

NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO THÍCH ỨNG TẠI CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

TRẦN THỊ NGÂN HÀ (*)

Tóm tắt: Trong bối cảnh biến động và nhiều thay đổi hiện nay trên bình diện quốc tế cũng như trong nước, đặc biệt khi cuộc cách mạng tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị, sắp xếp đơn vị hành chính các cấp ở Việt Nam đang diễn ra hết sức mạnh mẽ, lãnh đạo thích ứng đã trở thành một mô hình quản trị có tầm ảnh hưởng ngày càng sâu rộng. Do đó, đòi hỏi phải có một chiến lược toàn diện và lâu dài để nâng cao năng lực lãnh đạo, mang lại những lợi ích to lớn cho hiệu quả và khả năng đáp ứng của cơ quan hành chính nhà nước trước những thách thức của thế kỷ XXI.

Từ khóa: Cơ quan hành chính nhà nước; hệ thống hành chính công; năng lực lãnh đạo thích ứng; tinh gọn tổ chức bộ máy.

Abstract: In the context of existing fluctuations and changes in the international and domestic markets, especially when the revolution of streamlining the political system and rearranging administrative units at all levels in Vietnam is being carried out fundamentally, adaptive leadership has become a governance model with increasingly profound influence. Therefore, it requires a comprehensive and long-term strategy to improve the leadership capacity, thereby offering great benefits to the effectiveness and responsiveness of state administrative agencies before the challenges of the 21st century.

Keywords: State administrative agencies; public administration system; adaptive leadership capacity; streamlining the system.

Ngày nhận bài: 05/5/2025

Ngày biên tập: 16/5/2025

Ngày duyệt đăng: 18/6/2025

1. Vai trò của xây dựng đội ngũ lãnh đạo thích ứng đối với sự phát triển của tổ chức hành chính nhà nước

Lãnh đạo thích ứng là một quá trình động và đa chiều, trong đó nhà lãnh đạo nhận thức, điều chỉnh hành vi của mình để phù hợp với bối cảnh thay đổi, tạo ra môi trường để tổ chức học hỏi, đổi mới và thích nghi với những thách thức phức tạp. Năng lực lãnh đạo không phải là một sản phẩm bất biến mà có sự điều chỉnh, đổi mới (cả phương pháp lẫn kết quả của tư duy) dưới sự tác động của các yếu tố bên trong cũng như bối cảnh bên ngoài. Năng lực lãnh đạo thích ứng không chỉ bao gồm kiến thức chuyên môn về lĩnh vực quản trị công mà còn đòi hỏi khả năng lãnh đạo sự

thay đổi, đối mặt với rủi ro và xử lý khủng hoảng. Đó còn là khả năng nhạy cảm với sự thay đổi, khả năng thấu hiểu những tác động tích cực và tiêu cực của các thay đổi lên nhà lãnh đạo và tổ chức của mình, khả năng vượt qua thử thách của sự thay đổi một cách có hiệu quả nhất.

Xây dựng đội ngũ lãnh đạo thích ứng đóng vai trò then chốt đối với sự phát triển bền vững của tổ chức hành chính nhà nước trong xã hội hiện đại⁽¹⁾ và đã trở thành một triết lý lãnh đạo toàn diện kết hợp nhận thức, tư duy chiến lược, học hỏi liên tục và khả năng tạo môi trường đổi mới. Tính ứng dụng của nó đã được chứng minh trong nhiều lĩnh vực, từ lãnh đạo trong môi trường biến động đến quản trị đa văn hóa⁽²⁾. Trong bối cảnh hiện nay, lãnh đạo thích ứng giúp tổ chức điều hướng qua các thay đổi công nghệ và những

(*) TS; Học viện Chính trị khu vực II, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

thách thức mới, phản ánh tính đa chiều của lãnh đạo trong kỷ nguyên số.

Xây dựng đội ngũ lãnh đạo thích ứng giúp tạo ra một hệ sinh thái tổ chức năng động, trong đó sự trao quyền và khuyến khích sự tham gia tích cực của nhân viên đóng vai trò then chốt. Sự trao quyền này không chỉ tận dụng trí tuệ tập thể mà còn nâng cao nhận thức về đóng góp cá nhân, từ đó thúc đẩy động lực nội sinh và tạo điều kiện cho sự phát triển nghề nghiệp. Hơn nữa, lãnh đạo thích ứng cung cấp công cụ và phương pháp cụ thể, cho phép triển khai một cách linh hoạt và phù hợp với đặc thù của từng tổ chức. Thông qua việc khuyến khích sự đa dạng trong tư duy và cách tiếp cận, lãnh đạo thích ứng tăng cường đáng kể năng lực giải quyết vấn đề của tổ chức, đặc biệt trong việc đối mặt với những thách thức phức tạp và đa chiều của bối cảnh hiện nay. Cụ thể là:

Tạo lòng tin và sự tự tin: lãnh đạo thích ứng thông qua việc hiển thị sự linh hoạt và khả năng thích ứng của mình, tạo ra lòng tin và sự tự tin trong nhóm hoặc tổ chức. Khi nhân viên thấy rằng lãnh đạo có khả năng đối phó với các thay đổi và thách thức, họ sẽ cảm thấy an tâm hơn và có động lực hơn để đối mặt với tương lai không chắc chắn.

