

LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ RÀO CẢN TÂM LÝ TRONG THỰC THI CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM: ỨNG DỤNG MÔ HÌNH 8 BƯỚC CỦA KOTTER

● NGUYỄN THỊ THANH DÂN

Trường Kinh tế, Đại học Bách Khoa Hà Nội

Email: dan.nguyenthithanh@hust.edu.vn

DOI: 10.62831/nckh.2026.380.v1

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này nhằm khám phá vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong việc giảm thiểu rào cản tâm lý khi doanh nghiệp Việt Nam áp dụng mô hình 8 bước của Kotter trong chuyển đổi số. Mục tiêu nghiên cứu là xác định các kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi cụ thể có thể can thiệp hiệu quả vào từng giai đoạn của mô hình Kotter. Để thực hiện mục tiêu này, tác giả sử dụng phương pháp phân tích tài liệu kết hợp với thực trạng quản trị và chuyển đổi số của doanh nghiệp Việt Nam. Hàm ý nghiên cứu chỉ ra, doanh nghiệp Việt Nam cần đào tạo kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi cho đội ngũ quản trị cấp trung trước khi đầu tư vào hạ tầng công nghệ.

Từ khóa: lãnh đạo chuyển đổi, chuyển đổi số, mô hình Kotter, rào cản tâm lý, doanh nghiệp Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Dưới tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và đại dịch COVID-19, chuyển đổi số đã trở thành xu hướng tất yếu, thậm chí là vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp tại Việt Nam (Nguyễn Đình Quyết, 2021). Ngày càng nhiều doanh nghiệp ứng dụng điện toán đám mây, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo vào quản trị nội bộ, marketing, sản xuất và thanh toán. Theo khảo sát của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI, 2020), có tới 98% doanh nghiệp kỳ vọng chuyển đổi số sẽ giúp giảm chi phí, hạn chế giấy tờ và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Tuy nhiên, thực tế triển khai lại cho thấy nhiều dự án chuyển đổi số không đạt được kỳ vọng, thậm chí

thất bại ngay trong giai đoạn đầu. Một trong những nguyên nhân cốt lõi không phải là hạ tầng công nghệ hay nguồn vốn mà chính là các rào cản tâm lý từ phía người lao động. Các phản ứng như sốc, phủ định, thất vọng, trầm cảm và kháng cự thường xuyên xuất hiện trong quá trình thay đổi tổ chức (Kubler-Ross, 1969; Satir, 1991). Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa tổ chức phổ biến thiên về thứ bậc và né tránh rủi ro, những rào cản này càng trở nên trầm trọng hơn (Nguyễn Đình Quyết, 2021).

Mặc dù mô hình 8 bước của Kotter (1996) được công nhận rộng rãi như một khung quản trị thay đổi bài bản, việc áp dụng nó vào các doanh nghiệp tại Việt Nam vẫn gặp nhiều khó khăn do thiếu sự dẫn dắt phù

hợp với khía cạnh cảm xúc của con người. Các tài liệu hiện có (Apty, 2026; Hiatt, 2006) mới chỉ dừng lại ở việc liệt kê các bước mà chưa lý giải một cách có hệ thống cách thức lãnh đạo có thể can thiệp vào từng giai đoạn để giảm bớt tổn thương tâm lý cho nhân viên. Chính khoảng trống này đã thúc đẩy nghiên cứu nhằm trả lời câu hỏi: Làm thế nào các kỹ năng của lãnh đạo chuyển đổi có thể được vận dụng để hóa giải các rào cản tâm lý khi thực thi mô hình Kotter trong chuyển đổi số tại doanh nghiệp Việt Nam?

2. Cơ sở lý luận

2.1. Lãnh đạo chuyển đổi và các kỹ năng cốt lõi

Lãnh đạo chuyển đổi là một trong những lý thuyết lãnh đạo có ảnh hưởng nhất trong quản trị học hiện đại. Theo Bass và Riggio (2006), lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership) là quá trình nhà lãnh đạo khơi gợi động lực, nâng cao nhận thức, và truyền cảm hứng cho nhân viên để họ đạt được những kết quả phi thường, đồng thời phát triển tối đa tiềm năng và năng lực lãnh đạo của chính họ.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, vai trò của lãnh đạo chuyển đổi càng trở nên quan trọng. Một nghiên cứu điển hình về Tập đoàn DEOCA tại Việt Nam cho thấy, đạt được tốc độ chuyển đổi số nhanh hơn đòi hỏi phải thúc đẩy trao đổi văn hóa tổ chức và áp dụng lãnh đạo chuyển đổi ở mọi cấp độ quản lý, không chỉ riêng ban lãnh đạo cấp cao (Cuong, Balaganesh, Bertero, & Mutai, 2023). Nghiên cứu này cũng chỉ ra, chuyển đổi số gây áp lực buộc các nhà lãnh đạo, quản lý và nhân viên phải thích ứng với truyền thông số, những thay đổi trong dữ liệu và thông tin, cũng như các kỹ năng cộng tác và sáng tạo mới (Cuong et al., 2023).

