



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



Năm thứ 24 - số 208
12/2025



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TỔNG BIÊN TẬP:

ĐINH VĂN SƠN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ Fax: 024.37643228

❑ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

❑ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

❑ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ Nộp lưu chiểu: 12/2025

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremenr (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Lê Mạnh Hùng** - Nghiên cứu khám phá về ảnh hưởng của tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo đến hiệu quả hoạt động trong các tổ chức hành chính công tại Việt Nam. **Mã số: 208.1GEMg.11** 3

The Impact of Strategic Thinking and Leadership Prowess on Organizational Performance in Vietnamese Public Administration

- 2. Lê Nguyễn Diệu Anh** - Tác động của đổi mới sáng tạo và ứng dụng công nghệ số đến hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: 208.1HIEM.11** 14

Impact of innovation and digital technology application on the export performance of Vietnamese enterprises

- 3. Đinh Thị Hương, Nguyễn Hồng Nhung, Phạm Thị Thanh Hà và Vũ Thị Yến** - Mối quan hệ giữa đổi mới sáng tạo xanh, hiệu suất bền vững và lợi thế cạnh tranh tại các doanh nghiệp ngành chế biến, chế tạo Việt Nam: vai trò tác động của trí tuệ nhân tạo. **Mã số: 208.1DEco.11** 25

The connection among green innovation, sustainable performance, and competitive advantage in Vietnamese manufacturing firms: The influence of artificial intelligence

- 4. Ao Thị Thu Hoài, Nguyễn Thị Hoài Lê và Nguyễn Ngọc Trung** - An ninh xã hội trong phát triển du lịch tại Ninh Bình: nghiên cứu phân tích nhân khẩu học. **Mã số: 208.1TRMg.11** 40

Demographic Perspectives on Social Security in Tourism Development: the Case of Ninh Bình

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 5. Hồ Phi Dũng và Nguyễn Xuân Hiệp** - Phân tích tác động của eWOM đến ý định đặt vé máy bay trực tuyến: Vai trò của hình ảnh thương hiệu, động cơ mua hàng và rủi ro cảm nhận qua tiếp cận định tính. **Mã số: 208.2BMkt.21** 51

Analyzing the impact of electronic word-of-mouth (eWOM) on online flight ticket booking intention: The roles of brand image, purchase motivation, and perceived risk through a qualitative approach

- 6. Nguyễn Thành Trung Hiếu và Nguyễn Duy Thành** - Tác động của quá trình quản trị tri thức tới đổi mới hành vi trong các doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 208.2BAdm.21* 63

Affect of knowledge process capability on innovative behavior in Vietnamese enterprises

- 7. Bùi Hải Đăng, Nguyễn Thùy Dương, Nguyễn Thị Bình, Lại Minh Sang và Võ Thị Phương Thảo** - Giải mã cảm xúc khách hàng: Ứng dụng phân tích cảm xúc trong mua sắm sản phẩm điện tử Việt Nam. *Mã số: 208.2BMkt.21* 73

Decoding Customer Emotions: Sentiment Analysis Applications in Electronics Shopping in Vietnam

- 8. Trương Thị Thùy Ninh, Quảng Thị Nguyệt, Nguyễn Thu Trang và Nguyễn Thị Thu Hương** - Ảnh hưởng của thực hành xanh tới hành vi của khách hàng tại các cửa hàng nhượng quyền thương mại trên địa bàn Hà Nội. *Mã số: 208.2BMkt.21* 86

The Influence of Green Practices on Customer Behavior at Franchise Stores in Hanoi

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 9. Vũ Thị Thu Hương** - Các yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp: kết quả nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. *Mã số: 208.3OMIs.31* 103

Factors Affecting Business Innovation: Results of Empirical Research in Vietnam

NGHIÊN CỨU KHÁM PHÁ VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA TƯ DUY CHIẾN LƯỢC VÀ BẢN LĨNH LÃNH ĐẠO ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG TRONG CÁC TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH CÔNG TẠI VIỆT NAM

Lê Mạnh Hùng

Trường Đại học Công đoàn

Email: hunglm225@dhcd.edu.vn

Ngày nhận: 26/05/2025

Ngày nhận lại: 21/07/2025

Ngày duyệt đăng: 24/07/2025

Trong bối cảnh các tổ chức khu vực công phải đối mặt với những biến động sâu rộng từ toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, yêu cầu phát triển năng lực lãnh đạo vượt qua bất định trở nên cấp thiết. Bài báo này nhằm làm rõ và kiểm chứng vai trò của hai trụ cột cốt lõi của lãnh đạo kiến tạo - tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo - trong việc kiến tạo giá trị bền vững trong các tổ chức hành chính công tại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng mô hình với 250 mẫu để khám phá ảnh hưởng của tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo tới hiệu quả hoạt động trong các tổ chức hành chính công. Kết quả cho thấy: tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động trong các tổ chức hành chính công tại Việt Nam. Bài nghiên cứu đồng thời tiến hành nghiên cứu trường hợp điển hình về chính quyền điện tử thành phố Hồ Chí Minh và ứng phó khủng hoảng của tỉnh Quảng Ninh minh chứng cho tính khả thi của mô hình. Nghiên cứu đề xuất lộ trình phát triển năng lực lãnh đạo kiến tạo cho khu vực công Việt Nam, đóng góp mới vào lý thuyết lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi từ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) sang BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).

Từ khóa: Lãnh đạo kiến tạo, tư duy chiến lược, bản lĩnh lãnh đạo, VUCA, BANI.

JEL Classifications: M12, M54, O15.

