LÃNH ĐẠO HƯỚNG TỚI ĐA DẠNG TRONG KHU VỰC CÔNG THÔNG QUA KHUNG PHÂN TÍCH ADO

ThS. Dương Ngọc Châu*

Bài viết này nhằm giải mã cấu trúc quá trình Lãnh đạo Định hướng Đa dạng (DOL) và Lãnh đạo Hòa nhập trong bối cảnh hành chính công, nơi bị chi phối mạnh mẽ bởi các rào cản thể chế, thủ tục quan liêu và tính chính trị. Bài viết rà soát và đánh giá các bằng chứng thực nghiệm từ các cơ sở dữ liệu học thuật hàng đầu. Nghiên cứu ứng dụng Khung phân tích Tiền đề - Cơ chế - Hệ quả (ADO) làm trục xương sống, kết hợp với Lý Thuyết Tính độc đáo Tối ưu (ODT) và Mô hình Bản sắc Xã hội của Lãnh đạo (SIMOL) nhằm giải mã chuỗi nhân quả của các hành vi quản trị đa dạng. Bài viết đóng góp một mô hình mới cho học thuyết lãnh đạo công, dịch chuyển trọng tâm từ việc theo đuổi tính đại diện thụ động sang việc phát triển năng lực lãnh đạo hòa nhập đa cấp độ. Nghiên cứu cung cấp các hàm ý chiến lược cho các nhà hoạch định chính sách nhằm tái thiết kế môi trường hành chính, đồng thời vạch ra lộ trình phương pháp luận nghiêm ngặt và chú trọng lý thuyết giao thoa bản sắc cho các nghiên cứu trong tương lai.

• Từ khóa: *lãnh đạo định hướng đa dạng, lãnh đạo hòa nhập, khu vực công, khung phân tích ADO, tổng quan tài liệu hệ thống.*

This paper aims to decipher the process structure of Diversity-Oriented Leadership (DOL) and Inclusive Leadership within the context of public administration, which is heavily influenced by institutional barriers, bureaucracy, and political factors. The paper reviews and evaluates empirical evidence from leading academic databases. The study applies the Antecedent-Mechanism-Consequence (ADO) analytical framework as its backbone, combined with Optimal Uniqueness Theory (ODT) and the Social Identity of Leadership Model (SIMOL) to decipher the causal chain of diversity governance behaviors. The paper contributes a new model to public leadership theory, shifting the focus from the pursuit of passive representation to the development of multi-level inclusive leadership capabilities. The research provides strategic implications for policymakers to redesign the administrative environment, while outlining a rigorous methodological roadmap and emphasis on identity intersection theory for future research.

• Key words: *diversity-oriented leadership, inclusive leadership; public sector; ADO framework; systematic literature review.*

Ngày nhận bài: 30/3/2026
Ngày gửi phản biện: 23/4/2026
Ngày duyệt đăng: 17/5/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i313.37

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự dịch chuyển nhân khẩu học diễn ra mạnh mẽ, lực lượng lao động trong khu vực công trên toàn thế giới đang chứng kiến những thay đổi sâu sắc chưa từng có. Sự đa dạng lực lượng lao động được công nhận là một nguồn lực quan trọng. Dựa trên lý thuyết xử lý thông tin, sự đa dạng mang lại một phổ rộng các quan điểm và phương pháp giải quyết vấn đề độc đáo, giúp các tổ chức công tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo và cải thiện hiệu suất.

Tuy nhiên, các bằng chứng thực nghiệm lại chỉ ra rằng sự đa dạng không tự động mang lại những kết quả tích cực. Dưới lăng kính của Thuyết Bản sắc Xã hội (Social Identity Theory) và Thuyết Phân loại Xã hội (Social Categorization Theory), sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu học thường kích hoạt những định kiến tiềm ẩn, chia rẽ lực lượng lao động thành các nhóm "trong cuộc" (in-group) và "ngoài cuộc" (out-group) (van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998). Sự rạn nứt này làm gia tăng xung đột nội bộ, suy giảm sự gắn kết và thường dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao hơn ở các nhóm thiểu số (Choi, 2009).