Theo Bass và Avolio (1994), lãnh đạo chuyển đổi có sự khác biệt cơ bản với lãnh đạo thông thường ở chỗ không chỉ quản lý thông qua phần thưởng hay hình phạt mà còn tác động vào hệ giá trị và động lực nội tại của người lao động. Mô hình này bao gồm 4 thành tố chính. Thứ nhất là ảnh hưởng lý tưởng, thể hiện qua việc nhà lãnh đạo làm gương và được nhân viên kính trọng. Thứ hai là truyền cảm hứng, khả năng tạo ra một tầm nhìn tương lai hấp dẫn, có sức cuốn hút. Thứ ba là kích thích trí tuệ, khuyến khích nhân viên phá bỏ lối mòn, đặt câu hỏi và thử nghiệm những cách làm mới. Thứ tư là quan tâm cá nhân, thể hiện qua việc lắng nghe, thấu hiểu và hỗ trợ từng nhân viên vượt qua khó khăn trong quá trình thay đổi (Bass

& Avolio, 1994). Trong bối cảnh chuyển đổi số, các kỹ năng này trở nên đặc biệt quan trọng bởi chúng tác động trực tiếp vào mặt cảm xúc và nhận thức - yếu tố quyết định sự thành bại của thay đổi (Apty, 2026).

2.2. Rào cản tâm lý trong quản trị thay đổi

Khi tổ chức trải qua thay đổi lớn, nhân viên thường không phản ứng một cách lý trí ngay lập tức. Ngược lại, họ trải qua một chuỗi các trạng thái cảm xúc được Kubler-Ross (1969) mô tả qua 5 giai đoạn: phủ định, giận dữ, thương lượng, trầm cảm và chấp nhận. Mở rộng từ đó, Satir (1991) đưa ra mô hình thay đổi với các pha: trạng thái cân bằng cũ, kháng cự, hỗn loạn, hội nhập và cân bằng mới. Trong đó, pha hỗn loạn là giai đoạn nguy hiểm nhất khi năng suất lao động giảm sâu, nhân viên mất phương hướng và dễ bỏ cuộc. Bridges (1991) gọi đây là “vùng trung lập” - khoảng thời gian chuyển tiếp đầy bất an giữa cái cũ đã mất và cái mới chưa hình thành. Tại các doanh nghiệp Việt Nam, những rào cản này càng trở nên nặng nề hơn do văn hóa tổ chức theo quy trình cứng nhắc, ít khuyến khích thử nghiệm và thường gắn liền sự an toàn với việc tuân thủ các quy trình cũ (Nguyễn Đình Quyết, 2021).

2.3. Mô hình 8 bước của Kotter

Để quản trị thay đổi một cách có hệ thống, Kotter (1996) đề xuất quy trình 8 bước bao gồm: tạo cảm giác cấp bách, xây dựng liên minh dẫn dắt, tạo tầm nhìn chiến lược, truyền thông tầm nhìn, xóa bỏ rào cản hành động, tạo các thắng lợi ngắn hạn, duy trì đà thay đổi và neo giữ thay đổi vào văn hóa tổ chức. Điểm mạnh của mô hình này là tính logic và tuần tự, phù hợp với các cuộc đại tu chiến lược quy mô lớn. Tuy nhiên, điểm yếu của nó nằm ở chỗ các bước được thiết kế theo hướng từ trên xuống (top-down) và ít chú trọng đến việc quản lý các phản ứng cảm xúc tự phát từ phía nhân viên ở cấp cơ sở (Apty, 2026; Hiatt, 2006). Chính vì vậy, để áp dụng thành công mô hình Kotter trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam, cần bổ sung vai trò của lãnh đạo chuyển đổi như một “chất keo” gắn kết chiến lược với cảm xúc con người.

