



Working Paper 2024.2.3.9
- Vol. 2, No. 3

ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN ĐỔI MỚI THANH ĐẠM TRONG CÁC DOANH NGHIỆP XÃ HỘI TẠI VIỆT NAM

Trần Thị Hồng Hạnh¹, Nguyễn Thị Ngọc Lan, Đỗ Thị Chúc Mai, Nguyễn Hương Giang

Sinh viên K61 - Quản trị Kinh doanh quốc tế - Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Trần Ngọc Minh

Sinh viên K61 – CLC Kinh tế quốc tế - Khoa Kinh tế quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Ánh Thơ

Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Đổi mới thanh đạm ngày càng có vai trò vô cùng quan trọng trong việc cải thiện công việc và khắc phục được nguy cơ cạnh tranh trước sự biến đổi một cách chóng mặt của môi trường kinh doanh. Nghiên cứu này nhằm mục đích đánh giá tác động của lãnh đạo chuyển đổi tới đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam. thông qua việc sử dụng dữ liệu khảo sát từ 237 người tham gia khảo sát tại các doanh nghiệp xã hội trên cả nước, nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và cách tiếp cận SEM bằng hiệp phương sai (CB-SEM) để kiểm tra các giả thuyết trong mô hình đề xuất. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định rằng mô hình nghiên cứu hoàn toàn hợp lý và lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến đổi mới thanh đạm. Thông qua kết quả trên, các quản lý trong doanh nghiệp xã hội có thêm kiến thức về quá trình đổi mới, phục vụ cho việc thực hiện đổi mới thanh đạm tại các doanh nghiệp này.

Từ khóa: Lãnh đạo chuyển đổi, đổi mới thanh đạm, doanh nghiệp Việt Nam

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FRUGAL INNOVATION IN SOCIAL ENTERPRISES IN VIETNAM

¹ Tác giả liên hệ, Email: K61.2214210055@ftu.edu.vn

Abstract

Frugal innovation plays an increasingly important role in improving work and overcoming competitive risks in a rapidly changing business environment. This study aims to investigate the impact of transformational leadership on frugal innovation in social enterprises in Vietnam. Due to the use of survey data from 237 survey participants at the company, the study uses the PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) structural model and the SEM approach by covariance (CB-SEM) to test the hypothesis in the proposed model. The results of the study confirmed that the research model is completely reasonable and transformational leadership positively impacts frugal innovation. Through these results, managers in social enterprises have more knowledge about the innovation process, serving the implementation of frugal innovation in these enterprises.

Keywords: Transformational leadership, frugal innovation, Vietnamese enterprises

1. Giới thiệu chung

Từ sau Covid-19, các quốc gia đang phát triển bao gồm Việt Nam phải chịu ảnh hưởng của sự đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu, đối mặt với sự tăng giảm giá cả. Suy giảm đáng kể về mặt tương hoạt động kinh tế của sáu nước đã giảm từ 4,4% đến 16% (Takyl, 2023). Tại Đông Á, tăng trưởng kinh tế giảm mạnh dẫn đến mức tăng trưởng không đáng kể 1,2% vào năm 2020 (Schrayer, 2022). Việc kinh tế suy thoái gây ra tình trạng thất nghiệp, đặc biệt, Ngân hàng Thế giới báo cáo rằng một cuộc suy thoái kinh tế ở mức độ này có khả năng đẩy khoảng 13,5% dân số vào tình trạng thất nghiệp và 28 triệu người rơi vào cảnh nghèo cùng cực (US Global Leadership Coalition, 2023) do các doanh nghiệp không thể chi trả khoản lương khổng lồ. Trước thách thức về chi phí trả lương cùng hàng loạt tác động to lớn của Covid-19, đổi mới tiết kiệm là biện pháp hữu hiệu nhất để doanh nghiệp cắt giảm chi phí, đứng vững trên thị trường. Với tầm quan trọng như vậy, đổi mới thanh đạm là chủ đề thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, tuy nhiên, Việt Nam có rất ít bài báo nói về đổi mới thanh đạm.

Để có thể thích nghi với môi trường biến đổi, yêu cầu cấp thiết đặt ra là cần có sự chỉ dẫn đúng đắn của người lãnh đạo cũng như sự quan tâm của cả xã hội, các doanh nghiệp để tạo ra sự đổi mới. Một trong những lý thuyết về lãnh đạo phổ biến và hiệu quả nhất, được chứng minh qua các nghiên cứu của Zhu và Mu (2016) cùng với Northouse (2021), là lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership). Lãnh đạo chuyển đổi đã tạo ra sự tích cực đổi mới trong nhân viên, mở ra cơ hội lớn hơn cho việc thực hiện chức năng đổi mới thanh đạm của các doanh nghiệp (Lê và cộng sự, 2021).

Khi mà các quốc gia đang phát triển phải chịu ảnh hưởng của Đại Khủng hoảng Lao động (the Great Resignation) với xu hướng nghỉ việc của nhân viên (Klotz, 2016), việc tăng cường đổi mới thanh đạm tại các doanh nghiệp xã hội trên toàn thế giới lại càng cần thiết. Lý do là bởi các DNXH theo đuổi triết lý cống hiến vì xã hội, lợi nhuận công ty phần lớn với 51% phân phối trở lại cho hoạt động tổ chức và xã hội (Điển hình doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam, 2016), việc này khiến cho doanh nghiệp có rất ít khả năng chi trả mức lương hậu hĩnh cho người lao động. Chính vì vậy, để đứng vững trên thị trường cạnh tranh, DNXH cần nâng cao mức độ tham gia của người nhân viên thông qua việc tạo môi trường làm việc thoải mái, tạo môi trường khuyến khích sự sáng tạo.

Hay nói cách khác, doanh nghiệp cần áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi để thúc đẩy khả năng đổi mới thanh đạm của nhân viên.

