

VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN HÓA TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG VIỆT NAM

Lữ Hữu Chí

TÓM TẮT

Title: The Role of Transformational Leadership in Banking Management in Vietnam

Từ khóa: Lãnh Đạo Chuyển Hóa, Ngân Hàng Việt Nam, Quản Trị Ngân Hàng, Chuyển Đổi Số.

Keywords: Transformational Leadership, Vietnamese Banking Sector, Bank Management, Digital Transformation.

Lịch sử bài báo

Ngày nhận bài: 26/11/2025

Ngày nhận kết quả bình duyệt: 04/03/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 17/03/2026

Tác giả: Học Viện Hàng Không Việt Nam

Email liên hệ:
chilh@vaa.edu.vn/
luhuuchi.pm@gmail.com

Bài viết phân tích vai trò của lãnh đạo chuyển hóa trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam đang trải qua chuyển đổi số mạnh mẽ và cạnh tranh gia tăng. Lãnh đạo chuyển hóa được xem như động lực chiến lược giúp ngân hàng nâng cao hiệu quả quản trị, xây dựng văn hóa đổi mới, tăng cường gắn kết nhân viên và thúc đẩy phát triển bền vững. Thông qua tầm nhìn rõ ràng, khả năng truyền cảm hứng và chú trọng phát triển con người, mô hình lãnh đạo này giúp các ngân hàng thích ứng tốt hơn với thay đổi công nghệ, rủi ro mới và kỳ vọng của khách hàng hiện đại. Bài viết cũng chỉ ra những lợi ích cụ thể như nâng cao năng lực cạnh tranh, cải thiện hình ảnh thương hiệu, hỗ trợ quản trị tri thức và xây dựng đội ngũ kế thừa. Cuối cùng, tác giả đưa ra các khuyến nghị về đào tạo lãnh đạo, phát triển môi trường đổi mới và hoàn thiện chính sách nhằm thúc đẩy việc áp dụng lãnh đạo chuyển hóa trong toàn ngành ngân hàng Việt Nam.

ABSTRACT

This paper examines the strategic role of transformational leadership in Vietnam's banking sector, which is undergoing rapid digital transformation and rising competition. Transformational leadership is highlighted as a key driver for improving organizational performance, promoting innovation, strengthening employee engagement, and supporting long-term sustainable development. Through clear vision, inspirational ability, and people-centered development, transformational leaders help banks adapt effectively to technological disruptions, emerging risks, and evolving customer expectations. The paper identifies several benefits, including enhanced competitiveness, stronger brand reputation, improved knowledge management, and better succession planning. It also proposes recommendations on leadership training, innovative work environments, and policy improvements to promote the adoption of transformational leadership throughout the Vietnamese banking industry.

1. Đặt vấn đề

Ngành ngân hàng hiện nay đang chứng kiến một làn sóng chuyển đổi mạnh mẽ chưa từng có, phần lớn được thúc đẩy bởi cuộc cách mạng công nghệ số và sự thay đổi

liên tục trong hành vi khách hàng (Nguyễn Đức Trung & Lữ Hữu Chí, 2025). Sự trỗi dậy của các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), học máy (machine learning), blockchain và dữ liệu lớn (Big Data) không chỉ thay đổi cách thức ngân hàng vận hành nội bộ mà

còn tạo ra áp lực đổi mới trong toàn bộ trải nghiệm khách hàng (Lữ Hữu Chí et al., 2025). Khách hàng hiện đại không còn hài lòng với dịch vụ truyền thống tại quầy, mà kỳ vọng vào các giải pháp tài chính số hóa, nhanh chóng, cá nhân hóa và bảo mật cao (Nguyễn Văn Thích & Lữ Hữu Chí, 2023). Đồng thời, sự xuất hiện của các công ty công nghệ tài chính (fintech) như MoMo, ZaloPay, hoặc thậm chí là ngân hàng số thuần túy đã làm thay đổi cục diện cạnh tranh (Nguyen & Lu, 2023). Trong bối cảnh đó, các mô hình lãnh đạo truyền thống dựa trên cấu trúc phân cấp chặt chẽ, sự tuân thủ và quyền lực vị trí đường như ngày càng tỏ ra ít phù hợp hơn. Quan điểm lãnh đạo truyền thống này thường có xu hướng trì trệ trong ra quyết định, thiếu tính linh hoạt và khó thích ứng nhanh với biến động môi trường. Điều này đòi hỏi ngành ngân hàng phải tái định vị lại tư duy lãnh đạo và quản trị với việc không còn đơn thuần là người ra lệnh và giám sát, mà phải trở thành người dẫn dắt thay đổi, truyền cảm hứng và kết nối đội ngũ một cách sâu sắc.

