

TÁC ĐỘNG CỦA SỰ LINH HOẠT NHẬN THỨC VÀ SỰ AN TOÀN TÂM LÝ ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA QUẢN LÝ CẤP TRUNG TRONG NGÀNH CÔNG NGHỆ VÀ FINTECH TẠI VIỆT NAM

Nguyễn Văn Hiến¹

TÓM TẮT

Nghiên cứu kiểm định tác động của sự linh hoạt nhận thức (CF) và an toàn tâm lý (OPS) đến hành vi đổi mới sáng tạo (IWB) của quản lý cấp trung tại Việt Nam. Dựa trên thuyết nhận thức xã hội và lý thuyết vi nền tảng, mô hình được thực chứng từ 219 quản lý thuộc khối ngành áp lực đổi mới cao. Kết quả PLS-SEM chỉ ra CF và OPS đều tác động tích cực đến năng lực động cá nhân (PDC), trong đó CF có trọng số vượt trội (mạnh gấp 2,5 lần). Đặc biệt, PDC đóng vai trò trung gian toàn phần kép, khẳng định tư duy linh hoạt và môi trường an toàn không thể trực tiếp tạo ra IWB nếu thiếu năng lực hành động vi mô (cảm điểm, nắm bắt, tái cấu trúc). Nghiên cứu đề xuất các hàm ý về tuyển dụng, đào tạo và văn hóa trao quyền nhằm kích hoạt tối đa hành vi đổi mới tổ chức.

Từ khóa: Sự linh hoạt nhận thức, sự an toàn tâm lý tại tổ chức, năng lực động cá nhân, hành vi đổi mới sáng tạo, quản lý cấp trung, PLS-SEM.

DOI: <https://doi.org/10.70117/hdujs.3030-4687.88.06.2026.1414>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong kỷ nguyên chuyển đổi số và biến động kinh tế toàn cầu, đổi mới sáng tạo không còn là lựa chọn mà đã trở thành điều kiện tiên quyết cho sự sống còn và phát triển bền vững của doanh nghiệp [11], đặc biệt tại các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam [14]. Trong tiến trình này, quản lý cấp trung đóng vai trò là “mắt xích chiến lược” cốt lõi - cầu nối dịch chuyển tầm nhìn của lãnh đạo cấp cao thành các hành động thực thi thực tế [7]. Do đó, hành vi đổi mới sáng tạo của lực lượng này chính là động lực trực tiếp quyết định năng lực đổi mới và lợi thế cạnh tranh của toàn bộ tổ chức [13].

Mặc dù vai trò của hành vi đổi mới đã được thừa nhận, cơ chế thúc đẩy hành vi này ở các nhà quản lý cấp trung vẫn chịu sự chi phối phức tạp bởi cả yếu tố nội tại lẫn bối cảnh môi trường. Xét về mặt nhận thức cá nhân, Martin & Rubin (1995) khẳng định “Sự linh hoạt nhận thức” giúp họ nhạy bén điều chỉnh tư duy trước biến động [12]; trong khi đó, về mặt bối cảnh, Edmondson (1999) lại khẳng định “Sự an toàn tâm lý tại tổ chức” tạo bệ đỡ tinh thần để họ dám thử nghiệm và bộc lộ sáng kiến [2]. Tuy nhiên, tổng quan lý thuyết hiện tại bộc lộ ba khoảng trống nghiên cứu lớn: (1) Năng lực động chủ yếu được tiếp cận ở cấp độ

¹ Trường Đại học Công nghệ Đông Á; Email: nguyenthiloan@hdu.edu.vn

tổ chức, bỏ qua chiều vi nền tảng (microfoundations) cá nhân trong quản trị nguồn nhân lực [5]; (2) Cơ chế tích hợp chuyển hóa từ nhận thức nội tại và bầu không khí tâm lý bối cảnh đến hành vi đổi mới thực chứng vẫn tồn tại như một “hộp đen” chưa được giải mã [3][16]; và (3) Thiếu vắng các bằng chứng thực chứng tại Việt Nam - nơi đặc trưng bởi khoảng cách quyền lực cao và tâm lý e ngại rủi ro sâu sắc [14].