Nghiên cứu của Jin, Lee, và Lee (2017) đã chứng minh, chính sách đa dạng tự thân nó mang lại rất ít lợi ích; chỉ khi có sự hiện diện của Lãnh đạo Hòa nhập (Inclusive Leadership), hiệu suất của tổ chức mới thực sự được khuếch đại. Fernandez và cộng sự (2010) đã đưa Lãnh đạo định hướng đa dạng (DOL) trở thành một trong năm vai trò cốt lõi của mô hình Lãnh đạo tích hợp (Integrated Leadership) trong khu vực công, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trân trọng và thúc đẩy sự đa dạng. Do đó, Lãnh đạo Định hướng Đa dạng (DOL) đã trở thành năng lực cốt lõi quyết định sự thành bại của bộ máy công quyền (Fernandez, Cho, & Perry, 2010). Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại vẫn còn phân tán, thiếu một khung lý

** NCS ngành Quản lý công, Đại học Kinh tế TP.HCM (UEH); email: chauduong.925102160036@st.ueh.edu.vn*

thuyết thống nhất để giải thích nguồn gốc hình thành, bản chất hành vi và hệ quả của phong cách lãnh đạo này.

Do đó, bài viết được thực hiện nhằm mục đích: (1) Tổng hợp các nghiên cứu hiện có về Lãnh đạo định hướng đa dạng và Lãnh đạo hòa nhập trong khu vực công; (2) Sử dụng khung phân tích ADO (Tiền đề/Antecedents - Quyết định & Hành vi/Decisions & Dimensions - Hệ quả/Outcomes) để lập bản đồ cấu trúc của lĩnh vực nghiên cứu; (3) Đánh giá các cơ chế trung gian và điều tiết; và (4) Đề xuất định hướng cho các nghiên cứu trong tương lai.

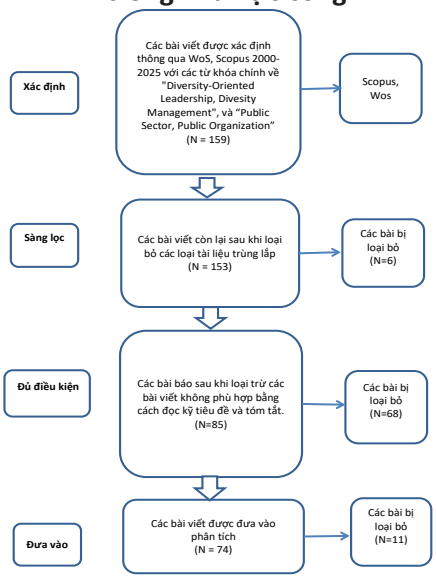
2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn của PRISMA thông qua việc rà soát và đánh giá các bằng chứng thực nghiệm từ các cơ sở dữ liệu học thuật hàng đầu. Nghiên cứu ứng dụng Khung phân tích ADO (Tiền đề - Cơ chế - Hệ quả) làm trục xương sống, kết hợp với Lý Thuyết Tính độc đáo Tối ưu (ODT) và Mô hình Bản sắc Xã hội của Lãnh đạo (SIMOL) nhằm giải mã chuỗi nhân quả của các hành vi quản trị đa dạng. Cụ thể:

2.1. Quy trình Sàng lọc PRISMA

Quy trình tìm kiếm và sàng lọc tài liệu được thực hiện qua 4 giai đoạn chuẩn của PRISMA như Hình 1.

Hình 1: Khung PRISMA cho nghiên cứu tổng quan về lãnh đạo hướng đến đa dạng trong khu vực công



Nguồn: Moher và cộng sự (2009)

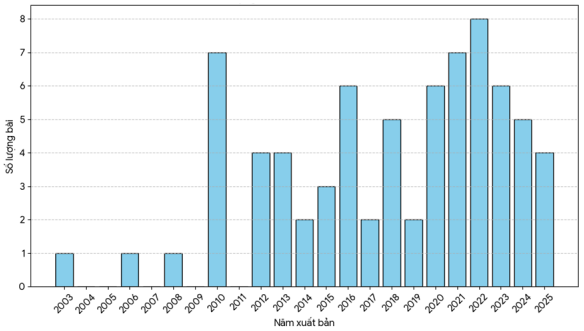
2.2. Sử dụng phân tích ADO

Mỗi bài báo được phân tích ADO để trích xuất dữ liệu vào một ma trận mã hóa bao gồm: Tác giả/Năm, Định nghĩa cấu trúc, Phương pháp, Lý thuyết áp dụng, Bối cảnh, Tiền đề, Cơ chế Động lực, và Hệ quả. Toàn bộ nội dung trích xuất được tổng hợp như sau:

2.2.1. Phân tích và tổng hợp

Thông qua khung ADO, bức tranh học thuật về Lãnh đạo Hướng tới Đa dạng (DOL) và Lãnh đạo Hòa nhập trong khu vực công được cấu trúc lại một cách có hệ thống và sâu sắc.