DOI: 10.54404/JTS.2025.208V.01

1. Giới thiệu

1.1. Bối cảnh nghiên cứu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập sâu rộng hiện nay, các tổ chức khu vực công đang hoạt động trong một môi trường đầy rẫy sự biến động, bất định và thách thức. Môi trường này từng được mô tả bằng thuật ngữ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) - một khuôn khổ ra đời từ cuối Chiến tranh Lạnh để phân tích thế giới sau sự sụp đổ của một trật tự lưỡng cực đã tồn tại trong hàng thập kỷ. Tuy nhiên, sự phát triển vũ bão của công nghệ, những biến đổi khí hậu bất thường và các thay đổi địa chính trị đột ngột đã đẩy mức độ bất ổn lên một tầm cao

mới. Điều này đã dẫn đến sự ra đời của một khuôn khổ mới, mang tính cập nhật và sâu sắc hơn: BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).

Sự chuyển đổi từ VUCA sang BANI không chỉ là sự thay thế thuật ngữ, mà là sự phản ánh một thực tế khách quan về tính chất của các thách thức mà các nhà lãnh đạo phải đối mặt. Nếu VUCA mô tả một thế giới biến động nhanh và khó dự đoán, thì BANI nhấn mạnh vào sự mong manh (Brittle) của các hệ thống. Những cấu trúc tưởng chừng vững chắc có thể sụp đổ chỉ sau một tác động nhỏ, tạo ra các rủi ro hệ thống và hiệu ứng domino. Sự bất định và phức tạp cũng tạo ra một môi trường lo âu

(Anxious), nơi niềm tin vào các mô hình cũ bị xói mòn và áp lực tâm lý đè nặng lên các nhà lãnh đạo và nhân viên. Quan trọng hơn, mối quan hệ giữa hành động và kết quả ngày càng trở nên phi tuyến tính (Nonlinear). Một quyết định nhỏ, tưởng chừng vô hại, có thể dẫn đến những hậu quả to lớn và bất ngờ, khiến việc hoạch định chính sách trở nên khó lường. Cuối cùng, dù có lượng dữ liệu khổng lồ, thế giới lại trở nên khó hiểu (Incomprehensible). Thông tin không đồng nghĩa với tri thức và sự minh bạch, dẫn đến khó khăn trong việc đưa ra các quyết định sáng suốt.

Trong bối cảnh đó, ba yếu tố chính tác động sâu sắc đến hoạt động quản trị và lãnh đạo trong khu vực công. Thứ nhất, công nghệ đang định hình lại cách thức các cơ quan chính phủ vận hành. Công nghệ số tạo ra cơ hội lớn để cải thiện hiệu quả dịch vụ công, tăng tính minh bạch và tăng cường sự tương tác với người dân. Tuy nhiên, nó cũng đặt ra thách thức về an ninh mạng, đạo đức dữ liệu và sự cần thiết phải đào tạo một đội ngũ cán bộ có năng lực số. Tốc độ đổi mới công nghệ cũng đòi hỏi các tổ chức phải liên tục thích ứng, học hỏi và tái cấu trúc. Thứ hai, biến đổi khí hậu đang gây ra những hậu quả nặng nề, từ thiên tai bất thường đến các vấn đề an ninh lương thực, an ninh năng lượng. Điều này buộc các nhà lãnh đạo công phải xây dựng các chính sách bền vững, quản lý rủi ro và hợp tác quốc tế một cách hiệu quả để ứng phó với một thách thức vượt qua biên giới quốc gia. Thứ ba, địa chính trị thay đổi phức tạp. Sự cạnh tranh giữa các cường quốc, các cuộc xung đột cục bộ và sự thay đổi trong chuỗi cung ứng toàn cầu tạo ra một môi trường quốc tế đầy bất ổn. Điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo công phải có tầm nhìn chiến lược, khả năng đàm phán và bản lĩnh chính trị để bảo vệ lợi ích quốc gia và đảm bảo sự ổn định trong khu vực.

Những thách thức này cho thấy các mô hình quản trị truyền thống, với tính chất tập trung vào quy trình và sự ổn định, đã không còn đủ sức để đối phó. Thay vào đó, chúng đòi hỏi một hình thái lãnh đạo mới - lãnh đạo kiến tạo, có khả năng không chỉ thích ứng mà còn chủ động định hình tương lai. Hình thái lãnh đạo này phải được xây dựng trên hai trụ cột cốt lõi: tư duy chiến lược để nhìn nhận bức tranh tổng thể và hình dung tương lai, cùng với bản lĩnh lãnh đạo để kiến định với

tầm nhìn, dẫn thân vào những quyết định khó khăn và truyền cảm hứng cho đội ngũ. Nghiên cứu này sẽ đi sâu phân tích mối quan hệ tương hỗ và vai trò quyết định của hai yếu tố này trong việc nâng cao năng lực lãnh đạo khu vực công trong kỷ nguyên bất định.

1.2. Hạn chế của các mô hình lãnh đạo truyền thống và sự cần thiết của lãnh đạo kiến tạo

Sự biến đổi của môi trường toàn cầu đã làm lộ rõ những hạn chế cố hữu của các mô hình quản trị và lãnh đạo truyền thống, đặc biệt là trong khu vực công. Các mô hình này thường được xây dựng trên giả định về một thế giới tương đối ổn định, có thể dự đoán và quản lý bằng các quy trình chuẩn hóa, kế hoạch dài hạn và cấu trúc phân cấp chặt chẽ. Theo quan điểm truyền thống, lãnh đạo là việc ra lệnh và kiểm soát, đảm bảo tuân thủ quy trình và đạt được các mục tiêu đã định sẵn. Tuy nhiên, trong môi trường VUCA và BANI hiện nay, những cách tiếp cận này đã trở nên lỗi thời và kém hiệu quả.

