Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển;
Tập 135, Số 5C, 231-248, 2026

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

KHÁM PHÁ NỘI HÀM CỦA LÃNH ĐẠO SỐ TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ: NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Nguyễn Ánh Dương*, Hoàng Trọng Hùng, Lê Thị Phương Thảo
Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam
*Tác giả liên hệ: Nguyễn Ánh Dương <naduong.dhkt24@hueuni.edu.vn>
(Ngày nhận bài: 04-8-2026; Ngày chấp nhận đăng: 18-9-2026)

Tóm tắt. Khái niệm về lãnh đạo đã thay đổi đáng kể trong thời đại kỹ thuật số, dẫn đến sự ra đời của lãnh đạo số. Tuy nhiên, vì lãnh đạo số là một chủ đề nghiên cứu tương đối mới, nên vẫn chưa đạt được sự đồng thuận về khái niệm này trong giới học thuật. Nghiên cứu này nhằm lấp đầy khoảng trống đó bằng cách khám phá nội hàm của lãnh đạo số bằng cách sử dụng phương pháp định tính từ quan điểm của ban lãnh đạo các cơ sở lưu trú và các giảng viên/nhà nghiên cứu. Dữ liệu định tính được thu thập thông qua 16 người tham gia được chia thành bốn nhóm thảo luận. Tiếp cận dưới góc độ năng lực, kết quả phân tích dữ liệu định tính đã tiết lộ năm khía cạnh cốt lõi của lãnh đạo số tại các cơ sở lưu trú, bao gồm: năng lực xây dựng tầm nhìn số, năng lực truyền cảm hứng số, năng lực tổ chức số, năng lực thích ứng số và năng lực xây dựng văn hoá số. Nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở tri thức học thuật về lãnh đạo số, đồng thời giúp các học giả và nhà lãnh đạo tại các cơ sở lưu trú hiểu được các khía cạnh quan trọng của lãnh đạo số để từ đó tối ưu hoá hiệu quả trong vận hành của tổ chức.
Từ khóa: cơ sở lưu trú, lãnh đạo số, nghiên cứu định tính

Exploring the essence of digital leadership in accommodation establishments: A qualitative study

Nguyen Anh Duong*, Hoang Trong Hung, Le Thi Phuong Thao
University of Economics, Hue University, 99 Ho Dac Di St., Hue City, Vietnam
* Correspondence to: Nguyen Anh Duong <naduong.dhkt24@hueuni.edu.vn>
(*Submitted*: 04 August 2026; *Accepted*: 18 September 2026)

Abstract. The concept of leadership has changed significantly in the digital age, leading to the emergence of digital leadership. However, because digital leadership is still a relatively new topic, researchers do not yet agree on a single definition. This study aims to fill that gap by exploring the core dimensions of digital leadership using a qualitative approach from the perspectives of hotel managers in Vietnam and academic researchers. Qualitative data were gathered from 16 participants across four discussion groups. Using a competency-based approach, the findings reveal five core dimensions of digital leadership in accommodation establishments: digital vision-building competency, digital inspiration competency, digital organizing competency, digital adaptability competency, and digital culture-building competency. This study adds to the existing literature on digital leadership while helping hotel managers improve their operational efficiency.

Keywords: accommodation establishments, digital leadership, qualitative research

1. Giới thiệu

Sự xuất hiện của các công nghệ kỹ thuật số đã gây ra những xáo trộn đáng kể trong thế giới kinh doanh, tác động đến các ngành như du lịch và khách sạn. Những công nghệ này đã thay đổi căn bản cách các công ty cạnh tranh và hành vi của người tiêu dùng, buộc các tổ chức phải thích ứng thông qua chuyển đổi số (Hussein và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, quá trình này gắn liền với vai trò của các nhà lãnh đạo. Những hạn chế của phong cách lãnh đạo truyền thống và mô hình chiến lược đơn lẻ trong việc ứng phó với sự chuyển đổi số ngày càng cạnh tranh và môi trường thị trường bên ngoài phức tạp đã dần được nhận thấy. Là sản phẩm của kỷ nguyên kinh tế số, lãnh đạo số (LĐS) được nhắc đến như là một trong những yếu tố quan trọng nhất cho tiến trình này (Hussein và cộng sự, 2024; Ingaldi & Ulewicz, 2025; Seraj và cộng sự, 2025). Điều này nhấn mạnh rằng trong ngành lưu trú, chuyển đổi số về cơ bản là một quá trình do lãnh đạo dẫn dắt, chứ không phải là một sự nâng cấp công nghệ đơn thuần.

