

VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO THÍCH ỨNG TRONG ĐỊNH HÌNH VĂN HÓA SỐ TẠI KHU VỰC CÔNG THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Ngô Anh Tín

Trường Đại học Nguyễn Tất Thành

Email: tinna@ntt.edu.vn

Mã bài báo: JED-2838

Ngày nhận: 08/01/2026

Ngày nhận bản sửa: 08/03/2026

Ngày duyệt đăng: 09/03/2026

DOI: 10.33301/JED.VI.2838

Tóm tắt

Chuyển đổi số khu vực công thực chất là thách thức thích ứng đòi hỏi thay đổi văn hóa tổ chức hơn là công nghệ. Hiện chưa nhiều nghiên cứu làm sáng tỏ các cơ chế trung gian từ phong cách lãnh đạo đến văn hóa số trong bối cảnh hành chính công tại các quốc gia đang phát triển. Nghiên cứu nhằm nhận diện biểu hiện của lãnh đạo thích ứng và khám phá các cơ chế trung gian cùng quá trình hình thành văn hóa số theo ba tầng, sử dụng phương pháp định tính, phỏng vấn sâu 22 đối tượng tại các cơ quan hành chính thành phố Cần Thơ và phân tích chủ đề. Kết quả chỉ ra ba cơ chế trung gian then chốt: (1) kiến tạo tâm lý an toàn trong thử nghiệm; (2) thúc đẩy động lực số nội tại; và (3) phát huy vai trò phiên dịch chiến lược của quản lý cấp trung. Nghiên cứu đã mở rộng khung lãnh đạo của Heifetz vào bối cảnh chuyển đổi số công, cung cấp hàm ý quản trị cho lãnh đạo địa phương trong việc định hình môi trường văn hóa phù hợp.

Từ khóa: Lãnh đạo thích ứng, Cần Thơ, văn hóa số, tâm lý an toàn, chuyển đổi số khu vực công.

Mã JEL: H83, M14, O33.

The role of adaptive leadership in shaping digital culture in the public sector of Can Tho City

Abstract

Public sector digital transformation is fundamentally an adaptive challenge that necessitates organizational culture change rather than merely technological adoption. Current literature lacks sufficient exploration into the specific mediating mechanisms connecting leadership styles to digital culture within the public administration contexts of developing countries. This study aims to identify manifestations of adaptive leadership and explore the mediating mechanisms alongside the three-layered formation of digital culture. Using a qualitative methodology, the research conducted 22 semi-structured in-depth interviews at public administrative agencies in Can Tho City followed by thematic analysis. The results reveal three pivotal mediating mechanisms: (i) cultivating psychological safety for experimentation; (ii) fostering intrinsic digital motivation; and (iii) leveraging the strategic translation role of middle managers. Ultimately, the research extends Heifetz's adaptive leadership framework to the context of public sector digital transformation and provides managerial implications for local leaders in shaping a conducive cultural environment.

Keywords: Adaptive leadership, Can Tho, digital culture, psychological safety, public sector digital transformation.

JEL Codes: H83, M14, O33.

1. Đặt vấn đề

1.1. Bối cảnh và tính cấp thiết

Chuyển đổi số trong khu vực công đã trở thành xu hướng tất yếu trên toàn cầu khi các chính phủ đối mặt với áp lực nhân khẩu học, tài chính và kỳ vọng ngày càng cao của công dân về chất lượng dịch vụ công (Ruud, 2018). Tại Việt Nam, Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã xác định chuyển đổi số là động lực then chốt để xây dựng Chính phủ điện tử, hướng tới Chính phủ số. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai cho thấy việc áp dụng công nghệ không tự động dẫn đến thành công. Nghiên cứu gần đây nhấn mạnh văn hóa tổ chức chính là “phần khó thay đổi nhất” trong chuyển đổi số khu vực công, đồng thời là yếu tố quyết định thành bại của quá trình này (Anggara & cộng sự, 2024).

Thành phố Cần Thơ, đô thị trung tâm vùng Đồng bằng sông Cửu Long, đã triển khai nhiều dịch vụ công trực tuyến và ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nhà nước. Tuy nhiên, quá trình này bộc lộ những thách thức đặc thù liên quan đến yếu tố con người: tư duy làm việc truyền thống, tình trạng “cát cứ dữ liệu” giữa các phòng ban, và sự e ngại của cán bộ trước thay đổi công nghệ. Điều này đặt ra câu hỏi nghiên cứu cấp thiết về vai trò của lãnh đạo trong việc định hình văn hóa số phù hợp với yêu cầu chuyển đổi.

1.2. Khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan tài liệu cho thấy nghiên cứu về chuyển đổi số trong khu vực công chủ yếu tập trung vào khía cạnh công nghệ và quy trình, trong khi vai trò của lãnh đạo trong kiến tạo văn hóa số còn được quan tâm hạn chế. Các học giả chỉ ra rằng chuyển đổi số căn bản liên quan đến thay đổi văn hóa và tổ chức, với văn hóa được xem là “phần khó thay đổi nhất” trong các tổ chức công (Ruud, 2018; Anggara & cộng sự, 2024).

