CHUYỂN ĐỔI NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO NHẰM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU QUẢN TRỊ NHÀ NƯỚC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

BÙI THỊ NGỌC MAI*

Chuyển đổi số tạo ra khoảng cách giữa năng lực lãnh đạo hiện tại và năng lực lãnh đạo cần thiết cho tương lai. Một yêu cầu mang tính tất yếu và cấp thiết đặt ra cho phù hợp với thời đại, đó là cần chuyển đổi năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công. Những năng lực lãnh đạo truyền thống được làm mới, đồng thời, cần bổ sung những năng lực lãnh đạo mới để đáp ứng yêu cầu quản trị nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số.

Từ khóa: *Chuyển đổi; năng lực lãnh đạo; quản trị nhà nước; chuyển đổi số.*

Digital transformation creates a disparity between current leadership capabilities and those necessary for the future. An imperative and crucial demand arising from this era is the need to transform leadership capabilities within the public administrative sector to align with the contemporary landscape. Traditional leadership capacities require revitalization while simultaneously integrating new leadership skills to meet the demands of state governance amidst digital transformation.

Keywords: *Transformation; leadership capability; state governance; digital transformation.*

NGÀY NHẬN: 15/10/2023 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 15/12/2023 NGÀY DUYỆT: 15/01/2024

DOI: hppts:/doi.org/10.59394/qlnn.336.2024.744

1. Giới thiệu

Chuyển đổi số là quá trình khách quan, muốn hay không thì chuyển đổi số vẫn xảy ra và đang diễn ra. Chuyển đổi số cũng là một cuộc cách mạng đòi hỏi hoạt động quản trị nhà nước phải thích ứng để hiệu lực hơn, hiệu quả hơn, kinh tế hơn, công bằng hơn, đó là: "Khả năng thích ứng của chính phủ sẽ quyết định sự sống còn của họ"[1].

Lãnh đạo là yếu tố quyết định sự thành công bền vững của tổ chức nói chung và quyết định hiệu lực, hiệu quả của quản trị nhà nước nói riêng. Bối cảnh chuyển đổi số đặt ra nhiều yêu cầu mới đối với các cơ quan nhà nước, đồng thời là yêu cầu mới đối với các nhà lãnh đạo, quản lý các cấp. Chuyển đổi số tạo ra khoảng cách giữa năng lực lãnh đạo hiện tại và năng lực lãnh đạo cần thiết cho tương lai. Lúc này, bí quyết để thành công nằm ở việc phát triển khả năng lãnh đạo để sẵn sàng với bối cảnh chuyển đổi số. Vấn đề cần giải quyết đối với hoạt động lãnh đạo chính là làm thế nào để các năng lực lãnh đạo đáp ứng được yêu cầu quản trị nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số.

* *TS, Học viện Hành chính Quốc gia*

2. Sự cần thiết chuyển đổi năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công trong bối cảnh chuyển đổi số

a. Về khái niệm liên quan

(1) Về năng lực lãnh đạo: cách hiểu về khái niệm "năng lực" hiện nay là rất rộng. Trong nghiên cứu này, năng lực được hiểu là những đặc điểm cơ bản có liên quan nhân quả đến việc thực hiện công việc hiệu quả hoặc vượt trội[2]. Nó bao hàm các kiến thức, kỹ năng, thái độ, đặc điểm tính cách, khả năng hoạt động… được phản ánh trong hiệu suất trên mức trung bình của con người trong một lĩnh vực nhất định. Về "lãnh đạo" cũng có nhiều tiếp cận khác nhau, trong đó được định nghĩa là "khả năng ảnh hưởng đến một nhóm để đạt được tầm nhìn hoặc các mục tiêu"[3]. Đây là khả năng gắn với những nhà lãnh đạo, quản lý các cấp trong tổ chức.

(2) Khái niệm về chuyển đổi số: là tiến trình một tổ chức tiến hóa bằng việc chuyển đổi nhận thức; hình thành văn hóa chấp nhận và thử nghiệm cái mới; áp dụng công nghệ số để thay đổi căn bản, toàn diện phương thức quản lý, vận hành, áp dụng mô hình hoạt động mới, quy trình mới để cung cấp dịch vụ mới hoặc cung cấp dịch vụ đã có theo cách mới.