Nghiên cứu này nhằm giải mã cơ chế hợp lực của Sự linh hoạt nhận thức và Sự an toàn tâm lý đến Hành vi đổi mới sáng tạo của quản lý cấp trung tại Việt Nam, qua vai trò trung gian toàn phần của Năng lực động cá nhân. Bằng việc làm rõ trọng số tác động của từng tiền đề và con đường truyền tải hạt nhân này, nghiên cứu mang lại hai đóng góp lớn. Về lý luận, bài viết mở rộng lý thuyết Năng lực động xuống cấp độ vi mô cá nhân và bổ sung bằng chứng thực chứng cho Thuyết Nhận thức Xã hội tại một nền kinh tế mới nổi có khoảng cách quyền lực cao. Về thực tiễn, kết quả cung cấp cơ sở khoa học cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc cải tiến bộ lọc tuyển dụng nhân sự quản lý, tái thiết kế chương trình đào tạo thực chiến và xây dựng văn hóa trao quyền nhằm kích hoạt tối đa hành vi đổi mới trong tổ chức.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết nền tảng và các khái niệm cốt lõi

Nghiên cứu này xây dựng khung phân tích dựa trên sự tích hợp giữa Thuyết Nhận thức Xã hội (SCT) của Bandura (1986) và Lý thuyết Vi nền tảng của Năng lực động của Helfat & Peteraf (2015). Theo SCT, hành vi của con người được định hình bởi mối quan hệ tương tác tam giác biện chứng giữa đặc điểm nhận thức cá nhân, bối cảnh môi trường và hành vi thực chứng. Trong mô hình, Sự linh hoạt nhận thức - khả năng cá nhân nhận thức về các phương án thay thế và sẵn sàng điều chỉnh tư duy trong bối cảnh biến động [12] - đại diện cho nhân tố nhận thức nội tại. Ngược lại, Sự an toàn tâm lý tại tổ chức - niềm tin chung của các thành viên rằng môi trường làm việc đủ an toàn để thực hiện các hành vi chấp nhận rủi ro mà không sợ bị trừng phạt [2] - đóng vai trò là bầu không khí môi trường. Để chuyển hóa thế năng nhận thức và môi trường này sang Hành vi đổi mới sáng tạo - chuỗi các hành vi chủ động nhằm tạo ra, truyền bá và hiện thực hóa các ý tưởng mới trong công việc [8], tổ chức cần cơ chế vận hành vi mô. Lý thuyết Vi nền tảng của Năng lực động giải mã “hộp đen” này qua cấu trúc Năng lực động cá nhân của nhà quản lý bao gồm ba kỹ năng vi mô: cảm điểm (nhận diện cơ hội), nắm bắt (điều phối nguồn lực) và tái cấu trúc quy trình nội bộ [5].

2.2. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động, một nhà quản lý sở hữu sự linh hoạt nhận thức cao sẽ có xu hướng vượt qua bẫy tư duy lối mòn, nhạy bén phát hiện các tín hiệu thị trường để định hình cơ hội, đánh giá khách quan các phương án thay thế để phân bổ nguồn lực và chủ động thiết kế lại cấu trúc làm việc [5][12]. Do đó, năng lực nhận thức là tiền đề cốt lõi định hình năng lực hành vi chiến lược của nhà quản trị [13]. *H₁: Sự linh hoạt nhận thức có tác động tích cực đến Năng lực động cá nhân.*