Đứng trước yêu cầu cấp thiết của việc áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi vào doanh nghiệp xã hội, nhóm tác giả đã thực hiện bài nghiên cứu này với chủ đề “**Nghiên cứu ảnh hưởng lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới thanh đạm tại doanh nghiệp xã hội Việt Nam**” nhằm lý giải một cách chi tiết cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp xã hội.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết của lãnh đạo chuyển đổi

Có thể nói, lãnh đạo chuyển đổi là một khái niệm quan trọng trong hệ thống cơ sở lý thuyết về lãnh đạo tổ chức, đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự đổi mới và thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên và tổ chức. Downton (1973) - người khởi xướng cho khái niệm lãnh đạo chuyển đổi đã đưa ra quan điểm rằng lãnh đạo chuyển đổi là quá trình tương tác giữa người lãnh đạo và nhóm dưới quyền, mục tiêu là nâng cao tinh thần và động lực của cả hai bên (Rajesh & Suganthi 2014). Bass (1985) mở rộng ý tưởng này với mô hình 4I về lãnh đạo chuyển đổi, bao gồm *kích thích trí tuệ (intellectual stimulation)*, *quan tâm cá nhân (individualized consideration)*, *động lực truyền cảm hứng (inspirational motivation)* và *ảnh hưởng lý tưởng (idealized influence)*. Các yếu tố này đề cập đến việc khuyến khích sự sáng tạo, hỗ trợ và lắng nghe, truyền đạt tầm nhìn và đạo đức, và thúc đẩy ý chí và mục tiêu cá nhân.

Theo Bennis (2009), một nhà lãnh đạo chuyển đổi là “người truyền cảm hứng cho chúng ta tin vào những điều không thể và đạt được nhiều hơn những thứ mà chúng ta từng nghĩ là có thể”. Không chỉ vậy, người lãnh đạo chuyển đổi còn có khả năng kích thích các thành viên vượt qua lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của nhóm và tổ chức và họ truyền cảm hứng cho các thành viên để đạt được sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức (Bennis, 1989; Deluga, 1988; Hautala, 2006; Metwally & El-bishbishy, 2014). Các kết quả thu được từ các nghiên cứu trước đã cho thấy những nhà lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng và khuyến khích nhân viên của họ để đạt được kết quả cao trong công việc và thông qua đó giúp nhân viên của mình phân biệt và hiểu rõ hơn về mục tiêu của tổ chức (Paarlberg & Lavigna, 2010; Herman & Chiu, 2014). Ngoài ra, bằng cách trao quyền nhiều hơn cho nhân viên, hiệu suất công việc tăng lên (Bass và cộng sự, 2003). Bên cạnh đó, người lãnh đạo chuyển đổi còn được cho là có khả năng thay đổi nhận thức của nhân viên bằng cách giúp họ tìm giải pháp mới cho các vấn đề cũ của họ từ đó kích thích các nhân viên của họ để đạt được mục tiêu nhóm (Robbins & Coulter, 2007). Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng hiệu suất cao hơn, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên thấp hơn, sự hài lòng với công việc và tự động hơn đã xảy ra do lãnh đạo chuyển đổi hơn là lãnh đạo giao dịch (Bennis, 1989; Hautala, 2006).

2.2. Cơ sở lý thuyết của đổi mới thanh đạm

Trong hơn hai mươi năm qua, đổi mới thanh đạm đã thu hút được nhiều sự quan tâm từ các học giả, các nhà quản lý bởi việc này đem lại tiềm lực kinh tế cao và tính ứng dụng nhanh trong các doanh nghiệp (George và cộng sự, 2012; Zeschky và cộng sự, 2014). Nhận thấy có rất ít tài liệu về đổi mới tiết kiệm, Hossain (2018) đã viết nghiên cứu “**A review and research agenda**”.

Nghiên cứu cung cấp những hiểu biết về lý thuyết và các khái niệm chồng chéo, nguồn gốc, các điểm nổi bật, các điểm hạn chế và hướng phát triển của đổi mới thanh đạm. Sự phát triển của đổi mới thanh đạm vẫn đang ở giai đoạn đầu nên các nghiên cứu dựa trên lý thuyết là điều rất cần thiết. Việc áp dụng đổi mới thanh đạm vào cách tiếp cận đổi mới của công ty là sự thay đổi đáng kể. Nó đóng góp vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển bền vững của công ty.

Đổi mới thanh đạm đã bắt đầu được nghiên cứu và ứng dụng từ khách hàng tại các thị trường mới để có thể giải quyết được các thách thức ở cấp độ toàn cầu (Nivedita, 2017). Tác giả đã nhấn mạnh vai trò tiềm năng của việc tiết kiệm đổi mới khi đối mặt với thách thức toàn cầu và thúc đẩy sự phát triển bền vững. Bài viết khẳng định đổi mới thanh đạm đang ngày càng tiến gần với chi phí thấp, chất lượng cao nhằm đề cao tiềm năng tác động đến nền kinh tế xã hội. Trước đó, các học giả cho rằng đổi mới thanh đạm góp phần phá vỡ các mô hình đổi mới trước đó bằng việc giảm chi phí nhưng vẫn giữ được chất lượng sản phẩm (Knorrinda và cộng sự, 2016). Vì vậy, đổi mới thanh đạm rất phù hợp không chỉ trong bối cảnh các thị trường mới nổi mà còn ở các nền kinh tế tiên tiến, nơi có sự cạnh tranh gay gắt và phức tạp về mặt kỹ thuật và đang tìm kiếm một giải pháp nhằm tối ưu hóa sản phẩm và dịch vụ.

Năm 2021, Musona.J đã đưa ra các mô hình kinh doanh mới nhằm mục đích đổi mới thanh đạm và đã ứng dụng trong một doanh nghiệp cụ thể: doanh nghiệp hỗ trợ nông nghiệp nhỏ bền vững ở Kenya. Tác giả khẳng định yếu tố then chốt để cung cấp các sáng kiến đổi mới trong các môi trường thu nhập thấp là khả năng phối hợp chuỗi giá trị (từ khâu cung ứng đến phân phối) và mô hình tài chính khả thi của doanh nghiệp. Đồng thời, nghiên cứu trước đó không giải thích rõ về cách các doanh nghiệp kết hợp với hoạt động định hướng xã hội và tính hợp lý kinh tế để phân phối thành công sự đổi mới thanh đạm cho người tiêu dùng có thu nhập thấp (Musona.J, 2021). Qua đó, nghiên cứu đã áp dụng vào một doanh nghiệp nhất định-Kenya bằng cách cung cấp cho nông dân đất giá rẻ, hỗ trợ về mặt kỹ thuật số và dịch vụ hỗ trợ tương tác. Từ đó, tác giả đã mở rộng kiến thức về đổi mới thanh đạm ra thị trường và đóng góp ý nghĩa thực tiễn cho các doanh nghiệp tham gia vào việc đổi mới thanh đạm trong bối cảnh các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

2.3. *Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới thanh đạm*

Mối liên hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới thanh đạm đã được các nhà nghiên cứu trước đây khám phá (Tayal và đồng nghiệp, 2018; Sattayaraksa và Boon-itt, 2018; Le và Lei, 2019; Zuraik và Kelly, 2019). Nghiên cứu "Kết nối lãnh đạo biến đổi và đổi mới tiết kiệm: vai trò trung gian của chia sẻ kiến thức không tường minh và rõ ràng" (Lei và đồng nghiệp, 2021) đã chỉ ra rằng việc chia sẻ kiến thức, cả kiến thức tường minh và rõ ràng, đóng vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo biến đổi và đổi mới tiết kiệm.