Về mặt lý thuyết, mặc dù lý thuyết lãnh đạo thích ứng (Adaptive leadership) của Heifetz và Linsky đã được ứng dụng trong nhiều bối cảnh, nhưng việc áp dụng khung lý thuyết này vào chuyển đổi số khu vực công còn hạn chế. Đặc biệt, cơ chế tác động từ phong cách lãnh đạo đến các khía cạnh cụ thể của văn hóa số vẫn chưa được làm sáng tỏ. Về mặt thực nghiệm, nghiên cứu tại Việt Nam về mối quan hệ giữa lãnh đạo và văn hóa số trong khu vực công còn thiếu vắng, đặc biệt là những nghiên cứu định tính khám phá chiều sâu cơ chế và bối cảnh đặc thù.

Từ những khoảng trống trên, nghiên cứu này đặt ra câu hỏi: Phong cách lãnh đạo thích ứng tác động như thế nào đến việc hình thành các khía cạnh văn hóa số tại các cơ quan hành chính công thành phố Cần Thơ?

1.3. Mục tiêu và đóng góp dự kiến

Nghiên cứu hướng đến ba mục tiêu cụ thể: (1) nhận diện biểu hiện của lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh chuyển đổi số khu vực công; (2) khám phá các cơ chế trung gian kết nối phong cách lãnh đạo với văn hóa số; (3) phân tích quá trình hình thành văn hóa số theo các tầng nhận thức, giá trị và hành vi. Về lý thuyết, nghiên cứu mở rộng ứng dụng lý thuyết lãnh đạo thích ứng vào bối cảnh chuyển đổi số khu vực công tại một quốc gia đang phát triển. Về thực tiễn, nghiên cứu cung cấp khung hành động cụ thể cho lãnh đạo các cấp trong việc thúc đẩy văn hóa số tại địa phương.

2. Tổng quan nghiên cứu và khung lý thuyết

2.1. Văn hóa số trong khu vực công

Văn hóa số trong khu vực công được hiểu là tập hợp các giá trị, tư duy và thực hành tổ chức cho phép sử dụng hiệu quả công nghệ số để tạo ra giá trị công. Maione & cộng sự (2024) chỉ ra văn hóa số bao gồm năng lực chuyên môn tập thể, thực hành chia sẻ tri thức và các mô hình quản trị tăng cường minh bạch, giao tiếp cùng sự tham gia của các bên liên quan. Điểm đáng lưu ý là văn hóa số không tĩnh mà tiến hóa thông qua nỗ lực có chủ đích của tổ chức trong việc tích hợp năng lực số vào các chức năng cốt lõi (Anggara & cộng sự, 2024). Văn hóa số không chỉ đơn thuần là quá trình ứng dụng công nghệ, mà còn phản ánh sự chuyển dịch từ mô hình hành chính truyền thống sang mô hình quản trị số minh bạch, có trách nhiệm giải trình và định hướng dữ liệu. Những đặc trưng cốt lõi của văn hóa số bao gồm tính liên thông trong vận hành, sự tham gia chủ động của người dân và năng lực phản ứng nhanh của hệ thống quản trị trước các biến động xã hội (Maione & cộng sự, 2024).

Dựa trên tổng quan tài liệu, nghiên cứu này tiếp cận văn hóa số theo ba tầng: *tầng nhận thức* thể hiện qua tư duy dựa trên dữ liệu thay vì cảm tính và kinh nghiệm cá nhân; *tầng giá trị* bao gồm các cam kết về chia sẻ, minh bạch và hợp tác; và *tầng hành vi* thể hiện qua thói quen làm việc trên môi trường số, phản ứng nhanh

và khả năng thích ứng với công nghệ mới.

2.2. Lãnh đạo thích ứng và chuyển đổi số

Lãnh đạo thích ứng theo quan điểm của Heifetz và Linsky nhấn mạnh sự phân biệt giữa vấn đề kỹ thuật, có thể giải quyết bằng kiến thức và chuyên môn hiện có, với *thách thức thích ứng*, đòi hỏi học hỏi, đổi mới và thay đổi giá trị, niềm tin, hành vi. Trong khu vực công, thách thức thích ứng trở nên phức tạp hơn khu vực tư do các đặc thù về cấu trúc và thể chế: (i) Tính đa mục tiêu và áp lực chính trị: Khác với khu vực tư vốn tập trung vào lợi nhuận và hiệu quả kinh doanh, lãnh đạo khu vực công phải cân bằng giữa hiệu quả số hóa với tính công bằng, bảo mật dữ liệu công dân và các mục tiêu chính trị - xã hội. (ii) Sự ràng buộc của quy trình và tính thứ bậc: Khu vực công vận hành dựa trên các quy định pháp lý chặt chẽ và cấu trúc phân cấp nghiêm ngặt, điều này thường tạo ra rào cản cho sự thử nghiệm và chấp nhận rủi ro, vốn là cốt lõi của lãnh đạo thích ứng. (iii) Biểu hiện khác biệt so với khu vực tư: Trong khi lãnh đạo thích ứng ở khu vực tư thường tập trung vào việc thay đổi nhanh mô hình kinh doanh để chiếm lĩnh thị trường, thì trong khu vực công, biểu hiện của nó tập trung vào việc phá vỡ sự “cát cứ dữ liệu” và chuyển đổi từ tư duy quản lý mệnh lệnh sang tư duy kiến tạo môi trường cho sự thay đổi. Chuyển đổi số trong khu vực công bao gồm cả hai loại thách thức này, khiến lãnh đạo thích ứng trở nên đặc biệt phù hợp. Al-Khayari & cộng sự (2024) cho thấy các nhà lãnh đạo trong chuyển đổi số chính phủ cần nuôi dưỡng năng lực thích ứng, chuẩn bị cho tổ chức đối mặt với các thách thức đa chiều của thời đại số.