Hình 2: Phân bố số lượng bài báo xuất bản từ năm 2003 đến 2025



Phân bố và thống kê

- *Năm xuất bản:* Hình 2 cho thấy tổng số lượng bài báo sau khi lọc từ năm 2003 đến 2025 là 74 bài. Dựa trên sự phân bố qua các năm, chúng ta có thể chia sự phát triển của mảng nghiên cứu Lãnh đạo Đa dạng (DOL) trong khu vực công thành 3 giai đoạn rõ rệt. Giai đoạn 1 (2003 - 2009), chỉ có 1 bài báo vào các năm 2003, 2006, 2008. Giai đoạn 2 (2010 - 2015), có sự gia tăng đột biến vào năm 2010 với 7 bài báo, sau đó duy trì ở mức trung bình (2 - 4 bài/năm). Giai đoạn 3 (2016 - 2025), sự gia tăng ổn định và liên tục, vươn lên đỉnh cao vào năm 2021 (7 bài) và 2022 (8 bài). Từ năm 2023 - 2025, số lượng duy trì ở mức cao và ổn định (4 - 6 bài/năm).

- Tạp chí xuất bản: Kết quả khảo sát cho thấy một sự áp đảo tuyệt đối của các tạp chí hàng đầu thế giới trong lĩnh vực khoa học xã hội và quản trị. Phần lớn các bài báo được công bố trên các tạp chí được xếp hạng A và A* (theo chuẩn ABDC), hoặc Q1 (WoS). Sự góp mặt của những tạp chí uy tín như The Leadership Quarterly, Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, và Journal of International Business Studies khẳng định rằng chủ đề Lãnh đạo đa dạng và hòa nhập không phải là một nhánh nghiên cứu nhỏ lẻ, mà đang là dòng chảy chính thu hút sự quan tâm của các học giả hàng đầu thế giới.

- *Khu vực và bối cảnh nghiên cứu:* Dữ liệu cho thấy sự áp đảo của nền tảng học thuật phương Tây,

đặc biệt là Hoa Kỳ với số lượng bài nhiều nhất với 14 bài (thường tận dụng các kho dữ liệu lớn sẵn có của chính phủ như Khảo sát Quan điểm Nhân viên Liên bang Hoa Kỳ (FEVS). Tuy nhiên, cũng có sự đa dạng hóa mạnh mẽ về không gian khi bối cảnh châu Á (đặc biệt là Trung Quốc và Đài Loan) cùng các quốc gia châu Âu (như Hà Lan, Anh, Đan Mạch) đóng góp một lượng lớn các nghiên cứu chất lượng cao.

- *Loại bài nghiên cứu:* Kết quả khảo sát cho thấy số lượng bài nghiên cứu định lượng là 43, chiếm đa số phù hợp với xu hướng chung của các tạp chí quản trị và hành chính công top đầu. Khối lượng nghiên cứu Khái niệm/Lý thuyết dồi dào, với 15 bài báo tập trung vào việc xây dựng khái niệm, có thể thấy lĩnh vực Lãnh đạo hướng tới đa dạng (DOL) vẫn đang trong giai đoạn chuyển mình và hoàn thiện nền tảng triết học. Nghiên cứu Định tính và Hỗn hợp, số lượng ít hơn (chỉ khoảng 11 bài nếu gộp cả định tính và hỗn hợp). Ngoài ra, sự xuất hiện của 6 bài Tổng quan cho thấy lĩnh vực này đã tích lũy đủ dữ liệu thực nghiệm để các học giả bắt đầu tổng hợp, đối chiếu và rút ra những kết luận khái quát ở quy mô toàn cầu.

Bảng 1. Bảng thống kê loại hình nghiên cứu

STT	Loại bài	Số lượng
1	Định lượng	43
2	Khái niệm	15
3	Định tính	8
4	Tổng quan	6
5	Hỗn hợp	3

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

- *Loại dữ liệu nghiên cứu:* Bảng thống kê Bảng 2 cho thấy dữ liệu sơ cấp qua khảo sát chiếm hơn một nửa số lượng (39 bài), dữ liệu sơ cấp là công cụ chính trong các nghiên cứu về lãnh đạo và hành vi tổ chức. Dữ liệu thứ cấp với 12 nghiên cứu. Thiết kế hỗn hợp việc kết hợp cả hai nguồn sơ cấp và thứ cấp với 3 bài đại diện.

