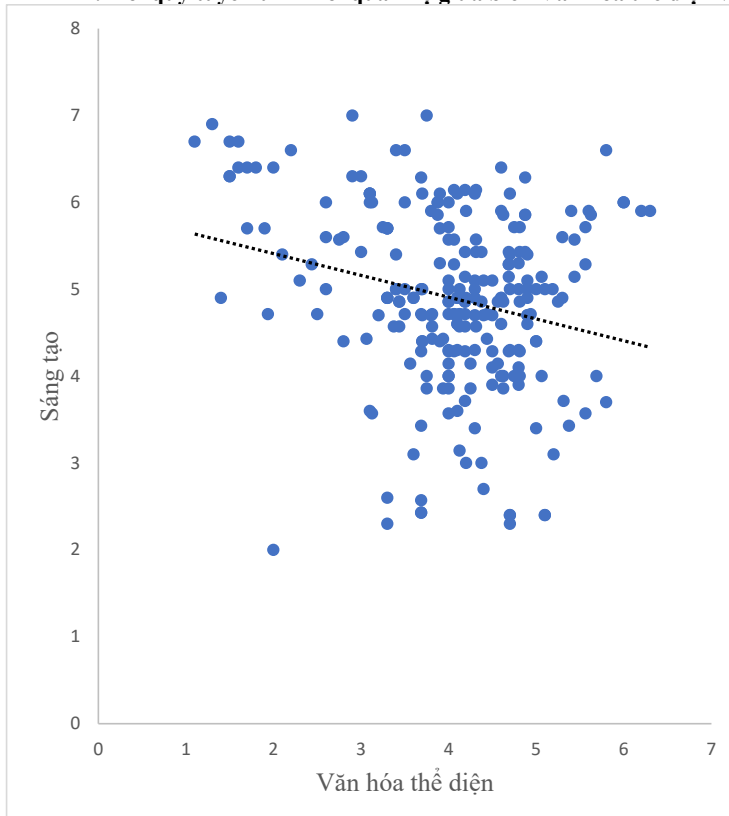
Bảng 2: Thử mức độ phù hợp giữa các mô hình khác nhau

| Mô hình | χ^2 | CFI | SRMR |
|---|----------|-------|-------|
| Mô hình 3 nhân tố | 1226,052 | 0,892 | 0,073 |
| Mô hình 2 nhân tố: Sáng tạo và văn hoá thể diện | 842,684 | 0,761 | 0,093 |
| Mô hình 2 nhân tố: PSS và văn hoá thể diện | 1638,879 | 0,684 | 0,124 |
| Mô hình 1 nhân tố | 2777,637 | 0,371 | 0,168 |

Nguồn: Tổng hợp bởi tác giả.

4.2. Kiểm định tác động của văn hóa thể diện tới sáng tạo của nhân viên

Hình 1: Hồi quy tuyến tính mối quan hệ giữa biến Văn hóa thể diện và Sáng tạo



Nguồn: Tổng hợp bởi tác giả.

Bảng 3: Phân tích hồi quy tuyến tính biểu thị mối quan hệ giữa văn hoá thể diện và sự sáng tạo

| | Hệ số chưa chuẩn | | Hệ số chuẩn hoá | | Mức ý nghĩa |
|-------------|------------------|--------------|-----------------|--------|-------------|
| | hoá (B) | Sai số chuẩn | β | t | |
| (Không đổi) | 5,912 | 0,270 | | 21,884 | 0,000 |
| Thể diện | -0,251 | 0,85 | -0,240 | -3,856 | 0,000 |

a. Biến phụ thuộc: Sáng tạo.

Nguồn: Tổng hợp bởi tác giả.