Chính trong bối cảnh biến động ấy, mô hình lãnh đạo chuyển hóa (Transformational Leadership) đang nổi lên như một giải pháp chiến lược cho đổi mới và thích nghi trong ngân hàng. Với trọng tâm là tạo dựng tầm nhìn rõ ràng, thúc đẩy đổi mới, và phát triển con người, lãnh đạo chuyển hóa cung cấp khung tư duy cần thiết để thích nghi linh hoạt và giữ vững lợi thế cạnh tranh. Nhà lãnh đạo chuyển hóa không chỉ biết ứng dụng công nghệ, mà còn có khả năng liên kết giữa công nghệ và con người, hai trụ cột sống còn trong chiến lược phát triển hiện đại. Đồng thời, họ truyền cảm hứng cho đội ngũ về “ngân hàng của tương lai”, tạo động lực nội tại cho nhân viên cùng tham gia kiến tạo sự thay đổi, cũng như xây dựng văn hóa học hỏi và thích

ứng nhanh. Thay vì chỉ quan tâm đến kết quả ngắn hạn, lãnh đạo chuyển hóa hướng đến sự phát triển bền vững bằng cách nuôi dưỡng tài năng, khai thác sáng kiến nội bộ và khuyến khích tư duy sáng tạo. Khi được áp dụng đúng cách, mô hình này có thể giúp ngân hàng nâng cao hiệu quả vận hành, cải thiện trải nghiệm khách hàng, tăng cường gắn kết nhân viên, và cuối cùng là đảm bảo năng lực cạnh tranh dài hạn trong một thị trường đầy bất định. Vì vậy, lãnh đạo chuyển hóa không còn là một lý thuyết hàn lâm, mà đã trở thành một yêu cầu thực tiễn trong việc định hình chiến lược phát triển cho ngân hàng hiện đại.

Có thể nói lãnh đạo chuyển hóa ngày càng chứng tỏ vai trò thiết yếu trong việc dẫn dắt các ngân hàng Việt Nam vượt qua áp lực cạnh tranh, đẩy mạnh đổi mới và phát triển bền vững trong kỷ nguyên số. Bài viết này sẽ phân tích vai trò của lãnh đạo chuyển hóa đối với hoạt động quản trị ngân hàng Việt Nam và đề xuất hàm ý quản trị phù hợp.

2. Tổng quan về lãnh đạo chuyển hóa

2.1. Khái niệm

- Sự hình thành của lãnh đạo chuyển hóa

Lãnh đạo chuyển hóa là một khái niệm trung tâm trong lý thuyết lãnh đạo hiện đại, lần đầu tiên được James MacGregor Burns giới thiệu năm 1978, và sau đó được mở rộng bởi Bernard Bass vào thập niên 1980 (Bass & Avolio, 1994; Bass & Bass Bernard, 1985). Khác biệt so với các mô hình lãnh đạo truyền thống vốn tập trung vào mệnh lệnh, giám sát và kiểm soát, lãnh đạo chuyển hóa hướng đến việc phát triển năng lực bên trong và khơi dậy tiềm năng nơi người theo sau. Mô hình này đặc biệt nhấn mạnh đến mối quan hệ tương tác giữa lãnh

đạo và cấp dưới dựa trên giá trị, cảm xúc, đạo đức và tầm nhìn dài hạn. Nhà lãnh đạo không đơn thuần là người ra lệnh, mà là người dẫn dắt, định hướng tư duy và truyền cảm hứng hành động. Đây là quá trình biến đổi sâu sắc, không chỉ ở khía cạnh hành vi mà còn ở cấp độ tư tưởng, nơi cả người lãnh đạo và người theo sau cùng trưởng thành thông qua tương tác. Việc lãnh đạo chuyển hóa vượt lên trên sự trao đổi đơn thuần giữa “mệnh lệnh và tuân thủ” giúp nó ngày càng được ưa chuộng trong các tổ chức hiện đại, nơi con người là trung tâm và sáng tạo là yếu tố then chốt.