Không giống như lãnh đạo truyền thống, LĐS rất quan trọng đối với các doanh nghiệp lưu trú trong việc thực hiện các chiến lược số và đổi mới số. Nó thúc đẩy sự đổi mới, nuôi dưỡng sự cải tiến liên tục và tận dụng các công cụ kỹ thuật số để nâng cao hiệu quả hoạt động và trải nghiệm khách hàng (Al-Romeedy & Alharethi, 2024), trao quyền cho các nhà quản lý áp dụng các công nghệ, tạo ra những văn hóa tổ chức linh hoạt, cởi mở với việc thử nghiệm và thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi (Hareebin và cộng sự, 2026). Như de Araujo và cộng sự (2021) nhấn mạnh, nếu không có các nhà LĐS là chuyên gia về tư duy chiến lược và tận dụng những tiến bộ của công nghệ số để tạo ra các cơ hội kinh doanh mới, thì sự thích ứng như vậy là không khả thi.

Dưới lăng kính lý thuyết năng lực động, trong môi trường thị trường phức tạp và luôn thay đổi của lĩnh vực lưu trú - chẳng hạn như sự biến động về nhu cầu, sự thay đổi theo mùa và sự phụ thuộc ngày càng tăng của du khách vào các nền tảng kỹ thuật số, Seraj và cộng sự (2025) khẳng định các nhà lãnh đạo phải liên tục nhận biết những thay đổi mới, sở hữu các kỹ năng độc đáo để nâng cao hiệu quả năng lực động của doanh nghiệp và từ đó thúc đẩy sự đổi mới tổ chức. Tuy nhiên, vì LĐS là một chủ đề nghiên cứu tương đối mới, giới học thuật hiện chưa đạt được sự đồng thuận về khái niệm (Ding, 2026; Yang và cộng sự, 2025), dẫn đến sự phức tạp việc xác định các yếu tố cốt lõi và đặc điểm chính của nó trong thực tiễn quản lý tổ chức (Yang và cộng sự, 2025). Hệ quả là, thay vì khám phá nội hàm, từ đó xây dựng một cấu trúc phù hợp, nhiều nghiên cứu đồng nhất và sử dụng khía cạnh LĐS trong lĩnh vực lưu trú từ các lĩnh vực khác (ví dụ: dệt may (Saddique và cộng sự, 2023), khu vực công (Seraj và cộng sự, 2025), công nghệ thông tin (Zhu và cộng sự, 2025), các tổ chức nói chung (Hussein và cộng sự, 2024; Jasim và cộng sự, 2024)). Chính khoảng trống này đòi hỏi các nghiên cứu cần xác định rõ được các khía cạnh cấu thành nên LĐS trong lĩnh vực lưu trú, làm cơ sở triển khai các giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả quản trị.

Do đó, chúng tôi đã tiến hành một nghiên cứu định tính thăm dò nhằm khám phá bản chất và các khía cạnh nội dung của LĐS dành riêng cho lĩnh vực lưu trú tại Việt Nam. Bài viết được bắt đầu với phần tổng quan tài liệu về LĐS. Phần phương pháp luận được trình bày trước khi đưa ra các phát hiện về các khía cạnh cốt lõi của LĐS trong lĩnh vực lưu trú. Phần kết luận bằng việc thảo luận về những đóng góp lý thuyết, hàm ý thực tiễn, hạn chế và đề xuất cho nghiên cứu trong tương lai.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Lãnh đạo số

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

LĐS nổi lên như một phương thức quản trị quan trọng, có sự khác biệt so với các mô hình khác như lãnh đạo truyền thống hay lãnh đạo giao dịch. Theo Li và cộng sự (2026), LĐS được định nghĩa là năng lực chiến lược của đội ngũ quản lý cấp cao trong việc định hình tầm nhìn, thúc đẩy và điều phối việc tích hợp các công nghệ số nhằm chuyển đổi căn bản mô hình kinh doanh, quy trình vận hành và cơ chế tạo ra giá trị của tổ chức. Đồng quan điểm, Ding (2026) nhấn mạnh rằng đây là khả năng chủ động xây dựng một tầm nhìn đổi mới số thuyết phục, từ đó định hướng toàn bộ nỗ lực của tổ chức hướng tới việc thực thi hiệu quả các chiến lược chuyển đổi.

