

# VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA VĂN HÓA LINH HOẠT TRONG MỐI QUAN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ HÀNH VI LÀM VIỆC ĐỔI MỚI CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

THE MEDIATING ROLE OF ADHOCRACY CULTURE IN THE RELATIONSHIP  
BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEES'  
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR IN VIETNAMESE ENTERPRISES

Ngày nhận bài: 20/07/2025

Ngày nhận bản sửa: 01/11/2025

Ngày chấp nhận đăng: 15/11/2025

*Phạm Thị Bích Ngọc*<sup>✉</sup>

## TÓM TẮT

Nghiên cứu này phân tích tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi làm việc đổi mới của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của văn hóa linh hoạt. Dữ liệu được thu thập từ 139 nhân viên thuộc 35 doanh nghiệp tại Hà Nội. Kết quả nghiên cứu cho thấy khi các nhà quản lý truyền đạt được tầm nhìn thuyết phục về tương lai, tạo cảm hứng và động lực để nhân viên cùng hướng đến các mục tiêu và giá trị chung; đồng thời khuyến khích tư duy phản biện, sáng tạo và quan tâm hỗ trợ, huấn luyện phù hợp với nhu cầu phát triển cá nhân, họ sẽ góp phần hình thành và nuôi dưỡng văn hóa đề cao tính linh hoạt, đổi mới và chấp nhận rủi ro. Nhờ đó, nhân viên có xu hướng chủ động đề xuất các ý tưởng mới và hiện thực hóa các ý tưởng này trong công việc. Nghiên cứu này góp phần bổ sung minh chứng về cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi đổi mới của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời nhấn mạnh vai trò của văn hóa linh hoạt trong việc tạo điều kiện cho quá trình này diễn ra hiệu quả hơn. Nghiên cứu này cũng gợi ý các doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng và phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi thông qua các chương trình đào tạo, phát triển đội ngũ lãnh đạo, đồng thời tập trung hình thành văn hóa linh hoạt nhằm tạo điều kiện thuận lợi để hành vi đổi mới của nhân viên được khuyến khích.

**Từ khóa:** Lãnh đạo chuyển đổi; Văn hóa linh hoạt; Hành vi làm việc đổi mới.

## ABSTRACT

This study analyzes the impact of transformational leadership on employees' innovative work behavior in Vietnamese enterprises, while clarifying the mediating role of an adhocracy culture. Data were collected from 139 employees across 35 companies in Hanoi. The research findings indicate that when managers are able to communicate a compelling vision for the future, inspire and motivate employees to align with shared goals and values, encourage critical and creative thinking, and provide appropriate support, coaching, and mentoring tailored to individual development needs, they help shape and nurture a culture that values flexibility, innovation, and risk-taking. As a result, employees are more likely to propose new ideas and implement them at work proactively. This study contributes additional empirical evidence on the mechanism through which transformational leadership influences employees' innovative work behavior in the context of Vietnamese companies, while emphasizing the role of an adhocracy culture in facilitating this process more effectively. The study also suggests that organizations should focus on building and developing transformational leadership capabilities through training programs and leadership development initiatives, while fostering an adhocracy culture to create favorable conditions for encouraging employees' innovative work behavior.

**Keywords:** Transformational Leadership; Adhocracy Culture; Innovative Work Behavior.

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, đổi mới sáng tạo trở nên vô cùng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Những tổ chức thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới ở nhân viên có nhiều khả năng phát triển các sản phẩm, dịch vụ và giải pháp độc đáo, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Janssen, 2000). Thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới là cần thiết giúp tổ chức đáp ứng và thích nghi với sự thay đổi, và do đó đảm bảo sự tồn tại của tổ chức (Thurlings và cộng sự, 2015; Yuan và Woodman, 2010; Oldham và Cummings, 1996; Scott và Bruce, 1994; Amabile, 1988).

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã khẳng định mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi làm việc đổi mới của nhân viên, nhưng cơ chế trung gian giải thích *cách thức* và *vì sao* mối quan hệ này xảy ra vẫn chưa được khám phá đầy đủ. Các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào các biến trung gian ở cấp độ cá nhân như trao quyền tâm lý, động lực nội tại, hoặc sự an toàn tâm lý (Pieterse và cộng sự, 2010; Stanescu và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm về các cơ chế ở cấp độ tổ chức, đặc biệt là vai trò của văn hóa linh hoạt, vẫn còn hạn chế.

Mặc dù văn hóa linh hoạt được công nhận là yếu tố bối cảnh quan trọng thúc đẩy đổi mới (Martins và Terblanche, 2003; Jassawalla và Sashittal, 2002), rất ít nghiên cứu thực nghiệm giải thích rõ cách mà các nhà lãnh đạo chuyển đổi hình thành và phát triển văn hóa linh hoạt này, từ đó gián tiếp thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên như thế nào. Điều này tạo ra một khoảng trống lý thuyết trong việc hiểu rõ con

đường truyền dẫn ở cấp độ tổ chức mà qua đó lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đổi mới.

Bên cạnh đó, phần lớn các nghiên cứu hiện tại được thực hiện trong bối cảnh phương Tây và các nền kinh tế phát triển. Các nghiên cứu về mối quan hệ TL-IWB trong các quốc gia không thuộc phương Tây, có khoảng cách quyền lực cao như Việt Nam còn rất hiếm. Trong khi đó, các giá trị văn hóa có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả của phong cách lãnh đạo và hành vi đổi mới (Hofstede, 2001). Do vậy, việc kiểm định mối quan hệ này trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi - nơi vẫn tồn tại cấu trúc tổ chức theo cấp bậc và giá trị tập thể hứa hẹn những đóng góp mới vào lý thuyết lãnh đạo trong tổ chức.