Mối liên hệ giữa hai biến được lý giải bởi cơ chế Tâm lý Lãnh đạo chuyển đổi - Đổi mới (phát triển bởi James M. Burns và Robert House). Theo cơ chế này, sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên đổi mới thanh đạm là do sự tương tác trực tiếp giữa các thành tố cấu tạo nên lãnh đạo chuyển đổi (kích thích trí tuệ, động lực truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân và ảnh hưởng lý tưởng) đến ba khía cạnh chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm của đổi mới thanh đạm. Trước tiên, Argote và cộng sự (2000) đã chỉ ra rằng thông qua việc kích thích trí tuệ, người lãnh đạo đã khuyến khích sự tham gia của nhân viên khiến họ tích cực đặt câu hỏi. Từ đó, tổ chức có thể thu thập dữ liệu một cách toàn diện từ nhiều góc độ khác nhau. Nghiên cứu của Gumusluoglu & Ilsev (2009) cũng chỉ ra rằng khi tập trung vào việc kích thích trí tuệ và giúp nhân viên nhận

thức được tầm nhìn dài hạn, các nhà lãnh đạo chuyển đổi đã tích cực thúc đẩy nhân viên không ngừng sáng tạo và áp dụng các giải pháp mới trong điều kiện tài nguyên khan hiếm. Bên cạnh đó, bài báo “Tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm cho các doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò trung gian của khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp” (Le Ba Phong, 2021) cũng chỉ ra vai trò quan trọng của việc lãnh đạo chuyển đổi tác động đến đổi mới thanh đạm mạnh mẽ nhất qua kích thích sự sáng tạo nhân viên, giúp họ dễ dàng chấp nhận rủi ro.

Kết luận lại, lãnh đạo chuyển đổi tạo ra một bầu không khí ủng hộ và khích lệ nhân viên cảm thấy được trao quyền để suy nghĩ sáng tạo và tìm ra các giải pháp mới mẻ bằng cách tận dụng nguồn lực hạn chế, từ đó thúc đẩy sự đổi mới thanh đạm trong tổ chức. Ngoài ra, lãnh đạo chuyển đổi cũng quản lý hiệu quả nguồn lực tài chính, nhân lực và công nghệ, tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự đổi mới thanh đạm và giúp doanh nghiệp đạt được sự thành công bền.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Dựa trên nền tảng tổng hợp và phân tích các nghiên cứu liên quan, kết hợp với thảo luận, xây dựng và tham khảo ý kiến chuyên gia, nhóm tác giả đề xuất mô hình sau với:

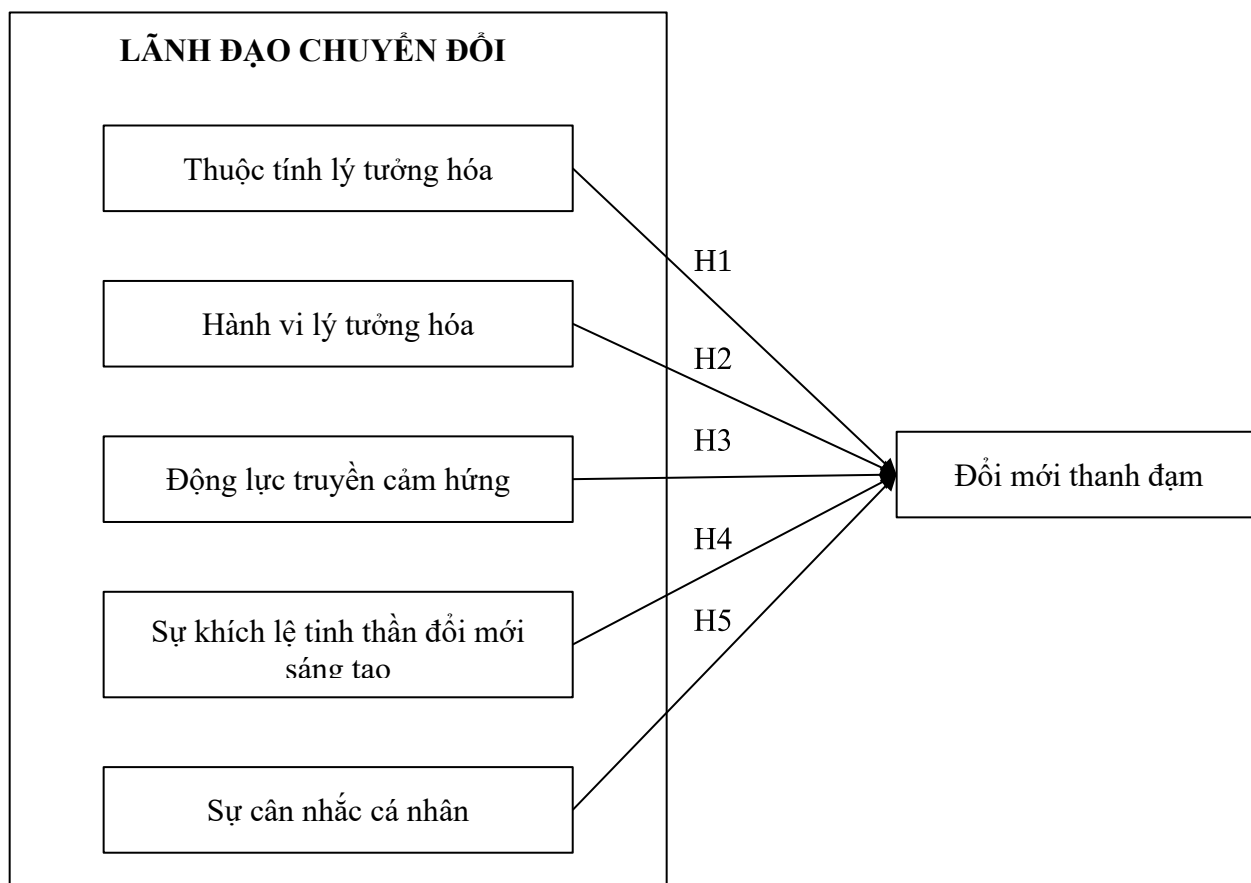
***Giả thuyết H1:** Thuộc tính lý tưởng hóa có tác động tích cực đến tiềm năng đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp Việt Nam*