Thứ nhất, các mô hình quản trị truyền thống thường tập trung vào quản lý chiến lược (strategic management) hơn là tư duy chiến lược (strategic thinking). Quản lý chiến lược nhấn mạnh vào việc phân tích môi trường, xác định mục tiêu và xây dựng các kế hoạch chi tiết. Mặc dù đây là một phân quan trọng, nó lại thiếu đi tính linh hoạt và khả năng sáng tạo để đối phó với những thay đổi bất ngờ. Trong một thế giới phi tuyến tính, nơi các biến cố không theo quy luật thông thường, việc tuân thủ một kế hoạch cứng nhắc có thể dẫn đến thất bại.

Thứ hai, các mô hình lãnh đạo truyền thống thường coi quyền lực tập trung là chìa khóa để ra quyết định hiệu quả. Điều này có thể hoạt động tốt trong một môi trường đơn giản, nhưng lại trở nên bất khả thi trong một hệ thống phức tạp, nơi thông tin phân tán và các vấn đề cần được giải quyết một cách nhanh chóng ở nhiều cấp độ. Sự chậm trễ trong việc ra quyết định do phải tuân thủ thứ bậc đã làm mất đi nhiều cơ hội và làm tăng thêm rủi ro.

Những hạn chế này đã đặt ra một nhu cầu cấp thiết về một mô hình lãnh đạo mới có khả năng vượt qua bất định và tạo ra giá trị bền vững. Mô hình đó chính là lãnh đạo kiến tạo (generative leadership). Khác với lãnh đạo

truyền thống, lãnh đạo kiến tạo không chỉ đơn thuần là phản ứng với thay đổi, mà là chủ động định hình tương lai. Nó đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có khả năng nhìn nhận các vấn đề một cách hệ thống, tưởng tượng ra những kịch bản mới và nuôi dưỡng một văn hóa tổ chức cho phép thử nghiệm và học hỏi liên tục. Lãnh đạo kiến tạo tập trung vào việc trao quyền cho đội ngũ, xây dựng các hệ sinh thái linh hoạt và tạo ra các cơ chế để toàn bộ tổ chức có thể cùng nhau học hỏi và thích ứng.

Tóm lại, vấn đề nghiên cứu của bài báo là phân tích sự không phù hợp của các mô hình lãnh đạo truyền thống trong bối cảnh bất định, từ đó làm nổi bật sự cần thiết của mô hình lãnh đạo kiến tạo. Bài viết sẽ làm rõ cách thức mà tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo, hai trụ cột của lãnh đạo kiến tạo, có thể giúp các tổ chức khu vực công vượt qua các thách thức của môi trường VUCA và BANI để đạt được hiệu quả bền vững.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu và đóng góp mới

Mặc dù các lý thuyết về lãnh đạo thích ứng (Heifetz et al., 2009), lãnh đạo chuyển đổi (Bass & Riggio, 2006) và lãnh đạo phức hợp (Uhl-Bien & Arena, 2017) đã cung cấp những nền tảng quan trọng để hiểu vai trò của lãnh đạo trong bối cảnh bất định, phần lớn các nghiên cứu hiện nay tập trung vào khu vực tư hoặc các nền kinh tế phát triển. Ít nghiên cứu xem xét cách thức kết hợp tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo - hai năng lực then chốt - trong việc kiến tạo giá trị bền vững cho khu vực công ở các quốc gia đang chuyển đổi. Hơn nữa, các khung lý thuyết quốc tế thường xem xét VUCA như một chuẩn mực phân tích, trong khi khuôn khổ BANI - phản ánh tính chất “mong manh, lo âu, phi tuyến tính và khó hiểu” của các hệ thống đương đại - vẫn chưa được tích hợp đầy đủ vào các mô hình lãnh đạo công.

Đóng góp của nghiên cứu này nằm ở ba điểm chính. Thứ nhất, bài báo đề xuất một mô hình lãnh đạo kiến tạo tích hợp tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo, mở rộng các lý thuyết hiện hành bằng cách nhấn mạnh vai trò của tâm nhìn khai phóng, hệ giá trị định hướng và mô hình lãnh đạo phân tán. Thứ hai, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực tiễn từ bối cảnh Việt Nam thông qua các trường hợp nghiên cứu điển hình, qua đó cung cấp góc nhìn mới

cho diễn ngôn lãnh đạo công ở các nền kinh tế mới nổi. Thứ ba, bài viết làm rõ hàm ý lý thuyết và thực tiễn cho việc phát triển năng lực lãnh đạo công trong kỷ nguyên BANI, góp phần định hình các chương trình đào tạo và chính sách phát triển lãnh đạo phù hợp với bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số.

1.4. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện với ba mục tiêu chính, nhằm giải quyết những thách thức cấp bách trong bối cảnh quản trị công hiện nay.

Thứ nhất, giới thiệu và làm rõ khái niệm lãnh đạo kiến tạo (generative leadership). Nghiên cứu sẽ phân biệt mô hình lãnh đạo này với các mô hình truyền thống bằng cách nhấn mạnh vào khả năng không chỉ thích ứng mà còn chủ động định hình tương lai. Khái niệm này sẽ được đặt trong bối cảnh các lý thuyết lãnh đạo hiện đại, như lãnh đạo thích ứng (adaptive leadership) và lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership), để làm nổi bật những đặc điểm độc đáo của nó trong việc đối phó với môi trường BANI.