Bảng 4: Phân tích hồi quy đa cấp kiểm định biến điều tiết PSS

| Biến | Bước 1 | | | | Bước 2 | | | | Bước 3 | | | | Bước 4 | | | |
|---------------------------|--------|------|---------|----------|--------|------|---------|---------|--------|------|---------|---------|--------|------|---------|-------------------|
| | b | s.e. | β | t | b | s.e. | β | t | b | s.e. | β | t | b | s.e. | β | t |
| Quốc gia | ,246 | ,108 | ,121 | 2,289* | ,211 | ,111 | ,104 | 1,906 | ,177 | ,108 | ,077 | 2,685 | ,179 | ,109 | ,025 | 1,633 |
| Giới tính | ,044 | ,099 | ,023 | ,447 | ,041 | ,099 | ,022 | ,417 | ,001 | ,098 | ,001 | 1,630 | -,022 | ,098 | -,020 | -,019 |
| Độ tuổi | -,001 | ,118 | -,001 | -,021 | -,020 | ,119 | -,010 | -,166 | -,061 | ,117 | -,021 | -,006 | -,061 | ,117 | -,027 | -,517 |
| Trình độ học vấn | ,101 | ,108 | ,047 | ,932 | ,089 | ,108 | ,042 | ,824 | ,053 | ,106 | ,025 | ,523 | -,050 | ,107 | -,009 | ,468 |
| Kinh nghiệm làm việc | ,195 | ,082 | ,148 | 2,379* | ,192 | ,082 | ,146 | 2,343* | ,181 | ,080 | ,134 | 0,490* | ,182 | ,080 | ,047 | 2,273** |
| Vị trí làm việc | ,214 | ,118 | ,108 | 1,810 | ,198 | ,119 | ,101 | 1,672 | ,169 | ,116 | ,083 | 2,275 | ,171 | ,117 | ,045 | 1,460** |
| Tính độc lập của nhiệm vụ | ,108 | ,050 | ,114 | 2,179* | ,122 | ,051 | ,129 | 2,410* | ,089 | ,050 | ,093 | 1,455 | ,089 | ,051 | -,014 | 1,745 |
| Yêu cầu sáng tạo | ,524 | ,051 | ,543 | 10,234** | ,512 | ,052 | ,531 | 9,849** | ,456 | ,053 | ,465 | 8,582** | ,456 | ,053 | ,031 | 8,526 |
| Văn hoá thể diện | | | | | -,077 | ,059 | -,073 | -1,297 | -,050 | ,058 | -,056 | -,863 | -,089 | ,262 | -,464 | -,338** |
| PSS | | | | | | | | | ,190 | ,054 | ,162 | 3,516** | ,161 | ,199 | ,004 | ,810 |
| PSS x Văn hoá thể diện | | | | | | | | | | | | | ,007 | ,049 | ,501 | ,150** |
| R^2 | | | | | | | | | | | | | | | | ,858** |
| F(df) | | | | | | | | | | | | | | | | 430,831 (13, 233) |
| ΔR^2 | | | | | | | | | | | | | | | | ,5** |

a. N = 245. Các giá trị được in đậm có liên quan đến việc kiểm định các giá trị quyết định * $p < ,05$ ** $p < ,01$

Tác giả tiến hành đồng thời mô hình hồi quy tuyến tính và hồi quy bình phương để xem xét mối quan hệ giữa Văn hóa thể diện và Sự sáng tạo. Với mô hình thứ nhất, R bình phương hiệu chỉnh là 0,405, điều này cho thấy rằng biến Văn hóa thể diện có thể giải thích 40,5% biến Sáng tạo. Mối quan hệ nhân quả có ý nghĩa thống kê $p = 0,000$ trong cả ANOVA và biến hệ số. Ở mô hình thứ hai, R bình phương hiệu chỉnh thu được bằng 0,115. Do đó, biến Văn hóa thể diện bình phương giải thích Sự sáng tạo ít hơn biến Văn hóa thể diện, mô hình hồi quy tuyến tính phù hợp hơn và được chứng minh trong Bảng 3.

Kết quả hồi quy tuyến tính (Hình 1) phù hợp với giả thuyết 1, thể diện tác động ngược chiều đến sự sáng tạo, giả thuyết 1 được chấp thuận. Mức độ thể diện càng cao thì mức độ sáng tạo càng thấp ($\beta = -0,240$). Người lao động làm việc trong môi trường có mức độ văn hóa thể diện cao hơn hoặc bản thân họ có mức độ giữ gìn thể diện cao hơn được dự đoán là có khả năng sáng tạo thấp hơn. Mặc dù phát hiện này rất thống nhất với các nghiên cứu trước và có ý nghĩa trong dự báo mức độ sáng tạo của người lao động; tuy nhiên, khả năng giải thích của văn hóa thể diện đối với sự sáng tạo không quá cao. Do đó, điều quan trọng là phải kiểm định các giả thuyết về vai trò trung gian của biến PSS - một cơ chế giải thích cho sự biến thiên trong mối quan hệ giữa văn hóa thể diện và sự sáng tạo.

