

# MỘT SỐ VẤN ĐỀ ĐẶT RA VỀ NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ KHU VỰC CÔNG TRONG XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN MỚI

LÊ THỊ TRÂM OANH\*

*Để có thể đáp ứng được yêu cầu quản lý khu vực công trong một thế giới luôn biến đổi với rất nhiều biến động lớn như thời gian qua và tương lai sắp tới, đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý cần nắm bắt được xu hướng phát triển cũng như những tác động mà bối cảnh mới mang lại. Bài viết đề cập về năng lực lãnh đạo, quản lý ở khu vực công trong bối cảnh phát triển mới của thế giới sau đại dịch Covid-19.*

*Từ khóa:* Năng lực lãnh đạo, quản lý; khu vực công; xu hướng phát triển; thế giới BANI.

*Requirements of public management in the ever-changing world which witnessed big changes and will undergo big transformation in the future force public leaders and managers to well understand the development trends as well as the impacts of the new context. The paper discussed public leadership and management capacity in the new development context in the world after the Covid-19 pandemic.*

*Keywords:* Leadership and management capacity; public sector; development trends; BANI world.

NGÀY NHẬN: 11/8/2022

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 16/9/2022

NGÀY DUYỆT: 17/10/2022

Nhiều năm qua, chúng ta đã được nghe và biết về thế giới VUCA, một thế giới với bốn đặc điểm: Biến động (Volatility), Không chắc chắn (Uncertainty), Phức tạp (Complexity) và Mơ hồ (Ambiguity). Thuật ngữ VUCA này được dùng lần đầu tiên năm 1987<sup>1</sup>, sau đó, được sử dụng nhiều hơn từ năm 2000 và cho đến nay, VUCA đã thay thế bởi một thuật ngữ khác được sử dụng khá rộng rãi để mô tả thế giới sau đại dịch Covid-19, đó là BANI, gồm: Giòn (Brittle), Lo lắng (Anxious), Phi tuyến tính (Nonlinear), Không thể hiểu được (Incomprehensible). Chính vì thế, năng lực lãnh đạo, quản lý

(LDQL) có vai trò quan trọng, quyết định đến hiệu quả quản lý trong khu vực công, do vậy, từ sự mô tả về thế giới BANI, tầm quan trọng của nó trong khu vực công, chúng ta cần phải hiểu rõ về BANI, cách đối phó, thích nghi với BANI và những yêu cầu đặt ra đối với LDQL để tổ chức của họ có thể tồn tại, phát triển trong thế giới mới này.

## 1. Đặc điểm và tầm quan trọng của thế giới BANI

Trước khi xem xét khái niệm BANI, cần hiểu tại sao chúng ta không sống trong thế

\* TS, Học viện Hành chính Quốc gia

giới VUCA nữa? Khái niệm VUCA xuất hiện trong chương trình giảng dạy của Trường Cao đẳng Chiến tranh quân đội Hoa Kỳ (US Army War College). Ban đầu, VUCA được sử dụng chủ yếu trong giới lãnh đạo quân sự và trở nên phổ biến hơn, được dùng nhiều hơn trong giới kinh doanh cũng như trong quản trị quốc gia.

Tuy nhiên, những năm gần đây, nhân loại đã và đang chứng kiến rất nhiều bất ổn và thách thức mang tính toàn cầu, như: sự nóng lên toàn cầu, thảm họa khí hậu, xung đột quốc gia và vùng lãnh thổ và nhân loại vẫn chưa hoàn toàn thoát khỏi cuộc chiến chống Covid-19. Mức độ bất ổn về kinh tế và xã hội ngày càng gia tăng khiến con người trở nên bối rối khi mà các khuôn mẫu cũ dường như sụp đổ và các hệ thống mới còn đang chờ đợi thiết lập<sup>2</sup>. Chính thời điểm này, với tư cách là một mô hình giải thích, VUCA đã trở nên lỗi thời và không còn đủ để giải thích về môi trường, những thách thức hiện tại đối với các tổ chức và cả xã hội nói chung. Đây cũng là lúc nhà nhân chủng học, nhà sử học, nhà tương lai học Jamais Cascio đề xuất một mô hình mới, được thể hiện trong bài báo “Đối mặt với Kỷ nguyên hỗn loạn”, đó chính là BANI.