Để lấp đầy các khoảng trống trên, nghiên cứu này xem xét vai trò trung gian của văn hóa linh hoạt trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi đổi mới của nhân viên, sử dụng dữ liệu khảo sát từ các doanh nghiệp tại Việt Nam. Nghiên cứu này góp phần mở rộng lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi bằng cách đưa vào văn hóa linh hoạt như một biến trung gian ở cấp độ tổ chức, từ đó cung cấp những giải thích toàn diện hơn về cách lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu này còn bổ sung hiểu biết về TL và IWB trong các doanh nghiệp tại quốc gia có nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, góp phần kiểm định tính phổ quát của các lý thuyết lãnh đạo. Cuối cùng, nghiên cứu này cung cấp gợi ý thiết thực cho các tổ chức trong việc thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới của nhân viên, thông qua việc nhấn mạnh vai trò kép của người lãnh đạo - không chỉ là người truyền cảm hứng mà còn là người định hình văn hóa sáng tạo, linh hoạt của tổ chức.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership - TL)

Lãnh đạo thường được định nghĩa là “một quá trình mà qua đó một cá nhân ảnh hưởng đến một nhóm người để đạt được mục tiêu chung.” (Northouse, 2022). Lãnh đạo cũng là “khả năng ảnh hưởng đến một nhóm người nhằm đạt mục tiêu và tầm nhìn đã đặt ra (Robbins và Judge, 2024). Phong cách lãnh đạo là tập hợp các hành vi điển hình, cách thức ứng xử và phương pháp mà một người lãnh đạo sử dụng khi ra quyết định và ảnh hưởng đến cấp dưới (Yukl, 2013).

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi ngày càng thu hút sự quan tâm nghiên cứu trong bối cảnh các tổ chức hiện đại phải đối mặt với môi trường cạnh tranh, biến động nhanh và yêu cầu đổi mới liên tục. Việc nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ý nghĩa quan trọng vì nó giúp các nhà quản lý hiểu rõ cách thức truyền cảm hứng, khuyến khích nhân viên phát huy tiềm năng, vượt qua giới hạn cá nhân để đạt mục tiêu chung, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc, khả năng sáng tạo và cam kết tổ chức. Theo Bass (1985), lãnh đạo chuyển đổi là phong cách mà nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng bằng cách mở rộng và nâng cao động cơ, đạo đức và ý thức trách nhiệm của cấp dưới thông qua tầm nhìn, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân và truyền cảm hứng. Tương tự, Northouse (2022) định nghĩa lãnh đạo chuyển đổi là quá trình mà nhà lãnh đạo gắn kết cấp dưới vào quá trình thay đổi và phát triển, hướng họ đến việc đạt được những mục tiêu cao hơn bằng cách biến đổi giá trị, niềm tin và nhu cầu của họ.

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được thể hiện thông qua với bốn yếu tố sau: ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân hóa (Bass và Avolio, 1997). Cụ thể, ảnh hưởng lý tưởng thể

hiện khả năng của nhà lãnh đạo trong việc xây dựng tầm nhìn rõ ràng, truyền cảm hứng tin tưởng và khơi gợi sự kính trọng từ nhân viên. Động lực truyền cảm hứng là khả năng thể hiện niềm tin vào năng lực của người theo sau, truyền tải kỳ vọng cao và diễn đạt mục tiêu có ý nghĩa một cách dễ hiểu. Kích thích trí tuệ phản ánh năng lực khuyến khích sự sáng tạo, tư duy phản biện và cách tiếp cận vấn đề một cách thận trọng. Cuối cùng, quan tâm cá nhân hóa là việc nhà lãnh đạo chú ý đến nhu cầu cá nhân của từng nhân viên, đồng thời cung cấp sự hỗ trợ, huấn luyện và định hướng phát triển phù hợp.

### 2.2. Văn hóa linh hoạt (Adhocracy Culture - ADCUL)

Văn hóa tổ chức là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và giả định được chia sẻ giữa các thành viên trong tổ chức, từ đó định hình cách họ suy nghĩ, cảm nhận và hành động trong môi trường làm việc (Robbins và Judge, 2024; Schein, 2010). Văn hóa linh hoạt là một trong bốn loại văn hóa mà Cameron và Quinn (2011) đề xuất theo khung giá trị cạnh tranh. Văn hóa linh hoạt nhấn mạnh vào sự sáng tạo, đổi mới, tính thích ứng và năng lực thích ứng với môi trường biến động (Cameron và Quinn, 2011). Các tổ chức có văn hóa linh hoạt thường khuyến khích tư duy đột phá, hành vi khởi nghiệp và sẵn sàng chấp nhận rủi ro như một phần trong chiến lược phát triển (Deshpandé và cộng sự, 1993). Bốn đặc điểm cốt lõi của văn hóa linh hoạt gồm: (1) sự đổi mới, phản ánh cam kết tổ chức đối với sáng tạo và cải tiến liên tục; (2) chấp nhận rủi ro, thể hiện sự sẵn lòng thử nghiệm và đổi mới dù có khả năng thất bại; (3) tính linh hoạt, cho phép tổ chức thích ứng nhanh chóng với các thay đổi; và (4) tư duy khởi nghiệp, khuyến khích các hành vi chủ động, tiên phong và đổi mới (Cameron và Quinn, 2011). Văn hóa linh hoạt đóng vai trò nền tảng trong việc thúc đẩy khả năng đổi mới tổ chức và nâng cao năng lực cạnh tranh.