***Giả thuyết H2:** Hành vi lý tưởng hóa có tác động tích cực đến tiềm năng đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp Việt Nam*

***Giả thuyết H3:** Động lực truyền cảm hứng có tác động tích cực đến tiềm năng đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp Việt Nam*

***Giả thuyết H4:** Sự khích lệ tinh thần đổi mới sáng tạo có tác động tích cực đến tiềm năng đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp Việt Nam*

***Giả thuyết H5:** Sự cân nhắc cá nhân có tác động tích cực đến tiềm năng đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp Việt Nam*



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3.2. Thiết kế nghiên cứu

Bài nghiên cứu thực hiện 3 bước chính để phân tích tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến mức độ đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp, cụ thể:

Bước 1: Lập bảng hỏi, chọn mẫu và tiếp cận mẫu.

Bước 2: Thống kê mô tả mẫu và thang đo

Bước 3: Kiểm định độ tin cậy của mô hình

Bước 4: Tiến hành phân tích các nhân tố khẳng định CFA

Bước 5: Tiến hành phân tích mô hình cấu trúc SEM.

3.3. Thang đo

Bài nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 7 mức độ, bắt đầu từ 1 = Rất không đồng ý, 2 = Không đồng ý, 3 = Khá không đồng ý, 4 = Trung lập, 5 = Khá đồng ý, 6 = Đồng ý, 7 = Rất đồng ý. Để đo lường mức độ lãnh đạo chuyển đổi, nhóm tác giả sử dụng bảng câu hỏi đa yếu tố về lãnh đạo MLQ (Alvino & Bass, 1997). Để mức độ đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp, bài nghiên cứu sử dụng thang đo của Rossetto và cộng sự (2017).

Bảng 1: Thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
TL1 - Thuộc tính lý tưởng hóa		
IA1	Tôi cảm thấy tự hào khi làm việc cùng người lãnh đạo của mình	
IA2	Người lãnh đạo là người luôn đặt lợi ích chung lên hàng đầu	
IA3	Người lãnh đạo luôn tôn trọng quan điểm cá nhân và góp ý một cách xây dựng	
IA4	Người lãnh đạo có phong thái lãnh đạo trong mọi hành động, lời nói	
TL2 - Hành vi lý tưởng hóa		
IB1	Người lãnh đạo truyền đạt những giá trị quan trọng và niềm tin của họ vào doanh nghiệp	Avolio và Bass (1997)
IB2	Người lãnh đạo là người đề cao ý thức tập thể	
IB3	Người lãnh đạo luôn cân nhắc về mặt đạo đức với mỗi các quyết định	
IB4	Người lãnh đạo là người có tầm nhìn và rất tập trung theo đuổi tầm nhìn đó	
TL3 - Động lực truyền cảm hứng		
IM1	Người lãnh đạo tin tưởng và lạc quan về tương lai của doanh nghiệp	
IM2	Người lãnh đạo nói về những gì cần phải hoàn thành một cách rất nhiệt huyết	
IM3	Người lãnh đạo đưa ra định hướng rõ ràng và hấp dẫn cho tương lai của doanh nghiệp	
IM4	Người lãnh đạo luôn tin tưởng vào khả năng thành công của nhóm	
TL4 - Sự khích lệ tinh thần đổi mới sáng tạo		
IS1	Người lãnh đạo sẵn sàng đánh giá lại các cách tiếp cận cũ và xem xét bối cảnh hiện tại để có sự điều chỉnh cần thiết	

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
IS2	Người lãnh đạo luôn tìm kiếm những sáng kiến khác nhau trong giải quyết vấn đề	
IS3	Người lãnh đạo có khả năng nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau	
IS4	Người lãnh đạo sẽ gợi ý những cách làm mới để hoàn thành công việc	
TL5 - Sự cân nhắc cá nhân		
IC1	Người lãnh đạo sẵn sàng huấn luyện và hướng dẫn cho nhân viên	
IC2	Người lãnh đạo tôn trọng những nhu cầu, khả năng và nguyện vọng khác nhau từ mỗi cá nhân	
IC3	Người lãnh đạo tạo điều kiện cho nhân viên phát huy thế mạnh của mình	
IC4	Người lãnh đạo cá nhân hóa việc đối xử với nhân viên vì mỗi người có tính cách khác nhau	
FI - Đổi mới thanh đạm		
FFF1	Doanh nghiệp tập trung vào phát triển chức năng cốt lõi hơn là chức năng bổ sung của sản phẩm	
FFF2	Doanh nghiệp không ngừng tìm kiếm giải pháp mới để sản phẩm dễ sử dụng	
FFF3	Doanh nghiệp thường xuyên cải tiến để nâng cao độ bền sản phẩm	
FFC1	Doanh nghiệp liên tục đổi mới để nâng cao chất lượng sản phẩm nhưng vẫn đảm bảo giá thành hợp lý	
FFC2	Doanh nghiệp áp dụng các biện pháp tiết giảm chi phí đáng kể trong quá trình hoạt động	Rossetto và cộng sự (2017)
FFC3	Giá cuối cùng của sản phẩm được giảm đáng kể khi đưa ra thị trường	
FFE1	Doanh nghiệp đề cao sự phát triển bền vững của môi trường trong quá trình hoạt động	

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
FFE2	Doanh nghiệp giữ mối quan hệ tốt với các doanh nghiệp khác cùng địa phương	
FFE3	Doanh nghiệp luôn tìm kiếm các giải pháp hữu hiệu để phát triển sản phẩm song song với việc bảo vệ môi trường/gìn giữ các khía cạnh xã hội	

3.4. Mẫu nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập bằng cách gửi các bảng khảo sát online và offline cho các nhân viên trong các doanh nghiệp xã hội trên phạm vi lãnh thổ Việt Nam, cụ thể tập trung chủ yếu tại Hà Nội. Đã có 237 người tham gia nghiên cứu, trong đó, có 218 phiếu phản hồi hợp lệ. Để xử lý dữ liệu nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng phần mềm thống SPSS v20.0, phần mềm AMOS v25 và phần mềm SmartPLS 4.