Theo quan sát của nhiều tổ chức thống kê trên thế giới, người ta nhận thấy làm việc trong thế giới BANI đã khiến con người thấy được viễn cảnh tương lai luôn tiềm ẩn rủi ro. Qua thống kê về các vụ tự tử, các nghiên cứu về chứng nghiện rượu hay trầm cảm và các cuộc khảo sát khác đã chỉ ra rằng, thế giới BANI khiến mọi người trên toàn thế giới bối rối ở mọi cấp độ<sup>3</sup>. Điều này có thể dẫn đến sự tuyệt vọng và xu hướng chung là không thể chống lại sự bi quan. Tuy nhiên, cách vượt qua nỗi sợ hãi chính là đi xuyên qua nó, có nghĩa là chúng ta cần hiểu thế giới hiện tại với các đặc điểm của nó, hiểu được những gì đang diễn ra trên thế giới để tìm cách đối

phó với những thích nghi. Bản thân BANI đã gợi ý cho chúng ta các lựa chọn khả thi để ứng phó với những thách thức hiện tại.

BANI là tên viết tắt tiếng Anh, để mô tả bốn đặc điểm mới của thế giới, đó là:

(1) *Brittle - Giòn, dễ vỡ, dễ bị hỏng toàn bộ và đột ngột.*

Đặc tính này để ám chỉ việc các hệ thống có thể sụp đổ đột ngột và chúng ta có thể bị tai họa bất cứ lúc nào. Nguyên nhân của tình trạng này là do con người đã tối đa hóa giá trị cuối cùng về tiền bạc, quyền lực, thức ăn, công việc, tài nguyên... Thực tế, Covid đã cho thấy thế giới rất mong manh, dễ bị tổn thương và một hiệu ứng gợn sóng có thể là thảm họa đối với cả hệ thống rộng lớn. Đặc tính “giòn” cho thấy, rõ ràng nó “mạnh” và “rắn” nhưng lại có thể dễ dàng bị vỡ vụn nhanh chóng và thiếu khả năng phục hồi. Thêm nữa, nó cũng dự báo một khả năng hệ thống có thể đứt gãy, sụp đổ bất cứ lúc nào mặc dù các hoạt động bề mặt vẫn có thể diễn ra rất trơn tru, bình thường.

Để đối phó với một thứ gì đó giòn, cần có năng lực, khả năng đàn hồi (linh hoạt) và khả năng phục hồi để nó có thể chống lại những áp lực và trở về trạng thái ban đầu một cách nhanh chóng mà không bị những tổn thương vĩnh viễn. Do đó, tổ chức cần được quản lý bằng việc xây dựng các kế hoạch dự phòng, giải pháp thay thế ngay cả khi hệ thống đang hoạt động tốt. Trong bối cảnh mong manh này, một cách hữu hiệu để thích nghi chính là phát triển và tăng cường hoạt động nhóm. Nghĩa là, lãnh đạo cần có năng lực lập kế hoạch, tạo cho tổ chức của mình văn hóa cộng tác, tăng cường giao tiếp, minh bạch hoạt động giữa các cá nhân, phòng, ban, đội nhóm.

(2) *Anxious - Lo lắng, bất an.*

Sự không chắc chắn, những hiểm họa có thể xảy ra bất cứ lúc nào đã khiến chúng ta vô cùng lo lắng và cảm giác bất lực triền

miên. Lo lắng liên quan tới sức khỏe, việc làm, lo lắng bị bỏ lỡ lại phía sau, lo lắng vì không dám ra quyết định, lo lắng vì ra quyết định có thể sai lầm. Từ đó, chúng ta lại rơi vào xu hướng trì hoãn trong việc ra quyết định hoặc hành động và dẫn tới trạng thái tâm lý chán nản tiếp diễn.

Để giảm bớt lo lắng, chúng ta cần sự đồng cảm, chánh niệm và trí tuệ cảm xúc. Để đạt điều này đòi hỏi người lãnh đạo phải biết lắng nghe, thấu hiểu và chia sẻ. Trong bối cảnh Covid - 19, điều khiến nhân viên rất nhiều tổ chức trên thế giới cảm thấy bớt lo lắng, có thêm động lực làm việc và gắn bó với tổ chức của mình chính là do họ được làm việc dưới sự lãnh đạo của những người đứng đầu trong tổ chức biết quan tâm và cảm thông. Những chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần và thể chất cho người lao động, đào tạo các kỹ năng mềm cho họ là những hoạt động cần thiết.