Bảng 2. Bảng thống kê loại dữ liệu nghiên cứu

STT	Loại dữ liệu nghiên cứu	Số lượng
1	Sơ cấp	39
2	Thứ cấp	12
3	Hỗn hợp	3

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

Phân tích sử dụng khung ADO

Nghiên cứu xác định các yếu tố thúc đẩy chính khiến các lãnh đạo khu vực công sử dụng DOL bằng cách sử dụng khung phân tích ADO (Tiền đề - Quyết định - Hệ quả) được đề xuất bởi Ambika và cộng sự (2023). Cụ thể như sau:

Thứ nhất, thành phần Antecedents (A): Tiền đề của Lãnh đạo Hướng tới Đa dạng

Tiền đề thuộc về cá nhân nhà lãnh đạo

Động lực cốt lõi đầu tiên để một cá nhân thực thi DOL bắt nguồn từ quá trình chuyển đổi Bản sắc Lãnh đạo (Leadership Identity). Trong khu vực công, để quản trị thành công một lực lượng lao động đa dạng, nhà quản lý cần trải qua sự trỗi dậy của bản sắc lãnh đạo, thoát khỏi sự đóng khung của chuyên môn thuần túy (London & Sherman, 2021). Khi bản sắc lãnh đạo trở nên rõ nét, họ nảy sinh Động lực Lãnh đạo (Motivation to Lead - MTL), chủ động thiết lập môi trường hòa nhập thay vì chỉ giải quyết các sự vụ hành chính (London & Sherman, 2021).

Tiền đề tâm lý quan trọng thứ hai là Sự khiêm tốn của nhà lãnh đạo (Leader Humility). Ashikali (2023) nhấn mạnh rằng sự khiêm tốn là điều kiện tiên quyết để sinh ra hành vi lãnh đạo hòa nhập. Bằng cách thực hành sự khiêm tốn, nhà lãnh đạo thừa nhận những giới hạn trong thế giới quan của mình, cởi mở với các luồng ý kiến trái chiều và chấp nhận sự dễ bị tổn thương, từ đó tạo ra không gian an toàn để thấu hiểu nhân viên thiểu số (Ashikali, 2023; Ke, Zhang, & Zheng, 2022),.

Thứ ba, động lực thực thi DOL được thúc đẩy bởi Niềm tin Đa dạng (Diversity Beliefs). Ở khu vực công, những niềm tin này gắn chặt với Động lực Phụng sự Công (PSM). Những nhà lãnh đạo có PSM cao bị thôi thúc bởi lòng trắc ẩn và khát vọng kiến tạo giá trị xã hội, do đó họ có xu hướng bảo vệ các nhóm yếu thế một cách tự nhiên hơn (Schwarz, Newman, Cooper, & Eva, 2020).

Tiền đề thuộc về tổ chức và bối cảnh

Bất chấp những đặc điểm cá nhân xuất sắc, Lãnh đạo công luôn bị giới hạn bởi không gian thể chế. Chẳng hạn, các quy định cứng nhắc và thủ tục nhân sự tại các cơ quan nhà nước có thể bóp nghẹt quyền tự quyết của nhà quản lý (Van Wart, 2013). Tsui và cộng sự (2006) trong nghiên cứu về Doanh nghiệp Nhà nước phát hiện ra hiện tượng tách rời: các CEO tại khu vực nhà nước có quyền tự quyết thấp nhất do bị trói buộc bởi truyền thống và áp lực chính trị, khiến nỗ lực thay đổi văn hóa của họ thường thất bại. Cuối cùng, sự hỗ trợ từ lãnh đạo cấp cao tạo ra hiệu ứng lan tỏa, trao cho tính chính danh và bảo vệ các quản lý cấp trung khi họ thực thi các quyết định tuyển dụng hoặc đề bạt mang tính bao dung (Ashikali, 2023; Mozumder, 2018).