4. Kết quả nghiên cứu và Thảo luận

4.1. Thống kê mô tả

Khách thể của bài nghiên cứu là các nhân viên doanh nghiệp xã hội (sinh từ năm 1988 đến 2004) sống tại các tỉnh/thành phố của Việt Nam. Mẫu nghiên cứu được thu thập qua các doanh nghiệp xã hội đã hình thành và hoạt động trên 1 năm bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và phương pháp quả bóng tuyết. Dựa theo nghiên cứu của Hair (2007), kích thước mẫu tối thiểu cho nhân tố khám phá EFA là $n \geq 5$ với tỷ lệ 5:1 hoặc $n \geq 10$ với tỷ lệ 10:1 (n là số lượng biến quan sát). Sử dụng tỷ lệ 5:1, mô hình nghiên cứu yêu cầu kích thước mẫu ít nhất là $41 \times 5 = 205$. Chủ yếu người tham gia trả lời khảo sát thuộc độ tuổi từ 22 đến 25 ($n=161$). Số lượng nữ giới thực hiện khảo sát là 104, tương ứng với tỷ lệ 47.7%.

Bảng 2. Thống kê mô tả thang đo và độ tin cậy của mô hình

Nhân tố	Kí hiệu	Min	Max	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Skewness	Kurtosis
Thuộc tính lý tưởng hóa	IA1	1	7	5,85	1,063	-1,398	3,342
	IA2	1	7	5,82	1,049	-1,15	2,787
	IA3	1	7	5,86	0,999	-1,558	4,056
	IA4	1	7	5,69	1,008	-1,124	2,643

Nhân tố	Kí hiệu	Min	Max	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Skewness	Kurtosis
Hành vi lý tưởng hóa	IB1	1	7	5,66	1,027	-1,058	2,214
	IB2	1	7	5,56	1,001	-0,956	2,344
	IB3	1	7	5,67	1,052	-0,983	2,042
	IB4	1	7	6,08	1,115	-1,404	2,135
Động lực truyền cảm hứng	IM1	1	7	5,79	0,875	-1,364	4,905
	IM2	1	7	5,67	0,961	-1,263	3,969
	IM3	1	7	5,66	0,981	-1,196	3,631
	IM4	1	7	5,59	0,962	-1,034	3,525
Sự khích lệ tinh thần đổi mới sáng tạo	IS1	1	7	5,6	1,074	-0,849	1,758
	IS2	1	7	5,69	1,039	-0,996	2,579
	IS3	1	7	5,77	0,996	-1,213	2,683
	IS4	1	7	5,67	1,026	-0,969	2,59
Đổi mới thanh đạm	IC1	1	7	5,91	1,116	-1,063	1,206
	IC2	1	7	5,68	1,068	-1,162	2,593
	IC3	1	7	5,6	0,975	-1,115	3,478
	IC4	1	7	5,66	1,014	-0,9	1,856
	FFF1	1	7	5,66	1,018	-0,893	2,661
	FFF2	2	7	5,61	0,989	-1,077	2,145

Nhân tố	Kí hiệu	Min	Max	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Skewness	Kurtosis
	FFF3	2	7	5,8	0,893	-0,962	1,665
	FFC1	1	7	5,78	0,911	-0,832	1,602
	FFC2	1	7	5,73	0,943	-1,031	3,099
	FFC3	1	7	5,75	0,985	-0,74	1,579
	FFE1	1	7	5,81	0,95	-0,874	2,258
	FFE2	1	7	5,68	0,968	-0,807	1,875
	FFE3	1	7	5,85	0,959	-1,056	2,939

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ SPSS

Kline (2011) nhận xét rằng nếu các giá trị tuyệt đối của độ nghiêng skewness và giá trị tuyệt đối của độ nhọn kurtosis lần lượt nhỏ hơn 1 và 10, có thể kết luận rằng các biến có phân phối chuẩn. Chỉ số độ lệch của tất cả các biến thấp hơn 2 và chỉ số kurtosis thấp hơn 10 cho thấy tính chuẩn mực của phân phối dữ liệu.

4.2. Mức độ tin cậy của mô hình

Bảng 3: Độ tin cậy của mô hình đo lường

Các cấu trúc	Biến quan sát	Hệ số tải	Hệ số Cronbach's Alpha	rho_c
Thuộc tính lý tưởng hóa	TL1	0,855	0.726	0.731
Hành vi lý tưởng hóa	TL2	0,827	0.734	0.738
Động lực truyền cảm hứng	TL3	0,794	0.827	0.832
Sự khích lệ tinh thần đối mới sáng tạo	TL4	0,781	0.780	0.781

Sự cân nhắc cá nhân	TL5	0,78	0,830	0.830
Đổi mới thanh đạm	FI	0,725	0,835	0.812

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

Kết quả cho thấy toàn bộ các cấu trúc nhân tố đều có độ tin cậy tốt nên đạt ngưỡng Cronbach's Alpha từ 0,7 trở lên (DeVellis, 2012) và Composite reliability từ 0.7 trở lên (Hair và cộng sự, 2013). Điều này chứng minh mô hình có mức độ tin cậy cao và có ý nghĩa trong nghiên cứu.

4.3. Phân tích nhân tố khẳng định

Chỉ số phù hợp tổng thể mô hình CFA được dựa trên các tiêu chí sau:

Bảng 4: Chỉ số phù hợp tổng thể của mô hình CFA

Chỉ số	Giá trị	Ngưỡng giá trị đề xuất
GFI (Goodness of Fit Index)	0,836	> 0,8 (chấp nhận được) ≥ 0,9 (tốt) ≥ 0,95 (rất tốt)
Chi-square điều chỉnh bậc tự do (CMIN/df)	1,828	$1 \leq \text{CMIN/df} \leq 3$ (tốt) $\text{CMIN/df} \leq 5$ (chấp nhận được)
CFI (Comparative Fit Index)	0,908	≥ 0,8 (chấp nhận được) ≥ 0,9 (tốt) ≥ 0,95 (rất tốt)
TLI (Tucker & Lewis Index)	0,9	≥ 0,9 (tốt)
RMR	0,78	< 0,1 (tốt)
RMSEA (Root Mean Square Error Approximation)	0,074	< 0,06 (tốt) < 0,08 (chấp nhận được)

Nguồn: Hu & Bentler (1999), Baumgartner & Homburg (1995), Doll và cộng sự (1994)

Để xác định cấu trúc của thang đo lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới thanh đạm, phương pháp phân tích nhân tố khẳng định đã sử dụng thông qua phần mềm AMOS phiên bản 20. Các chỉ số và các ngưỡng giá trị chấp nhận trong CFA được nhóm tác giả tóm tắt trong bảng 4.