### (3) *Nonlinear - Phi tuyến tính.*

Sự liên kết giữa nguyên nhân, kết quả về thời gian, nhận thức, trở nên phức tạp, phi tuyến tính, không có một ý nghĩa nào và có thể dẫn tới nhiều điểm đến khác nhau. Các hệ thống nhân - quả trở nên ngắt kết nối hoặc không còn cân xứng nữa. Chẳng hạn, chúng ta không thể hiểu nổi bằng cách nào mà một loại virus ở châu Á lại có thể làm đảo lộn toàn cầu và không có cách gì cưỡng lại được. Phi tuyến tính còn mô tả thực trạng chúng ta không thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa nguyên nhân và kết quả. Trong nhiều trường hợp, hiệu quả thu được có thể không hề tương xứng với nguyên nhân tạo ra nó, do đó, nó lớn hơn hoặc nhỏ hơn rất nhiều so với chúng ta mong đợi. Tương tự, kết quả của một hành động có thể đi kèm một độ trễ rất lớn hoặc hoàn toàn không xuất hiện. Thêm nữa, phi tuyến tính còn cho thấy mối liên hệ vòng tròn, tức là những mối liên hệ theo một quy trình không rõ ràng và

không xác định được đâu là bắt đầu, đâu là kết thúc.

Nếu một cái gì đó phi tuyến tính, nó yêu cầu bối cảnh và khả năng thích ứng. Một hiện tượng phi tuyến tính phải được tiếp cận với không kỳ vọng áp đặt sẵn. Chúng ta cần duy trì một cái nhìn mới mẻ, cách tiếp cận thẳng thắn, cởi mở để đối phó với các sự kiện, con người và công nghệ. Trong một thế giới phi tuyến tính, các kế hoạch cứng nhắc có xu hướng trở thành gánh nặng cho tổ chức.

### (4) *Incomprehensible - Không thể hiểu được.*

Những kết quả phi tuyến tính như vậy của bất kỳ sự kiện nào đã đặt chúng ta vào tình trạng không thể hiểu được và không thể nắm bắt được nguyên nhân, vì nó có thể đã qua từ rất lâu hoặc có vẻ quá đặc biệt, khó đến mức chưa từng có. Những nỗ lực đi tìm tất cả câu trả lời không còn nhiều ý nghĩa nữa, vì không còn giúp gì cho việc thúc đẩy các hành động tiếp theo. Chúng ta thường cố gắng khắc phục sự cố này bằng cách tăng khối dữ liệu có sẵn nhưng điều này có thể phản tác dụng. Chúng ta càng cố gắng hiểu một tình huống cố hiểu thì chúng ta càng cảm thấy quá tải và choáng ngợp hơn.

Nếu điều gì đó không thể hiểu được, nó đòi hỏi sự minh bạch và trực giác. Khi điều gì đó không thể hiểu được, chúng ta không thể chờ đợi để khám phá đầy đủ những gì đang xảy ra trước khi đưa ra quyết định, vì vậy, chúng ta phải phát triển trực giác của mình và dựa vào đó. Bối cảnh Covid-19 vừa qua đã chứng minh, để có thể ứng phó với tình hình cấp bách, các nhà lãnh đạo cả khu vực nhà nước và tư nhân phải đưa ra những quyết định khó khăn, không có trong tiền lệ, thiếu thông tin. Phát triển trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và khoa học dữ liệu chính là những giải pháp mà hầu hết các quốc gia, các tổ chức lớn không thể bỏ qua để có thể đối mặt với đặc điểm “không thể hiểu được” trong thế giới BANI này.