Thứ hai, xác định và phân tích hai trụ cột chính của lãnh đạo kiến tạo: tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo. Nghiên cứu sẽ đi sâu vào từng trụ cột, làm rõ vai trò và các thành tố cấu thành của chúng. Đối với tư duy chiến lược, nghiên cứu sẽ phân tích sự chuyển dịch từ việc hoạch định chiến lược cứng nhắc sang một quá trình tư duy linh hoạt, bao gồm tư duy hệ thống (systems thinking) và tư duy tương lai (future-oriented thinking). Điều này nhằm chỉ ra cách thức mà các nhà lãnh đạo có thể nhìn nhận các vấn đề phức tạp một cách toàn diện và kiến tạo những kịch bản khả thi cho tương lai. Đối với bản lĩnh lãnh đạo, nghiên cứu sẽ định nghĩa và phân tích các cấp độ bản lĩnh, từ cấp độ cá nhân (khả năng tự nhận thức và quản lý cảm xúc) đến cấp độ hệ thống (khả năng nuôi dưỡng sự dũng cảm và kiên định trong toàn bộ tổ chức). Phân tích này sẽ làm nổi bật vai trò của trí tuệ cảm xúc và khả năng ra quyết định trong điều kiện bất định.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo đến hiệu quả hoạt động trong các tổ chức

2.1. Một số khái niệm cơ bản

Lãnh đạo kiến tạo (generative leadership) được định nghĩa là một hình thái lãnh đạo chủ

động định hình tương lai thông qua sự kết hợp của tư duy chiến lược, bản lĩnh lãnh đạo và khả năng tạo ra giá trị bền vững trong một môi trường bất định, phức tạp và phi tuyến tính. Lãnh đạo kiên tạo không chỉ tập trung vào việc thích ứng với thay đổi mà còn tìm cách kiến tạo các cơ hội mới, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và xây dựng các hệ sinh thái linh hoạt để giải quyết các thách thức phức tạp.

Đặc trưng cốt lõi của lãnh đạo kiên tạo bao gồm: (i) *Tư duy chiến lược*: Khả năng phân tích sâu sắc, tưởng tượng táo bạo, thử nghiệm liên tục và điều chỉnh linh hoạt để định hướng tổ chức trong bối cảnh VUCA (Volatility,

Uncertainty, Complexity, Ambiguity) và BANİ (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible); (ii) *Bản lĩnh lãnh đạo*: Năng lực tư duy, cảm xúc và hành động giúp lãnh đạo kiên định với tầm nhìn, ra quyết định trong điều kiện bất định, truyền cảm hứng và xây dựng văn hóa can đảm trong tổ chức.

Để làm rõ nội hàm của lãnh đạo kiên tạo, tác giả so sánh mô hình lãnh đạo kiên tạo với ba mô hình lý thuyết lãnh đạo nổi bật: lãnh đạo thích ứng (Heifetz et al., 2009), lãnh đạo chuyển đổi (Bass & Riggio, 2006), và lãnh đạo phức hợp (Uhl-Bien & Arena, 2017) (Bảng 1).

Bảng 1: So sánh các mô hình lý thuyết lãnh đạo nổi bật

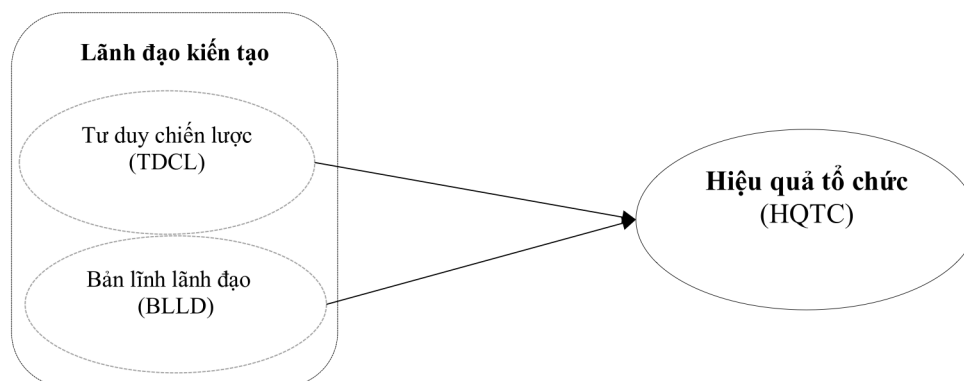
Tiêu chí	Lãnh đạo kiên tạo	Lãnh đạo thích ứng	Lãnh đạo chuyển đổi	Lãnh đạo phức hợp
Khái niệm cốt lõi	Chủ động định hình tương lai thông qua tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo, tạo giá trị bền vững trong môi trường bất định.	Tập trung vào việc dẫn dắt tổ chức thích ứng với các thách thức phức tạp bằng cách huy động mọi người giải quyết vấn đề.	Truyền cảm hứng và thúc đẩy thay đổi thông qua tầm nhìn, động lực, và sự ảnh hưởng cá nhân của lãnh đạo.	Tạo điều kiện cho sự thích ứng và đổi mới trong các hệ thống phức tạp thông qua sự tương tác giữa các tác nhân trong tổ chức.
Bối cảnh áp dụng	Môi trường VUCA và BANİ, nơi cần kiến tạo cơ hội mới và vượt qua sự mong manh, lo âu, phi tuyến tính.	Môi trường phức tạp với các vấn đề “thích ứng” (adaptive challenges) không có giải pháp sẵn có.	Môi trường cần thay đổi văn hóa tổ chức hoặc cải cách lớn, thường trong bối cảnh ổn định hơn.	Hệ thống phức tạp, nơi các tương tác phi tuyến tính giữa các tác nhân dẫn đến sự đổi mới và thích ứng.
Trọng tâm chính	Kết hợp tư duy chiến lược (phân tích, tưởng tượng, thử nghiệm, điều chỉnh) và bản lĩnh lãnh đạo (tự nhận thức, quyết định, lan tỏa, hệ thống).	Huy động tập thể để giải quyết vấn đề, phân biệt giữa thách thức kỹ thuật và thách thức thích ứng.	Tạo động lực, truyền cảm hứng và xây dựng cam kết thông qua tầm nhìn và ảnh hưởng cá nhân.	Tạo điều kiện cho sự tương tác giữa các tác nhân để thúc đẩy sự sáng tạo và thích ứng tự tổ chức.
Vai trò của lãnh đạo	Chủ động kiến tạo tương lai, xây dựng hệ sinh thái liên kết, và nuôi dưỡng văn hóa học hỏi.	Đóng vai trò xúc tác, khuyến khích đội ngũ đối mặt với thực tế và tự tìm giải pháp.	Là nguồn cảm hứng, thúc đẩy đội ngũ vượt qua giới hạn và cam kết với mục tiêu chung.	Là người tạo môi trường (enabler), thiết kế các cơ chế để thúc đẩy tương tác và đổi mới.
Điểm mạnh	Kết hợp tư duy chiến lược và bản lĩnh để vừa định hướng vừa thực thi trong bất định; nhấn mạnh giá trị bền vững.	Hiệu quả trong việc giải quyết các vấn đề phức tạp không có giải pháp rõ ràng.	Tạo động lực mạnh mẽ và thay đổi văn hóa tổ chức lâu dài.	Thích hợp cho các hệ thống phức tạp, nơi đổi mới xuất phát từ sự tương tác tự nhiên.
Hạn chế	Đòi hỏi năng lực cao về cả tư duy chiến lược và bản lĩnh, khó triển khai trong các tổ chức truyền thống.	Có thể chậm trong việc tạo ra kết quả cụ thể do tập trung vào quá trình thích ứng.	Phụ thuộc nhiều vào cá nhân lãnh đạo, có thể thiếu tính bền vững nếu lãnh đạo rời đi.	Có thể thiếu định hướng rõ ràng nếu không có sự can thiệp chiến lược từ lãnh đạo.