- Vai trò và tác động đối với người theo sau

Một trong những điểm mạnh nhất của lãnh đạo chuyển hóa là khả năng tạo ra sự thay đổi tích cực ở cả cá nhân và tổ chức thông qua ảnh hưởng cảm xúc và định hướng giá trị. Nhà lãnh đạo chuyển hóa không chỉ hướng đến mục tiêu ngắn hạn mà còn tập trung xây dựng tầm nhìn dài hạn có ý nghĩa. Tầm nhìn này không mang tính ép buộc, mà được lan tỏa và chia sẻ với người theo sau, giúp họ hiểu rõ vai trò của mình trong bức tranh tổng thể. Người lãnh đạo chuyển hóa biết cách thấu hiểu động cơ nội tại của cấp dưới, khơi gợi sự cam kết thay vì áp đặt, đồng thời tạo điều kiện cho họ phát triển năng lực cá nhân. Từ đó, người theo sau không chỉ đơn thuần hoàn thành nhiệm vụ mà còn cảm thấy được truyền cảm hứng, được công nhận và có giá trị. Khi nhân viên được tham gia vào quá trình hoạch định mục tiêu và chiến lược, họ sẽ có xu hướng nỗ lực vượt kỳ vọng. Chính điều này tạo ra hiệu quả tổ chức cao và bền vững. Lãnh đạo chuyển hóa vì thế trở thành nền tảng quan trọng để xây dựng các đội nhóm tự chủ, linh hoạt và sáng tạo (Tims et al., 2011).

- Tính phổ quát và khả năng ứng dụng trong mọi cấp độ tổ chức

Điểm nổi bật của lãnh đạo chuyển hóa là khả năng xuất hiện và phát huy hiệu quả ở mọi cấp độ tổ chức, không chỉ giới hạn trong những vị trí quản lý cấp cao. Bất kỳ cá nhân nào có ảnh hưởng tích cực đến hành vi, cảm xúc và tư duy của người khác đều có thể thực hành phong cách lãnh đạo này, từ trưởng nhóm, điều phối viên cho đến nhân viên kỹ thuật (Christie et al., 2011). Lãnh đạo chuyển hóa không phụ thuộc vào quyền lực chính thức, mà dựa trên uy tín cá nhân, sự gương mẫu, tinh thần phụng sự và khả năng tạo kết nối ý nghĩa. Điều này mở ra cơ hội phát triển lãnh đạo toàn diện trong tổ chức, xây dựng văn hóa chia sẻ trách nhiệm và nuôi dưỡng tư duy đổi mới ở mọi cấp độ. Trong thời đại số hóa và biến động liên tục như hiện nay, tổ chức cần không chỉ một vài cá nhân xuất sắc, mà là nhiều “lãnh đạo chuyển hóa ở mọi cấp” để thích ứng nhanh, giữ chân nhân tài và tạo ra giá trị vượt trội. Do đó, đào tạo và khuyến khích phong cách lãnh đạo chuyển hóa nên được coi là chiến lược phát triển nguồn nhân lực cốt lõi trong mỗi doanh nghiệp hiện đại.

2.2. Các Yếu Tố Cốt Lõi Trong Lãnh Đạo Chuyển Hóa

- Ảnh hưởng lý tưởng và vai trò của hình mẫu đạo đức

Yếu tố đầu tiên trong mô hình lãnh đạo chuyển hóa là “Ảnh hưởng lý tưởng” (Idealized Influence), thể hiện vai trò của nhà lãnh đạo như một tấm gương về giá trị đạo đức, sự chính trực và lý tưởng cao đẹp. Những nhà lãnh đạo thể hiện tốt yếu tố này thường được nhân viên ngưỡng mộ và tin tưởng sâu sắc. Họ không chỉ nói những điều đúng, mà còn hành xử nhất quán với giá trị mà họ theo đuổi. Đây chính là yếu tố tạo nên niềm tin bền vững giữa lãnh đạo và người theo sau. “Ảnh hưởng lý tưởng” cũng bao hàm sự dẫn thân và cam kết mạnh mẽ với

sứ mệnh tổ chức. Khi một lãnh đạo hành động nhất quán với tầm nhìn dài hạn và giá trị chung, họ truyền tải thông điệp rằng: “Tôi không chỉ dẫn dắt, tôi cũng là người thực hành điều đó mỗi ngày.” Từ đó, nhân viên có xu hướng noi theo, xây dựng lòng trung thành và tự hào khi được làm việc cùng người lãnh đạo đó. Ở khía cạnh tổ chức, yếu tố này giúp củng cố văn hóa doanh nghiệp dựa trên sự chính trực, trách nhiệm xã hội và đạo đức nghề nghiệp. Điều này đặc biệt cần thiết trong bối cảnh nhiều biến động và khủng hoảng như hiện nay.