Khuyến khích sáng tạo và đổi mới: thông qua việc tạo ra một môi trường cho phép nhân viên thể hiện ý tưởng mới, thử nghiệm các phương pháp khác nhau và học hỏi từ các thất bại, lãnh đạo thích ứng tạo ra môi trường động lực, khơi dậy tinh thần sáng tạo và tạo ra các giải pháp mới.

Thúc đẩy học tập và phát triển: lãnh đạo thích ứng tạo ra môi trường khuyến khích học tập, thích ứng và phát triển liên tục, từ đó giúp xây dựng một đội ngũ có năng lực linh hoạt và sẵn sàng đối mặt với tương lai không chắc chắn.

Định hướng và tạo động lực: lãnh đạo thích ứng định hướng và tạo động lực cho tổ chức trong việc đối mặt với tương lai không chắc chắn. Họ xác định mục tiêu rõ ràng, truyền cảm hứng, thúc đẩy sự cam kết và nỗ lực của nhân viên. Bằng cách truyền đạt mục tiêu và tầm nhìn, lãnh đạo thích ứng tạo ra môi trường động lực, khích lệ nhân viên hướng đến sự phát triển và thành công.

Xây dựng quan hệ và tương tác tích cực: lãnh đạo thích ứng tạo ra môi trường mà các quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức được đánh giá cao và khuyến khích. Họ thúc đẩy tương tác tích cực, sự cộng tác và chia sẻ thông tin giữa các bộ phận và cá nhân. Điều này giúp tạo ra một mạng lưới kết nối mạnh mẽ và sẵn sàng hỗ trợ.

Tạo ra sự linh hoạt và thích ứng: lãnh đạo thích ứng khuyến khích sự linh hoạt và thích ứng trong tổ chức cho phép thay đổi nhanh chóng và điều chỉnh khi cần thiết.

Bối cảnh nhiều thay đổi tạo ra thời cơ nhưng cũng tiềm ẩn nhiều diễn biến và thách thức khó lường, đòi hỏi các nhà lãnh đạo trong cơ quan hành chính nhà nước phải không ngừng nâng cao nhận thức và kinh nghiệm thực tiễn lãnh đạo, chủ động xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước ngang tầm nhiệm vụ. 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.

2. Thách thức của lãnh đạo thích ứng tại các cơ quan hành chính nhà nước và thể chế tổ chức hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay

Bối cảnh hiện nay đặt ra yêu cầu cải cách hành chính liên tục, phân định trách nhiệm của Nhà nước, xây dựng bộ máy nhà nước thích ứng nhanh với thay đổi. Đó là bộ máy tinh gọn, nhẹ, linh hoạt, cơ động, đỡ tốn kém, đáp ứng kịp thời và hiệu quả những nhu cầu của sự phát triển nhanh chóng của đời sống kinh tế - xã hội để phục vụ Nhân dân tốt hơn.

Bên cạnh đó, biến động của môi trường quản trị quốc gia đặt ra thách thức rất lớn đối với lãnh đạo thích ứng trong hệ thống hành chính công phải đề ra các quyết sách quan trọng trong thời gian ngắn những thông tin đa chiều, đa dạng và liên tục biến đổi. Điều đó cũng đặt ra các yêu cầu mới về khả năng điều tiết và kiểm soát của Chính phủ, về quản lý năng suất, kiểm tra mức độ năng lực điều hành của Chính phủ và chính quyền các cấp. Chính phủ và chính quyền địa phương không phải làm tất cả mọi thứ mà phải tạo điều kiện cho doanh nghiệp, thị trường và người dân phát triển. Chính phủ phải có khả năng khơi dậy sức sống của thị trường

thông qua cải cách, đồng thời phải có khả năng giải quyết những thất bại của thị trường thông qua kiểm soát vĩ mô. Thực tiễn đặt ra cho Chính phủ và chính quyền địa phương phải có năng lực chiến lược, định hình được sự phát triển, hướng tới tương lai. Chính phủ và chính quyền địa phương các cấp cần xử lý mối quan hệ giữa “công bằng và hiệu quả”. Đồng thời cần tạo ra một môi trường thể chế hiện đại để duy trì sự vận hành lành mạnh trong xã hội và đáp ứng được những thách thức trong bối cảnh nhiều thay đổi hiện nay. Hoàn thiện hệ thống và thủ tục điều chỉnh hoạt động của quyền lực công, duy trì có hiệu quả sự ổn định trật tự xã hội, tạo môi trường thuận lợi cho việc nâng cao hiệu quả kinh tế - xã hội từ Trung ương đến địa phương, từ quản trị của Chính phủ đến quản trị của các lực lượng xã hội, phối hợp với nhau như một thể thống nhất và không thể tách rời.