4.3. Khám phá Vai trò điều tiết của PSS trong mối quan hệ Văn hóa thể diện và Sáng tạo

Để khám phá giả thuyết thứ hai, nghiên cứu đã tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính đa cấp bậc OLS với quy trình được khuyến nghị bởi Aiken & West (1991), nhập các biến kiểm soát ở bước 1, thêm biến văn hóa thể diện ở bước 2, biến PSS ở bước 3 và tương tác giữa PSS và văn hóa thể diện ở bước 4. Như vậy, R bình phương hiệu chỉnh tăng đáng kể lên 0,858 trong mô hình cuối cùng (R bình phương hiệu chỉnh là 0,423 ở mô hình đầu tiên, 0,425 ở mô hình thứ hai và 0,456 ở mô hình thứ ba). Kết luận lại, mô hình đầy đủ có thể giải thích 85,8% biến phụ thuộc - Tính sáng tạo.

Bảng 4 mô tả kết quả của các phân tích hồi quy đa cấp bậc nhằm khám phá vai trò của biến điều tiết - PSS. Mô hình 4, bao gồm tất cả các biến (Văn hóa thể diện, Sáng tạo, PSS) và các tương tác của PSS với văn hóa thể diện. Hệ số chuẩn hóa của văn hóa thể diện ($\beta = -0,464$) nhỏ hơn 0. Do đó, ảnh hưởng nghịch chiều của văn hóa thể diện đối với sự sáng tạo được nhấn mạnh, thống nhất với kết quả phân tích hồi quy tuyến tính kiểm định giả thuyết 1.

Kết quả của Mô hình 4 ủng hộ giả thuyết H2 “*Nhận thức về sự hỗ trợ từ người quản lý giảm thiểu tác động của văn hóa thể diện đối với sự sáng tạo cá nhân*” ($\beta = 0,501$). Do đó, PSS có vai trò điều tiết đối với mối quan hệ giữa văn hóa thể diện với sự sáng tạo bằng cách làm suy giảm ảnh hưởng của văn hóa thể diện; nhờ đó, thành tích sáng tạo của người lao động sẽ được cải thiện. Giả thuyết H2 được chấp nhận. Kết luận lại, người lao động, những người được hỗ trợ bởi những người giám sát và nhận thức tốt hơn về điều này, có thể chịu ít ảnh hưởng của văn hóa thể diện để có khả năng sáng tạo cao hơn. Ngược lại, với người lao động không nhận thức đầy đủ sự hỗ trợ của người giám sát, sẽ chịu ảnh hưởng lớn hơn của văn hóa thể diện. Thêm vào đó, người lao động, những người không được hỗ trợ bởi người giám sát hoặc không thể nhận thức được điều này (PSS = 0), chịu tác động đầy đủ của văn hóa thể diện và không có được sự cải thiện trong khả năng sáng tạo của họ.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu và kết luận

5.1. Kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu có đóng góp vào các hệ thống các nghiên cứu đang phát triển về văn hóa thể diện qua việc giải thích sự biến thiên trong mối quan hệ giữa văn hóa thể diện và sáng tạo (Leung & Cohen, 2011) bằng một yếu tố tình huống - PSS.

Thứ nhất, nghiên cứu kiểm định lại và kết luận nhân viên có thể diện ở mức độ cao hơn thường kém sáng tạo hơn những người ít giữ thể diện hơn, điều này phù hợp với nghiên cứu trước đó về tác động nghịch chiều của văn hóa thể diện đối với sự sáng tạo (Oldham & Cummings, 1996; Yuan & Woodman, 2010; Kim & cộng sự, 2010; Miron-Spektor & cộng sự, 2015). Điều này là bởi họ không có sự e ngại bị phán xét, phê bình khi có các ý tưởng mới, khác lạ so với số đông hay có mong muốn thay đổi các quy trình, phương pháp, sản phẩm hiện tại; đồng thời, không có áp lực duy trì hình ảnh hiện tại của mình trùng khớp với kỳ vọng của xã hội. Đồng thời, ở các môi trường có văn hóa giữ thể diện thấp, người lao động không cần cung cấp phản hồi chỉ nhằm làm hài lòng người khác mà sẽ có những đóng góp chân thật, tích cực nhằm xây dựng ý tưởng sáng tạo và hiện thực hóa chúng, dẫn tới cá nhân sẽ sáng tạo hơn.