2.4. Thực trạng chuyển đổi số tại doanh nghiệp Việt Nam

Theo khảo sát của VCCI (2020), trên 400 doanh nghiệp, tỷ lệ doanh nghiệp ứng dụng điện toán đám mây đã tăng lên 60,6%, tăng 19,5% so với trước đại dịch COVID-19. Tuy nhiên, có sự khác biệt rõ ràng

giữa doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm tới 98% số lượng doanh nghiệp nhưng lại là nhóm gặp khó khăn nhất trong chuyển đổi số do thiếu vốn, nhân lực chất lượng cao và kết cấu hạ tầng công nghệ thông tin phù hợp (Nguyễn Đình Quyết, 2021). Nhiều doanh nghiệp nhỏ cho biết, chuyển đổi số là “cuộc chơi” của các doanh nghiệp lớn. Sự thiếu tự tin và tâm lý “sợ thay đổi” chính là điểm nghẽn lớn nhất đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có kỹ năng dẫn dắt đặc biệt.

3. Tác động của lãnh đạo chuyển đổi trong việc giảm bớt rào cản tâm lý

3.1. Giai đoạn rã đông - Vượt qua sốc và phủ định

3 bước đầu tiên của Kotter (tạo cấp bách, xây dựng liên minh, tạo tầm nhìn) đòi hỏi phá bỏ những thói quen và niềm tin cũ - một quá trình mà Lewin (1947) gọi là “rã đông”. Trong giai đoạn này, rào cản tâm lý phổ biến nhất là sự phủ định (Kubler-Ross, 1969): nhân viên cho rằng chuyển đổi số chỉ là phong trào nhất thời và sẽ qua đi.

Lãnh đạo chuyển đổi có thể hóa giải rào cản này thông qua kỹ năng truyền cảm hứng và tầm nhìn. Thay vì chỉ ra lệnh áp dụng công nghệ mới, các nhà lãnh đạo trong các ngân hàng số như TPBank hay Timo đã tạo ra một câu chuyện hấp dẫn về một tương lai nơi nhân viên được giải phóng khỏi các công việc thủ công, có thời gian cho sáng tạo và phát triển cá nhân (Nguyễn Đình Quyết, 2021). Bằng cách chuyển hóa nỗi sợ bị đào thải thành cơ hội phát triển, lãnh đạo chuyển đổi giảm thiểu tâm lý phủ định và tạo ra sự sẵn sàng thay đổi.

Bên cạnh đó, kỹ năng kích thích trí tuệ giúp phá vỡ các mô hình tư duy cố hữu. Thay vì áp đặt quy trình mới một cách cứng nhắc, nhà lãnh đạo đặt các câu hỏi như: “Tại sao chúng ta vẫn phải in giấy đề ký?”, “Làm thế nào để khách hàng không phải chờ đợi?”. Những câu hỏi này kích hoạt tư duy phản biện và tạo ra sự chấp nhận về mặt nhận thức trước khi thay đổi thực sự diễn ra (Bass & Avolio, 1994).

3.2. Giai đoạn thay đổi - Xử lý vùng hỗn loạn và trầm cảm

Bước 5 đến bước 7 của Kotter (xóa bỏ rào cản, tạo thắng lợi ngắn hạn, duy trì đà) là giai đoạn thực thi thay đổi. Đây cũng là lúc các rào cản tâm lý nặng nề nhất xuất hiện: sau khi hệ thống mới được đưa vào,

năng suất lao động thường giảm sâu, nhân viên rơi vào trạng thái thất vọng và trầm cảm (Kubler-Ross, 1969). Satir (1991) gọi đây là pha hỗn loạn, còn Bridges (1991) mô tả là vùng trung lập - một khoảng thời gian đầy bất an, nhân viên cảm thấy mất phương hướng, hiệu suất giảm, và nguy cơ bỏ cuộc rất cao.

Trong bối cảnh này, kỹ năng quan tâm cá nhân của lãnh đạo chuyển đổi phát huy vai trò then chốt (Bass & Avolio, 1994). Lãnh đạo cấp trung và cấp cơ sở cần nhận diện sớm các dấu hiệu kiệt sức, mất động lực. Thay vì kỷ luật hay tạo áp lực về năng suất (một phản ứng phổ biến trong các doanh nghiệp có cấu trúc cơ giới tại Việt Nam), lãnh đạo chuyển đổi sẽ tổ chức các buổi lắng nghe, tạo “khoảng an toàn về tâm lý” nơi nhân viên có thể thừa nhận mình chưa thành thạo phần mềm mới mà không sợ bị chỉ trích. Họ cũng chủ động thiết kế các khóa đào tạo ngắn hạn, hướng dẫn kèm cặp trực tiếp, thay vì chỉ gửi tài liệu hướng dẫn sử dụng.