- Truyền cảm hứng và thúc đẩy động lực tập thể

Yếu tố thứ hai của mô hình là “Tạo động lực truyền cảm hứng” (Inspirational Motivation), tập trung vào khả năng tạo ra tầm nhìn hấp dẫn và khơi dậy niềm tin trong tập thể. Lãnh đạo chuyển hóa không chỉ vạch ra mục tiêu cụ thể mà còn có khả năng “thổi hồn” vào mục tiêu ấy, khiến đội ngũ cảm thấy công việc họ làm không đơn thuần là trách nhiệm, mà còn là sứ mệnh. Họ sử dụng ngôn ngữ giàu hình ảnh, lời nói có cảm xúc, biểu đạt tầm nhìn bằng những câu chuyện truyền cảm hứng. Thông qua đó, nhân viên cảm thấy họ là một phần quan trọng của điều gì đó lớn lao hơn bản thân mình. Yếu tố này cũng bao gồm việc duy trì tinh thần tích cực trong đội ngũ, đặc biệt trong những thời điểm khó khăn. Một nhà lãnh đạo biết truyền động lực sẽ giúp nhân viên vượt qua khủng hoảng, giữ vững niềm tin và phục hồi năng lượng. Trong môi trường công việc hiện đại, nơi áp lực và biến động là điều không thể tránh khỏi, khả năng tạo động lực và duy trì sự lạc quan trong đội ngũ là một lợi thế chiến lược mà mỗi tổ chức đều cần đến.

- Kích thích tư duy và phát triển cá nhân hóa

Hai yếu tố cuối trong mô hình “Four I’s” là “Kích thích trí tuệ” (Intellectual Stimulation) và “Quan tâm cá nhân” (Individualized Consideration), đều tập trung vào sự phát triển của người theo sau. “Kích thích trí tuệ” khuyến khích nhân viên vượt qua giới hạn tư duy truyền thống, đặt câu hỏi phản biện và tìm kiếm giải pháp sáng tạo. Lãnh đạo không áp đặt cách làm, mà tạo điều kiện cho nhân viên thử nghiệm, học hỏi từ sai lầm và trưởng thành trong quá trình đổi mới. Trong khi đó, “Quan tâm cá nhân” thể hiện qua việc lãnh đạo thấu hiểu điểm mạnh và yếu của từng cá nhân, lắng nghe mong muốn nghề nghiệp và thiết kế lộ trình phát triển riêng biệt. Đây là yếu tố giúp tăng cường sự gắn kết và cam kết dài hạn giữa nhân viên với tổ chức. Một người lãnh đạo chuyển hóa sẽ không áp dụng cùng một cách với mọi nhân viên, mà linh hoạt theo nhu cầu và tiềm năng của từng người. Khi hai yếu tố này kết hợp hiệu quả, môi trường làm việc trở nên năng động, cởi mở, sáng tạo và có chiều sâu. Chính khi đó mỗi cá nhân đều được phát huy tối đa năng lực và cảm thấy mình có giá trị.

2.3. So Sánh Giữa Lãnh đạo Chuyển hóa và Lãnh đạo Giao dịch

- Bản chất và cơ chế vận hành của hai mô hình lãnh đạo

Trong lý thuyết lãnh đạo hiện đại, sự phân biệt giữa lãnh đạo giao dịch (Transactional Leadership) và lãnh đạo chuyển hóa là điểm then chốt để hiểu rõ bản chất của hai cách tiếp cận lãnh đạo khác nhau. Lãnh đạo giao dịch dựa trên nguyên tắc trao đổi. Theo đó, nhà lãnh đạo và người theo sau có một thỏa thuận rõ ràng: nhân viên thực hiện công việc được giao, và đổi lại sẽ nhận phần thưởng hoặc bị xử phạt tùy theo kết quả. Mô hình này phát huy hiệu quả trong môi trường cần tính ổn định cao, có

quy trình chuẩn hóa, nơi tuân thủ và hiệu suất là yếu tố quan trọng. Ví dụ, trong các tổ chức sản xuất truyền thống hoặc bộ máy hành chính công, lãnh đạo giao dịch giúp đảm bảo tính nhất quán và kiểm soát hoạt động tốt. Ngược lại, lãnh đạo chuyển hóa không dựa vào phần thưởng hay hình phạt, mà tập trung vào việc khơi gợi động lực nội tại, phát triển năng lực cá nhân và nâng cao ý thức trách nhiệm. Nhà lãnh đạo chuyển hóa truyền cảm hứng bằng tầm nhìn, giá trị và sự gắn kết cảm xúc. Thay vì giới hạn mối quan hệ trong khuôn khổ trao đổi công việc, họ tạo ra không gian phát triển dài hạn, nơi người theo sau được tin tưởng, trao quyền và dẫn dắt đến những giá trị vượt trên lợi ích vật chất.