Trong khu vực công Việt Nam, lãnh đạo thích ứng giữ vai trò định hướng chiến lược cho quá trình thay đổi tư duy trong chuyển đổi số. Vai trò này đặc biệt quan trọng khi bộ máy hành chính phải thích nghi với những yêu cầu mới về đổi mới, linh hoạt và phối hợp liên ngành. Lãnh đạo kiến tạo đánh dấu sự chuyển dịch từ tư duy “quản lý” sang tư duy “tạo điều kiện”, nơi lãnh đạo không chỉ ra lệnh mà kiến tạo môi trường cho đổi mới và sáng tạo. Điều này đối lập với lãnh đạo mệnh lệnh truyền thống vốn nhấn mạnh tuân thủ quy trình và cấu trúc phân cấp. Nghiên cứu của Adeyinka & Adewumi (2023) chỉ ra cách tiếp cận mệnh lệnh - kiểm soát chỉ có phạm vi phù hợp hạn chế trước yêu cầu cộng tác và thích ứng của chuyển đổi số. Tuy nhiên, tâm lý e ngại sai sót của đội ngũ cán bộ khiến lãnh đạo phục vụ trở thành nền tảng tâm lý cần thiết trong bối cảnh này. Cách tiếp cận này tạo ra cảm giác an tâm, củng cố động lực nội tại và khuyến khích sự tham gia chủ động của công chức trong quá trình thay đổi. Nhờ đó, chuyển đổi số được triển khai theo hướng linh hoạt, nhân văn và tránh rơi vào tình trạng cứng nhắc hoặc cưỡng ép hành chính.

2.3. Các cơ chế trung gian

Nghiên cứu xác định ba cơ chế trung gian tiềm năng kết nối phong cách lãnh đạo với văn hóa số. Thứ nhất, *tâm lý an toàn* theo khái niệm của Edmondson đề cập đến niềm tin chung rằng nhóm là nơi an toàn cho việc chấp nhận rủi ro giữa các cá nhân. Trong bối cảnh chuyển đổi số, tâm lý an toàn cho phép nhân viên thử nghiệm công nghệ mới, bày tỏ lo ngại và học hỏi từ thất bại mà không sợ hậu quả tiêu cực. Các nghiên cứu của Wei & cộng sự (2022) cùng Ma & cộng sự (2021) chứng minh tâm lý an toàn có tác động trung gian đến mối liên hệ giữa lãnh đạo và hiệu suất tổ chức.

Thứ hai, *động lực số* dựa trên Lý thuyết Tự quyết định (Self-determination theory - SDT) của Deci và Ryan, nhấn mạnh ba nhu cầu tâm lý cơ bản: tự chủ, năng lực và kết nối. Dash & cộng sự (2022) cho thấy lãnh đạo phục vụ có tương quan tích cực với cả ba nhu cầu này, gợi ý rằng hành vi lãnh đạo hỗ trợ tự chủ, xây dựng năng lực và thúc đẩy kết nối tạo điều kiện cho động lực nội tại duy trì sự tham gia vào chuyển đổi số.

Thứ ba, *vai trò của quản lý cấp trung* như những người “phiên dịch” chiến lược thành thực tiễn. Quản lý cấp trung chiếm vị trí quan trọng trong hệ thống phân cấp tổ chức, đóng vai trò cầu nối giữa lãnh đạo cấp cao và nhân viên tuyến đầu. Fernández & cộng sự (2010) cho thấy lãnh đạo ở cấp thấp trong hệ thống phân cấp là yếu tố quyết định hiệu quả nhóm làm việc, và quản lý cấp trung đóng vai trò then chốt như những kiến trúc sư cho thay đổi tổ chức.

Nghiên cứu này tích hợp phong cách lãnh đạo phục vụ (Servant leadership) như một thành phần hỗ trợ bổ trợ cho lãnh đạo thích ứng. Về sự tương đồng, cả hai phong cách đều dịch chuyển trọng tâm từ quyền lực cá nhân sang việc hỗ trợ nhân viên. Lãnh đạo phục vụ cung cấp nền tảng đạo đức và sự quan tâm đến con người, tạo ra sự kết nối và năng lực số nội tại cho nhân viên. Về sự bổ trợ, nếu lãnh đạo thích ứng đóng vai trò “thúc đẩy” tổ chức đối mặt với những thay đổi đau đớn (thay đổi giá trị, tư duy), thì lãnh đạo phục vụ đóng vai trò “xoa dịu” và “nuôi dưỡng”, giúp duy trì động lực và sự an tâm của cán bộ trong quá trình chuyển đổi đầy bất