## 2. Việt Nam trong bối cảnh BANI

Thời gian qua phản chiếu khá rõ nét những đặc điểm của Việt Nam trong bối cảnh BANI. Cụ thể là:

*Thứ nhất*, đặc tính giòn, dễ vỡ, dễ bị hỏng toàn bộ và đột ngột được thể hiện rõ qua những hậu quả mà đại dịch Covid để lại. Theo các chuyên gia kinh tế nhận định, dịch bệnh Covid-19 có tác động rất mạnh, thậm chí là nghiêm trọng đến kinh tế - xã hội Việt Nam bởi tác động của nó là nhiều chiều lên tất cả lĩnh vực của nền kinh tế - xã hội với 3 tác động chính vào tăng trưởng, đầu tư và thương mại; gián đoạn các chuỗi giá trị sản xuất quan trọng; suy giảm tiêu dùng tác động lớn đến dịch vụ và du lịch<sup>4</sup>. Bên cạnh đó, những sai phạm, những lỗ hổng trong các hệ thống đã khiến nhiều tập đoàn lớn sụp đổ một cách nhanh chóng không thể chống đỡ, khó có thể phục hồi<sup>5</sup>.

*Thứ hai*, “lo lắng, bất an” là tâm lý bao trùm lên toàn cầu, không loại trừ Việt Nam khi phải đối mặt với những biến động mạnh mẽ hàng ngày cũng như những hậu quả mà Covid để lại. Sự mong manh giữa sự sống và cái chết, sự bất lực của con người trước bệnh tật, sự bấp bênh của việc làm, những hậu quả của phong tỏa đã khiến người dân ở mọi lứa tuổi cảm thấy bất an, lo lắng, thậm chí phải đối mặt với những vấn đề bệnh lý liên quan tới căng thẳng.

*Thứ ba*, “phi tuyến tính” - điều này thể hiện rõ qua việc Việt Nam cũng như bất cứ quốc gia nào trên thế giới phải đối mặt với những vấn đề, những thách thức lớn liên tiếp, rất khó dự đoán, không theo một tuyến tính nào. Những vấn đề mang tính toàn cầu như: đại dịch Covid-19, xung đột giữa Nga và U-crai-na, lạm phát leo thang, kinh tế suy giảm, an ninh lương thực và năng lượng bị đe dọa,... đã ảnh hưởng trực tiếp đến kinh tế - xã hội của nước ta.

*Thứ tư*, tính “không thể hiểu được” chính là hậu quả của việc sống trong một thế giới dễ vỡ, bất an, phi tuyến tính. Cho đến nay, chúng ta chưa thể tìm ra câu trả lời cho nhiều vấn đề cấp bách đang diễn ra. Chúng ta rất khó hoặc không thể dự báo được thế giới sẽ ra sao, dịch bệnh sẽ ra sao trong thời gian trước mắt, ngắn hạn hay dài hạn?

## 3. Những yêu cầu đặt ra với năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực công trong thế giới BANI

Những phân tích trên đã cho thấy, một thế giới với những đặc điểm mới đã đặt ra cho các nhà LĐQL trong cả khu vực công hay khu vực tư nhân những yêu cầu về năng lực để thích ứng, vượt qua cuộc khủng hoảng này. Các nhà LĐQL hơn ai hết cần hiểu về BANI để có thể quản lý bản thân và dẫn dắt tổ chức mình tồn tại và phát triển. Nói một cách khác, các nhà LĐQL cần nhận thức đúng về nó, chấp nhận nó càng sớm thì họ càng sớm tìm ra cách quản lý của mình trong thế giới BANI. Để làm được điều đó, các nhà LĐQL trong khu vực công cần chú ý hơn nữa đến việc không ngừng nâng cao năng lực của mình, đáp ứng được những yêu cầu sau đây:

*Một là*, LĐQL cần nhạy bén trong công việc và hiểu biết về những xu hướng đang diễn ra trong nước, quốc tế và sự tác động để tổ chức mình. Bên cạnh đó, lãnh đạo cũng cần cập nhật kịp thời những xu hướng trong lĩnh vực mà mình đang hoạt động để có những kế hoạch cũng như quyết định hiệu quả. Chẳng hạn, trong bối cảnh BANI, ngành quản lý nguồn nhân lực đang có những xu hướng, như: quản trị nhân lực từ xa; thiết kế mô hình tổ chức của tương lai; chuyển đổi số trong công tác quản lý nhân sự; thay đổi tư duy trong tuyển dụng; nhân viên là đối tác, không phải công cụ; văn hóa trao quyền; ứng dụng phần mềm để quản trị công việc; hợp tác với các lao động tự do.