- Sự hỗ trợ và tính linh hoạt trong thực tiễn lãnh đạo

Mặc dù khác biệt về triết lý và phương pháp, hai mô hình lãnh đạo giao dịch và chuyển hóa không nên được nhìn nhận như những lựa chọn loại trừ lẫn nhau. Trên thực tế, trong môi trường tổ chức phức tạp ngày nay, một nhà lãnh đạo hiệu quả cần kết hợp linh hoạt cả hai cách tiếp cận tùy thuộc vào bối cảnh, giai đoạn phát triển tổ chức và đặc điểm của đội ngũ. Ví dụ, trong giai đoạn triển khai quy trình mới hoặc xử lý các nhiệm vụ có tính chất kỹ thuật, lãnh đạo giao dịch có thể mang lại hiệu quả nhờ khả năng kiểm soát, thiết lập kỳ vọng và đo lường kết quả rõ ràng. Tuy nhiên, khi tổ chức đối mặt với yêu cầu đổi mới, chuyển đổi chiến lược hoặc cần tăng cường tính sáng tạo, lãnh đạo chuyển hóa sẽ phát huy tác dụng vượt trội. Họ không chỉ tạo ra động lực cho sự thay đổi mà còn khơi dậy tinh thần đồng hành và cam kết tự nguyện từ đội ngũ. Quan trọng hơn, trong các tổ chức hiện đại đang chuyển dịch từ cấu trúc cứng nhắc sang mô hình linh hoạt và lấy con người làm

trung tâm, sự phối hợp giữa hai mô hình trở thành một yêu cầu tất yếu. Một nhà lãnh đạo lý tưởng không phải là người tuân thủ duy nhất một mô hình, mà là người biết lựa chọn và điều chỉnh phong cách phù hợp nhất với từng tình huống cụ thể, đảm bảo đạt hiệu quả cao nhất cả về ngắn hạn và dài hạn.

3. Lợi ích đối với hoạt động quản trị ngân hàng

Lãnh đạo chuyển hóa mang lại nhiều lợi ích chiến lược cho ngành ngân hàng Việt Nam trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và thị trường tài chính biến động. Trước hết, mô hình này nâng cao năng lực định hướng thông qua việc xây dựng tầm nhìn rõ ràng và vai trò “kiến trúc sư thay đổi” của nhà lãnh đạo (Bass & Riggio, 2006). Trong môi trường ngân hàng Việt Nam hiện đang đẩy mạnh chuyển đổi số toàn diện, khả năng truyền cảm hứng là nền tảng cốt lõi để tạo ra sự thay đổi bền vững. Thực tế tại các ngân hàng lớn như Vietcombank, Techcombank hay MB cho thấy, việc định vị chiến lược sớm từ cấp lãnh đạo đã thúc đẩy tăng trưởng vượt trội so với chuẩn ngành. Các nghiên cứu trong nước gần đây cũng nhấn mạnh rằng sự nhạy bén của lãnh đạo trong việc nắm bắt cơ hội từ mục tiêu ESG và công nghệ mới là yếu tố sống còn để duy trì lợi thế (Nguyễn Đức Trung & Lữ Hữu Chí, 2025).

Song song với định hướng chiến lược, lãnh đạo chuyển hóa là nhân tố then chốt trong việc nuôi dưỡng động lực và sự gắn kết của nguồn nhân lực. Với đặc thù ngành ngân hàng có áp lực công việc và yêu cầu tuân thủ khắt khe, phong cách lãnh đạo này giúp cải thiện đáng kể sự hài lòng và hiệu suất của đội ngũ. Trong bối cảnh cạnh tranh lao động tại Việt Nam ngày càng khốc liệt, việc tạo ra các mục tiêu có ý nghĩa và lan tỏa niềm tin về sự phát triển của tổ chức trở

thành yếu tố then chốt để giữ chân nhân tài (Lu, 2025). Nhà lãnh đạo chuyển hóa nhấn mạnh tư duy “vượt trên kỳ vọng”, tạo môi trường làm việc tích cực, từ đó nâng cao cam kết của nhân viên, tối ưu hóa chi phí quản trị và thúc đẩy hiệu quả kinh doanh dài hạn (Lowe et al., 1996).