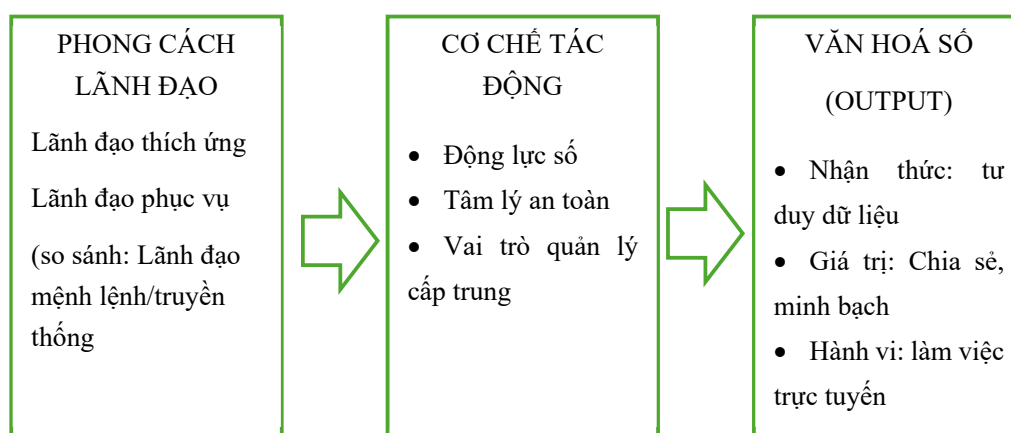
định. Đối với vai trò trong cơ chế trung gian, lãnh đạo phục vụ đặc biệt quan trọng trong việc hình thành tâm lý an toàn và thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản (tự chủ, năng lực, kết nối) theo lý thuyết Tự quyết (Wei & cộng sự, 2022). Điều này giải thích tại sao trong khung phân tích (Hình 1), lãnh đạo phục vụ được đặt cạnh lãnh đạo thích ứng như những yếu tố cộng hưởng để định hình văn hóa số.

2.4. Khung phân tích lý thuyết

Dựa trên tổng quan lý thuyết, nghiên cứu đề xuất khung phân tích ba thành phần. Phong cách lãnh đạo (lãnh đạo thích ứng, lãnh đạo kiến tạo) tác động đến văn hóa số thông qua ba cơ chế trung gian: tâm lý an toàn, động lực số nội tại và vai trò quản lý cấp trung. Văn hóa số được biểu hiện qua ba tầng nhận thức, giá trị và hành vi. Khung phân tích này định hướng cho việc thiết kế nghiên cứu và phân tích dữ liệu.

Khung phân tích này định hướng cho việc thiết kế nghiên cứu và phân tích dữ liệu.

Hình 1. Khung phân tích lý thuyết



Nguồn: Tác giả tổng hợp

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và vị thế paradigm

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính với cách tiếp cận thông diễn (Interpretivist), sử dụng thiết kế nghiên cứu trường hợp đơn lẻ tại thành phố Cần Thơ. Việc lựa chọn phương pháp định tính thay vì định lượng hoặc hỗn hợp dựa trên ba lý do cốt yếu sau: (i) Tính phức tạp của hiện tượng nghiên cứu, (ii) làm sáng tỏ “hộp đen” cơ chế và (iii) tính đặc thù của bối cảnh hành chính công. Khác với các mô hình đo lường biến số tĩnh trong phương pháp định lượng, văn hóa số và lãnh đạo thích ứng là những khái niệm mang tính tiến hóa và trừu tượng. Phương pháp định tính cho phép đi sâu vào các “tầng” nhận thức và giá trị cốt lõi vốn khó có thể lượng hóa chính xác qua các bảng hỏi đóng. Trong khi phương pháp định lượng thường chỉ xác định được mối tương quan (Correlation) giữa lãnh đạo và văn hóa, nghiên cứu này tập trung vào câu hỏi “như thế nào” (How) để giải mã các cơ chế trung gian phức tạp. Việc sử dụng phỏng vấn sâu giúp tác giả nắm bắt được cách quản lý cấp trung “phiên dịch” chiến lược hay cách tâm lý an toàn được hình thành từ những tương tác cụ thể, những dữ liệu mang tính bối cảnh mà các con số thống kê thường bỏ lỡ. Khu vực công tại Việt Nam đang trong giai đoạn đầu của chuyển đổi số với nhiều rào cản về tư duy truyền thống và quy trình chặt chẽ. Phương pháp định tính cho phép người tham gia tự do diễn giải những áp lực và rào cản đặc thù mà họ đối mặt, từ đó cung cấp những hiểu biết có giá trị thực tiễn cao cho việc điều chỉnh chính sách tại địa phương.

Cách tiếp cận này xuất phát từ nhận thức rằng văn hóa số được kiến tạo xã hội thông qua tương tác và diễn giải của các chủ thể trong tổ chức, thay vì tồn tại như một thực tại khách quan có thể đo lường bằng các công cụ định lượng. Thiết kế nghiên cứu trường hợp cho phép thu thập dữ liệu phong phú từ nhiều nguồn và góc độ, phù hợp với câu hỏi nghiên cứu mang tính “như thế nào” về cơ chế và quá trình (Yin, 2018).

3.2. Lựa chọn mẫu và đối tượng phỏng vấn

Nghiên cứu áp dụng chiến lược chọn mẫu mục đích tối đa hóa sự đa dạng (Maximum variation sampling) để thu thập đa chiều các góc nhìn. Tổng cộng 22 người tham gia từ 8 cơ quan hành chính công được phỏng

vấn từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2025, chia thành ba nhóm: (1) 5 lãnh đạo cấp cao trực tiếp chỉ đạo; (2) 7 quản lý cấp trung điều phối triển khai; và (3) 10 chuyên viên sử dụng công cụ số hàng ngày.