Bên cạnh nội lực tư duy, năng lực hành vi của nhà quản lý còn chịu sự thúc đẩy bởi bầu không khí tổ chức (Jin & Peng, 2024). Khi làm việc trong một môi trường có tính an toàn tâm lý cao, nhà quản lý cấp trung được giải phóng khỏi tâm lý phòng thủ và nỗi e ngại thất bại [2]. Bộ đồ tinh thần này thúc đẩy họ quyết đoán hơn trong việc thử nghiệm các mô hình phân bổ nguồn lực mới và sẵn sàng tái cấu trúc quy trình vận hành nội bộ phòng ban nhằm thích ứng với các yêu cầu chuyển đổi số [16]. *H₂: Sự an toàn tâm lý tại tổ chức có tác động tích cực đến Năng lực động cá nhân.*

Năng lực động cá nhân khi được hình thành sẽ trở thành động cơ trực tiếp kích hoạt chuỗi hành vi đổi mới thực chứng [15]. Khi nhà quản lý có năng lực cảm điểm sắc bén, họ sẽ liên tục đề xuất các giải pháp mang tính đột phá; năng lực nắm bắt mạnh mẽ giúp họ dễ dàng thuyết phục và vận động nguồn lực từ các bên liên quan; và năng lực tái cấu trúc tốt là nền tảng để họ trực tiếp hiện thực hóa các sáng kiến vào thực tiễn vận hành doanh nghiệp [8]. *H₃: Năng lực động cá nhân có tác động tích cực đến Hành vi đổi mới sáng tạo.*

Dựa trên nguyên lý tương tác của SCT, cả đặc điểm nhận thức cá nhân lẫn bầu không khí an toàn tâm lý, dù lý tưởng đến đâu, cũng chỉ mới tạo ra trạng thái “sẵn sàng” về mặt tinh thần và nhận thức [1]. Để chuyển hóa thế năng này thành kết quả đổi mới thực tế, nhà quản lý cấp trung bắt buộc phải sử dụng các năng lực hành động vi mô - cảm điểm, nắm bắt, và tái cấu trúc - như một chiếc phễu lọc trung gian để hiện thực hóa hành vi [5]. Do đó, Năng lực động cá nhân đóng vai trò là “cầu nối” bắt buộc trong mô hình tích hợp này. *H_{4a}: Năng lực động cá nhân đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Sự linh hoạt nhận thức và Hành vi đổi mới sáng tạo. H_{4b}: Năng lực động cá nhân đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Sự an toàn tâm lý tại tổ chức và Hành vi đổi mới sáng tạo.*

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với kỹ thuật khảo sát tách biệt thời gian hai đợt cách nhau ba tuần (giai đoạn tháng 3-5/2026) nhằm kiểm soát sai số phương pháp phổ biến (CMB). Đối tượng khảo sát là các nhà quản lý cấp trung thuộc khối ngành Công nghệ và Fintech tại Việt Nam, được chọn theo phương pháp thuận tiện có định hướng. Quy trình thu thập gồm ba bước:

Bước 1 (Đợt 1): Thu về 247 phiếu trực tuyến, đo lường thông tin nhân khẩu học và hai biến độc lập: Sự linh hoạt nhận thức (CF) và Sự an toàn tâm lý tại tổ chức (OPS). Bảng hỏi cài đặt câu hỏi bộ lọc chức vụ và câu hỏi kiểm tra sự chú ý.

Bước 2 (Đợt 2): Tiếp tục khảo sát các nhân sự đã hoàn thành đợt 1 qua hệ thống mã hóa ẩn danh, đo lường Năng lực động cá nhân (PDC - biến trung gian) và Hành vi đổi mới sáng tạo (IWB - biến phụ thuộc), thu về 235 phản hồi trùng khớp.

Bước 3 (Sàng lọc): Loại bỏ 10 phiếu không vượt qua câu hỏi kiểm tra chú ý hoặc thời gian trả lời quá ngắn (< 2 phút), và 6 phiếu trả lời rập khuôn hoặc trùng IP.