Đồng thời, kỹ năng truyền cảm hứng được thể hiện qua việc tạo ra và tôn vinh các “chiến thắng nhỏ” - bước thứ 6 trong mô hình của Kotter (1996). Khi một bộ phận hoặc một cá nhân hoàn thành thành công báo cáo trên hệ thống mới, lãnh đạo chuyển đổi sẽ công khai ghi nhận, khen thưởng và chia sẻ câu chuyện thành công đó rộng rãi. Hiệu ứng lan tỏa từ những chiến thắng nhỏ giúp kéo những nhân viên còn đang do dự ra khỏi vùng trung lập, đồng thời củng cố niềm tin rằng thay đổi là khả thi (Apty, 2026; Hiatt, 2006).

3.3. Giai đoạn đóng băng - Neo giữ thay đổi thành văn hóa

Bước cuối cùng của Kotter (neo giữ thay đổi vào văn hóa) yêu cầu tổ chức đóng băng các thực hành mới thành chuẩn mực (Lewin, 1947). Rào cản tâm lý trong giai đoạn này thường là sự tái nghi ngờ và thoái lui về thói quen cũ khi áp lực thay đổi giảm bớt.

Kỹ năng ảnh hưởng lý tưởng của lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quyết định. Nếu lãnh đạo cấp cao vẫn ký giấy, vẫn họp trực tiếp thay vì họp trực tuyến, nhân viên sẽ nhanh chóng quay lại lối cũ. Ngược lại, khi lãnh đạo là những người sử dụng công nghệ đầu tiên, thể hiện sự thành thạo và coi trọng dữ liệu số, hành vi đó nhanh chóng thấm sâu vào văn hóa doanh nghiệp (Bass & Avolio, 1994). Sự nhất quán giữa lời nói và hành động của lãnh đạo chính là cơ chế neo giữ mạnh mẽ nhất, biến việc sử dụng công nghệ số từ một “yêu cầu” thành một “giá trị tự nhiên” trong tổ chức.

4. Kết quả và thảo luận

Từ việc phân tích mối quan hệ giữa các kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi và từng nhóm giai đoạn của mô hình Kotter, có thể rút ra 3 kết quả chính.

Thứ nhất, các rào cản tâm lý (phủ định, hỗn loạn, thoái lui) không thể được giải quyết chỉ bằng các công cụ quản trị cứng nhắc hay các bước tuần tự. Nghiên cứu khẳng định, lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò như một biến số điều tiết giúp giảm thiểu thời gian và cường độ của các phản ứng cảm xúc tiêu cực trong quá trình thay đổi (Bass & Avolio, 1994; Apty, 2026). Điều này đặc biệt đúng trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa thứ bậc và né tránh rủi ro khiến giai đoạn hỗn loạn thường kéo dài hơn so với các doanh nghiệp có cấu trúc hữu cơ.

Thứ hai, việc áp dụng cứng nhắc mô hình Kotter mà không tích hợp các công cụ quản lý cảm xúc sẽ dẫn đến tình trạng “mệt mỏi thay đổi” (change fatigue). Để giải quyết điều này, lãnh đạo chuyển đổi cần lồng ghép các nguyên lý từ mô hình ADKAR (Hiatt, 2006) - đặc biệt là củng cố (reinforcement) - và từ đường cong thay đổi Kubler-Ross (1969) - đặc biệt là giai đoạn trầm cảm - vào từng bước của Kotter. Chẳng hạn, trước khi tạo thắng lợi ngắn hạn, lãnh đạo cần dành thời gian để củng cố về mặt tinh thần, ghi nhận những nỗ lực nhỏ, không chỉ những kết quả lớn.

Thứ ba, các kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi có hiệu lực khác nhau tùy theo cấp bậc quản trị. Trong khi ảnh hưởng lý tưởng và tầm nhìn cần được thể hiện mạnh mẽ ở cấp lãnh đạo cao nhất, thì quan tâm cá nhân lại là kỹ năng sống còn của các quản trị viên cấp trung và cấp cơ sở - những người hàng ngày đối diện với sự kháng cự và mệt mỏi của nhân viên (Mintzberg, 1973). Do đó, bất kỳ chiến lược chuyển đổi số nào chỉ tập trung đào tạo lãnh đạo cấp cao mà bỏ qua đội ngũ quản lý cấp trung đều có nguy cơ thất bại cao.