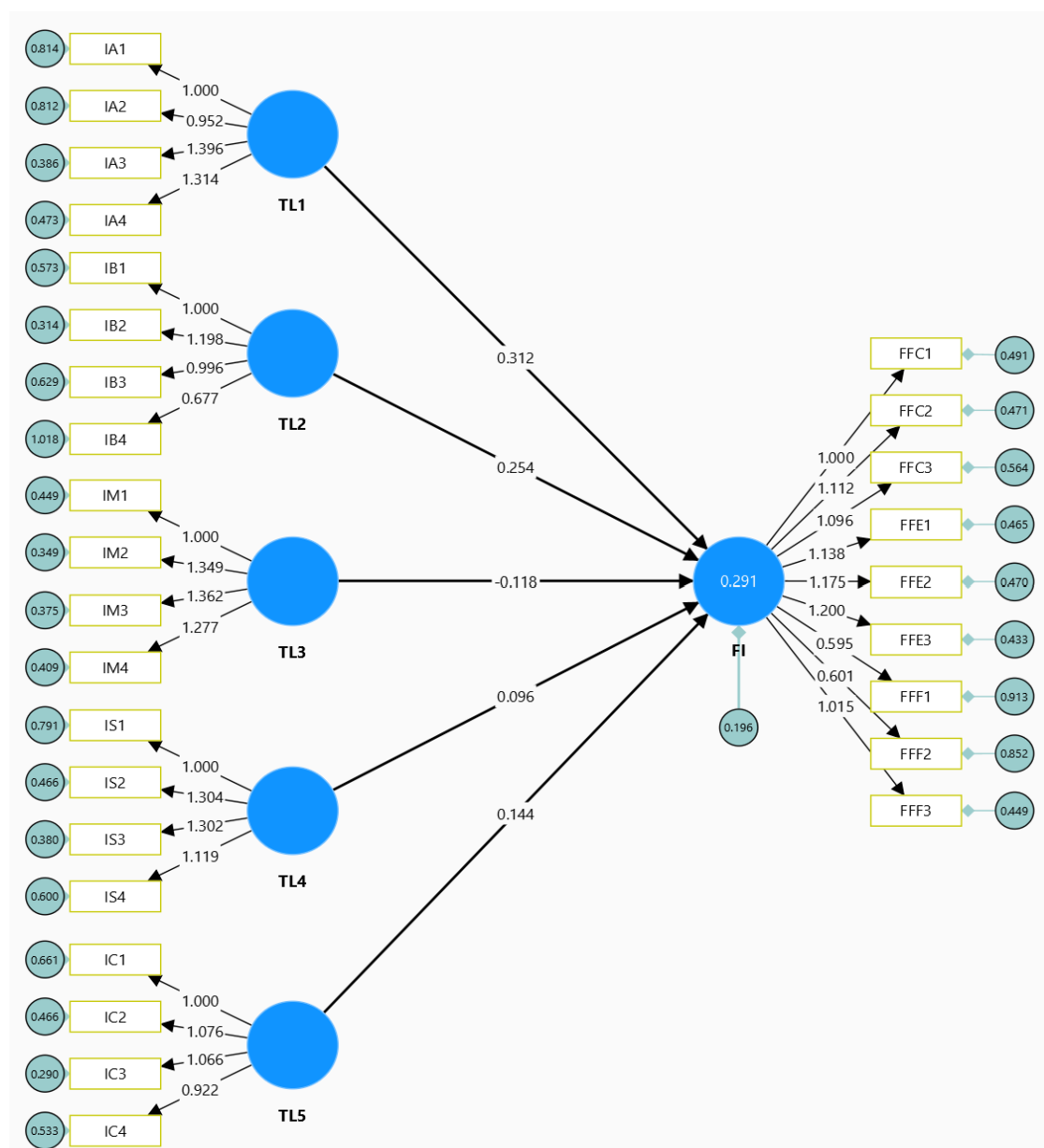
Theo kết quả trình bày ở bảng 4 thì giá trị tính toán Chi-square của là. Các giá trị Chi-square dưới 3 cho thấy phù hợp sự phù hợp của mô hình. Ngoài ra, sai số bình phương trung bình gốc

(RMSEA) phải ở mức được tính bằng 0,074 trong mô hình đề xuất và chỉ số phù hợp so sánh (CFI) đều nằm trong ngưỡng giá trị cho phép. Các chỉ số TLI, CFI đều vượt ngưỡng 0,9. Do đó mô hình đo lường là đảm bảo độ tin cậy và phù hợp cho việc phân tích các nhân tố.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được dùng để đánh giá tính hợp lệ của mô hình đo lường tổng thể, tính hội tụ và phân biệt của các cấu trúc. Kết quả phân tích CFA ở Bảng 3 cho thấy tất cả các hệ số tải (Factor loadings) và hệ số Cronbach's Alpha nằm trong phạm vi chấp nhận được và có ý nghĩa thống kê $p < 0,001$.

4.4. Phân tích mô hình cấu trúc và kết quả nghiên cứu

Mô hình cấu trúc SEM được nhóm tác giả tiếp cận là SEM dựa trên hiệp phương sai CB-SEM được phân tích trên phần mềm SmartPLS phiên bản 4.



Hình 2: Mô hình cấu trúc CB-SEM

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ SmartPLS 4

Bảng 5: Kết quả của mô hình cấu trúc (SEM)

Giả thuyết	Tác động đề xuất	β chuẩn hóa	p-value	Kết quả
H1. TL1 $\rightarrow$ FI	+	0,331	0,009	Chấp nhận
H2. TL2 $\rightarrow$ FI	+	0,333	0,007	Chấp nhận
H3. TL3 $\rightarrow$ FI	+	-0,125	0,322	Không chấp nhận
H4. TL4 $\rightarrow$ FI	+	0,109	0,349	Chấp nhận
H5. TL5 $\rightarrow$ FI	+	0,207	0,051	Chấp nhận

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

Kết quả nghiên cứu ở Bảng 5 cho thấy tác động tích cực của các khía cạnh của lãnh đạo chuyển đổi đối với khả năng đổi mới thanh đạm là: TL1 - Thuộc tính lý tưởng hóa ($\beta = 0,331$; $p=0,009$); TL2 - Hành vi lý tưởng hóa ($\beta = 0,333$; $p = 0,007$); TL4 - Sự khích lệ tinh thần đổi mới sáng tạo ($\beta = 0,109$; $p = 0,051$) và TL5 - Sự cân nhắc cá nhân ($\beta = 0,207$; $p = 0,51$). Do đó giả thuyết H1, H2, H4, H5 được chấp nhận. Cụ thể kết quả này cho thấy hành vi lý tưởng hóa có tác động lớn nhất đối với đổi mới thanh đạm, tiếp đó là thuộc tính lý tưởng hóa và sau đó là sự cân nhắc cá nhân. Sự khích lệ tinh thần đổi mới sáng tạo tác động ít nhất tới đổi mới thanh đạm trong cả bốn khía cạnh của lãnh đạo chuyển đổi.