Kết quả đạt N = 219 mẫu hợp lệ (tỷ lệ hiệu quả 88,66%), đáp ứng tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2023) [4]. Các biến ẩn đều sử dụng thang đo phản chiếu đơn hướng bậc 1, dùng thang Likert 5 điểm và dịch ngược từ các nguồn uy tín (Bảng 1). Hệ số VIF dao động từ

1,530 đến 2,629 ($< 3,3$), chứng minh mô hình không bị nhiễu bởi hiện tượng CMB [10]. Nghiên cứu áp dụng kỹ thuật Mô hình hóa phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu bán phần (PLS-SEM) trên SmartPLS 4 với Bootstrapping 5.000 lần để kiểm định hệ số đường dẫn (β), mức độ giải thích (R^2) và khả năng dự báo ngoài mẫu (Q^2).

Bảng 1. Hệ thống thang đo và mã hóa các biến số

Biến ẩn	Mã	Biến quan sát (Items)	Nguồn
Sự linh hoạt nhận thức	CF1	Tôi có khả năng tự tin thích ứng với sự thay đổi.	Martin & Rubin (1995)
	CF2	Tôi luôn tìm kiếm các phương án thay thế khi giải quyết vấn đề.	
	CF3	Tôi sẵn sàng điều chỉnh tư duy trước các bối cảnh biến động.	
	CF4	Tôi dễ dàng xoay chuyển cách tiếp cận khi gặp thử thách mới.	
Sự an toàn tâm lý tại tổ chức	OPS1	Tổ chức này hoàn toàn an toàn để thực hiện các hành vi chấp nhận rủi ro.	Edmonds on (1999)
	OPS2	Các thành viên không bị trừng phạt hay định kiến khi mắc sai lầm.	
	OPS3	Mọi người luôn cởi mở đón nhận và thảo luận về các vấn đề khó khăn.	
Năng lực động cá nhân	PDC1	Tôi nhạy bén trong việc nhận diện các cơ hội và thách thức mới.	Teece (2007); Helfat & Peteraf (2015)
	PDC2	Tôi chủ động huy động và điều phối các nguồn lực phù hợp.	
	PDC3	Tôi linh hoạt đổi mới quy trình vận hành nội bộ phòng ban.	
Hành vi đổi mới sáng tạo	IWB1	Tôi chủ động tạo ra các ý tưởng và giải pháp mang tính đột phá.	Janssen (2000)
	IWB2	Tôi tìm cách tối ưu hóa các quy trình làm việc hiện tại.	
	IWB3	Tôi tích cực truyền bá và vận động nguồn lực ủng hộ cho sáng kiến.	
	IWB4	Tôi nỗ lực thuyết phục các bên liên quan về tính khả thi của ý tưởng.	
	IWB5	Tôi trực tiếp hiện thực hóa các sáng kiến vào thực tiễn vận hành.	
	IWB6	Tôi kiểm tra và đánh giá hiệu quả thực tế của các giải pháp mới.	

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Đánh giá mô hình đo lường

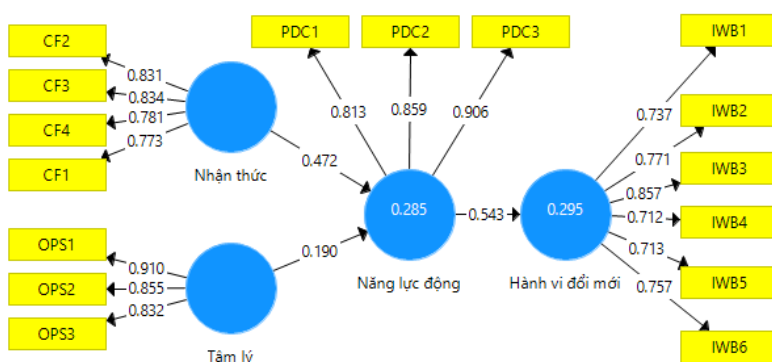
Kết quả phân tích tại Bảng 2 cho thấy mô hình đo lường phản chiếu đạt độ tin cậy và giá trị chuẩn mực. Tất cả hệ số tải nhân tố (Outer Loadings) của các biến quan sát đều vượt ngưỡng 0,70. Độ tin cậy nhất quán nội tại được đảm bảo khi chỉ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) của các biến ẩn đều lớn hơn 0,70. Giá trị hội tụ đạt yêu cầu với chỉ số AVE của tất cả các cấu trúc đều vượt ngưỡng 0,50. Về giá trị phân biệt, tất cả các tỷ lệ tương quan HTMT giữa các cặp biến ẩn đều nghiêm ngặt nằm dưới ngưỡng 0,85 (dao động từ 0,324 đến 0,612), khẳng định tính độc lập hoàn toàn giữa các khái niệm theo tiêu chuẩn của Henseler và cộng sự (2015).