### **2.3. Hành vi làm việc đổi mới (*Innovative Work Behavior - IWB*)**

Hành vi làm việc đổi mới là những hành vi có chủ đích của cá nhân nhằm khởi xướng và đưa vào thực tiễn các ý tưởng, quy trình, sản phẩm hoặc phương pháp mới và hữu ích trong phạm vi vai trò công việc, nhóm hoặc tổ chức của họ (Farr và Ford, 1990). Khác với khái niệm sáng tạo thuần túy - thường chỉ dừng lại ở việc tạo ra ý tưởng - hành vi làm việc đổi mới bao gồm cả việc triển khai, áp dụng và hiện thực hóa những ý tưởng đó trong thực tiễn (Janssen, 2000; De Jong và Den Hartog, 2010).

Để đo lường hành vi làm việc đổi mới, Janssen (2000), Berisha và cộng sự (2025) đưa ra ba nhóm hành vi cụ thể: (1) Tạo ý tưởng - phát sinh các ý tưởng sáng tạo và hữu ích trong nhiều lĩnh vực; (2) Thúc đẩy ý tưởng - quảng bá, thuyết phục và tìm kiếm sự ủng hộ từ các bên liên quan nhằm tăng tính khả thi và sức sống của ý tưởng, (3) Hiện thực hóa ý tưởng - chuyển ý tưởng thành các giải pháp đổi mới có tính ứng dụng cao trong thực tiễn công việc của cá nhân, nhóm và tổ chức. Như vậy, IWB là một quá trình hành vi liên tục, từ hình thành đến triển khai đổi mới, đóng vai trò thiết yếu trong việc thúc đẩy năng lực đổi mới và hiệu quả tổ chức trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

### **2.4. Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi tới hành vi làm việc đổi mới của nhân viên**

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến hành vi làm việc đổi mới của nhân viên, thông qua việc truyền cảm hứng, động viên và tạo điều kiện để họ hình thành và triển khai các ý tưởng mới trong công việc (Bass, 1985; Jung và cộng sự, 2003; Afsar và cộng sự, 2014; Le và Lei, 2018; Nordin và cộng sự, 2024). Theo lý thuyết về động lực bên trong và sự an toàn tâm lý, lãnh đạo chuyển đổi tác động đến IWB thông qua việc nâng cao cảm hứng làm việc, khuyến khích sự tự chủ và

tạo ra một môi trường tin cậy để nhân viên dám thử nghiệm các ý tưởng đổi mới (Amabile, 1996; Newman và cộng sự, 2020). Cụ thể, các hành vi đặc trưng của lãnh đạo chuyển đổi như ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân hóa sẽ khơi gợi sự sáng tạo và tăng cường sự cam kết của nhân viên đối với quá trình đổi mới (Bass và Avolio, 1994).

Một số nghiên cứu thực nghiệm khẳng định ảnh hưởng tích cực của phong cách lãnh đạo chuyển đổi tới hành vi đổi mới của nhân viên trong doanh nghiệp. Afsar và cộng sự (2014) nhấn mạnh rằng lãnh đạo chuyển đổi không chỉ khuyến khích sự sáng tạo mà còn nâng cao năng lực thuyết phục người khác triển khai các ý tưởng mới. Tương tự, Le và Lei (2018) đã sử dụng mô hình phương trình cấu trúc với dữ liệu thu thập từ 394 nhân viên tại 88 doanh nghiệp Trung Quốc và phát hiện rằng TL có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sản phẩm và quy trình của doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu gần đây của Stanescu và cộng sự (2021) cho thấy TL thúc đẩy hành vi đổi mới thông qua trao quyền tâm lý - động lực nội tại của nhân viên được thể hiện qua cảm nhận về sự kiểm soát, năng lực và ý nghĩa trong công việc. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nordin và cộng sự (2024) tại Malaixia cũng khẳng định vai trò trung gian của sự tự chủ trong công việc trong mối quan hệ giữa TL và IWB. Như vậy, các nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi là một yếu tố nền tảng để thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới, đặc biệt thông qua các cơ chế tâm lý như động lực nội tại, niềm tin, sự an toàn tâm lý và nhận thức hỗ trợ, tự chủ công việc - từ đó tạo điều kiện cho nhân viên chủ động đóng góp ý tưởng, thúc đẩy sáng tạo và cải tiến liên tục trong tổ chức. Do vậy, giả thuyết sau được đề xuất:

*Giả thuyết 1: Lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới của nhân viên*