(3) Thuật ngữ quản trị nhà nước: được sử dụng từ thập niên 90 thế kỷ XX gắn với quá trình cải cách khu vực công ở các nước và thực thi mô hình quản lý công mới. Theo đó, quản trị nhà nước là các khía cạnh thực hành quyền lực qua thể chế chính thức hoặc phi chính thức nhằm quản trị mọi nguồn tài nguyên đã giao cho nhà nước[4].

b. Sự cần thiết chuyển đổi năng lực lãnh đạo

Trước hết là bắt nguồn từ vai trò quan trọng của lãnh đạo. Trong các tổ chức, lãnh đạo hiệu quả cung cấp hàng hóa và dịch vụ chất lượng cao hơn và hiệu quả hơn; mang lại cảm giác gắn kết, phát triển cá nhân và mức độ hài lòng cao hơn giữa những người tiến hành công việc; đồng thời cung cấp một ý thức bao quát về phương hướng và tầm nhìn, sự phù hợp với môi trường, một cơ chế lành mạnh để đổi mới, sáng tạo và một nguồn lực để tiếp thêm sinh lực cho văn hóa tổ chức[5]. Theo đó, ngày càng có sự tin tưởng rằng lãnh đạo là yếu tố quyết định sự thành công bền vững của tổ chức. Do đó, lãnh đạo trong khu vực hành chính công có vai trò quyết định hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước - cơ quan vốn được coi là trung tâm của bộ máy nhà nước[6].

Với vai trò quan trọng như vậy, việc chuyển đổi năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công trong bối cảnh chuyển đổi số là cần thiết và mang tính tất yếu. Bối cảnh chuyển đổi số đặt ra nhiều yêu cầu mới đối với các cơ quan nhà nước, đồng thời là yêu cầu mới đối với các nhà lãnh đạo, quản lý các cấp. Chuyển đổi số buộc các cơ quan nhà nước không chỉ là làm những điều tương tự đơn giản hơn, rõ ràng hơn và nhanh chóng hơn mà còn phải làm những điều hoàn toàn khác: hình dung lại cách chính phủ vận hành và làm những điều cho công chúng… phù hợp với thời đại kỹ thuật số[7]. Các cơ quan nhà nước "phải làm cho cuộc sống tốt hơn bằng cách sử dụng các công cụ kỹ thuật số"[8]. Vì thế, chuyển đổi số yêu cầu hoạt động quản lý nhà nước và cung cấp dịch vụ công phải đáp ứng yêu cầu 4E (Efficiency, Effectiveness, Economy, Equity - Hiệu lực, Hiệu quả, Kinh tế, Công bằng), chẳng hạn như có nhiều dịch vụ mới hơn, nhanh hơn, tốt hơn, làm cho người dân hài lòng hơn, đồng thời, chuyển đổi số khiến cho sự thay đổi diễn ra với vận tốc lớn hơn, phức tạp hơn và không chắc chắn hơn, buộc các nhà lãnh đạo, quản lý phải ứng phó một cách hiệu quả. Đây là yêu cầu kép đối với các nhà lãnh đạo khu vực hành chính công, lựa chọn cách ứng phó với những yêu cầu này hoặc trở nên tụt hậu.

Chuyển đổi số như một động lực đột phá khiến cho việc xác định lại các năng lực lãnh đạo trở nên cấp thiết[9]. Điều này cũng được hỗ trợ và chỉ ra rằng trong quá trình quản lý thay đổi, lãnh đạo được yêu cầu cung cấp hướng dẫn cần thiết và tạo ra tầm nhìn cho sự thay đổi dự kiến. Do đó, ban lãnh đạo mới

sẽ yêu cầu một bộ năng lực mới để có thể đối phó với sự thay đổi[10].

Chuyển đổi số là sự thay đổi lớn lao, là sự sáng tạo mang tính tiến hóa. Đáng chú ý, chuyển đổi số không chỉ thay đổi thế giới mà cùng với nó, thế giới của sự lãnh đạo bị ảnh hưởng một cách triệt để và cũng sẽ phải trải qua những thay đổi cơ bản không kém. Vì vậy, người lãnh đạo cần liên tục phát triển các năng lực, bổ sung những năng lực mới, đồng thời làm mới những năng lực truyền thống để phù hợp với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ trong bối cảnh chuyển đổi số.