Thứ hai, thành phần Dynamics and Decisions (D): Động lực, Cơ chế và Sự điều tiết

- *Cơ chế Tâm lý và Nhận thức:* Các học giả (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011) giải thích

rằng nhân viên thuộc nhóm thiểu số trong khu vực công luôn có hai nhu cầu tâm lý mâu thuẫn: (1) Nhu cầu thuộc về (Belongingness) - muốn được đối xử như một thành viên hợp pháp của nhóm; và (2) Nhu cầu độc bản (Uniqueness) - muốn được tôn trọng vì sự khác biệt văn hóa của mình. Lãnh đạo Định hướng Đa dạng vận hành bằng cách thỏa mãn đồng thời cả hai nhu cầu này. Hơn nữa, thông qua hành vi khiêm tốn và đạo đức, Lãnh đạo Hòa nhập còn khơi dậy đời sống tinh thần tại nơi làm việc (Workplace Spirituality), kết nối các giá trị cá nhân của nhân viên với sứ mệnh phụng sự xã hội lớn lao hơn (Ke et al., 2022).

- *Cơ chế Quan hệ và Cấu trúc:* Trong khu vực công, các hình mẫu lãnh đạo thường bị đóng khung bởi nhóm đa số (ví dụ: nam giới, người da trắng hoặc sắc tộc chủ đạo). Các lãnh đạo thuộc nhóm thiểu số (Atypical leaders) khi cố gắng thúc đẩy quản trị đa dạng thường bị đánh giá là thiếu tính điển hình, dẫn đến việc họ bị nghi ngờ về năng lực và sự trung thành với tổ chức (Samdanis & Özbilgin, 2020). Hệ quả là, cơ chế vận hành của các nhà lãnh đạo thiểu số khó khăn hơn rất nhiều: họ phải liên tục thực hiện các hành vi định hướng nhóm và tự hi sinh lợi ích cá nhân ở mức độ cao để được tổ chức công nhận tính chính danh (van Knippenberg & Hogg, 2003).

- *Cơ chế Phân tán và Lan tỏa:* Về mặt chiều dọc, các giá trị đa dạng được truyền tải thông qua Hiệu ứng Lan tỏa đa cấp độ (Trickle-down Effects). Mozumder (2018) sử dụng Thuyết Học tập Xã hội (Social Learning Theory), đã chứng minh bằng mô hình toán học rằng: hành vi đạo đức và niềm tin của lãnh đạo cấp cao không trực tiếp tác động đến nhân viên tuyến đầu, mà nó từng bước định hình phong cách lãnh đạo của quản lý cấp trung, từ đó mới tác động đến cấp cơ sở. Về mặt chiều ngang, Lãnh đạo Định hướng Đa dạng đòi hỏi Cơ chế Lãnh đạo Phân tán và Chia sẻ (Distributed/Shared Leadership). Bằng cách phân tán quyền lực, nhà quản lý mời gọi sự tham gia của các nhân viên thiểu số và những người thực thi chính sách ở cơ sở vào quá trình thiết kế dịch vụ, từ đó tái cấu trúc lại sự bất bình đẳng quyền lực vốn có (van Luttervelt, Lund, & Kjeldsen, 2025).

Thứ ba, thành phần Outcomes (O): Hệ quả của Lãnh đạo Hướng tới Đa dạng

- *Cấp độ Cá nhân:* Về mặt tích cực, hàng loạt nghiên cứu thực chứng sử dụng dữ liệu Khảo sát Quan điểm Nhân viên Liên bang Hoa Kỳ (FEVS) xác nhận rằng Lãnh đạo Hòa nhập và Đạo đức tác động mạnh mẽ đến thái độ của công chức. Nó gia tăng sự hài lòng với công việc, thúc đẩy Tiếng nói Nhân viên (Employee Voice) - cho phép nhóm thiểu số phá vỡ sự im lặng để báo cáo các hành vi sai trái (Alang et al., 2022),. Hơn nữa, nó giúp giảm thiểu đáng kể ý định nghỉ việc của các nhóm yếu thế, ngăn chặn tình trạng "chảy máu chất xám" đa dạng trong khu vực công (Moon, 2016; Moon & Jung, 2018).

- *Cấp độ Đội nhóm:* Ở cấp độ tương tác nhóm, sự hiện diện của Lãnh đạo Hòa nhập là liều thuốc giải độc cho các "đường đứt gãy". Nó chuyển hóa sự đa dạng về chủng tộc, giới tính và thế hệ từ nguồn gốc của xung đột cảm xúc thành động lực cho đổi mới sáng tạo và hiệu suất nhóm (Ashikali, Groeneveld, & Kuipers, 2021),.