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Hiệu quả hoạt động trong các tổ chức nhấn mạnh đến khả năng kiến tạo giá trị, trong đó tập trung vào việc tạo ra các giá trị bền vững, không chỉ cho tổ chức mà còn cho cộng đồng và xã hội thông qua việc xây dựng các hệ sinh thái liên kết, cơ chế học tập chiến lược.

2.2. Mô hình nghiên cứu

Từ những khái niệm và lập luận nêu trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp và thang đo nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính: Sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu (in-depth interviews) năm nhà lãnh đạo và quản lý cấp cao tại các đơn vị hành chính công được đánh giá là thành công hoặc đổi mới. Mục đích là để thu thập các câu chuyện, kinh nghiệm thực tế về cách họ đã áp dụng tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo để vượt qua thách thức.

Nghiên cứu định lượng: Nghiên cứu được tiến hành thông qua sử dụng bảng hỏi với kích thước mẫu là 250 - là những cán bộ lãnh đạo từ các cấp khác nhau trong các tổ chức hành chính công ở Việt Nam. Sau khi thu thập dữ liệu và được làm sạch, nhóm tác giả sử dụng phần mềm Smart PLS để đánh giá chất lượng thang đo, sự phù hợp của mô hình và kiểm định giả thiết mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu. Trong đó, biến độc lập gồm Tư duy chiến lược (TDCL) và Bản lĩnh lãnh đạo (BLLD), biến phụ thuộc là Hiệu quả hoạt động của tổ chức (HQTC). Tác giả sử dụng mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần trên phần mềm Smart PLS theo hướng dẫn của

(Hair và c.s., 2014). Tiến trình thực hiện bao gồm: (i) Đánh giá mô hình đo lường: đánh giá chất lượng quan sát sử dụng chỉ số hệ số tải ngoài, đánh giá độ tin cậy của thang đo, sử dụng chỉ số Cronbach alpha và độ tin cậy tổng hợp CR, tính hội tụ của thang đo sử dụng chỉ số AVE và tính phân biệt của thang đo sử dụng chỉ số HTMT; (ii) Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông

qua kết quả bootstrapping, chỉ số đa cộng tuyến VIF và các chỉ số Beta, R².

3.2. Thang đo nghiên cứu

Bộ thang đo khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu đề xuất có tổng cộng 24 biến quan sát được dùng để đo lường 3 khái niệm. Thang đo Likert 5 điểm được sử dụng để đo lường các biến nội dung trong mô hình nghiên cứu với các cấp độ từ 1 - hoàn toàn không đồng ý tới 5 - hoàn toàn đồng ý. Cụ thể: Thang đo tư duy chiến lược bao gồm 10 quan sát (TDCL1 - TDCL10); Thang đo bản lĩnh lãnh đạo bao gồm 8 quan sát (BLLD1 - BLLD8); Thang đo hiệu quả hoạt động của tổ chức bao gồm 6 quan sát (HQTC1 - HQTC6)

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Nghiên cứu thống kê mô tả

Cỡ mẫu được sử dụng trong khảo sát là 250, đảm bảo tính đại diện theo chứng minh của Hair và cộng sự (2014): “Với quy tắc thông thường, kích thước mẫu phải lớn hơn hoặc bằng 100 và mẫu nhỏ nhất phải có tỷ lệ mong muốn $n=5*k$, trong đó k là số lượng các biến quan sát tương đương với số lượng câu hỏi nghiên cứu”. Theo đó, cỡ mẫu tối thiểu là 50 và trong nghiên cứu này có 24 biến quan

sát, nên cỡ mẫu tối thiểu cần có là 120. Khảo sát tập trung trên mẫu gồm 250 là những cán bộ lãnh đạo từ các cấp khác nhau trong các tổ chức hành chính công ở Việt Nam, thông qua phát phiếu điều tra trực tiếp theo hình thức lấy mẫu phi xác suất.