Do đó, LĐS vượt xa việc chỉ đơn thuần áp dụng công nghệ mới. Phương thức này đòi hỏi phải thiết lập định hướng chiến lược rõ ràng, nuôi dưỡng văn hóa doanh nghiệp linh hoạt, đổi mới, cũng như tối ưu hóa nguồn lực để ưu tiên năng lực số và việc ra quyết định dựa trên dữ liệu (Saddique và cộng sự, 2023; Seraj và cộng sự, 2025). Trong bối cảnh biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ (VUCA) của thời đại số, LĐS đóng vai trò then chốt. Đặc biệt ở các giai đoạn chuyển đổi trọng yếu, năng lực LĐS giúp tổ chức quản lý hiệu quả tính phức tạp của môi trường công nghệ, thúc đẩy sự đổi mới, giảm thiểu rào cản thay đổi và bảo đảm thực thi thành công các chiến lược đã đề ra (Yang và cộng sự, 2025).

2.2. Lãnh đạo số trong lĩnh vực lưu trú

Trong bối cảnh số hoá, đặc điểm của LĐS trong các cơ sở lưu trú có những sự khác biệt đối với các ngành khác, đặc biệt là những yêu cầu về năng lực. Pesonen (2022) đề xuất ba loại kỹ năng chính giúp cải thiện quá trình số hóa trong ngành lưu trú bao gồm các kỹ năng số chiến lược, thông tin và công cụ; năng lực tìm kiếm, lựa chọn và xử lý thông tin; năng lực sử dụng công nghệ số để đạt được mục tiêu đã đề ra. Tương tự, Cheung và cộng sự (2018) nêu rõ vì ngành dịch vụ lưu trú là ngành dịch vụ hướng đến con người, nên các nhà lãnh đạo phải có khả năng kiểm soát hiệu quả cảm xúc của chính mình, cởi mở và có kiến thức chuyên môn cao và tỉ mỉ công việc hơn. Sự tích hợp độc đáo của công nghệ trong thực tiễn lãnh đạo này làm nổi bật tầm quan trọng của LĐS trong các ngành công nghiệp thâm dụng công nghệ như ngành khách sạn. Xét dưới góc độ năng lực động cấp cao, LĐS trong ngành khách sạn là nhân tố cốt lõi giúp các tổ chức nhạy bén nắm bắt thời cơ, vượt qua thách thức và thiết lập lợi thế cạnh tranh bền vững trong kỷ nguyên công nghệ (Hussein và cộng sự, 2024). Tiếp cận theo hướng tương tự, các nghiên cứu của Jasim và cộng sự (2024) cũng như Seraj và cộng sự (2025) nhấn mạnh rằng LĐS yêu cầu các tổ chức lưu trú phải chủ động nhận diện các chuyển dịch công nghệ mới, khai thác hiệu quả cơ hội số hóa và cụ thể hóa các tri thức đó thành những chiến lược gia tăng giá trị thực tế. Đồng điệu với quan điểm của các tác giả trước, nghiên cứu này nhìn nhận LĐS như một tập hợp năng lực toàn diện (bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ) của người lãnh đạo nhằm linh hoạt ứng phó trước những biến động khốc liệt của môi trường kinh doanh - từ sự bất ổn về cầu dịch vụ, tính mùa vụ đặc thù cho đến mức độ phụ thuộc ngày càng cao của du khách vào các nền tảng kỹ thuật số.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính để đạt được mục tiêu đề ra ban đầu là khám phá nội hàm của LĐS trong lĩnh vực lưu trú. Nghiên cứu sử dụng phỏng vấn nhóm bán cấu trúc (semi-structured group interview), trong đó người nghiên cứu xây dựng trước bộ câu hỏi theo các chủ đề nghiên cứu nhưng linh hoạt điều chỉnh và khai thác thêm các nội dung phát sinh trong quá trình thảo luận nhằm thu thập dữ liệu chuyên sâu. Các cuộc phỏng vấn mang tính chất bán cấu trúc và được tiến hành một cách tự do để đảm bảo người được phỏng vấn có thể trả lời chi tiết nhất có thể theo nhận thức và suy nghĩ của riêng họ về các khía cạnh của LĐS. Không giống như phỏng vấn cá nhân, phỏng vấn nhóm nổi tiếng với động lực nhóm giúp thu thập dữ liệu sâu sắc và phong phú hơn thông qua tương tác xã hội giữa những người tham gia (Putra & Cho, 2019).