### **2.5. Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi tới văn hóa đổi mới**

Lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò then chốt trong việc hình thành và duy trì văn hóa tổ chức, đặc biệt là các nền văn hóa khuyến khích đổi mới, linh hoạt và thích ứng (Bass và Avolio, 1994). Văn hóa linh hoạt được đặc trưng bởi sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro, định hướng bên ngoài và khả năng ứng biến nhanh, rất phù hợp với hành vi lãnh đạo chuyển đổi như truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và hỗ trợ cá nhân (Bass và Riggio, 2006). Lãnh đạo chuyển đổi không chỉ truyền cảm hứng đổi mới mà còn tạo môi trường tâm lý an toàn, khuyến khích nhân viên chủ động đề xuất và hiện thực hóa ý tưởng. Một số nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối liên hệ này. García-Morales và cộng sự (2008), Afsar và Umrani (2020) cho thấy TL góp phần xây dựng văn hóa đổi mới thông qua giá trị chia sẻ về thử nghiệm và tính chủ động. Với vai trò là “kiến trúc sư văn hóa” lãnh đạo chuyển đổi định hình các giá trị đổi mới thông qua hành vi nhất quán, điều chỉnh hệ thống tổ chức phù hợp với mục tiêu sáng tạo và thúc đẩy học hỏi từ thất bại (Schein, 2010). Nhờ đó, TL giúp nuôi dưỡng văn hóa đổi mới - yếu tố then chốt cho sự thích nghi và phát triển bền vững trong môi trường biến động. Chính vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất:

*Giả thuyết 2: Lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy văn hóa đổi mới*

### **2.6. Ảnh hưởng của văn hóa linh hoạt tới hành vi làm việc đổi mới**

Dưới góc độ của Thuyết nhận thức xã hội (Bandura, 1997), hành vi của con người được định hình bởi sự tương tác giữa yếu tố cá nhân, hành vi và môi trường xã hội. Trong môi trường tổ chức, văn hóa đóng vai trò như một bối cảnh xã hội quan trọng, ảnh hưởng đến nhận thức, động lực và cảm nhận về hiệu quả bản thân của nhân viên. Khi tổ chức đề cao văn hóa đổi mới - với các giá trị cốt lõi là sáng tạo,

linh hoạt, chấp nhận rủi ro và chủ động thay đổi - nhân viên có xu hướng cảm thấy được khuyến khích khám phá ý tưởng mới, thử nghiệm các giải pháp khác biệt, và tự tin hơn trong việc triển khai hành vi đổi mới.

Theo Cameron và Quinn (2011), văn hóa linh hoạt khuyến khích thích ứng và phát triển cá nhân, thúc đẩy nhân viên tìm kiếm cơ hội và nguồn lực từ bên ngoài tổ chức. Gần đây, Martela (2019) nhấn mạnh rằng một môi trường văn hóa cởi mở và phi tập trung như văn hóa linh hoạt giúp nhân viên cảm thấy được trao quyền, từ đó nâng cao động lực nội tại và khả năng sáng tạo trong công việc.

Từ các luận điểm trên, có thể thấy rằng cơ chế tác động của văn hóa linh hoạt tới hành vi làm việc sáng tạo của nhân viên diễn ra thông qua việc: (1) nâng cao cảm nhận hiệu quả bản thân, (2) thúc đẩy động lực nội tại và tư duy đổi mới, và (3) tạo môi trường tâm lý an toàn để thử nghiệm và học hỏi từ sai lầm. Những điều kiện này đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích nhân viên khởi xướng, thúc đẩy và hiện thực hóa ý tưởng - ba thành tố cốt lõi của hành vi làm việc đổi mới. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*Giả thuyết 3: Văn hóa linh hoạt thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới của nhân viên.*

### **2.7. Vai trò trung gian của văn hóa đổi mới trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi làm việc đổi mới**

Trong những năm gần đây, một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hành vi làm việc đổi mới của nhân viên (ví dụ như Ekmekcioglu và Öner, 2024; Malibari và Bajaba, 2022). Trong đó, văn hóa linh hoạt nổi bật như một cơ chế trung gian hiệu quả, góp phần lý giải cách thức mà các hành vi lãnh đạo ảnh hưởng đến sáng kiến đổi mới tại nơi làm việc.

Lãnh đạo chuyển đổi, với các hành vi đặc trưng như tạo tầm nhìn truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm đến từng cá nhân (Bass và Avolio, 1994), có khả năng định hình và củng cố các giá trị đổi mới trong tổ chức. Khi lãnh đạo khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận rủi ro và học hỏi từ sai lầm, họ tạo ra một môi trường văn hóa nơi sự sáng tạo được nuôi dưỡng và phát triển - tức là hình thành văn hóa sáng tạo, linh hoạt.

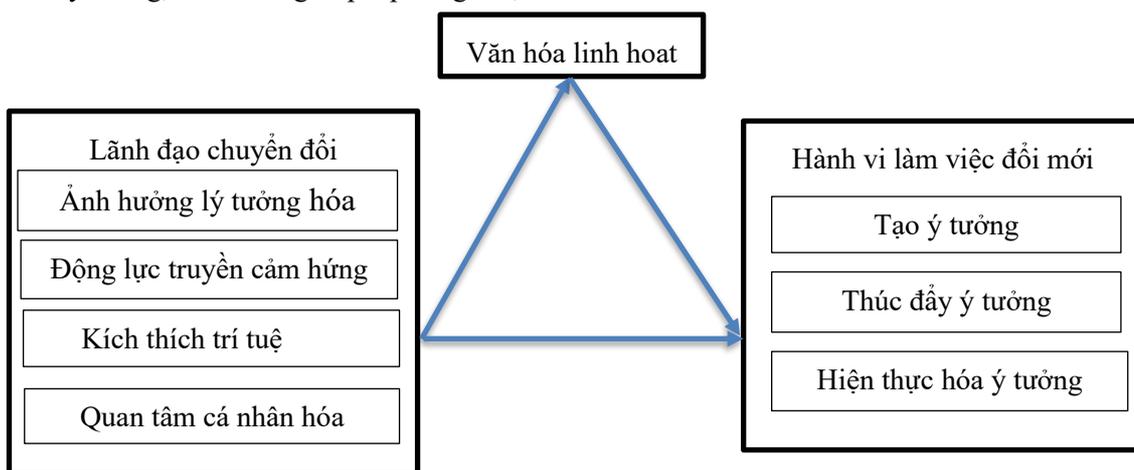
Văn hóa linh hoạt đóng vai trò là chất xúc tác thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới bằng cách nâng cao sự tin tưởng vào năng lực của bản thân, động lực nội tại và sự an toàn tâm lý của nhân viên (Bandura, 1997; Martela, 2019). Nhân viên làm việc trong môi trường linh hoạt và định hướng đổi mới thường chủ động đề xuất ý tưởng, tìm kiếm giải pháp sáng tạo, và

triển khai chúng vào thực tiễn (De Jong và Den Hartog, 2010).