Nghiên cứu thu thập thông tin đối tượng khảo sát theo yếu tố nhân khẩu học về giới tính, vùng miền và trình độ học vấn được thể hiện như trong bảng 2.

Bảng 2: Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm	Phân loại	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)
Giới tính	Nam	70	175
	Nữ	30	75
Vùng miền	Miền Bắc	60	150
	Miền Trung	20	50
	Miền Nam	20	50
Trình độ học vấn	Đại học	60	150
	Thạc sĩ	30	75
	Tiến sĩ hoặc tương đương	10	25

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Bảng 3: Kết quả đánh giá một số chỉ tiêu trong mô hình đo lường

Thang đo	Hệ số tải ngoài	Cronbach's alpha
TDCL1	0.765	0.910
TDCL2	0.746	
TDCL3	0.708	
TDCL4	0.726	
TDCL5	0.756	
TDCL6	0.791	
TDCL7	0.739	
TDCL8	0.703	
TDCL9	0.716	
TDCL10	0.775	
BLLD1	0.728	0.868
BLLD3	0.757	
BLLD4	0.763	
BLLD5	0.768	
BLLD6	0.725	
BLLD7	0.754	
BLLD8	0.733	
HQTC1	0.713	0.821
HQTC2	0.749	
HQTC3	0.737	
HQTC4	0.714	
HQTC5	0.732	
HQTC6	0.712	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả cho thấy số lượng nam giới tham gia trả lời (175 người) cao hơn gấp đôi số lượng nữ tham gia trả lời (75 người), điều này cũng phản ánh sự chênh lệch giới tính cao trong nhóm các lãnh đạo thuộc cơ quan hành chính của các tổ chức công tại Việt Nam.

Theo bảng kết quả, phần lớn người trả lời có trình độ học vấn Đại học chiếm đến 60% số người tham gia khảo sát. Số người có trình độ học vấn trên đại học là 40%. Điều này là logic khi yêu cầu của những cán bộ quản lý cần có trình độ học cao hơn, từ đại học trở lên.

Đối tượng điều tra chủ yếu là những cán bộ lãnh đạo từ miền Bắc (60%), 20% từ miền Trung và 20% từ miền Nam, điều này phản ánh giới hạn điều tra tập trung nhiều ở khu vực phía Bắc Việt Nam.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả phân tích mô hình đo lường (Bảng 3) cho thấy các biến quan sát đảm bảo chất lượng tốt. Cụ thể:

Các chỉ số về độ tin cậy (Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp CR) đều $> 0,7$ (loại quan sát BLLD2 có hệ số tải ngoài $< 0,7$) cho thấy mô hình đo lường của nghiên cứu đạt được độ tin cậy (Hair và cộng sự, 2016, 2019). Kết quả phương sai trích (AVE) của các khái niệm tiềm ẩn đều $> 0,5$, đạt điều kiện giá trị hội tụ (Fornell & Larcker, 1981). Hệ số HTMT của các cặp biến liên quan đều $< 0,85$ (Bảng 4), do vậy các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo tính phân biệt (Henseler và c.s., 2015; Hair và c.s., 2021).

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả phân tích cho thấy hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 3 (Bảng 5), do đó mô hình không có vấn đề đa cộng tuyến (Henseler và c.s., 2015).

Phân tích Bootstrap với mẫu hoàn lại $N=5000$ để đánh giá ý nghĩa các quan hệ tác động trong mô hình nghiên cứu. Giá trị hệ số đường dẫn - Path coefficient cho biến tiềm ẩn nội sinh được sử dụng để phân tích mô hình ở

Bảng 4: Kết quả kiểm tra hệ số HTMT

	BLLD	HQTC	TDCL
BLLD			
HQTC	0.789		
TDCL	0.663	0.839	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả)

Bảng 5: Kết quả kiểm tra đa cộng tuyến (VIF)

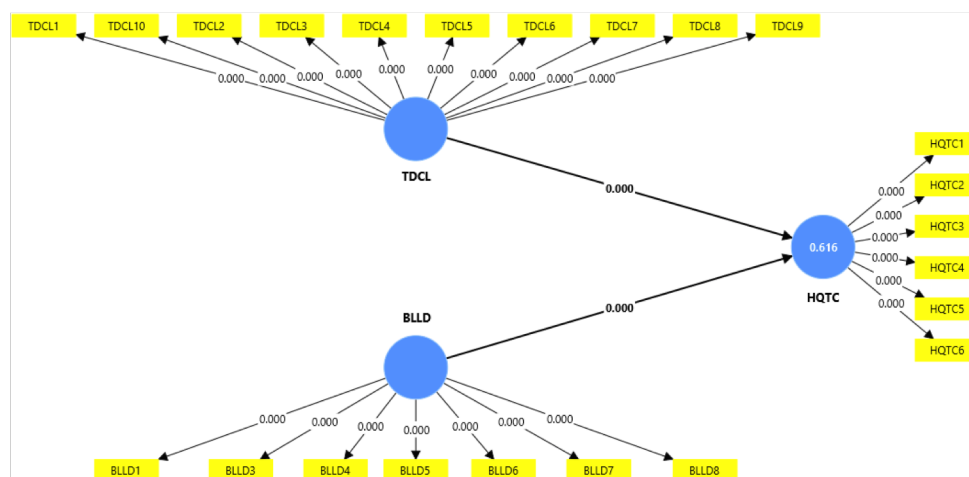
	BLLD	HQTC	TDCL
BLLD		1.533	
HQTC			
TDCL		1.533	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả)

Bảng 6: Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	P values	Kết luận giả thuyết
H1	TDCL $\rightarrow$ HQTC	0.510	0.046	0.000	Chấp nhận
H2	BLLD $\rightarrow$ HQTC	0.367	0.046	0.000	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả)



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả).