3. Năng lực cần thiết của lãnh đạo khu vực hành chính công trong bối cảnh chuyển đổi số

Dựa trên các nền tảng cơ bản là lý thuyết lãnh đạo tích hợp[11], từ kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học về lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công[12], nghiên cứu về lãnh đạo, quản lý hành chính công Việt Nam[13], nghiên cứu về các đặc điểm chính của lãnh đạo kỹ thuật số[14], người viết đề xuất các năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công ở Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số bao gồm:

(1) Nhóm năng lực chuyên môn: am hiểu lĩnh vực hành chính công; am hiểu nhiệm vụ của tổ chức; tham mưu hoạch định chính sách trong lĩnh vực quản lý; xây dựng các văn bản quản lý điều hành.

(2) Nhóm năng lực quản lý điều hành: tầm nhìn đổi mới; quản lý sự thay đổi; quản lý thông tin nội bộ; quản lý nguồn lực của tổ chức; lập kế hoạch và tổ chức công việc; *xây dựng văn hóa tổ chức*; phân cấp, phân quyền; ra quyết định.

(3) Nhóm năng lực quản lý nguồn nhân lực: tìm kiếm tài năng kỹ thuật số; bố trí và sử dụng nhân sự; xây dựng mối quan hệ; đào tạo và phát triển nhân sự; xây dựng đội ngũ; tạo động lực làm việc; kiểm tra, giám sát.

(4) Nhóm đạo đức, thái độ: cần kiệm liêm chính, chí công vô tư; làm gương trong thực hiện quy định và trách nhiệm phục vụ nhân dân; *quyết đoán, chấp nhận rủi ro*; nhanh nhẹn và thích ứng*; cởi mở**.

(5) Nhóm năng lực phát triển bản thân: tư duy đổi mới; học hỏi suốt đời, học hỏi từ những sai sót; giao tiếp; định hướng kết quả; quản lý thời gian; ngoại ngữ; tin học.

(6) Am hiểu bối cảnh của quản lý hành chính công: am hiểu đặc điểm địa phương/lĩnh vực quản lý; am hiểu chiến lược, chính sách phát triển địa phương/lĩnh vực; *am hiểu bối cảnh chuyển đổi số**.

Các năng lực lãnh đạo trên đây được trình bày cụ thể như sau: *các năng lực truyền thống* (không in nghiêng)*; các năng lực truyền thống cần được làm mới (in nghiêng); các năng lực mới (in nghiêng và có dấu*)*. Theo đó:

- Các năng lực lãnh đạo truyền thống có vai trò tạo nền tảng cho các nhà lãnh đạo khu vực hành chính công thực hiện chức năng, nhiệm vụ. Có những năng lực có tính phổ biến vượt thời gian (ví dụ như: các năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, điều hành, khả năng truyền cảm hứng, tạo động lực cho người khác một cách hiệu quả…). Trong bối cảnh chuyển đổi số, những năng lực này được coi là yêu cầu tối thiểu.

- Những năng lực lãnh đạo truyền thống và những năng lực cần được làm mới để phù hợp với yêu cầu quản trị nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số. Có nghĩa là, những năng lực cũ không bị thay thế nhưng chúng cùng tồn tại trong một sự kết hợp khác với các yếu tố của chuyển đổi số hoặc có sự thay đổi về tính chất để phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số. Vì vậy, có thể coi đây là "những năng lực truyền thống được làm mới".

- Các năng lực lãnh đạo mới là những năng lực liên quan đến chuyển đổi số, cần được bổ sung tạo thành năng lực tổng thể giúp các nhà lãnh đạo, quản lý thực hiện tốt vai trò, đáp ứng yêu cầu quản trị nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số.