Bảng 2. Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ

Biến ẩn	Hệ số tải	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Sự linh hoạt nhận thức (CF)	0,785-0,840	0,824	0,883	0,654
Sự an toàn tâm lý (OPS)	0,831-0,865	0,789	0,877	0,704
Năng lực động cá nhân (PDC)	0,852-0,884	0,821	0,893	0,736
Hành vi đổi mới sáng tạo (IWB)	0,751-0,834	0,887	0,914	0,639

3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Mô hình thực nghiệm được trực quan hóa qua sơ đồ tích hợp kết quả đường dẫn (Hình 1). Kỹ thuật Bootstrapping ước lượng với 5.000 lần lấy mẫu phụ xác nhận toàn bộ các giả thuyết tác động trực tiếp và gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0,01$. Kết quả phân tích cho thấy Sự linh hoạt nhận thức và Sự an toàn tâm lý đều tác động tích cực đến Năng lực động cá nhân, lần lượt ủng hộ giả thuyết H₁ và H₂. Đáng chú ý, trọng số tác động của yếu tố nhận thức nội tại (CF) mạnh gấp 2,48 lần so với yếu tố bối cảnh môi trường (OPS). Tiếp đó, năng lực động cá nhân tác động mạnh mẽ đến Hành vi đổi mới sáng tạo, ủng hộ giả thuyết H₃. Về hiệu ứng trung gian, Năng lực động cá nhân đóng vai trò trung gian tích cực trong cả hai mối quan hệ từ CF đến IWB và từ OPS đến IWB, qua đó xác nhận các giả thuyết H_{4a} và H_{4b}.

**Hình 1. Mô hình thực nghiệm**

Khả năng giải thích của mô hình đạt chất lượng phù hợp trong nghiên cứu hành vi tổ chức khi hai biến độc lập giải thích được 28,5% biến thiên của Năng lực động cá nhân ($R^2 = 0,285$), và Năng lực động cá nhân giải thích được 29,5% sự biến động của Hành vi đổi mới sáng tạo ($R^2 = 0,295$). Bên cạnh đó, chỉ số năng lực dự báo ngoài mẫu Q² của cả Năng lực động cá nhân (0,204) và Hành vi đổi mới sáng tạo (0,145) đều lớn hơn 0, minh chứng cho giá trị thực tiễn và năng lực dự báo ngoài mẫu tốt của mô hình thiết lập [4].

3.3. Thảo luận

Kết quả thực nghiệm minh chứng rằng cả nhận thức nội tại và bối cảnh tổ chức đều là những lực đẩy quan trọng thúc đẩy năng lực động của nhà quản lý cấp trung, hoàn toàn tương thích với Thuyết Nhận thức Xã hội [1]. Trong đó, Sự linh hoạt nhận thức ghi nhận là tiền đề có tác động mạnh mẽ nhất, khẳng định quan điểm của Helfat và Peteraf (2015) và