Lãnh đạo chuyển hóa góp phần hình thành môi trường làm việc khuyến khích tư duy chủ động và cải tiến liên tục trong ngân hàng. Thông qua vai trò kích thích tư duy (Intellectual Stimulation), nhà lãnh đạo tạo điều kiện để nhân viên chủ động đề xuất giải pháp, tiếp cận vấn đề theo hướng linh hoạt và chấp nhận rủi ro trong phạm vi kiểm soát. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với bối cảnh ngân hàng đang ứng dụng các công nghệ như AI, Big Data hay eKYC vào hoạt động nghiệp vụ, vốn đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa chuyên môn và khả năng thích ứng của đội ngũ (Nguyễn Văn Thích & Lữ Hữu Chí, 2023). Nghiên cứu của Jung et al. (2003) cho thấy lãnh đạo chuyển hóa giúp duy trì động lực đổi mới nội bộ thông qua việc tạo lập niềm tin và không gian thử nghiệm cho nhân viên.

Ngoài ra, lãnh đạo chuyển hóa đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển năng lực và tiềm năng của từng cá nhân trong tổ chức. Thông qua quan tâm cá nhân (Individualized Consideration), nhà lãnh đạo thấu hiểu nhu cầu, mục tiêu nghề nghiệp và điểm mạnh cũng như điểm yếu của từng nhân viên, từ đó xây dựng lộ trình phát triển phù hợp. Nghiên cứu của Trương Thị Anh Đào (2025) chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển hóa có thể góp phần cải thiện sự tương thích cá nhân-tổ chức và góp phần thúc đẩy hành vi đổi mới. Bằng chứng thực nghiệm của Mai Thị Kiều Lan et al. (2021) và Nguyễn Văn Hà et al. (2024) cho thấy mối liên hệ giữa vai trò lãnh đạo chuyển hóa

trong việc thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên. Với đặc thù ngành ngân hàng Việt Nam đang phải đối mặt với làn sóng cạnh tranh mới từ fintech và nền tảng số, phát triển nhân lực chất lượng cao trở thành yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh. Lãnh đạo chuyển hóa hỗ trợ xây dựng đội ngũ kế thừa, giảm rủi ro phụ thuộc vào vị trí chủ chốt và nâng cao năng lực tổ chức trong dài hạn.

Cuối cùng, lãnh đạo chuyển hóa giúp ngân hàng triển khai chuyển đổi số một cách bền vững và giảm thiểu rủi ro thay đổi. Các nghiên cứu như Nemanich & Keller (2007) cho thấy lãnh đạo chuyển hóa có tác động tích cực đến mức độ chấp nhận thay đổi của nhân viên khi tổ chức trải qua tái cấu trúc hoặc tích hợp hệ thống công nghệ mới. Đối với ngân hàng Việt Nam, nơi chuyển đổi số thường đi kèm những thách thức trong thay đổi quy trình, giảm tầng nấc, tích hợp dữ liệu hoặc số hóa giao dịch, vai trò định hướng – hỗ trợ – truyền cảm hứng của lãnh đạo chuyển hóa càng trở nên quan trọng. Họ giúp giảm sự chống đối, tạo sự đồng thuận và đảm bảo tiến trình đổi mới diễn ra trơn tru, phù hợp với yêu cầu quản trị rủi ro ngày càng cao.

Tóm lại, lãnh đạo chuyển hóa mang đến một hệ sinh thái lợi ích tương hỗ: từ định hướng chiến lược, nâng cao động lực đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Mô hình này giúp ngân hàng không chỉ vận hành hiệu quả trong ngắn hạn mà còn duy trì khả năng thích ứng bền vững trong kỷ nguyên số. Những giá trị này đã được minh chứng qua thực tế tại các tổ chức tài chính hiện đại, khẳng định lãnh đạo chuyển hóa là yêu cầu thực tiễn để định hình tương lai ngành ngân hàng Việt Nam.