Thứ hai, tác giả lấp đầy khoảng trống nghiên cứu, giải thích cho sự không nhất quán trong các kết luận về mối quan hệ văn hóa - sáng tạo (Erez & cộng sự, 2015) qua vai trò điều tiết của PSS. PSS, phù hợp với nghiên cứu trước đây của Oldham & Cummings (1996) và lý thuyết thành phần của Amabile (1988) và Amabile & cộng sự (1996) đã chứng minh tác động tích cực quan trọng của PSS đối với sự sáng tạo, ảnh hưởng của văn hóa thể diện đối với sự sáng tạo là yếu hơn hoặc không đáng kể khi nhân viên nhận được và cảm thấy sự hỗ trợ tốt hơn từ người giám sát. Phát hiện cho thấy PSS có thể hạn chế phản ứng của người lao động nhằm nâng cao hình ảnh của bản thân trước nỗi sợ bị mất thể diện; do đó, người lao động có thể sáng tạo hơn ngay cả khi chịu tác động của thể diện. Ngược lại, khi không được cấp trên tạo điều kiện trên cả hai khía cạnh mối quan hệ và công việc, người lao động chịu tác động từ văn hóa thể diện ở mức độ cao hơn trong quá trình sáng tạo. Cảm nhận sự hỗ trợ của cấp trên ở mức độ thấp, người nhân viên có thể chùn bước trước trong quá trình sáng tạo, họ e ngại nếu phải chịu phê bình, mất hình ảnh và bị xấu hổ trước đám đông, có áp lực khi nêu lên các ý tưởng làm thay đổi thực tại.

Thứ ba, nghiên cứu đề xuất cải thiện môi trường làm việc thông qua PSS, nhằm thúc đẩy sự sáng tạo và đồng thời, giảm thiểu ảnh hưởng của văn hóa thể diện tới sáng tạo của người lao động. Các ý tưởng đổi mới cần nhiều nguồn lực (thời gian, năng lượng, sự chú ý, hỗ trợ,...) để thực hiện (Škerlavaj & cộng sự, 2014), nếu các nhà quản lý muốn nâng cao tính sáng tạo cả về số lượng và chất lượng của các ý tưởng, họ cần tạo ra một môi trường thích hợp khuyến khích sáng tạo (Zhou & George, 2001).

5.2. Những hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Thứ nhất, các công trình trước đây bao gồm cả nghiên cứu này phần lớn đã bỏ qua cơ chế định tính đằng sau vai trò điều tiết của PSS, và mối quan hệ thể diện - sáng tạo nên chưa thể phản ánh đầy đủ các mối quan hệ biện chứng chủ quan và định tính này. Do đó, hướng nghiên cứu trong tương lai có thể là tiến hành các nghiên cứu định tính khám phá các mối quan hệ này; đặc biệt dưới góc nhìn đa dạng của các cấp quản lý và người theo dõi khác nhau.

Thứ hai, mẫu khảo sát của nghiên cứu chưa thể hiện đầy đủ sự khác biệt về văn hóa thể diện trên phạm vi quốc gia. Trong hai công ty được chọn này, đặc điểm đặc trưng của nhân viên có thể làm giảm tính đại diện của mẫu. Ví dụ, phần lớn người lao động ở độ tuổi từ 25 đến 45 tuổi; thêm vào đó, hầu hết trong số họ đều có ít nhất bằng cử nhân. Mặc dù các biến đã được kiểm soát, như đã chứng minh trong nghiên cứu trước đây, tuổi tác (Jones & Weinberg, 2011) và trình độ học vấn (Fasko, 2001) có thể ảnh hưởng đến mức độ văn hóa thể diện. Ngoài ra, cả hai công ty được khảo sát đều mới thành lập với văn hóa tổ chức ban đầu cởi mở và cơ cấu tổ chức phẳng. Do đó, mẫu khảo sát có thể chịu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức mạnh hơn văn hóa địa lý. Điều này nhấn mạnh các nghiên cứu tương lai cần đào sâu hơn để xem xét phục vụ mục đích điều tra văn hóa mang tính đại diện trên phạm vi các quốc gia.