Mustafa và cộng sự (2023). Tại bối cảnh một nền kinh tế chuyển dịch nhanh như Việt Nam, nhà quản lý có tư duy linh hoạt sẽ vượt qua bấy kinh nghiệm cũ, nhìn nhận thách thức đa chiều, từ đó nhạy bén phát hiện cơ hội để điều phối nguồn lực hiệu quả. Ngược lại, Sự an toàn tâm lý tại tổ chức giải phóng nhà quản lý khỏi tâm lý phòng thủ kim hãm đổi mới [2][9]. Tuy nhiên, phát hiện đắt giá là trọng số tác động của yếu tố nhận thức mạnh hơn gấp 2,5 lần bối cảnh môi trường. Điều này phản ánh thực trạng đặc thù tại Việt Nam: năng lực thích ứng của cấp trung phụ thuộc cốt lõi vào nội lực tư duy tự thân; môi trường an toàn dù cần thiết nhưng chỉ thực sự phát huy tác dụng tối đa khi bản thân nhà quản lý đã sẵn có nền tảng nhận thức linh hoạt.

Ý nghĩa học thuật trọng tâm nằm ở việc giải mã thành công “hộp đen” nhận thức - hành vi qua vai trò trung gian toàn phần kép của Năng lực động cá nhân [15][8]. Sự tiêu biến hoàn toàn của các tác động trực tiếp chỉ ra rằng tư duy linh hoạt hay bầu không khí an toàn chỉ mới tạo ra trạng thái sẵn sàng về tâm lý và nhận thức. Những trạng thái mang tính thể năng này không thể tự động chuyển hóa thành hành động đổi mới thực tế nếu thiếu hệ thống năng lực hành vi chiến lược vi mô. Nhà quản lý cấp trung bắt buộc phải sử dụng các năng lực hành động cụ thể bao gồm cảm điểm, nắm bắt và tái cấu trúc để làm chiếc phễu lọc trung gian, hiện thực hóa các ý tưởng sáng tạo tiềm năng thành giải pháp vận hành thực chứng [16].

4. KẾT LUẬN

Nghiên cứu giải mã thành công cơ chế hợp lực của sự linh hoạt nhận thức và sự an toàn tâm lý đến hành vi đổi mới sáng tạo của quản lý cấp trung tại Việt Nam, qua vai trò trung gian toàn phần kép của năng lực động cá nhân. Kết quả thực chứng khẳng định cả hai tiền đề đều là lực đẩy quan trọng, song yếu tố nhận thức nội tại có trọng số tác động áp đảo, mạnh gấp 2,5 lần bối cảnh môi trường. Đặc biệt, vai trò trung gian toàn phần của năng lực động cá nhân làm rõ một nguyên lý: tư duy linh hoạt hay bối cảnh an toàn chỉ tạo ra trạng thái sẵn sàng về nhận thức và tinh thần; chúng không thể trực tiếp kích hoạt hành vi đổi mới nếu thiếu hệ thống năng lực hành động vi mô (cảm điểm, nắm bắt, tái cấu trúc). Phát hiện này mở rộng lý thuyết Năng lực động xuống cấp độ cá nhân (micro-foundations), bổ sung bằng chứng thực chứng giá trị cho Thuyết Nhận thức Xã hội của Bandura (1986) tại nền kinh tế mới nổi có khoảng cách quyền lực cao.