5. Kết luận và kiến nghị

Chuyển đổi số tại các doanh nghiệp Việt Nam thực chất không phải là một bài toán kỹ thuật hay tài chính thuần túy, mà trước hết là một bài toán về con người, cảm xúc và sự lãnh đạo. Mô hình 8 bước của Kotter cung cấp một lộ trình chiến lược hợp lý, nhưng để vượt qua các rào cản tâm lý nặng nề như phủ định, hỗn loạn, trầm cảm và thoái lui, doanh nghiệp không thể thiếu đội ngũ lãnh đạo chuyển đổi với bốn kỹ năng cốt lõi: ảnh hưởng lý tưởng, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân.

Một số kiến nghị cho doanh nghiệp: Trước khi đầu tư vào các nền tảng ERP, IoT hay trí tuệ nhân tạo, doanh nghiệp cần đầu tư có hệ thống vào việc phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi cho đội ngũ quản lý cấp trung. Đây chính là những người ở tuyến đầu, trực tiếp chạm trán với sự kháng cự và mệt mỏi của nhân viên, cũng là lực lượng quan trọng nhất để rút ngắn “vùng hỗn loạn” (Satir, 1991) và duy trì đà thay đổi. Thứ hai, doanh nghiệp nên chủ động tạo ra các “diễn đàn an toàn về tâm lý” nơi nhân viên có thể bày tỏ nỗi sợ, sự bất an và những khó khăn trong quá trình làm quen với môi trường số, mà không sợ bị đánh giá hay kỷ luật. Điều này vừa đáp ứng kỹ năng quan tâm cá nhân của lãnh đạo chuyển đổi, vừa giúp phát hiện sớm các rào cản tâm lý trước khi chúng trở thành những cuộc khủng hoảng về nhân sự. Thứ ba, các chiến lược truyền thông nội bộ cần được thiết kế lại, không chỉ dừng lại ở việc thông báo các bước thay đổi, mà phải kể những câu chuyện về sự thay đổi thành công, về những “chiến thắng nhỏ” và về sự đồng hành của lãnh đạo. Cách tiếp cận này sẽ kích hoạt kỹ năng truyền cảm hứng và tạo ra hiệu ứng lan tỏa tích cực trong toàn bộ tổ chức, giúp chuyển đổi số không còn là nỗi ám ảnh mà trở thành một hành trình phát triển chung ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Nguyễn Đình Quyết. (2021). Chuyển đổi số trong doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay: Những khó khăn cần tháo gỡ. Tạp chí Công sản. <https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/nguyen-cu/-/2018/824511/chuyen-doi-so-trong-doanh-nghiep%C2%A0o-viet-nam-hien-nay--nhung-kho-khan-can-thao-go.aspx>
- VCCI. (2020). Khảo sát thực trạng chuyển đổi số trong doanh nghiệp trong bối cảnh dịch bệnh COVID-19.
- Satir, V. (1991). The Satir model: Family therapy and beyond. Science and Behavior Books.

- Apty. (2026). Top 10 types of change management models & theories for 2026.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.
- Bridges, W. (1991). Managing transitions: Making the most of change. Addison-Wesley.
- Cuong, N. M., Balaganesh, D., Bertero, L., & Mutai, N. (2023). Transformational leadership and digital transformation challenges: The case study of Deoca Group in Vietnam. Journal of Business Research.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
- Kubler-Ross, E. (1969). On death and dying. Macmillan.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5-41.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.

Ngày nhận bài: 20/4/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 07/5/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 20/5/2026

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL BARRIERS IN DIGITAL TRANSFORMATION IMPLEMENTATION IN VIETNAMESE ENTERPRISES: APPLICATION OF KOTTER'S 8-STEP MODEL

● **NGUYEN THI THANH DAN**

School of Economics, Hanoi University of Science and Technology

Email: dan.nguyenthithanh@hust.edu.vn

ABSTRACT:

Many digital transformation initiatives fail not due to technological limitations but because of employee resistance. This study explores the role of transformational leadership in mitigating psychological barriers when Vietnamese enterprises apply Kotter's 8-step model in digital transformation. The study aims to identify specific transformational leadership competencies that can effectively intervene at each stage of Kotter's model. To achieve this objective, the study employs document analysis combined with an examination of management practices and digital transformation realities in Vietnamese enterprises. The findings suggest that companies should prioritize training transformational leadership skills for middle management before investing heavily in technological infrastructure.

Keywords: transformational leadership, digital transformation, Kotter model, psychological barriers, Vietnamese enterprises.