Ngoài ra, phỏng vấn nhóm cho phép các nhà nghiên cứu quan sát các điểm đồng thuận và bất đồng, từ đó có thể đi đến những kết luận có tính tin cậy hơn (Morgan, 1996).

Chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Nhóm nghiên cứu thực hiện phương pháp lấy mẫu có chủ đích để lựa chọn các cơ sở lưu trú và người tham gia có thể cung cấp sự hiểu biết tốt hơn về LĐS. Có hai đối tượng tham gia trong nghiên cứu này: đại diện các cơ sở lưu trú và giảng viên/nhà nghiên cứu. Hai nhóm đối tượng khác nhau này nhằm nâng cao tính toàn diện và độ tin cậy của nghiên cứu thăm dò định tính. Cụ thể, nhóm nhà lãnh đạo cung cấp góc nhìn thực chứng sâu sắc từ bối cảnh vận hành thực tế của ngành khách sạn, giúp xác định các biểu hiện cụ thể của LĐS. Trong khi đó, nhóm học thuật mang lại góc nhìn tổng quan, hệ thống và chuẩn mực lý thuyết về lãnh đạo và chuyển đổi số. Sự kết hợp hai nguồn dữ liệu này cho phép nhóm nghiên cứu đối chiếu, kiểm chứng chéo và tổng hợp được một bộ khung năng lực LĐS vừa có giá trị thực tiễn cao, vừa đảm bảo tính chặt chẽ về mặt học thuật. Ngoài ra, dù hai đối tượng khác nhau nhưng họ đều có điểm chung là khả năng am hiểu về lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay tại các cơ sở lưu trú.

Đối với nhóm các cơ sở lưu trú, nghiên cứu tập trung vào các khách sạn thuộc phân khúc 3 – 5 sao vì đây là nhóm có xu hướng đầu tư và ứng dụng các công nghệ hiện đại, đặc biệt là những giải pháp có khả năng tích hợp với các hệ thống và công cụ khác (García-López và cộng sự, 2025). Đồng thời, các hoạt động chuyển đổi số tại những khách sạn này thường được triển khai theo định hướng chiến lược và lấy khách hàng làm trung tâm (Lam & Law, 2019). Trong bối cảnh đó, vai trò của LĐS được dự kiến sẽ được thể hiện rõ ràng và toàn diện hơn. Người tham gia là tổng giám đốc/phó tổng giám đốc, giám đốc/phó giám đốc và trưởng các bộ phận của các cơ sở lưu trú. Tác giả đưa ra yêu cầu để tham gia phỏng vấn: các cơ sở lưu trú đã hoạt động ít nhất 3 năm trở lên, những người lãnh đạo đã làm việc ở vị trí hiện tại từ 5 năm trở lên và các cơ sở lưu trú này đã có nhiều hoạt động thực hiện chuyển đổi số như các hoạt động về an ninh, bán hàng và đặt phòng, quản lý dữ liệu khách hàng, chatbot hay marketing số. Có tổng cộng 10 người đáp ứng các yêu cầu trên và tình nguyện tham gia vào 3 nhóm phỏng vấn. Những người này đến từ 10 khách sạn với một số đặc điểm: 3 khách sạn được xếp hạng 3 sao, 4 khách sạn xếp hạng 4 sao và 3 khách sạn xếp hạng 5 sao; có 2 khách sạn có quy mô lao động trung bình dưới 100 người, 3 khách sạn có từ 100 đến 150 người và 5 khách sạn có trên 150 người lao động; đa số các khách sạn này thuộc khách sạn thành phố.

Các cuộc phỏng vấn này được thực hiện trực tiếp tại 3 địa điểm khác nhau nhằm đảm bảo thuận tiện trong di chuyển và tiết kiệm thời gian cho những người tham gia, bao gồm: Thành phố Hà Nội (3 người), Thành phố Huế (4 người) và Thành phố Đà Nẵng (3 người). Quy mô mỗi nhóm từ ba đến bốn người vẫn đảm bảo điều kiện cho các cuộc phỏng vấn nhóm (Putra & Cho, 2019). Trung bình, mỗi cuộc họp kéo dài 90 phút. Đối với nhóm giảng viên/nhà nghiên cứu, tất cả những người này đều có kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm trong cả hai lĩnh vực quản trị kinh doanh và du lịch. Tổng cộng có 6 người đồng ý tham gia vào một cuộc phỏng vấn nhóm duy nhất được tổ chức tại một trường đại học trên địa bàn Thành phố Huế. Cuộc họp này diễn ra trong 120 phút. Thông tin cụ thể được trình bày ở Bảng 1.