*Hai là*, đa kỹ năng và khả năng làm việc, phát triển kỹ năng chuyên sâu cũng như kỹ năng rộng. Trong bối cảnh hiện nay, để có thể LDQL tổ chức đòi hỏi lãnh đạo hơn lúc nào hết vừa phải chuyên nghiệp, chuyên sâu về năng lực LDQL vừa phải liên tục học hỏi để có thể hiểu biết và có những kỹ năng mới. Một loạt kỹ năng mới đặt ra cần LDQL liên tục phải phát triển cho mình, như: quản lý dữ liệu, kỹ năng sử dụng các thiết bị điện tử thông minh, quản lý rủi ro, chọn lọc và xử lý thông tin...

*Ba là*, khả năng học, học lại và học hỏi không giới hạn. Với sự thay đổi nhanh chóng của thế giới và lượng tri thức gia tăng với cấp số nhân, đòi hỏi các LDQL phải có năng lực học tập không ngừng. Cần có thái độ coi đây là vấn đề sống còn trong việc phát triển bản thân để có thể hoàn thành được sứ mệnh của mình trong tổ chức. Trong khu vực công cũng như khu vực tư nhân, các nhà LDQL không chỉ trông chờ vào chương trình đào tạo, bồi dưỡng được xây dựng từ phía tổ chức mà phải có thái độ liên tục tự học, tự cập nhật không ngừng. Điều này được coi là cách thức học tập hiệu quả nhất, chủ động và linh hoạt nhất.

*Bốn là*, khả năng quản lý căng thẳng hiệu quả. Đối với bất cứ nhà LDQL ở cấp nào, việc đối mặt với căng thẳng là tất yếu và kỹ năng quản lý căng thẳng là một kỹ năng thiết yếu. Tuy nhiên, trong bối cảnh BANI, sự căng thẳng mà các nhà LDQL phải đối mặt có thể nặng nề hơn nhiều. Do đó, cần giữ cho mình một thái độ tích cực, chấp nhận khi những sự kiện mà họ không thể kiểm soát, đồng thời, cũng cần đặt ra cho mình những giới hạn phù hợp và cần cân bằng giữa công việc với cuộc sống riêng, những đam mê và sở thích của mình. Quản lý tốt thời gian cũng là cách tốt để có thể giảm căng thẳng trong công việc.

*Năm là*, cảm thông, có đạo đức. Covid-19 đã làm đảo lộn mọi lĩnh vực, mọi ngóc ngách của thế giới nhưng cũng khiến con người xích lại gần nhau hơn, cảm thông nhiều hơn. Do đó, LDQL trong bối cảnh mới cần quan tâm, cảm thông sâu sắc tới cấp dưới của mình hơn nữa, lắng nghe vấn đề của nhân viên và cố gắng tìm giải pháp gốc rễ của các vấn đề đó trước khi đưa ra giải pháp. Muốn như vậy, LDQL phải thực sự là người biết lắng nghe nhiều hơn, nói ít và hành động một cách thấu hiểu, có đạo đức.

#### 4. Kết luận

Sự thay đổi của thế giới là tất yếu và thế giới BANI với các đặc điểm đã được gọi tên đang hiện diện. Các nhà LDQL nói chung hay các nhà LDQL trong khu vực công của bất cứ quốc gia nào cần nhận diện được và trau dồi cho mình những năng lực cần thiết để dẫn dắt tổ chức mình thích ứng với những thay đổi và đạt được mục tiêu tồn tại và phát triển □

#### Chú thích:

1. US. Army Heritage and Education Center (February 16, 2018), “Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?”.

2. BANI World: What is it and Why We Need it? <https://digitalleadership.com>, 8 March 2022.

3. World Health Organization. (2022). *Mental health and Covid-19: early evidence of the pandemic’s impact: scientific brief*, 2 March 2022.

4. Trung tâm Thông tin công tác tuyên giáo (Ban Tuyên giáo Trung ương). Tài liệu tuyên truyền “Covid -19: Những tác động, hệ lụy và giải pháp ứng phó”. Hà Nội, tháng 4/2020.

5. Sau 2 vụ FLC và Tân Hoàng Minh, tài sản hàng loạt đại gia bất động sản bị “bốc hơi” hàng nghìn tỷ đồng. <https://infonet.vietnamnet.vn>, ngày 16/01/2022.

#### Tài liệu tham khảo:

1. <https://digitalleadership.com>
2. *Leadership in the new BANI world*. <https://dotway.com>