Quy mô mẫu được xác định dựa trên nguyên tắc bảo hòa lý thuyết (Guest & cộng sự, 2006), đảm bảo các chủ đề phản ánh sự lặp lại của hiện tượng thực tế. Nghiên cứu thực hiện tam giác hóa nguồn dữ liệu bằng cách đối soát phản hồi giữa ba nhóm đối tượng, giúp kiểm chứng các tuyên bố của lãnh đạo qua thực tế triển khai của chuyên viên. Để đảm bảo tính khách quan, thông tin được mã hóa theo nhóm (LD, QL, CV) và nhóm tác giả duy trì nhật ký nghiên cứu nhằm kiểm soát định kiến cá nhân, đảm bảo các phát hiện trung thực với dữ liệu gốc.

3.3. Thu thập và phân tích dữ liệu

Công cụ thu thập dữ liệu chính là phỏng vấn sâu bán cấu trúc với thời lượng 45-60 phút mỗi cuộc. Bộ câu hỏi được thiết kế linh hoạt theo ba phần tương ứng với ba nhóm đối tượng, tập trung vào các chủ đề: tư duy và nhận thức văn hóa số, phong cách lãnh đạo và tâm lý an toàn, vai trò trung gian và áp lực công việc, thói quen và động lực làm việc số. Các cuộc phỏng vấn được ghi âm với sự đồng ý của người tham gia và gỡ băng nguyên văn.

Dữ liệu được phân tích theo phương pháp phân tích chủ đề (Thematic analysis) của Braun & Clarke (2006) qua sáu bước: (1) làm quen dữ liệu thông qua đọc lại bản ghi băng nhiều lần; (2) mã hóa mở để xác định các đơn vị ý nghĩa; (3) tìm kiếm chủ đề bằng cách nhóm các mã có liên quan; (4) xem xét và tinh chỉnh chủ đề; (5) định nghĩa và đặt tên chủ đề; (6) viết báo cáo tổng hợp. Quá trình mã hóa được thực hiện thủ công với sự hỗ trợ của bảng tính để quản lý và theo dõi các mã.

3.4. Đảm bảo độ tin cậy và đạo đức nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng bốn tiêu chí đảm bảo chất lượng nghiên cứu định tính theo Lincoln & Guba (1985). Về *độ tin cậy* (Credibility), nghiên cứu sử dụng tam giác hóa nguồn dữ liệu từ ba nhóm đối tượng và thực hiện *kiểm tra thành viên* (Member checking) với một số người tham gia. Về *khả năng chuyển giao* (Transferability), mô tả chi tiết về bối cảnh Cần Thơ được cung cấp để người đọc tự đánh giá khả năng áp dụng. Về *độ ổn định* (Dependability), nhật ký nghiên cứu được duy trì và kiểm tra mã hóa chéo được thực hiện. Về *tính xác nhận* (Confirmability), phản tư của nhóm nghiên cứu được ghi chép và trích dẫn nguyên văn được đưa vào báo cáo.

Tất cả người tham gia được cung cấp thông tin về mục đích nghiên cứu và ký mẫu đồng thuận tham gia. Thông tin cá nhân và tổ chức được mã hóa để đảm bảo bảo mật. Người tham gia có quyền rút lui khỏi nghiên cứu bất kỳ lúc nào mà không cần giải thích.

4. Kết quả nghiên cứu

Dữ liệu phân tích từ các cuộc phỏng vấn sâu cho thấy sự tồn tại của một cấu trúc logic đa tầng, trong đó lãnh đạo thích ứng đóng vai trò là tác nhân khởi tạo, tác động đến văn hóa số thông qua các cơ chế trung gian then chốt. Các phát hiện này không chỉ mô tả thực trạng mà còn giải mã về cách thức các giá trị số được thâm thấu vào tổ chức hành chính công.

4.1. Sự chuyển dịch paradigm lãnh đạo: Từ mệnh lệnh sang đồng hành

Sự chuyển dịch từ tư duy mệnh lệnh sang lãnh đạo thích ứng là phát hiện nổi bật tại các cơ quan tiền phong. Thay vì áp đặt giải pháp, lãnh đạo tập trung vào việc học hỏi tập thể thông qua các câu hỏi gợi mở: “*Trước đây tôi hay nói ‘anh em phải làm thế này, thế kia’. Bây giờ tôi hỏi ‘theo các bạn thì mình nên làm sao để tốt hơn?’*”. Chuyển đổi số không phải việc của riêng ai, tôi cũng đang học cùng anh em” (LD2). Cách tiếp cận này xóa bỏ giả định lãnh đạo là chuyên gia nắm giữ mọi câu trả lời, xác lập vai trò “người đồng hành” trong thách thức thích ứng.