Như vậy, lãnh đạo không chỉ tác động trực tiếp đến hành vi đổi mới mà còn tạo ra bối cảnh văn hóa thuận lợi để hành vi đó phát sinh và duy trì. Văn hóa linh hoạt tạo điều kiện cho sự chuyển hóa các thông điệp và hành vi lãnh đạo thành những kết quả đổi mới cụ thể trong hành vi làm việc của cá nhân trong tổ chức. Vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất:

*Giả thuyết 4: Văn hóa đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi làm việc đổi mới của nhân viên.*

Dựa vào tổng quan các nghiên cứu và lý thuyết nền tảng nêu trên, mô hình sau được xây dựng (Hình 1).



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Mẫu khảo sát và phương pháp thu thập số liệu

Để thu thập dữ liệu phục vụ cho kiểm định mô hình nghiên cứu trên, nhóm tác giả thực hiện thu thập dữ liệu thông qua khảo sát dựa trên bảng hỏi theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện nhằm nâng cao khả năng tiếp cận với đối tượng mục tiêu và đảm bảo sự đa dạng của mẫu khảo sát. Đối tượng khảo sát là những nhân viên đang làm việc trong môi trường tổ

chức có cấu trúc rõ ràng, có cấp trên trực tiếp, và có khả năng nhận diện phong cách lãnh đạo cũng như văn hóa tổ chức hiện hành. Điều này đảm bảo rằng các phản hồi liên quan đến lãnh đạo chuyển đổi, văn hóa đổi mới và hành vi làm việc đổi mới được cung cấp từ những người có trải nghiệm thực tiễn trong môi trường tổ chức có tính năng động.

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua việc gửi bảng hỏi trực tiếp đến 145 nhân viên làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp tư

nhân có quy mô nhỏ và vừa thuộc các lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh khác nhau như: sản xuất, dịch vụ, tài chính, công nghệ thông tin, và giáo dục. Kết quả là 139 bảng hỏi đã được đưa vào phân tích sau khi loại bỏ các bảng hỏi không đủ thông tin và không đạt yêu cầu. Trong tổng số 139 người được hỏi, tỷ lệ nam giới chiếm 58% (81 người) và nữ giới chiếm 42% (58 người); 96% (133 người) ở vị trí nhân viên, chuyên viên, trong khi số lượng cán bộ quản lý cấp trung chiếm 4% (6 người). Đa số đối tượng được khảo sát có kinh nghiệm công tác dưới 5 năm (96%, 103 người).

### 3.2. Đo lường các biến

Thước đo lãnh đạo chuyển đổi được điều chỉnh dựa trên các nghiên cứu của Bass và Avolio (1997). Văn hóa linh hoạt được đo

lượng bằng thước đo do Cameron và Quinn (2011) phát triển. Việc đo lường hành vi đổi mới được kế thừa và điều chỉnh từ nghiên cứu của Janssen (2000), Berisha và cộng sự (2025). Các mục hỏi trong mỗi thước đo được đánh giá theo thang Likert 5 điểm (1 = Hoàn toàn không đồng ý đến 5 = Hoàn toàn đồng ý)

### 3.3. Kết quả kiểm định thang đo của các biến

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, kiểm định Cronbach's Alpha đã được thực hiện. Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các biến trong mô hình nghiên cứu đều đạt hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7. Do đó, thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu được xác nhận là có độ tin cậy cao (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo được trình bày tại Bảng 2.

**Bảng 2.** Kết quả thống kê mô tả và kiểm định độ tin cậy của thước đo

Các biến	Mã	Số chỉ báo	Cronbach's Alpha	Giá trị trung bình (M)	Độ lệch chuẩn (SD)
Lãnh đạo chuyển đổi	TL	16	0,936	4,03	0,56
Văn hóa linh hoạt	ADCUL	4	0,822	3,82	0,64
Hành vi làm việc đổi mới	IWB	9	0,881	3,88	0,55

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ khảo sát của nhóm tác giả*

Tiếp theo, để kiểm tra tính chính xác của thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu, phân tích nhân tố khám phá (EFA) đã được thực hiện. Kết quả kiểm định độ giá trị của thang đo đối với lãnh đạo chuyển đổi và hành vi làm việc đổi mới cho thấy hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) lần lượt đạt 0,911 và 0,872, thỏa mãn điều kiện  $> 0,5$  và  $< 1$ , cho thấy dữ liệu phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố. Kết quả phân tích nhân tố sử dụng phép quay Varimax chỉ ra rằng hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Điều này chứng tỏ rằng các biến quan sát đảm bảo tính hội tụ, có ý nghĩa và có thể sử dụng trong mô hình nghiên cứu.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Kết quả thống kê mô tả các biến