- *Cấp độ Tổ chức:* Lãnh đạo Định hướng Đa dạng không chỉ giải quyết các vấn đề tâm lý nội bộ mà còn tác động trực tiếp đến hiệu năng của bộ máy nhà nước. Ở cấp độ vĩ mô, Lãnh đạo Đạo đức và Hòa nhập đóng vai trò như một màng lọc bảo vệ, triệt tiêu sự phân biệt đối xử mang tính thể chế. Moon và Christensen (2022) nhận thấy rằng tại các cơ quan có khí chất lãnh đạo đạo đức cao, tỷ lệ các khiếu nại về phân biệt đối xử chủng tộc và giới tính giảm thiểu rõ rệt, bất chấp sự phức tạp của cấu trúc lực lượng lao động.

3. Thảo luận

Nghiên cứu khẳng định rằng tính đại diện thụ động về nhân khẩu học không tự động mang lại sự hòa nhập thực chất trong các cơ quan nhà nước (Hoang et al, 2022). Vượt ra khỏi việc "đáp ứng chỉ tiêu" đơn thuần, DOL đóng vai trò là chất xúc tác quan trọng để tích hợp sự đa dạng vào cấu trúc tổ chức (Hoang et al., 2022). Dựa trên Thuyết Tính độc đáo Tối ưu (ODT), các nhà quản lý công thực thi DOL bằng cách thỏa mãn đồng thời khát khao được "thuộc về" tập thể và nhu cầu được trân trọng "tính độc bản" của nhân viên thiểu số, từ đó hóa giải những đứt gãy do định kiến xã hội gây ra (Hoang et al., 2022; Ashikali et al., 2021).

Việc tổng hợp các nghiên cứu đã cho thấy những rủi ro khi thực thi DOL sai cách. Như Wu, Tsui, và Kinicki (2010) đã cảnh báo, nếu lãnh đạo ưu ái một nhóm cá nhân mà lơ là việc củng cố bản sắc chung, sự phân hóa này sẽ làm xói mòn niềm tin và suy giảm năng lực của toàn bộ tập thể.

Sự vận hành của DOL bị chi phối sâu sắc bởi bối cảnh hành chính nhà nước. Khác với khu vực tư, quyền tự quyết của các nhà quản lý công bị trói buộc bởi thủ tục quan liêu và áp lực chính trị (Wright & Pandey, 2010).

Nghiên cứu nhấn mạnh đến một sự bất công mang tính cấu trúc. Dựa trên Mô hình Bản sắc Xã hội (SIMOL), do hình mẫu lãnh đạo trong khu vực công thường gắn liền với nhóm đa số, các nhà quản lý xuất thân từ nhóm thiểu số khi thúc đẩy DOL thường bị phán xét là thiếu "tính điển hình" và bị nghi ngờ về tính chính danh (Samdanis & Ozbilgin, 2020). Để được tổ chức công nhận, họ buộc phải nỗ lực thực hiện các hành vi hi sinh vì lợi ích chung nhiều hơn gấp bội so với các đồng nghiệp thuộc nhóm đa số.

4. Ý nghĩa thực tiễn

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu này cung cấp một định hướng hành động rõ ràng cho các nhà quản trị và các nhà hoạch định chính sách trong khu vực công:

Thứ nhất, tái định hình chiến lược quản trị nhân sự và đánh giá lãnh đạo. Các cơ quan nhà nước cần vượt qua các cách tiếp cận tuân thủ pháp luật truyền thống (như Cơ hội Việc làm Bình đẳng - EEO), vốn chỉ tập trung vào việc «đếm số lượng» (head-counting) người thuộc nhóm thiểu số. Thay vào đó, việc bổ nhiệm và thăng tiến cán bộ phải dựa trên năng lực thực hành hòa nhập và đạo đức (Moon & Christensen, 2022). Các nhà lãnh đạo phải được đánh giá qua khả năng tạo ra sự an toàn tâm lý và bảo vệ nhân viên khỏi những định kiến vô thức tại nơi làm việc (Carmeli et al., 2010; Hoang et al., 2022).

Thứ hai, thiết kế lại các chương trình đào tạo và phát triển. Đào tạo đa dạng không nên chỉ dừng ở các khóa học lý thuyết đối phó. Các tổ chức công cần đầu tư phát triển các "siêu kỹ năng" (meta-skills) cho lãnh đạo (Tammeaid, 2025), bao gồm khả năng đồng cảm, nhận thức phản biện về đặc quyền, và sự linh hoạt trong việc tháo gỡ các nghịch lý quản trị. Một nhà lãnh đạo khu vực công xuất sắc phải biết cách nhìn nhận nhân viên như những cá nhân độc lập với các thế mạnh riêng, thay vì đóng khung họ vào các nhãn dán nhân khẩu học (Homan & Greer, 2013).