Như vậy, các năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công cần có để đáp ứng yêu cầu

của bối cảnh chuyển đổi số bao gồm 3 nhóm: *(1) Các năng lực truyền thống*; *(2) Các năng lực truyền thống cần được làm mới*; *(3) Các năng lực mới*. Theo tác giả, các nhà lãnh đạo, quản lý không cần phải luôn thể hiện các năng lực này mọi lúc, mà sẽ có sự kết hợp một cách linh hoạt các năng lực theo những cách khác nhau trong các trường hợp khác nhau tại các thời điểm khác nhau. Các năng lực lãnh đạo cần phải được vận dụng uyển chuyển và không ngừng vận động cùng với sự thay đổi của yếu tố môi trường. Điều cần quan tâm không hẳn là các nhà lãnh đạo, quản lý có một danh sách các năng lực như thế nào mà quan trọng là cách họ sử dụng các năng lực đó để hoàn thành công việc với kết quả tốt ra sao.

4. Kết luận

Chuyển đổi năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công là yêu cầu mang tính tất yếu và cấp thiết cần được thể hiện thành ba nhóm nêu trên, trong đó các năng lực lãnh đạo truyền thống (năng lực chuyên môn; năng lực quản lý, điều hành; kỹ năng tạo động lực…) được coi là yêu cầu tối thiểu. Những năng lực lãnh đạo truyền thống cần được làm mới để phù hợp với quản trị nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số (tầm nhìn đổi mới; xây dựng văn hóa tổ chức; tư duy đổi mới; giao tiếp; học hỏi suốt đời, học hỏi từ những sai sót). Các năng lực mới cần được bổ sung (am hiểu bối cảnh chuyển đổi số; quyết đoán, chấp nhận rủi ro; tìm kiếm tài năng kỹ thuật số; cởi mở; nhanh nhẹn và thích ứng). Và như vậy, các nhóm năng lực này tạo thành năng lực tổng thể giúp các nhà lãnh đạo, quản lý các cấp đáp ứng yêu cầu quản trị nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số❐

Chú thích:

1. Schwab, Klaus. *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*. H. NXB Thế giới, 2018, tr. 121.

2. Boyatzis, A.R. *The competent manager: a model for effective performance*. New York. Wiley, 1982.

3. Robbins, S.P. & Judge, T.A. *Organisational Behaviour*. Pearson Education Limited, Edinburg Gate, Harlow, Essex: England, 2017.

4. Huther, Jeff, and Anwar Shah. *"A Simple Measure of Good Governance", Policy Research Working Paper 1894*. World Bank, Washington, D.C, 1996.

5. Van Wart, M. *"Public□Sector leadership theory: An assessment". Public Administration Re- view, 63* (2), 2003, pp. 214 - 228.

6. Dubrin, A., Dalglish, C., & Miller, P. *Leadership* (2 ed.). Australia. John Wiley & Sons, 2006.

7. Hughes, Janet. Opinion at virtual conference for European public sector leaders: *Public Sector Leadership in a Time of Digital Transformation,* the Government Digital Service (GDS) International team collaborated with the Foreign Commonwealth and Development Office (FCDO), on 10 February 2021 https://gds.blog.gov.uk

8. Viskari, Janne. Opinion at virtual conference for European public sector leaders: *Public Sector Leadership in a Time of Digital Transformation,* the Government Digital Service (GDS) International team collaborated with the Foreign Commonwealth and Development Office (FCDO), on 10 February 2021. https://gds.blog.gov.uk

9. Siboniso Mdluli, Olebile Makhupe. *Defining leadership competencies needed for the fourth industrial revolution: leadership competencies 4.0.* Africa expansion project, 2017. https://fgvcelog.fgv.br

10. Coetsee, R. *A new leadership framework to navigate change.* (Thesis- PhD). University Of North West: Potchefstroom Campus, 2013. http://repository.nwu.ac.za

11. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. "Exploring the link between integrated leadership and public sector performance". *The Leadership Quarterly, 21*(2), 2010, pp. 308 -323.

12. Lê Quân (chủ biên). *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công.* H. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2016.

13. Mai Thanh Lan, Ta Huy Hung. *"The leadership competency in Vietnam public administration".* Organizations and Markets in Emerging Economies, Vol. 9, No. 1(17), 2018. Doi: https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00001.

14. Klein, M. *"Leadership characteristics in the era of digital transformation". Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*. Vol.: 8, Issue: 1, Year: 2020, pp. 883 - 902. Doi: http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441.