4. Kết luận và khuyến nghị

Lãnh đạo chuyển hóa đã khẳng định vai trò là nhân tố chiến lược giúp các ngân hàng Việt Nam thích nghi với sự thay đổi về công nghệ, mô hình kinh doanh và kỳ vọng của khách hàng. Không chỉ dừng lại ở việc nâng cao hiệu suất làm việc, mô hình này còn trực tiếp hình thành văn hóa đổi mới, phát triển năng lực con người và hỗ trợ thực thi hiệu quả các chương trình chuyển đổi số quy mô lớn. Khả năng xây dựng tầm nhìn và tạo sự đồng thuận của lãnh đạo chuyển hóa giúp ngân hàng trở nên linh hoạt và chủ động trước những biến động không ngừng của thị trường. Trong kỷ nguyên số, đây chính là yêu cầu thực tiễn để định hình năng lực cạnh tranh dài hạn và phát triển bền vững cho ngành ngân hàng.

Trên cơ sở các phân tích, nghiên cứu đề xuất một số nhóm giải pháp nhằm lan tỏa mô hình lãnh đạo chuyển hóa trong ngành ngân hàng Việt Nam. Trước hết, các ngân hàng cần chú trọng xây dựng hệ thống đào tạo lãnh đạo đa cấp độ, lồng ghép các kỹ năng về tầm nhìn, quản trị thay đổi và truyền cảm hứng qua các hình thức như hội thảo tư duy số hoặc chương trình “mentoring, coaching”. Việc này không chỉ giúp cán bộ quản lý nắm vững phong cách lãnh đạo chuyển hóa mà còn là nền tảng để bồi dưỡng đội ngũ kế thừa, hình thành những “nhạc trưởng của sự thay đổi” có khả năng vận hành mô hình quản trị nhất quán trong toàn hệ thống.

Bên cạnh công tác đào tạo, việc kiến tạo một văn hóa mở và môi trường làm việc khuyến khích đổi mới là yếu tố tiên quyết. Ban lãnh đạo nên thiết lập các cơ chế cho phép nhân viên thử nghiệm ý tưởng mới mà không áp lực về thất bại, đồng thời cải tiến hệ thống đánh giá hiệu quả (KPI) theo hướng bổ sung các chỉ số về sáng tạo, mức độ hợp tác và phát triển cá nhân thay vì chỉ

tập trung vào các chỉ tiêu tài chính ngắn hạn. Một môi trường làm việc tích cực và công bằng sẽ kích thích tư duy phản biện, giúp phát huy tối đa tiềm năng của nguồn nhân lực trong bối cảnh cạnh tranh tài chính ngày càng khốc liệt.

Ngoài phương diện nội bộ, sự hỗ trợ từ các cơ quan quản lý (như Ngân hàng Nhà nước) và Chính phủ đóng vai trò quan trọng trong việc tạo lập hệ sinh thái đổi mới cho toàn ngành. Việc hoàn thiện hành lang pháp lý cho ngân hàng số, thúc đẩy cơ chế thử nghiệm, bảo vệ dữ liệu và an ninh mạng, hỗ trợ phát triển ngân hàng mở và quản trị rủi ro công nghệ sẽ tạo động lực cho các nhà lãnh đạo mạnh dạn triển khai những mô hình kinh doanh mới. Đồng thời, các tổ chức đào tạo quản trị ngân hàng cấp quốc gia cần cập nhật chương trình giảng dạy về phân tích dữ liệu và lãnh đạo sáng tạo, giúp cán bộ ngành ngân hàng có tầm nhìn hiện đại, đồng bộ, sẵn sàng đưa hệ thống tài chính Việt Nam hội nhập sâu rộng với tiêu chuẩn quốc tế.

Song song với đó, các ngân hàng Việt Nam nên chủ động hợp tác, học hỏi từ các mô hình thành công trong và ngoài nước. Chẳng hạn, việc trao đổi kinh nghiệm với các tập đoàn tài chính đã triển khai thành công lãnh đạo chuyển hóa, hoặc tham gia các diễn đàn quốc tế về fintech và quản lý ngân hàng sẽ giúp mở rộng tầm nhìn. Bên cạnh đó, khuyến khích các chương trình nghiên cứu khoa học ứng dụng trong ngành, phối hợp với trường đại học, viện nghiên cứu để cải tiến chính sách quản trị. Việc liên tục thu thập phản hồi và đánh giá hiệu quả của các chính sách đổi mới sẽ đảm bảo rằng ngân hàng điều chỉnh kịp thời cách tiếp cận lãnh đạo, đáp ứng tốt hơn yêu cầu của thị trường.