Thứ ba, thúc đẩy phân tán quyền lực và thiết lập tiếng nói cho các nhóm yếu thế. Quản trị đa dạng thành công đòi hỏi sự chuyển dịch từ cấu trúc quyền lực phân cấp sang các mô hình Lãnh đạo công bằng chia sẻ (Shared Equity Leadership), nơi quyền lực được phân tán rộng rãi (Holcombe et al., 2025; Ospina, 2017). Các cơ quan nhà nước cần tích cực trao quyền (empowering) và lắng nghe tiếng nói (employee voice) từ những nhóm thường bị gạt ra bên lề, chẳng hạn như người dân bản địa hoặc nhân viên khuyết tật (Alang et al., 2022; Emidy et al., 2024). Việc chủ động cung cấp các nền tảng hỗ trợ và loại bỏ các rào cản tiếp cận sẽ giúp khu vực công xây dựng được một nền văn hóa phụng sự thực sự đại diện, gắn kết và hiệu quả.

Kết luận: Trong một thế giới ngày càng biến động và lực lượng lao động khu vực công đa dạng, việc theo đuổi sự công bằng không chỉ là một mục tiêu định lượng. Bài tổng quan hệ thống này, dựa trên khung phân tích ADO và phương pháp PRISMA, đã chứng minh mạnh mẽ rằng Lãnh đạo định hướng đa dạng (Diversity-Oriented Leadership) không chỉ là một năng lực bổ sung, mà là nền tảng để duy trì một bộ máy nhà nước hiệu quả, cam kết và đạo đức. Chính nhờ sự khiêm tốn, góc nhìn hội nhập - học hỏi và sự cam kết đạo đức của người lãnh đạo (tiền đề) mà những hành vi trân trọng tính độc đáo và củng cố sự thuộc về tổ chức mới được thực thi, từ đó đập tan sự phân biệt đối xử, nâng cao cam kết tình cảm, bồi đắp tinh thần nơi làm việc và củng cố hiệu suất toàn diện (hệ quả). Nhận thức được vai trò cốt lõi này là chìa khóa để các cơ quan nhà nước và các nhà hoạch định chính sách xây dựng một nền hành chính công thực sự đại diện, bao dung và phụng sự vì mọi người dân.

Tài liệu tham khảo:

Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. Public Personnel Management, 51(3), 309–329.

Ashikali, T. (2023). Unraveling determinants of inclusive leadership in public organizations. Public Personnel Management, 52(4), 650–681.

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

Grøn, C. H., Bro, L. L., & Andersen, L. B. (2020). Public managers' leadership identity: Concept, causes, and consequences. Public Management Review, 22(11), 1696–1716.

Hoang, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. Public Administration Review, 82(3), 537–555.

Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. Leadership & Organization Development Journal, 38(2), 303–319.

Ke, J., Zhang, J., & Zheng, L. (2022). Inclusive leadership, workplace spirituality, and job performance in the public sector: A multi-level double-moderated mediation model. Public Performance & Management Review, 45(3), 672–705.

London, M., & Sherman, G. D. (2021). Becoming a leader: Emergence of leadership style and identity. Human Resource Development Review, 20(3), 338–348.

Moon, K.-K., & Christensen, R. K. (2022). Moderating diversity, collective commitment, and discrimination: The role of ethical leaders in the public sector. Journal of Public Administration Research and Theory, 32(2), 380–397.

Mozumder, N. A. (2018). A multilevel trust-based model of ethical public leadership. Journal of Business Ethics, 153(1), 167–184.

Samdanis, M., & Özbilgin, M. (2020). The duality of an atypical leader in diversity management: The legitimization and delegitimization of diversity beliefs in organizations. International Journal of Management Reviews, 22(2), 101–119.

Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? Public Administration Review, 80(4), 543–554.

Tsui, A. S., Zhang, Y., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. The Leadership Quarterly, 17(2), 113–137.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. Journal of Applied Psychology, 89(6), 1008–1022.

Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. Public Administration, 91(3), 521–543.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? Journal of Public Administration Research and Theory, 20(1), 75–89.