Bảng 5 cho thấy tác động của khía cạnh TL3 - Động lực truyền cảm hứng có tác động tích cực đến đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp xã hội không được chấp nhận ($\beta = -0,125$; $p =0,322$).

5. Một số giải pháp, đề xuất từ kết quả nghiên cứu

5.1. Khuyến nghị với nhà nước và các hiệp hội liên quan

Việc thúc đẩy đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp xã hội là trách nhiệm chung của Nhà nước và các hiệp hội liên quan, góp phần tạo ra môi trường thuận lợi cho phát triển đổi mới thanh đạm, tạo tác động tích cực đến xã hội. Vì vậy, nhóm chúng tôi đưa ra đề xuất như sau:

Đối với Nhà nước, trước tiên, cần hoàn thiện hệ thống pháp lý. Nhà nước cần ban hành luật về doanh nghiệp xã hội và quy định hỗ trợ hoạt động của doanh nghiệp xã hội, tạo môi trường pháp lý thuận lợi, giúp doanh nghiệp thực hiện quá trình đổi mới. Bên cạnh đó, cần hỗ trợ về mặt tài chính, nhằm tổ chức các chương trình phát triển nhân lực cho quản lý cũng như nhân viên trong doanh nghiệp xã hội, giúp họ hiểu biết rõ hơn về đổi mới thanh đạm, nâng cao nhận thức cộng đồng về vai trò và tác động của doanh nghiệp xã hội.

Đối với các hiệp hội liên quan, có thể kết hợp với Nhà nước hỗ trợ đào tạo và phát triển năng lực quản lý, nhân viên trong doanh nghiệp xã hội bằng cách tổ chức các hội thảo, các chương trình đào tạo nhằm chia sẻ thông tin, kinh nghiệm giữa các doanh nghiệp xã hội. Đồng thời, cung cấp các dịch vụ tư vấn, hỗ trợ xây dựng chiến lược, phát triển mô hình kinh doanh phù hợp với điều kiện doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam, từ đó thúc đẩy quá trình đổi mới thanh đạm phát triển hơn.

5.2. Khuyến nghị với người lãnh đạo

Từ kết quả nghiên cứu của các nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu hiện tại của nhóm, chúng tôi đề xuất một số giải pháp cho nhà lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp cụ thể như sau:

Thứ nhất, xây dựng môi trường khuyến khích đổi mới. Người lãnh đạo nên xây dựng một văn hóa cởi mở bằng cách khuyến khích sự chia sẻ ý tưởng và thảo luận giữa các nhân viên. Điều này giúp thúc đẩy nhân viên suy nghĩ để sáng tạo ra ý tưởng mới, đồng thời việc chia sẻ giữa các nhân viên sẽ góp phần tạo ra các ý tưởng đổi mới hoàn thiện hơn, từ đó thúc đẩy đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp xã hội. Ngoài ra, nhà lãnh đạo cần trao quyền cho nhân viên, cho phép họ tự chủ trong công việc và thử nghiệm ý tưởng mới, đồng thời thưởng cho sự sáng tạo và hỗ trợ học tập và phát triển kỹ năng.

Thứ hai, nâng cao hiểu biết về đổi mới thanh đạm trong tổ chức. Người lãnh đạo có thể tổ chức các hội thảo, đào tạo về lợi ích và phương pháp thực hiện đổi mới thanh đạm, chia sẻ các ví dụ thành công về đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp xã hội. Điều này giúp nhân viên hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của đổi mới thanh đạm trong doanh nghiệp xã hội.

Thứ ba, nhà lãnh đạo cũng cần nhấn mạnh sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp với nhân viên. Nhiệm vụ của người lãnh đạo là cho nhân viên thấy được mục tiêu chính của doanh nghiệp xã hội là giải quyết các vấn đề xã hội hoặc môi trường, đồng thời tạo ra lợi nhuận để tái đầu tư vào mục tiêu xã hội và duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Khi nhân viên nhận thức được ý nghĩa của tổ chức mà họ đang làm, họ sẽ cảm thấy có động lực hơn đồng thời cố gắng đạt mục tiêu để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Cuối cùng, nhà lãnh đạo nên có những chính sách khuyến khích sử dụng tài nguyên hiệu quả, tránh lãng phí để thúc đẩy đổi mới thanh đạm và tạo ra giá trị bền vững cho cộng đồng.

6. Một số hạn chế và định hướng nghiên cứu

Trước tiên, bài nghiên cứu của nhóm tác giả tập trung chủ yếu vào các kết luận của quá trình định lượng, chưa có nhiều dữ liệu định tính. Điều này khiến bài nghiên cứu chưa có chiều sâu về mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới thanh đạm mà mới dừng lại ở mức hiểu biết về mối quan hệ. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai cần chú trọng hơn nghiên cứu định tính để hiểu rõ bản chất vấn đề.

Thứ hai, bài nghiên cứu có kích thước mẫu khiêm tốn (237 phản hồi). Với số lượng mẫu này, bài nghiên cứu chưa thể diễn tả được các đặc điểm của nhà lãnh đạo và nhân viên cũng như khó đánh giá chính xác nhất. Để khắc phục hạn chế này, cần áp dụng thêm những phương án thu thập để tối đa hóa số lượng người tham gia khảo sát.

Thứ ba, bài nghiên cứu tập trung khai thác bộ dữ liệu được cung cấp từ phía nhân viên trong doanh nghiệp thông qua thang đo Likert với 7 cấp độ, điều này mang nặng sắc thái chủ quan của người được hỏi. Do đó, cần có những cách thức thu thập dữ liệu mang tính khách quan hơn.