Từ nền tảng đó, doanh nghiệp Công nghệ & Fintech Việt Nam cần đồng bộ hóa ba giải pháp chiến lược nhằm thúc đẩy đổi mới tổ chức. Đầu tiên, quy trình tuyển dụng quản lý cấp trung cần tích hợp các bài kiểm tra tâm lý hành vi để đo lường chính xác sự linh hoạt nhận thức thay vì chỉ dựa vào thâm niên. Tiếp theo, bộ phận L&D nên áp dụng mô hình Học tập qua hành động kết hợp Tư duy thiết kế để rèn luyện năng lực hành động vi mô thông qua các dự án thực chiến. Cuối cùng, ban lãnh đạo cần chủ động cơ chế trao quyền và xây dựng văn hóa chấp nhận rủi ro có kiểm soát nhằm giải phóng rào cản tinh thần cho cấp dưới. Trong tương lai, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng mẫu sang khối sản xuất truyền thống, áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc và bổ sung biến điều tiết bối cảnh để tối ưu hóa tính đa chiều cho mô hình lý thuyết.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- [2] Edmondson, A. (1999), *Psychological safety and learning behavior in work teams*, Administrative Science Quarterly, 44(2):350-383.
- [3] Fernandes, C. I., Hughes, M., Ferreira, J., Veiga, P. M. (2023), *Exploring the microfoundations of innovation: what they are, where they come from and where they are going?*, European Business Review, 35(3):356-396.
- [4] Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Gudergan, S. P. (2023), *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*, saGe publications.
- [5] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015), *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, Strategic management journal, 36(6):831-850.
- [6] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015), *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*, Journal of the academy of marketing science, 43(1):115-135.
- [7] Ionescu, D. A. (2025), *The Role of Middle Managers in Digital Transformation*, FAIMA Business & Management Journal, 13(3).
- [8] Janssen, O. (2000), *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour*, Journal of Occupational and organizational psychology, 73(3):287-302.
- [9] Jin, H., & Peng, Y. (2024), *The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable*, PloS one, 19(10).
- [10] Kock, N. (2015), *Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach*, International Journal of e-Collaboration (ijec), 11(4):1-10.
- [11] Kowalski, M., Bernardes, R. C., Gomes, L., & Borini, F. M. (2025), *Microfoundations of dynamic capabilities for digital transformation*, European Journal of Innovation Management, 28(8):3717-3746.
- [12] Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995), *A new measure of cognitive flexibility*, Psychological reports, 76(2):623-626.
- [13] Mustafa, M. J., Hughes, M., & Ramos, H. M. (2023), *Middle-managers' innovative behavior: the roles of psychological empowerment and personal initiative*, The International Journal of Human Resource Management, 34(18):3464-3490.
- [14] Pham, T. P., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024), *The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization*

- fit in Vietnam's public sector*, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10(3):100315.
- [15] Teece, D. J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic management journal, 28(13):1319-1350.
- [16] Vallabh, P., Dhir, S., & Budhwar, P. (2024), *Does psychological safety matter for innovative behaviour in hybrid workforce? The role of proactive personality, inclusive leadership and affective climate*, International Journal of Organizational Analysis, 32(4):621-645.

IMPACTS OF COGNITIVE FLEXIBILITY AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGICAL SAFETY ON THE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR OF MIDDLE MANAGERS IN THE TECHNOLOGY AND FINTECH SECTOR IN VIETNAM

Nguyen Van Hien

ABSTRACT

This study examines the impacts of cognitive flexibility (CF) and organizational psychological safety (OPS) on the innovative work behavior (IWB) of middle managers in Vietnam. Drawing on social cognitive theory and the microfoundations of dynamic capabilities, the model was empirically validated using data from 219 middle managers in high-innovation-pressure industries. PLS-SEM results indicate that both CF and OPS positively affect personal dynamic capabilities (PDC), with CF exerting a dominant effect (approximately 2.5 times stronger). Crucially, PDC serves as a dual full mediator, confirming that cognitive flexibility and a safe environment cannot directly drive IWB without micro-level action capabilities (sensing, seizing, and transforming). The study offers insights for recruitment, training, and an empowerment culture to maximize innovative behavior within organizations.

Keywords: Cognitive flexibility, organizational psychological safety, personal dynamic capabilities, innovative work behavior, middle managers, PLS-SEM.

* Ngày nộp bài: 25/5/2026; Ngày gửi phản biện: 27/5/2026; Ngày duyệt đăng: 30/6/2026