Kết quả thống kê mô tả cho thấy các biến nghiên cứu đều có giá trị trung bình ở mức khá cao, phản ánh nhận thức tích cực và mức độ đồng thuận cao của người tham gia khảo sát đối với các khía cạnh được xem xét. Cụ thể, lãnh đạo chuyển đổi có giá trị trung bình cao nhất ( $M = 4,03$ ;  $SD = 0,56$ ), cho thấy người lao động đánh giá tích cực về các hành vi lãnh đạo truyền cảm hứng, khuyến khích sáng tạo và quan tâm đến cá nhân. Văn hóa linh hoạt đạt giá trị trung bình 3,82 ( $SD = 0,64$ ), thể hiện mức độ cởi mở và khả năng thích ứng của tổ chức được nhân viên ghi nhận ở mức tương đối cao. Trong khi đó, hành vi làm việc đổi mới có giá trị trung bình 3,88 ( $SD = 0,55$ ), cho thấy nhân viên thường xuyên thể hiện các hành vi

sáng tạo và đề xuất ý tưởng mới. Độ lệch chuẩn dao động từ 0,55 đến 0,64, cho thấy sự phân tán dữ liệu ở mức vừa phải, phản ánh tính nhất quán tương đối trong các phản hồi của người tham gia (Bảng 2).

**4.2. Kết quả kiểm định các giả thuyết**

Để kiểm định các giả thuyết 1, 2 và 3, các

mô hình hồi quy M1, M2a, M2b, M3a, M3b, M4 đã được thực hiện. Nhằm kiểm tra vai trò trung gian của văn hóa đổi mới trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi làm việc đổi mới (giả thuyết 4), các mô hình hồi quy bổ sung M5a và M5b đã được tiến hành. Kết quả của các mô hình hồi quy được trình bày trong Bảng 3.

**Bảng 3.** Kết quả phân tích hồi quy

Các biến	IWB	IWB	IWB	ACUL	ADCUL	IWB	IWB	IWB
	M1	M2a	M2b	M3a	M3b	M4	M5a	M5b
	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)
Giới tính	0,124	0,092	0,076	0,118	0,115	0,025	0,056	0,041
Vị trí công việc	0,008	0,064	0,021	-0,059	0,038	0,068	0,082	0,033
Thâm niên	0,108	0,004	0,045	-0,043	0,064	0,085	0,017	0,065
TL			0,710***		0,610***			0,521***
II		0,054		0,160			0,006	
IM		0,052		0,132			0,012	
IS		0,184***		0,154			0,138***	
IC		0,513***		0,253*			0,437***	
ADCUL)						0,632***	0,300***	0,311***
Hệ số R <sup>2</sup> điều chỉnh	0,007	0,537	0,399	0,365	0,378	0,399	0,591	0,567
Thống kê F	1,327	23,846***	23,902***	12,352***	21,962***	23,902***	25,916***	37,069***

Ghi chú: \*\*\*, \*\*, \*, +: p value <0,001; <0,01, <0,05, <0,1

Kết quả của mô hình hồi quy M1 cho thấy các biến nhân khẩu học không có mối quan hệ đáng kể với hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên (hệ số R<sup>2</sup> điều chỉnh = 0,007; β = 0,124; 0,008; 0,108; F = 1,327; p > 0,1).

Kết quả phân tích hồi quy của mô hình M2b cho thấy lãnh đạo chuyển đổi (TL) có tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên (β = 0,710; p < 0,001). Mô hình này giải thích được 39,9% sự biến thiên của hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty (hệ số R<sup>2</sup> điều chỉnh = 0,399; F = 23,902; p < 0,001). Cụ thể, kết quả của mô hình hồi quy M2a chỉ ra rằng “Kích thích trí tuệ” và “Quan tâm cá nhân hóa” là hai thành phần có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi đổi mới của nhân viên (IWB) (hệ số R<sup>2</sup>

điều chỉnh = 0,537; F = 23,846; β = 0,184; 0,513; p < 0,001). Do đó, giả thuyết 1 được ủng hộ.

Kết quả phân tích hồi quy của mô hình M3b cho thấy lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy văn hóa đổi mới (Hệ số R<sup>2</sup> điều chỉnh = 0,378; β = 0,610; F = 21,962; p < 0,001). Điều này gợi ý rằng khi các nhà quản lý dành thời gian hỗ trợ xã hội-cảm xúc phù hợp cho cấp dưới, đồng thời phát triển và trao quyền cho họ, đối xử với từng nhân viên một cách riêng biệt theo nhu cầu và năng lực cá nhân, họ có thể thúc đẩy văn hóa đổi mới trong tổ chức. Do đó, giả thuyết 2 được ủng hộ.

Kết quả phân tích hồi quy của mô hình M4 cho thấy văn hóa đổi mới, linh hoạt có ảnh

hưởng tích cực đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên (hệ số  $R^2$  điều chỉnh = 0,399;  $\beta = 0,632$ ;  $F = 23,902$ ;  $p < 0,001$ ). Khi nhân viên làm việc trong doanh nghiệp mà ở đó sự chấp nhận rủi ro, tự do sáng tạo được khuyến khích, nhân viên được trao quyền, người quản lý luôn sáng tạo, và chấp nhận sự thay đổi thì họ có xu hướng thể hiện mức độ hành vi đổi mới cao hơn. Do đó, giả thuyết 3 được ủng hộ.