Tình hình hiện nay đặt ra yêu cầu các nhà lãnh đạo trong cơ quan hành chính nhà nước của nước ta cần chủ động, năng động và sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám hành động vì lợi ích chung. Qua những thành tựu đã đạt được của đất nước, từ kinh tế, văn hóa, xã hội,... đến an ninh, quốc phòng được giữ vững, Đảng và Nhà nước đã có những đánh giá khẳng định đội ngũ cán bộ lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước trong thời gian qua có trình độ chuyên môn ngày càng cao, năng lực thực tiễn ngày càng được nâng lên để có thể đáp ứng yêu cầu xây dựng Chính phủ kiến tạo, đổi mới, hành động và phục vụ Nhân dân.

Tuy nhiên, trong môi trường hành chính công, tâm lý ngại đổi mới và tránh rủi ro vẫn tồn tại, dẫn đến việc áp dụng các giải pháp mới hoặc những phương pháp quản lý cải tiến còn chậm. Cơ chế lãnh đạo với các thủ tục hành chính còn rườm rà nên thiếu linh hoạt, dẫn đến sự kháng cự trong quá trình thay đổi từ cấp dưới, các bên liên quan trong quá trình thay đổi. Một số lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước chưa có kinh nghiệm và phương pháp hiệu quả để xử lý những phản ứng tiêu cực hoặc lo ngại về thay đổi, dẫn đến việc chuyển đổi có thể gặp trở ngại hoặc thiếu sự ủng hộ nên không dám hành động. Ngoài ra, còn là tình trạng thiếu chiến

lược dài hạn để thích ứng với bối cảnh nhiều thay đổi phức tạp cao, sự thiếu hụt này dẫn đến những hạn chế trong kỹ năng xử lý tình huống khó lường và điều chỉnh linh hoạt để duy trì hiệu quả hoạt động của bộ máy.

Việc xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp và xu hướng đẩy mạnh phân cấp, phân quyền giữa các cấp chính quyền đặt ra vấn đề cần phải hoàn thiện thể chế, cũng như khung pháp lý để nâng cao năng lực lãnh đạo thích ứng trong các cơ quan hành chính ở Việt Nam. Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng tiếp tục nhấn mạnh công tác cán bộ phải ngang tầm nhiệm vụ. Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030 đề ra mục tiêu đến năm 2025 xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có cơ cấu hợp lý, đáp ứng tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm và khung năng lực theo quy định và đến năm 2030 xây dựng được đội ngũ cán bộ lãnh đạo đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ, “50%-60% số lãnh đạo cấp phòng, vụ, cục, tổng cục và tương đương ở Trung ương, 25%-35% số lãnh đạo, quản lý cấp sở, ngành, UBND cấp huyện và tương đương, trên 30% số lãnh đạo cấp phòng trực thuộc sở, ngành, UBND cấp huyện và tương đương, 80% số lãnh đạo có đủ năng lực làm việc trong môi trường quốc tế”⁽³⁾.

Việc nâng cao năng lực lãnh đạo thích ứng trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam mặc dù mang lại nhiều lợi ích tiềm năng, nhưng cũng sẽ phải đối mặt với nhiều thách thức nổi lên sau đây:

Thứ nhất, cấu trúc quan liêu và hệ thống phân cấp cứng nhắc trong hệ thống hành chính công có thể cản trở sự linh hoạt và khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường. Hệ thống này vốn được thiết kế để đảm bảo sự ổn định và tuân thủ quy trình, có thể không tương thích với các nguyên tắc của lãnh đạo thích ứng đòi hỏi sự nhanh nhạy và linh hoạt trong việc ra quyết định.

Thứ hai, văn hóa tổ chức trong cơ quan hành chính nhà nước thường đề cao sự tuân thủ và tránh rủi ro, điều này có thể tạo ra môi trường không khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo - những yếu tố cốt lõi của lãnh đạo

thích ứng. Điều này tạo ra rào cản đáng kể đối với việc triển khai các phương pháp lãnh đạo thích ứng, vốn đòi hỏi sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro có tính toán và học hỏi từ thất bại.