Hình 2: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

mức ý nghĩa là 5%. Theo kết quả ở Bảng 6, giá trị P-value đều nhỏ hơn 0,05, do đó tất cả các tác động có ý nghĩa thống kê.

Đối chiếu với kết quả phân tích dữ liệu ở bảng 6 có thể thấy hệ số Beta dương. Do đó, có thể kết luận về các giả thuyết nghiên cứu H1, H2 đều được chấp nhận.

Nghiên cứu sử dụng chỉ số R^2 hiệu chỉnh (R^2_{adj}) để đánh giá mức độ giải thích của các biến độc lập cho biến phụ thuộc. Trong mô hình nghiên cứu có một biến phụ thuộc là hiệu quả tổ chức (HQTC). Kết quả đo lường chỉ số R^2_{adj} cho thấy, các biến của lãnh đạo kiến tạo giải thích được 61,6% sự biến thiên của biến hiệu quả tổ chức (HQTC).

Như vậy, nghiên cứu đã thực hiện khảo sát trên 250 cán bộ lãnh đạo và quản lý tại 50 đơn vị hành chính công khác nhau, sử dụng bảng hỏi được thiết kế để đo lường các biến số. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy mối quan hệ tương quan chặt chẽ giữa các năng lực lãnh đạo kiến tạo và hiệu quả hoạt động của đơn vị: có nghĩa rằng những đơn vị có điểm tư duy chiến lược cao hơn thường có hiệu quả hoạt động cao hơn. Kết quả tương tự cũng được tìm thấy đối với bản lĩnh lãnh đạo, khẳng định vai trò của hai trụ cột này đối với sự thành công của các tổ chức hành chính công trong bối

cảnh bất định. Kết quả của nghiên cứu phù hợp với lập luận của Raelin (2021) rằng lãnh đạo trong môi trường phức tạp cần kết hợp tầm nhìn hệ thống với khả năng phân tán quyền lực. Tuy nhiên, khác với các phát hiện ở các nền kinh tế phát triển, nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò đặc thù của bản lĩnh lãnh đạo trong việc xử lý áp lực chính trị và duy trì niềm tin công chúng - một yếu tố chưa được Hannah & Lester (2022) khai thác sâu trong bối cảnh khủng hoảng y tế toàn cầu.

5. Nghiên cứu thực tiễn

Để minh chứng cho các luận điểm lý thuyết về vai trò của tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo, nghiên cứu đã tiến hành phân tích điển hình tại một số đơn vị hành chính công được đánh giá là hoạt động hiệu quả và có nhiều đổi mới tại Việt Nam.

5.1. Điển hình về Tư duy chiến lược: Mô hình “Chính quyền điện tử” tại Thành phố Hồ Chí Minh

Thành phố Hồ Chí Minh được xem là một trong những địa phương tiên phong trong việc xây dựng chính quyền điện tử. Thành công này không chỉ đến từ việc ứng dụng công nghệ, mà còn là kết quả của một tư duy chiến lược kiến tạo từ đội ngũ lãnh đạo.

Vượt qua kế hoạch cứng nhắc: Khi triển khai, các nhà lãnh đạo Thanh phố Hồ Chí Minh không tuân theo một kế hoạch tổng thể cứng nhắc. Thay vào đó, họ áp dụng phương pháp thử nghiệm liên tục bằng cách chọn một số dịch vụ công phổ biến để số hóa trước (như cấp giấy phép kinh doanh, đăng ký hộ tịch). Sau mỗi đợt thử nghiệm, họ thu thập phản hồi từ người dân và cán bộ, nhanh chóng điều chỉnh linh hoạt quy trình và giao diện. Điều này giúp hệ thống được hoàn thiện một cách thực chất và phù hợp với nhu cầu.

Áp dụng tư duy hệ thống: Ban lãnh đạo đã giải quyết bài toán phức tạp về việc kết nối dữ liệu giữa các sở, ban, ngành. Thay vì chỉ số hóa từng đơn vị riêng lẻ, họ đã áp dụng tư duy hệ thống để xây dựng một trục liên thông dữ liệu chung. Nhờ vậy, thông tin của người dân được khai thác và sử dụng lại giữa các cơ quan, loại bỏ tình trạng người dân phải khai báo nhiều lần, giúp tiết kiệm thời gian và công sức.

5.2. Điển hình về Bản lĩnh lãnh đạo: Quyết định trong khủng hoảng tại Tỉnh Quảng Ninh

Tỉnh Quảng Ninh là một ví dụ điển hình về bản lĩnh lãnh đạo trong đợt bùng phát dịch COVID-19. Trong giai đoạn dịch bệnh diễn biến phức tạp, các lãnh đạo của Tỉnh Quảng Ninh đã đưa ra những quyết định táo bạo, vượt qua áp lực lớn từ dư luận và các bên liên quan.

Bản lĩnh quyết định: Trong khi nhiều địa phương khác còn do dự, người đứng đầu Tỉnh đã đưa ra quyết định thực hiện “đóng cửa” một số khu vực trọng điểm khi phát hiện các ca bệnh đầu tiên. Đây là một quyết định khó khăn, gây ảnh hưởng đến kinh tế, nhưng đã thể hiện sự dũng cảm chịu trách nhiệm và quyết tâm bảo vệ sức khỏe của người dân.