Hành vi nêu gương số (Digital role modeling) trở thành biểu hiện then chốt, tạo ra “hiệu ứng gương” lan tỏa mạnh mẽ trong văn hóa trọng thứ bậc: “*Giám đốc sở chúng tôi duyệt văn bản hoàn toàn trên điện thoại, ngay cả khi đi công tác. Anh ấy cũng là người phản hồi nhanh nhất trên nhóm Zalo công việc. Điều đó khiến anh em không còn lý do gì để chần chừ*” (QL3). Sự nhất quán giữa lời nói và hành động của người đứng đầu chính là động lực thúc đẩy cấp dưới từ bỏ các thói quen làm việc cũ.

Cuối cùng, lãnh đạo thích ứng kiến tạo “không gian thử nghiệm”, trao quyền cho cấp dưới chủ động tìm kiếm giải pháp trong bối cảnh bất định: “*Tôi nói với các Trưởng phòng rằng chúng ta có thể thử những cách*

khác nhau, miễn là đạt mục tiêu cuối cùng. Nếu cách này không hiệu quả, chúng ta rút kinh nghiệm và thử cách khác” (LD4). Tư duy này phản ánh sự chấp nhận tính không chắc chắn và khuyến khích đổi mới từ dưới lên thay vì áp đặt giải pháp từ trên xuống.

4.2. Tâm lý an toàn và cơ chế thúc đẩy đổi mới trong môi trường công vụ

Tâm lý an toàn là cơ chế trung gian then chốt để thúc đẩy văn hóa số trong bối cảnh khu vực công vốn ưu tiên sự ổn định. Phát hiện quan trọng nhất nằm ở cách lãnh đạo phản ứng trước sai sót: “*Có lần hệ thống bị trục trặc... Giám đốc chỉ hỏi nguyên nhân và cách khắc phục, rồi nói đây là bài học chung. Từ đó tôi thấy yên tâm hơn khi thử nghiệm những cái mới*” (QL5). Việc chuyển từ truy cứu trách nhiệm sang tư duy học tập đã gửi đi tín hiệu cho phép nhân viên “mở rộng” hành vi thử nghiệm thay vì lo sợ rủi ro. Ngược lại, văn hóa quy trách nhiệm truyền thống trở thành rào cản lớn đối với đổi mới: “*Ở chỗ tôi, sai một cái là bị nhắc nhở... Mọi người cứ làm theo cách cũ cho an toàn. Chuyển đổi số à, ai dám đi đầu?*” (CV7). Câu hỏi này phơi bày nghịch lý giữa yêu cầu chuyển đổi số và tâm lý sợ bị trừng phạt nếu thất bại.

Để hóa giải căng thẳng giữa “tuân thủ” và “đổi mới”, các lãnh đạo hiệu quả đã khéo léo phân định ranh giới: “*Tôi luôn nhấn mạnh với anh em rằng đổi mới không có nghĩa là vi phạm quy định. Chúng ta đổi mới trong khuôn khổ cho phép...*” (LD3). Cách tiếp cận này giúp nhân viên an tâm thử nghiệm mà không làm suy yếu tính pháp lý, tạo ra một đóng góp bối cảnh đặc thù cho việc xây dựng tâm lý an toàn trong hành chính công.

4.3. Vai trò trung gian đa năng của quản lý cấp trung

Quản lý cấp trung đóng vai trò then chốt thông qua ba chức năng trung gian quan trọng: phiên dịch chiến lược, điều hòa áp lực và duy trì động lực. Với chức năng phiên dịch chiến lược, họ đóng vai trò “giải mã” tầm nhìn khái quát thành hành động cụ thể: “*Khi Giám đốc nói phải ‘số hóa toàn bộ quy trình’, tôi phải ngồi lại với anh em... phân tích xem quy trình nào ưu tiên trước, ai phụ trách phần nào...*” (QL2). Đây là cầu nối không thể thiếu để chuyển hóa tư duy chiến lược thành thực tiễn vận hành.

Trong vai trò điều hòa áp lực, quản lý cấp trung đứng “giữa hai làn đạn” để cân bằng kỳ vọng của cấp trên và khả năng của cấp dưới: “*Khó nhất là khi lãnh đạo yêu cầu ‘phải làm ngay’ mà anh em dưới thì kêu ‘việc chồng việc’... Tôi phải vừa động viên anh em, vừa xin thêm thời gian với cấp trên*” (QL1). Khả năng thương lượng và điều tiết này quyết định sự ổn định của tổ chức trong giai đoạn chuyển đổi.

Cuối cùng, họ duy trì động lực bằng cách quản lý cảm xúc và đồng hành cùng nhân viên khi gặp sự cố kỹ thuật: “*Có những hôm phần mềm trục trặc... Tôi phải ngồi cùng, hỗ trợ xử lý và nói rằng giai đoạn này khó khăn nhưng sẽ qua. Quan trọng là mình không bỏ cuộc*” (QL6). Hành vi này cho thấy quản lý cấp trung không chỉ điều hành công việc mà còn là điểm tựa tâm lý, giúp ngăn chặn xu hướng quay lại phương thức làm việc thủ công truyền thống.