Kết quả phân tích hồi quy của mô hình M5b cho thấy cả lãnh đạo chuyển đổi và văn hóa đổi mới đều có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên (hệ số  $R^2$  điều chỉnh = 0,567;  $F = 37,069$ ;  $\beta = 0,521$ ; 0,311;  $p < 0,001$ ). Cụ thể, kết quả của mô hình nhấn mạnh tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo mà ở đó cán bộ quản lý khơi dậy lòng tự hào của nhân viên, truyền đạt rõ về những giá trị và niềm tin và mục tiêu quan trọng tới nhân viên, khuyến khích nhân viên nhìn nhận vấn đề từ nhiều khía cạnh khác nhau; quan tâm đào tạo nhân viên, và coi trọng sự khác biệt sẽ góp phần tạo nên và củng cố văn hóa linh hoạt, sáng tạo trong doanh nghiệp. Từ đó, tạo ra một môi trường thuận lợi, nơi nhân viên không chỉ được trao quyền để đổi mới mà còn được truyền cảm hứng để thực hiện các đổi mới.

Từ kết quả phân tích hồi quy của các mô hình M2b, M3b, M4 và M5b, có thể kết luận rằng văn hóa sáng tạo đổi mới đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi đổi mới trong công việc. Các mô hình này đồng thời chứng minh rằng mặc dù lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi đổi mới, nhưng sự hiện diện của văn hóa sáng tạo, linh hoạt càng làm tăng cường mối quan hệ này. Điều này cho thấy các nhà lãnh đạo theo phong cách chuyển đổi không chỉ tác động trực tiếp đến hành vi đổi mới của nhân viên mà còn tạo ra một bối cảnh tổ chức thuận lợi cho việc phát triển văn

hóa sáng tạo, linh hoạt, từ đó tiếp tục thúc đẩy đổi mới. Do đó, giả thuyết 4 được ủng hộ.

## 5. Thảo luận và kết luận

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với hành vi làm việc đổi mới của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Việt Nam, với vai trò trung gian một phần của văn hóa linh hoạt trong mối quan hệ này. Phát hiện này cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng về vai trò thiết yếu của lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên, đồng thời củng cố và mở rộng các kết quả nghiên cứu trước đây của Masood và Afsar (2017), Wang và Rode (2010), Afsar và cộng sự (2014), cũng như Nordin và cộng sự (2024). Cụ thể, lãnh đạo chuyển đổi có thể tác động đến hành vi đổi mới của nhân viên thông qua bốn cơ chế chính:

*Thứ nhất*, các nhà lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng và khơi dậy động lực cho nhân viên bằng cách xây dựng tầm nhìn rõ ràng, đầy sức thuyết phục và định hướng mục tiêu ý nghĩa. Họ tạo ra bầu không khí nhiệt huyết và phấn khởi trong việc chinh phục các mục tiêu đầy thách thức, qua đó thúc đẩy nhân viên suy nghĩ sáng tạo, dám thử nghiệm và đóng góp ý tưởng mới nhằm hiện thực hóa tầm nhìn chung.

*Thứ hai*, lãnh đạo chuyển đổi khuyến khích nhân viên phát huy tư duy phản biện và sáng tạo. Thông qua việc thách thức hiện trạng, đặt ra các câu hỏi gợi mở và xây dựng môi trường làm việc cởi mở, họ tạo điều kiện cho nhân viên tự do khám phá các ý tưởng mới và đa dạng góc nhìn. Chính sự kích thích trí tuệ này góp phần nuôi dưỡng khả năng đổi mới và giải quyết vấn đề hiệu quả hơn.

*Thứ ba*, lãnh đạo chuyển đổi thể hiện sự quan tâm cá nhân đến nhu cầu và sự phát triển của từng nhân viên. Thông qua việc hỗ trợ, cố vấn và huấn luyện phù hợp với năng lực và

điểm mạnh riêng biệt của mỗi người, họ giúp củng cố sự tự tin và cảm nhận năng lực bản thân của nhân viên - những yếu tố then chốt để nhân viên chủ động đề xuất và triển khai các giải pháp đổi mới.

*Thứ tư*, các nhà lãnh đạo chuyển đổi thường đặt ra các kỳ vọng hiệu suất cao và bày tỏ niềm tin mạnh mẽ vào khả năng của nhân viên trong việc hoàn thành các mục tiêu đó. Khi nhận được sự tin tưởng và kỳ vọng từ lãnh đạo, nhân viên có xu hướng sẵn sàng chấp nhận rủi ro, vượt qua giới hạn bản thân và nỗ lực để đạt hoặc vượt các mục tiêu đề ra, từ đó thúc đẩy quá trình đổi mới trong tổ chức.

Nghiên cứu này góp phần bổ sung minh chứng về cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi đổi mới của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời nhấn mạnh vai trò trung gian của văn hóa linh hoạt trong việc tạo điều kiện cho quá trình này diễn ra hiệu quả hơn. Lãnh đạo chuyển đổi định hình và thúc đẩy hình thành văn hóa linh hoạt thông qua việc hiện thân và lan tỏa các giá trị, hành vi phù hợp với đặc điểm cốt lõi của loại hình văn hóa này. Sau đó, chính văn hóa linh hoạt đóng vai trò tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên. Như vậy, văn hóa linh hoạt hoạt động như một biến trung gian, giúp lý giải cách thức mà lãnh đạo chuyển đổi dẫn đến gia tăng hành vi đổi mới của nhân viên trong tổ chức. Cụ thể, các nhà lãnh đạo chuyển đổi khuyến khích và phát triển văn hóa linh hoạt bằng nhiều cách. Trước hết, họ truyền đạt một tầm nhìn rõ ràng, đầy cảm hứng và định hướng nhân viên điều chỉnh hành động phù hợp với tầm nhìn đó, từ đó nuôi dưỡng văn hóa đổi mới và khả năng thích ứng linh hoạt. Tiếp theo, lãnh đạo chuyển đổi khích lệ tư duy phản biện và sẵn sàng thách thức các quan niệm truyền thống, góp phần xây dựng một môi trường coi trọng tính sáng tạo và tư duy đổi mới. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo chuyển đổi trao quyền cho nhân viên trong việc