Một khía cạnh quan trọng của lãnh đạo chuyển hóa là xây dựng niềm tin và uy tín.

Do đó, ngân hàng cần lồng ghép yếu tố xã hội và đạo đức vào chiến lược lãnh đạo. Điều này bao gồm cam kết phát triển bền vững (ví dụ: tài trợ dự án xanh, giảm phát thải carbon), minh bạch trong các báo cáo tài chính và tích cực tham gia trách nhiệm cộng đồng. Khi nhân viên và khách hàng chứng kiến những hành động thực tế phản ánh giá trị chung, họ sẽ có thêm động lực để gắn kết và hỗ trợ các sáng kiến đổi mới của ngân hàng.

Sau cùng, thông qua các phân tích và đánh giá trong bài viết này, tác giả hy vọng rằng các nghiên cứu tương lai có thể mở

rộng theo nhiều hướng, chẳng hạn như phân tích thực nghiệm tác động của lãnh đạo chuyển hóa đến hiệu quả tài chính, năng lực cạnh tranh hoặc mức độ chấp nhận công nghệ trong các ngân hàng Việt Nam. So sánh sự khác biệt giữa các ngân hàng nhà nước, ngân hàng tư nhân và ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam cũng là hướng nghiên cứu có giá trị. Những nghiên cứu này sẽ đóng góp thêm bằng chứng khoa học, giúp khẳng định vai trò cốt lõi và định hình cách thức áp dụng lãnh đạo chuyển hóa trong ngành ngân hàng Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25). Free press New York.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Christie, A., Barling, J., & Turner, N. (2011). Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 2943–2984. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00858.x>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, *Leading for Innovation*, 14(4), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lu, C. H. (2025). Does Intellectual Capital Alleviate Bank Earnings Management? New Findings from Vietnamese Context. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 21(2), 309–341. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2025.21.2.10>
- Lữ Hữu Chí, Nguyễn Đức Trung, & Phạm Xuân Kiên. (2025). Ứng dụng

- Blockchain trong quản lý và xác thực danh tính số tại ngân hàng. *Tạp Chí Ngân Hàng*, 20(10), 33–39.
- Mai Thị Kiều Lan, Hồ Thị Thuý Nga, & Hoàng Trọng Hùng. (2021). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của người lao động trong lĩnh vực khách sạn: Trường hợp nghiên cứu tại Đà Lạt. *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Huế: Kinh Tế và Phát Triển*, 130(5C), 171–187.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49–68. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>
- Nguyễn Đức Trung, & Lữ Hữu Chí. (2025). Cơ hội và thách thức của ngành ngân hàng trong việc đạt mục tiêu ESG. *Tạp Chí Ngân Hàng*, 2(4), 11–16.
- Nguyen, T. V., & Lu, C. H. (2023). Distribution of Deposit Intermediation: Do Investments in Technology and Intellectual Capital Matter? *Journal of Distribution Science*, 21(4), 69–80. <https://doi.org/10.15722/JDS.21.04.202304.69>
- Nguyễn Vân Hà, Phan Thị Lan Anh, & Nguyễn Đức Lợi. (2024). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển hóa đến kết quả làm việc của nhân viên trong ngành F&B tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo - Bộ Kế hoạch và Đầu tư*, 14(7). <https://kinhtevadubao.vn/anh-huong-cua-phong-cach-lanh-dao-chuyen-hoa-den-ket-qua-lam-viec-cua-nhan-vien-trong-nganh-fb-tai-viet-nam-29807.html>
- Nguyễn Văn Thích, & Lữ Hữu Chí. (2023). Công nghệ Blockchain và sự định hình lại mô hình kinh doanh trong lĩnh vực ngân hàng. *Tạp Chí Ngân Hàng*, (11/Tháng 6), 10–14.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Trương Thị Anh Đào. (2025). Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự tương thích cá nhân - tổ chức và hành vi đổi mới của nhân viên: Đề xuất mô hình nghiên cứu và phương pháp ước lượng. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo - Bộ Kế hoạch và Đầu tư*. <https://kinhtevadubao.vn/phong-cach-lanh-dao-chuyen-doi-su-tuong-thich-ca-nhan-to-chuc-va-hanh-vi-doi-moi-cua-nhan-vien-de-xuat-mo-hinh-nghien-cuu-va-phuong-phap-uoc-luong-32357.html>