Cuối cùng, do tác động đã được chứng minh của văn hóa thể diện, người lao động có thể không đánh giá trung thực mức độ sáng tạo của họ trong bảng câu hỏi và trong các cuộc phỏng vấn. Họ không muốn đánh giá thấp năng lực của mình hoặc đánh mất hình ảnh của mình trong mắt người phỏng vấn hoặc ít nhất là trong tâm trí của họ. Nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng một phương pháp khách quan hơn để đánh giá mức độ sáng tạo, ví dụ: xếp hạng của người giám sát hoặc đồng nghiệp.

Tài liệu tham khảo:

- Aiken, L.S. & Stephen, G.W. (1991), *Testing And Interpreting Interactions In Multiple Regression*, Sage Publications, USA.
- Amabile, T.M. (1983), *The social psychology of creativity*, New York: Springer- Verlag, USA.
- Amabile, T.M. (1988), 'A model of creativity and innovation in organizations', *Research in Organizational Behavior*, 19, 123-167.
- Amabile, T.M. (1996), *Creativity in context*, Boulder, CO: Westview Press.

-
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), 'Assessing the work environment for creativity', *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. & Kramer, S.J. (2006), 'Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support', *The Leadership Quarterly*, 17(6), 679-680.
- Andrews, F. (1967), 'Creative ability, the laboratory environment, and scientific performance', *Transactions On Engineering Management*, 14(2), 76-83.
- Baer, J. & Kaufman, J.C. (2008), 'Gender differences in creativity', *The Journal of Creative Behavior*, 42(2), 75-105.
- Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013), 'Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective', *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Chen, C., Kasof, J., Himsel, A., Greenberger, E., Dong, Q. & Xue, G. (2002), 'Creativity in drawings of geometric shapes: A cross-cultural examination with the consensual assessment technique', *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 171-187.
- Chiaburu, D.S. & Harrison, D.A. (2008), 'Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance', *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Cocroft, B.K. & Ting-Toomey, S. (1994), 'Facework in Japan and the United States', *International Journal of Intercultural Relations*, 18(4), 469-506.
- Daniels, K., Wimalasiri, V., Cheyne, A. & Story, V. (2011), 'Linking the demands-control-support model to innovation: The moderating role of personal initiative on the generation and implementation of ideas', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 581-598.
- Demerouti, E. & Arnold, B.B. (2011), 'The job demands-resources Model: Challenges for future research', *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), p.974.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986), 'Perceived organizational support', *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. & Rhoades, L. (2002), 'Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention', *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- El-Kassar, A.N., Dagher, G.K., Lythreath, S. & Azakir, M. (2022), 'Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance', *Journal of Business Research*, 140, 1-10.
- Ellen, B.P.III, Ferris, G.R. & Buckley, M.R. (2013), 'Leader political support: Reconsidering leader political behavior', *The Leadership Quarterly*, 24(6), 842-857.
- Erez, M., Van De Ven, A. & Lee, C. (2015), 'Contextualizing creativity and innovation across cultures', *Journal Of Organizational Behavior*, 36(7), 895-898.
- Fasko, D. (2001), 'Education and creativity', *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 317-327.
- Fass, M.E. & Tubman, J.G. (2002), 'The influence of parental and peer attachment on college students' academic achievement', *Psychology in the Schools*, 39, 561-573.
- Feldman, K.A. (2007), 'Identifying exemplary teachers and teaching: Evidence from student ratings', in *The scholarship of teaching and learning in higher education: An evidence-based approach*, Perry, R.P. & Smart, J.C. (Eds.), Agathon Press, New York, 93-129.
- Gelfand, M., Severance, L., Lee, T., Bruss, C., Lun, J., Abdel-Latif, A., Al-Moghazy, A.A. & Ahmed, S.M. (2015), 'Culture and getting to yes: The linguistic signature of creative agreements in the United States and Egypt', *Journal Of Organizational Behavior*, 36(7), 967-989.
- Goncalo, J. & Staw, B. (2006), 'Individualism-collectivism and group creativity', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 96-109.
- Harzing, A. & Hofstede, G. (1996), 'Planned change in organizations: The influence of national culture', *Research In The Sociology Of Organizations*, 14, 297-340.
- Huang, Q., Davison, R.M. & Gu, J. (2008), 'Impact on personal and cultural factors on knowledge sharing in China', *Asia Pacific J Manage*, 25(3), 451-471.
-