Thứ ba, hệ thống pháp lý và quy định hiện hành vốn có thể không đủ linh hoạt để hỗ trợ các phương pháp lãnh đạo thích ứng. Các quy định cứng nhắc về quy trình ra quyết định, phân bổ ngân sách và quản lý nhân sự có thể hạn chế khả năng của các nhà lãnh đạo trong việc thực hiện những thay đổi nhanh chóng hoặc thử nghiệm những phương pháp mới.

Thứ tư, sự thiếu hụt các kỹ năng và năng lực cần thiết cho lãnh đạo thích ứng trong đội ngũ lãnh đạo hiện tại của khu vực hành chính công. Nhiều nhà lãnh đạo có thể đã quen với phương pháp quản lý truyền thống và thiếu kinh nghiệm hoặc chưa được đào tạo về các kỹ năng như tư duy hệ thống, quản lý sự thay đổi và ra quyết định trong môi trường bất định. Việc phát triển những kỹ năng này đòi hỏi thời gian và nguồn lực đáng kể, đồng thời cũng cần có sự thay đổi trong hệ thống đào tạo và phát triển lãnh đạo hiện tại.

Thứ năm, sự thiếu hụt về nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực tài chính và công nghệ, đây có thể là một rào cản đáng kể cho việc triển khai lãnh đạo thích ứng trong cơ quan hành chính nhà nước. Việc áp dụng các phương pháp mới, đào tạo nhân viên và nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin để hỗ trợ quá trình ra quyết định linh hoạt đều đòi hỏi kinh phí đầu tư đáng kể. Trong bối cảnh ngân sách nhà nước hạn chế và phải cân đối giữa nhiều ưu tiên khác nhau, việc đảm bảo đủ nguồn lực cho những sáng kiến này có thể là một thách thức lớn. Yêu cầu xây dựng năng lực lãnh đạo số của nước ta là rất lớn và đầy thách thức về số lượng và chất lượng, trong khi các chính sách của Việt Nam còn hạn chế cả về phạm vi và cơ chế thực hiện.

Trong thời gian qua, Đảng và Nhà nước đã đề ra nhiều chủ trương, chính sách đổi mới, cải cách nhằm tăng cường tính hiệu lực và hiệu quả của cơ quan hành chính, tuy nhiên quá trình thực thi còn gặp nhiều khó khăn, bất cập. Thể chế hành chính ở Việt Nam vẫn còn thiếu tính linh hoạt, làm hạn chế năng lực thích ứng nhanh với các thay đổi trong xã hội. Các nhà

lãnh đạo có năng lực, nhưng đối mặt với quy trình, thủ tục hành chính phức tạp dẫn đến khó có thể thực hiện sáng kiến, cải cách nhanh chóng và hiệu quả. Đặc biệt, việc cải cách thủ tục hành chính, giảm bớt sự can thiệp của bộ máy quan liêu trong công tác lãnh đạo chưa được thực hiện triệt để, vẫn còn tình trạng trì trệ. Thể chế hành chính đôi khi thiếu đồng bộ giữa các cấp, nhất là giữa Trung ương và địa phương. Một số quyết định và chính sách của Trung ương chưa được thực hiện một cách thống nhất, hiệu quả tại các địa phương do sự thiếu đồng bộ trong tổ chức và thực thi, làm giảm tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp cải cách hành chính.

Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy, cũng có một số lãnh đạo có tầm nhìn, năng lực thích ứng tốt đã đưa ra sáng kiến cải cách thể chế trong cơ quan hành chính, chủ động điều chỉnh quy trình, giảm bớt thủ tục hành chính, cải thiện phương thức làm việc, tạo môi trường làm việc năng động, hiệu quả hơn. Từ đó thúc đẩy quá trình cải cách hành chính, góp phần làm cho thể chế hành chính trở nên hiệu quả, phù hợp với bối cảnh hiện nay. Vì vậy, cần có cách tiếp cận toàn diện, bao gồm cả cải cách thể chế linh hoạt, đầu tư vào phát triển đội ngũ cán bộ có tư duy đổi mới và năng lực điều hành trong môi trường biến động. Điều đó đòi hỏi sự vào cuộc và quyết tâm thực hiện của cả hệ thống chính trị từ Trung ương đến địa phương, từ tư duy lãnh đạo đến cách thức vận hành vì mục tiêu tạo dựng được một nền hành chính hiện đại, năng động và thích ứng với tương lai./.

Ghi chú:

(1) Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009), *The practice of adaptive leadership: Tools and Tactics for changing your organization and the world*; Cambridge, MA: Harvard Business Press.

(2) Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). *Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era*. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.

(3) Chính phủ, *Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030*.