Cuối cùng, mối liên hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới thanh đậm là phức tạp và có thể chịu tác động của nhiều yếu tố khác. Các nghiên cứu trong tương lai được kỳ vọng sẽ làm rõ hơn mối quan hệ này bằng cách xem xét mối quan hệ trong sự tương tác với các biến trung gian. Từ đó, bài nghiên cứu mới xây dựng khung lý thuyết đầy đủ về các yếu tố tác động đến đổi mới trong doanh nghiệp.

7. Kết luận

Nghiên cứu này tập trung xem xét và khám phá tác động của lãnh đạo chuyển đổi đối với mức độ đổi mới thanh đậm trong các doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu không chỉ xác định sự ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo chuyển đổi mà còn phân tích cụ thể các yếu tố cụ thể mà lãnh đạo có thể tác động để thúc đẩy quá trình đổi mới trong tổ chức.

Nghiên cứu chỉ ra có 4 trong 5 yếu tố cụ thể mà lãnh đạo chuyển đổi có thể sử dụng để tăng cường đổi mới trong tổ chức đó là: thuộc tính lý tưởng hóa, hành vi lý tưởng hóa, sự khích lệ tinh thần đổi mới sáng tạo và sự cân nhắc cá nhân. Trong đó, hành vi lý tưởng hóa được xác định là yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến quá trình đổi mới. Sự lãnh đạo bằng ví dụ, việc thể hiện một tư duy tiên phong và mục tiêu rõ ràng về đổi mới có thể tạo ra một môi trường động viên cho các nhân viên để tham gia và đóng góp vào quá trình đổi mới.

Từ các gợi ý của kết quả nghiên cứu này, các doanh nghiệp xã hội cũng như các nhà lãnh đạo có thể rút ra những bài học quý báu và áp dụng những giải pháp cụ thể để tăng cường khả năng đổi mới trong tổ chức. Việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và động viên sự đổi mới có thể không chỉ tạo ra lợi ích ngay lập tức mà còn làm tăng cường sức mạnh cạnh tranh và sự bền vững của tổ chức trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

Argote, L. & Ingram, P. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, pp.150-169.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997), *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Hoa Kỳ.

Bass, B. M. & Bass Bernard, M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.2, pp. 207-218.

Bennis, W. (2009), *On Becoming a Leader* (revised edition).

Bennis, W. G. (1989), "Managing the dream: Leadership in the 21st century", *Journal of organizational change management*, Vol.2, No.1, pp. 6-10.

Burn, J. M. (1978), *Leadership*, Penguin Random House, Vol.1, pp. 416.

Deluga, R. J. (1988), "Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies", *Group & Organization Studies*, Vol.13, No.4, pp. 456-467.

George, G., McGahan, A.M., Prabhu, J., Macgahan, A. (2012), "Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda", *J. Manag. Stud.*, Vol. 49, pp. 662–683.

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009), "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, Vol.62, pp. 461-473.

Hair Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. & Sarstedt, M. (2017), "PLS-SEM or CB SEM: Updated guidelines on which method to use", *International Journal of Multivariate Data Analysis*, Vol.1, No.2, pp.107.

Hair, J. F., Howard, M. C. & Nitzl, C. (2020), "Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis", *Journal of Business Research*, Vol.109, pp.101–110.

Hair, J., Hollingsworth, C.L., Randolph, A.B. & Chong, A.Y.L. (2017), "An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 117, No. 3, pp. 442-458.

Hautala, T. M. (2006), "The relationship between personality and transformational leadership", *Journal of Management Development*, Vol.25, No.8, pp.777-794.

Herman, H. M. & Chiu, W. C. (2014), "Transformational leadership and job performance: A social identity perspective", *Journal of business research*, Vol.67, No.1, pp. 2827-2835.

Hossain, M. (2018), "Frugal innovation: A review and research agenda", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 182, pp. 926-936.

Knorringa, P., Peša, I., Leliveld, A. & Van Beers, C. (2016), "Frugal Innovation and Development: Aides or Adversaries?", *European Journal of Development Research*, Vol. 28, pp. 143-153.

Le, P. B. & Lei, H. (2019), "Determinants of Innovation Capability The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support", *Journal of Knowledge Management*, Vol.23, pp. 527-574.

Lê, B. P. (2021), "Tăng cường khả năng đổi mới thanh đậm cho các doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò của lãnh đạo chuyển đổi và khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 1, tr. 70-71.

Metwally, A. H., El-Bishbishy, N. & Nawar, Y. S. (2014), "The impact of transformational leadership style on employee satisfaction", *The Business & Management Review*, Vol.5, No.3, pp. 32-42.

Musona.J. (2021), “New Business Models for Frugal Innovation: Experience from an Enterprise Supporting Sustainable Smallholder Agriculture in Kenya”, *Contributions to Management Science*, pp.165-190.

Nivedita.A (2017), “Frugal Innovation-Past, Present, and Future”, *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 45, No.3, pp.29.

Northhouse, P. T. (2020), "Leadership: Theory and Practice", *Journal of College Student Development*, Vol.61, No.2, pp.260-261.

Paarlberg, L. E. & Lavigna, B. (2010), "Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance", *Public administration review*, Vol.70, No.5, pp.710-718.

Rajesh, J. I. & Suganthi, L. (2014), "The relationship between transformational leadership and followers' interpersonal communication satisfaction in Indian organisations", *International Journal of Business Excellence*, Vol.7, No.1, pp28-51.

Reverse Innovation: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness, *Res. Technol. Manag.*, Vol. 57, pp. 20–27.

Rigdon, E. E., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2017), “On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations”, *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, Vol.39, No.3, pp. 4–16.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007), *Management* (9th Ed.), Prentice-Hall, New York.

Rossetto, D. E., Borini, F. M., Bernardes, R. C. & Frankwick, G. L. (2017, November), "A new scale for measuring frugal innovation: the first stage of development of a measurement tool", *VI SINGEP–International Symposium on Project Management, Innovation, and Sustainability*, Vol. 6, pp.1-16.

Sattayaraksa & Boon-itt. (2018), "CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.37, No.6, pp.730-749

Tayal, R., Kumar Upadhya, R., Yadav, M., Rangnekar, S. & Singh, R. (2018), "The impact of transformational leadership on employees acceptance to change: Mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology", *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol.48, No.4, pp.10-20.

Vũ, H.T. & Nguyễn, M.H. (2023), *Giáo trình phân tích dữ liệu áp dụng mô hình PLS - SEM* (1st ed.), NXB ĐHQG Quốc Gia, Hồ Chí Minh.

Zuraik, A. & Kelly, L. (2019), "The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 84-104.