- Hwang, A., Francesco, A.M. & Kessler, E. (2003), 'The relationship between individualism-collectivism, face, and feedback and learning processes in Hong Kong, Singapore, and the United States', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(1), 72-91.
- Janssen, O. (2003), 'Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Jaquish, G. & Ripple, R. (1984), 'A life-span developmental cross-cultural study of divergent thinking abilities', *The International Journal Of Aging And Human Development*, 20(1), 1-11.
- Jones, B.F. & Weinberg, B.A. (2011), 'Age dynamics in scientific creativity', *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(47), 18910-18914.
- Kim, J.Y. & Nam, S.H. (1998), 'The concept and dynamics of face: Implications for organizational behavior in Asia', *Organization Science*, 9(4), 522-534.
- Kim, Y.H., Cohen, D. & Au, W.T. (2010), 'The jury and abjuration of my peers: The self in face and dignity cultures', *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 904-916.
- Kline, R.B. (1998), *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.
- Leung, A.K.Y. & Cohen, D. (2011), 'Within- and between-culture variation: Individual differences and the cultural logics of honor, face, and dignity cultures', *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 507-526.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012), 'The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity', *Academy Of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Mattanah, J.F., Lopez, F.G. & Govern, J.M. (2011), 'The contributions of parental attachment bonds to college student development and adjustment: A meta-analytic review', *Journal of Counseling Psychology*, 58(4), 565-596.
- Miron-Spektor, E., Paletz, S. & Lin, C. (2015), 'To create without losing face: The effects of face cultural logic and social-image affirmation on creativity', *Journal Of Organizational Behavior*, 36(7), 919-943.
- Mumford, M.D. (2003), 'Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research', *Creativity Research Journal*, 15, 107-120.
- Niu, W. & Sternberg, R. (2002), 'Contemporary studies on the concept of creativity: the East and the West', *The Journal Of Creative Behavior*, 36(4), 269-288.
- Niu, W., Zhang, J. & Yang, Y. (2007), 'Deductive reasoning and creativity: A Cross-cultural', *Psychological Reports*, 100(2), 509-519.
- Nouri, R., Erez, M., Lee, C., Liang, J., Bannister, B. & Chiu, W. (2014), 'Social context: Key to understanding culture's effects on creativity', *Journal Of Organizational Behavior*, 36(7), 899-918.
- Nouri, R., Erez, M., Rockstuhl, T., Ang, S., Leshem-Calif, L. & Rafaeli, A. (2013), 'Taking the bite out of culture: The impact of task structure and task type on overcoming impediments to cross-cultural team performance', *Journal Of Organizational Behavior*, 34(6), 739-763.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996), 'Employee creativity: Personal and contextual factors at work', *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Pelz, D. & Andrews, F. (1976), 'Scientists in organizations: Productive climates for research and development', *Contemporary Sociology*, 7(5), p.610.
- Rank, J., Nelson, N.E., Allen, T.D. & Xu, X. (2009), 'Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465-489.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. & Teach, R. (1993), 'Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002), 'Perceived organizational support: A review of the literature', *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riquelme, H. (2002), 'Creative imagery in the East and West', *Creativity Research Journal*, 14(2), 281-282.
- Robbins, S.B., Oh, I., Le, H. & Button, C. (2009), 'Intervention effects on college performance and retention as mediated by motivational, emotional, and social control factors: Integrated meta-analytic path analyses', *Journal*

of *Applied Psychology*, 94, 1163-1184.

- Shao, Y., Zhang, C., Zhou, J., Gu, T. & Yuan, Y. (2019), 'How does culture shape creativity? A mini-review', *Frontiers in psychology*, 10, p.1219.
- Skerlavaj, M., Cerne, M. & Dysvik, A. (2014), 'I get by with a little help from my superior: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support', *The Leadership Quarterly*, 25, 987-1000.
- Sternberg, R.J. (2011), *Cognitive Psychology*, New York: Cengage Learning.
- Tierney, P., Farmer, S. & Graen, G. (1999), 'An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships', *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Van de Ven, A. (1986), 'Central problems in the management of innovation', *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Yuan, F. & Woodman, R.W. (2010), 'Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations', *Academy of Management Journal*, 52(2), 323-342.
- Zane, N.W.S. & Yeh, M. (2002), 'The use of culturally-based variables in assessment: Studies on loss of face', in *Asian American mental health: Assessment theories and methods*, Kurasaki, K.S., Okazaki, S. & Sue, S. (Eds.), New York: Kluwer Academic/ Plenum Press Publishers, 123-140.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001), 'When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice', *The Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.