Bản lĩnh lan tỏa và truyền thông: Lãnh đạo tỉnh đã sử dụng các kênh truyền thông một cách hiệu quả, tuân thủ nguyên tắc nhanh, chính xác và nhân văn. Các thông tin về dịch bệnh, các biện pháp ứng phó và sự hỗ trợ của

chính quyền được công bố một cách minh bạch, kịp thời. Điều này đã tạo dựng niềm tin vững chắc trong nhân dân, giúp họ đồng lòng tuân thủ các quy định phòng chống dịch và vượt qua khủng hoảng.

6. Kiến nghị và kết luận

Nghiên cứu này đã làm rõ sự cấp thiết của một mô hình lãnh đạo mới trong bối cảnh môi trường thế giới đầy bất định, chuyển từ VUCA sang BANI. Các mô hình quản trị truyền thống, vốn dựa trên giả định về sự ổn định và khả năng dự đoán, đã bộc lộ những hạn chế rõ rệt. Để các tổ chức hành chính công có thể vượt qua những thách thức này, một phương thức lãnh đạo mới, lãnh đạo kiên tạo, là cần thiết.

Nghiên cứu đã xác định và phân tích hai trụ cột chính của mô hình lãnh đạo này. Tư duy chiến lược đóng vai trò là kim chỉ nam, giúp các nhà lãnh đạo nhìn nhận vấn đề một cách hệ thống và kiến tạo tương lai một cách chủ động thông qua việc phân tích sâu sắc, tưởng tượng táo bạo, thử nghiệm liên tục và điều chỉnh linh hoạt. Trong khi đó, bản lĩnh lãnh đạo là sức mạnh nội tại, giúp các nhà lãnh đạo dấn thân vào những quyết định khó khăn, kiên định với tầm nhìn và truyền cảm hứng cho đội ngũ, đặc biệt trong các tình huống khủng hoảng. Sự kết hợp giữa khả năng định hướng (tư duy chiến lược) và sự dũng cảm hành động (bản lĩnh lãnh đạo) tạo nên một hình thái lãnh đạo toàn diện, cho phép tổ chức không chỉ sống sót mà còn phát triển mạnh mẽ.

Từ những phân tích trên, nghiên cứu đề xuất rằng các tổ chức hành chính công tại Việt Nam cần tập trung vào việc đào tạo và rèn luyện đồng bộ cả hai năng lực tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo cho đội ngũ cán bộ. Việc chuyển từ mô hình quản lý truyền thống sang lãnh đạo kiên tạo không phải là một quá trình đơn giản, mà đòi hỏi một sự thay đổi văn hóa tổ chức, các cơ chế học tập và một lộ trình phát triển năng lực rõ ràng.

Để tiếp tục làm sâu sắc hơn vấn đề này, nghiên cứu đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo là thực hiện thêm các nghiên cứu thực nghiệm. Cụ thể, cần tiến hành khảo sát và phân tích định lượng về tác động của hai yếu tố tư duy chiến lược và bản lĩnh lãnh đạo đối với hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính công tại Việt Nam. Kết quả của các nghiên cứu này sẽ cung cấp bằng chứng thực tiễn, làm cơ sở khoa học vững chắc để xây dựng các chương trình phát triển lãnh đạo hiệu quả hơn trong tương lai. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader* (4th ed.). Basic Books.
- Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. Gotham Books.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (10th anniversary ed.). Harvard Business Review Press.
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2022). Resilient leadership in crisis contexts. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 230-245. <https://doi.org/10.1177/15480518221088913>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). An Introduction to Structural Equation Modeling. Trong J. F. Hair Jr., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks, & S. Ray (B.t.v), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook* (tr 1-29). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 34-42.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.

Lê Mạnh Hùng. (2021). *Lãnh đạo kiến tạo: Năng lực điều phối và dẫn dắt trong thế giới bất định*. NXB Chính trị Quốc gia.

Lê Mạnh Hùng, Nguyễn Thị Phương Thảo, & Trần Quốc Vượng. (2022). Tư duy lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi kép. *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, 7, 12-19.

Lê Mạnh Hùng. (2023). Lãnh đạo bền vững trong bối cảnh VUCA và ESG. Báo cáo tại Hội thảo cấp quốc gia về Lãnh đạo công vụ Việt Nam.

Lê Mạnh Hùng và cộng sự. (2024). *Quản trị tổ chức hiệu quả trong kỷ nguyên chuyển đổi: Tư duy - Vận hành - Đổi mới sáng tạo*. Đề tài cấp Bộ.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.

OECD. (2021). *Public leadership for the 21st century*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jrxlxztv3r3-en>.

Petrie, N. (2014). Future trends in leadership development. *Center for Creative Leadership*.

Raelin, J. A. (2021). *Leaderful practice: A distributed approach for complex times*. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101462. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101462>

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Currency.

Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). *Superforecasting: The art and science of prediction*. Crown Publishing.

Tourish, D. (2023). *The crisis of leadership in contemporary organizations*. Routledge.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9-20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>.

Van Wart, M., & Kapucu, N. (2023). *Leadership in public organizations: Foundations of theory and practice* (5th ed.). Routledge.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Summary

In an era of profound change driven by globalization and deep integration, public sector organizations face an urgent need to develop leadership capabilities that can navigate uncertainty. This paper clarifies and verifies the roles of two core pillars of adaptive leadership strategic thinking and leadership prowess in creating sustainable value within Vietnamese public administration organizations. Using a model with 250 samples, this study explores the influence of strategic thinking and leadership prowess on organizational performance in public administration. The results indicate that both strategic thinking and leadership prowess have a positive impact on the performance of these organizations in Vietnam.

This research also includes a case study on Ho Chi Minh City's e-government initiative and the crisis response of Quang Ninh province to demonstrate the model's feasibility. The study proposes a roadmap for developing adaptive leadership capabilities in the Vietnamese public sector, offering a new contribution to leadership theory within the context of the transition from a VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) to a BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).