4.4. Động lực hình thành văn hóa số: Cấu trúc ba tầng và tốc độ thích nghi

Văn hóa số hình thành theo cấu trúc ba tầng với tốc độ chuyển dịch khác biệt, phản ánh độ phức tạp của tiến trình thích ứng. Tầng nhận thức ghi nhận sự thay đổi nhanh nhất thông qua việc chuyển dịch từ tư duy cảm tính sang tư duy dựa trên dữ liệu: “*Trước đây khi họp tôi thường nói ‘theo tôi nghĩ’... Bây giờ tôi trình bày ‘theo số liệu từ hệ thống cho thấy’. Cách lập luận cũng thuyết phục hơn*” (QL4). Sự thay đổi trong ngôn ngữ lập luận cho thấy paradigm nhận thức đã chuyển từ chủ quan cá nhân sang khách quan hệ thống.

Tầng hành vi hình thành chậm hơn thông qua thực hành lặp lại, dù vẫn tồn tại rào cản về thói quen cũ và độ tuổi: “*Bây giờ sáng đến cơ quan việc đầu tiên là bật máy kiểm tra hồ sơ trên hệ thống... Trước đây thì cứ chờ có người mang giấy đến bàn*” (CV1). Với nhóm cán bộ lớn tuổi, thay đổi hành vi đòi hỏi nỗ lực vượt khó đáng kể: “*Thật là tôi vẫn hay in văn bản ra đọc... Nhưng tôi cố gắng vì biết xu hướng là phải số hóa*” (CV8).

Khó khăn nhất là tầng giá trị, nơi tư duy “cát cứ dữ liệu” vẫn còn tồn tại dai dẳng: “*Có những số liệu mình cần... nhưng phải xin mãi phòng khác mới cho. Họ sợ mình biết thông tin của họ sẽ ‘so sánh’, ‘đánh giá’. Tư duy đó rất khó bỏ*” (CV3). Để hóa giải tâm lý phòng thủ này, lãnh đạo cần các biện pháp can thiệp tinh tế: “*Tôi yêu cầu các trưởng phòng trình bày số liệu của mình cho người khác nghe. Dần dần họ thấy việc chia sẻ không làm mình yếu đi mà còn tạo sự kết nối*” (LD5). Điều này khẳng định thay đổi giá trị là tiến trình lâu dài, không thể đạt được chỉ bằng các mệnh lệnh hành chính ngắn hạn.

5. Thảo luận

5.1. Đối thoại với lý thuyết: Mở rộng và tinh chỉnh

Nghiên cứu xác nhận tính phù hợp của lý thuyết lãnh đạo thích ứng (Heifetz & Linsky) trong khu vực công Việt Nam, khẳng định chuyển đổi số là thách thức thích ứng đòi hỏi sự thay đổi tư duy hơn là vấn đề kỹ thuật. Đóng góp mới nằm ở việc nhận diện ba hành vi lãnh đạo đặc thù: (1) từ chỉ đạo sang đồng hành, (2) nêu gương số, và (3) tạo không gian thử nghiệm. Về tâm lý an toàn, nghiên cứu bổ sung bối cảnh đặc thù của khu vực công: lãnh đạo cần kiến tạo ranh giới giữa “đổi mới” và “tuân thủ quy trình” để giải phóng tâm lý e ngại rủi ro trong văn hóa trọng thứ bậc.

5.2. Đóng góp lý thuyết

Nghiên cứu có ba đóng góp lý thuyết chính. Thứ nhất, mở rộng lý thuyết lãnh đạo thích ứng vào bối cảnh chuyển đổi số khu vực công tại quốc gia đang phát triển, nhận diện các hành vi cụ thể và điều kiện bối cảnh ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo. Trong bối cảnh đẩy mạnh phòng chống tham nhũng và chấn chỉnh đạo đức công vụ hiện nay, tâm lý e ngại rủi ro trong khu vực công là rất lớn. Do đó, việc lãnh đạo thích ứng kiến tạo được “tâm lý an toàn” không chỉ là vấn đề quản trị mà còn là giải pháp giải phóng năng lực hành động cho cán bộ. Thứ hai, làm sáng tỏ ba cơ chế trung gian và mối tương tác giữa chúng, đặc biệt nhấn mạnh vai trò thường bị bỏ qua của quản lý cấp trung như những “phiên dịch” chiến lược và “bộ đệm” áp lực. Cán bộ hiện nay đối mặt với tình trạng “việc chồng việc” khi vừa phải vận hành hệ thống cũ, vừa triển khai hệ thống số mới. Vai trò điều hòa của quản lý cấp trung vì thế mang tính quyết định trong việc ngăn chặn sự kiệt sức và duy trì động lực. Thứ ba, đề xuất mô hình hình thành văn hóa số theo ba tầng với sự phân biệt về tốc độ thay đổi, cung cấp khung phân tích mới cho nghiên cứu văn hóa số. Tình trạng “cát cứ dữ liệu” được nhắc đến trong kết quả nghiên cứu là một thực trạng phổ biến trong khu vực công. Luận giải cần nhấn mạnh rằng lãnh đạo thích ứng thành công là người thay đổi được giá trị từ “quyền sở hữu thông tin cá nhân” sang “tài sản dữ liệu dùng chung”.

5.3. Hàm ý thực tiễn

Đối với lãnh đạo cấp cao tại Cần Thơ và các địa phương tương tự, nghiên cứu gợi ý một số hành động cụ thể. Một là, chuyển từ phong cách chỉ đạo sang đồng hành bằng cách đặt câu hỏi mở thay vì ra mệnh lệnh, thể hiện sự “không biết” chân thành và sẵn sàng học hỏi cùng cấp dưới. Hai là, thể hiện cam kết qua hành động nêu gương, việc lãnh đạo sử dụng thành thạo công cụ số có sức thuyết phục mạnh hơn bất kỳ bài phát biểu nào. Ba là, tạo cơ chế chấp nhận sai sót trong thử nghiệm, việc phản ứng xây dựng trước thất bại là yếu tố quyết định hình thành tâm lý an toàn.