ra quyết định và khuyến khích họ chủ động nắm bắt cơ hội, phù hợp với tính tự chủ và sẵn sàng chấp nhận rủi ro - những đặc điểm cốt lõi của văn hóa linh hoạt. Bằng việc thể hiện các hành vi gắn liền với đổi mới và thay đổi, các nhà lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò hình mẫu cho nhân viên noi theo, từ đó củng cố và lan tỏa văn hóa linh hoạt trong toàn tổ chức. Những phát hiện này không chỉ cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cơ chế tác động gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi mà còn nhấn mạnh vai trò then chốt của văn hóa linh hoạt như một điều kiện tổ chức cần thiết để hành vi đổi mới của nhân viên được khuyến khích và phát triển mạnh mẽ. Trong một môi trường văn hóa linh hoạt, nhân viên được khuyến khích chấp nhận rủi ro và thử nghiệm những ý tưởng mới, từ đó tự nhiên dẫn đến việc gia tăng hành vi làm việc đổi mới. Việc nhấn mạnh vào tư duy sáng tạo và tinh thần sẵn sàng thách thức hiện trạng trong văn hóa linh hoạt kích thích nhân viên đề xuất và triển khai các giải pháp đổi mới. Khi tổ chức tạo điều kiện cho thử nghiệm, hỗ trợ các ý tưởng mới và xây dựng không gian an toàn để nhân viên có thể thử nghiệm những cách tiếp cận khác biệt, nhân viên sẽ có xu hướng tham gia tích cực hơn vào các hoạt động đổi mới.

Bên cạnh giá trị lý thuyết, mô hình nghiên cứu còn mang lại những hàm ý quan trọng cho các nhà quản lý tại các doanh nghiệp Việt Nam trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên. Theo đó, các doanh nghiệp cần xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi cho đội ngũ lãnh đạo và quản lý hiện có, đồng thời ưu tiên tuyển dụng những cá nhân sở hữu các hành vi đặc trưng của lãnh đạo chuyển đổi. Những nhà lãnh đạo và quản lý theo phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ đóng vai trò then chốt trong việc phát triển và duy trì một nền văn hóa tổ chức đặc trưng bởi tính linh hoạt, khả năng thích ứng, tinh thần đổi mới, chấp nhận rủi ro và khuyến

khích thử nghiệm. Chính nền văn hóa này sẽ tạo môi trường thuận lợi để hành vi làm việc đổi mới của nhân viên được nuôi dưỡng và phát triển mạnh mẽ hơn.

Mặc dù có những đóng góp nhất định về lý thuyết và thực tiễn nêu trên, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Quy mô mẫu nhỏ, cơ cấu mẫu với phần lớn là nhân viên có thâm niên dưới 5 năm đã làm giảm mức độ khái quát hóa của các kết quả nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu sử dụng chủ yếu là phương pháp định lượng nên có thể hạn chế trong khám phá các nhân tố mới để đưa vào mô hình nghiên cứu, cũng như giải thích rõ hơn về mối quan hệ nhân quả giữa các biến trong mô

hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, việc sử dụng các thang đo dựa trên nhận thức chủ quan để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu có thể dẫn đến khả năng xuất hiện sai lệch do thiên lệch chung về phương pháp. Để khắc phục những hạn chế này, các nghiên cứu trong tương lai nên tích hợp thêm nhiều biến số liên quan vào mô hình nhằm xây dựng một khuôn khổ nghiên cứu toàn diện hơn. Việc mở rộng quy mô mẫu nghiên cứu để đạt sự cân bằng tốt hơn giữa các nhóm nhân viên có thâm niên và vị trí công việc khác nhau và sử dụng cả phương pháp nghiên cứu định tính sẽ giúp mang lại hiểu biết sâu sắc hơn về các vấn đề nghiên cứu, cũng như nâng cao khả năng khái quát hóa các phát hiện.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5, pp. 239-396). Boston: Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=13672>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* (1st ed.). New York: W.H. Freeman & Company.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Berisha, G., Govori, D., Lajçi, R., Sonta, M., & Röhm, T. (2025). Innovative work behavior of intrapreneurs: a matter of belonging and support?. *European Journal of Innovation Management*, 28(8), 4017-4040. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2024-0540>

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272-288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63-80). John Wiley & Sons.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 42-54. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540307>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: The case of Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 12(2), 305-322. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0195>
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188. <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 73-109. <https://doi.org/10.1111/joop.12283>
- Nordin, W. N. A. W. M., Kamil, N. L. M., & Govindaraju, V. C. (2024). Multilevel study of transformational leadership and work behavior: job autonomy matters in public service. *Management Research Review*, 47(10), 1684-1701. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2023-0596>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- 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/10.5465/256657>
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Essentials of Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- 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/10.5465/256701>
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, 50(5), 1041-1057. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). 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>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.