Đối với quản lý cấp trung, cần nhận thức rõ vai trò “người phiên dịch” chiến lược và phát triển kỹ năng điều hòa áp lực từ hai phía. Đầu tư vào năng lực số của quản lý cấp trung có ý nghĩa then chốt vì họ là người mẫu hóa hành vi cho chuyên viên trong công việc hàng ngày.

Đối với chính sách, thiết kế các chương trình chuyển đổi số cần chú trọng yếu tố văn hóa song song với yếu tố công nghệ. Cần có lộ trình thực tế với nhận thức rằng thay đổi văn hóa, đặc biệt là tầng giá trị, đòi hỏi thời gian dài. Tiêu chí đánh giá nên bao gồm các chỉ số về văn hóa số bên cạnh các chỉ số kỹ thuật.

5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu hạn chế do thiết kế trường hợp đơn lẻ tại Cần Thơ và dữ liệu cắt ngang. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng quy mô so sánh đa địa phương hoặc sử dụng phương pháp định lượng và thiết kế nghiên cứu dọc để theo dõi tiến trình thay đổi văn hóa theo thời gian.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã khám phá vai trò của lãnh đạo thích ứng trong định hình văn hóa số tại các cơ quan hành chính công thành phố Cần Thơ. Phát hiện cốt lõi cho thấy chuyển đổi số thành công không chỉ phụ thuộc vào đầu tư công nghệ mà căn bản liên quan đến năng lực lãnh đạo trong việc kiến tạo môi trường văn hóa phù hợp. Lãnh đạo thích ứng, thể hiện qua hành vi đồng hành, nêu gương và tạo không gian thử nghiệm, tác động đến văn hóa số thông qua ba cơ chế trung gian là tâm lý an toàn, động lực nội tại và vai trò phiên dịch của quản lý cấp trung.

Thông điệp chính của nghiên cứu là sự cần thiết phải chuyển từ tư duy quản lý truyền thống sang tư duy kiến tạo trong lãnh đạo chuyển đổi số. Tư duy quản lý tập trung vào kiểm soát, tuân thủ và ra lệnh có thể

hiệu quả với các vấn đề kỹ thuật nhưng không phù hợp với thách thức thích ứng của chuyển đổi văn hóa. Tuy duy kiến tạo đặt trọng tâm vào việc tạo điều kiện, đồng hành và trao quyền, giúp huy động sự tham gia chủ động của toàn tổ chức vào quá trình chuyển đổi.

Văn hóa số không hình thành qua một đêm mà là kết quả của nỗ lực bền bỉ qua thời gian. Trong ba tầng văn hóa số, nhận thức có thể thay đổi tương đối nhanh thông qua đào tạo và trải nghiệm, hành vi thay đổi dần qua thực hành lặp lại, nhưng giá trị cốt lõi đòi hỏi kiên nhẫn và cam kết lâu dài từ lãnh đạo. Trong bối cảnh Việt Nam đang đẩy mạnh xây dựng Chính phủ số, những hiểu biết từ nghiên cứu này có thể đóng góp vào việc thiết kế và triển khai các chương trình chuyển đổi số hiệu quả hơn tại các địa phương.

Tài liệu tham khảo

- Adeyinka, F.M. & Adewumi, A.P. (2023). Enhancing public service delivery in Nigeria through agile practice. *Public Administration Journal*, 13(2), 192-206.
- Al-Khayari, N., Yousefi, M. & Aigbogun, O. (2024). A predictive model for collaborative leadership in digital transformation: Does it make a difference in Oman's e-government performance?. *Foresight*, 26(5), 775-792.
- Anggara, S., Hariyanto, A., Suhardi, S., Arman, A. & Kurniawan, N. (2024). The development of digital service transformation framework for the public sector. *IEEE Access*, 12, 146160-146189.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Dash, S., Gupta, R. & Jena, L. (2022). Contrasting effects of leadership styles on public service motivation: The mediating role of basic psychological needs among Indian public sector officials. *International Journal of Public Sector Management*, 35(6), 659-675.
- Fernández, S., Cho, Y.J. & Perry, J.L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Ma, Y., Faraz, N., Ahmed, F., Iqbal, M., Saeed, U., Mughal, M. & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2383-2391.
- Maione, G., Leoni, G. & Magliacani, M. (2024). Unpacking the knowledge dimensions of digital innovation: Implications for accountability in public and private sectors during extraordinary times. *Journal of Knowledge Management*, 29(10), 3145-3165.
- Ruud, O. (2018). How to succeed with digital transformation projects in public sector with focus on municipalities. *Central and Eastern European Edem and Egov Days*, 325, 425-436.
- Wei, X., Ahmad, N., Iqbal, Q. & Saina, B. (2022). Responsible leadership and sustainable development in East Asia Economic Group: Application of social exchange theory. *Sustainability*, 14(10), 6020.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th edition). Sage.