Bảng 1. Thông tin chi tiết của những người tham gia thảo luận nhóm

Mã số	Giới tính	Vị trí công tác	Kinh nghiệm làm việc	Nơi làm việc	Nhóm phỏng vấn
LĐS #1	Nam	Giám đốc nhân sự	14	Hà Nội	1

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

Mã số	Giới tính	Vị trí công tác	Kinh nghiệm làm việc	Nơi làm việc	Nhóm phỏng vấn
LĐS #2	Nữ	Phó giám đốc	17	Hà Nội	1
LĐS #3	Nam	Trưởng phòng tổ chức hành chính	9	Hà Nội	1
LĐS #4	Nữ	Trưởng phòng nhân sự	12	Huế	2
LĐS #5	Nam	Phó giám đốc	15	Huế	2
LĐS #6	Nữ	Phó giám đốc	16	Huế	2
LĐS #7	Nam	Tổng giám đốc	21	Huế	2
LĐS #8	Nam	Giám đốc	18	Đà Nẵng	3
LĐS #9	Nam	Phó giám đốc	16	Đà Nẵng	3
LĐS #10	Nữ	Phó giám đốc	16	Đà Nẵng	3
LĐS #11	Nữ	Giảng viên	21	Huế	4
LĐS #12	Nữ	Giảng viên	29	Huế	4
LĐS #13	Nam	Giảng viên	27	Huế	4
LĐS #14	Nam	Giảng viên	33	Huế	4
LĐS #15	Nam	Giảng viên	21	Huế	4
LĐS #16	Nam	Giảng viên	25	Đà Nẵng	4

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Để thu thập ý kiến, người điều phối đặt ra các câu hỏi, tập trung vào các vấn đề: "LĐS là gì?", "một nhà lãnh đạo có năng lực LĐS thì cần phải có hay thể hiện được những năng lực cụ thể nào?", "mức độ phù hợp của những khía cạnh này với cơ sở lưu trú như thế nào?". Dựa trên câu trả lời của người tham gia, người điều phối đã đặt thêm câu hỏi. Để xây dựng mối quan hệ và sự tin tưởng, chúng tôi đảm bảo với tất cả người tham gia rằng tên cá nhân và thông tin đơn vị công tác của họ sẽ được giữ bí mật, và khuyến khích họ trả lời một cách trung thực nhất có thể.

Tính hợp lệ của dữ liệu

Để đảm bảo tính hợp lệ tổng thể của dữ liệu định tính từ các nhóm thảo luận và tính chính xác của các lời kể bằng lời nói về kinh nghiệm của người tham gia, mỗi cuộc thảo luận nhóm đều được ghi âm với sự cho phép của người tham gia và được chép lại đầy đủ. Mặc dù nghiên cứu này chỉ có bốn nhóm thảo luận với tổng cộng 16 người tham gia, nhưng dữ liệu đã đạt đến mức bão hòa cao sau khi tiến hành ba nhóm thảo luận. Phỏng vấn nhóm thường có độ bão hoà sớm hơn so với phỏng vấn cá nhân. Putra và Cho (2019) nhận thấy rằng, các nhà nghiên cứu có thể xác định được các chủ đề quan trọng nhất trong nghiên cứu của mình chỉ với ba nhóm thảo luận.

Cụ thể, dữ liệu từ ba nhóm phỏng vấn đầu tiên đến từ các nhà lãnh đạo (nhóm 1, 2) và nhà nghiên cứu (nhóm 4) đã thể hiện sự lặp lại cao về mặt thông tin. Đến cuối buổi thảo luận của nhóm 4, danh mục mã sơ cấp đã có sự lặp lại và không phát sinh thêm các mã hay các thuộc tính mới liên quan đến nội hàm LĐS. Điều này cho thấy sự bão hoà đã đạt được khi thực hiện 3 nhóm phỏng vấn đầu tiên. Nhóm thảo luận thứ 4 (gồm các nhà lãnh đạo tại Đà Nẵng) được tiến hành sau đó nhằm mục đích đối chiếu, khẳng định lại một lần nữa nhận định bão hoà của chúng tôi là đúng đắn. Kết quả phân tích dữ liệu định tính từ nhóm này cho thấy không có chủ đề cốt lõi hoặc khía cạnh năng lực mới nào phát sinh ngoài các khía cạnh được nhận diện ở 3 nhóm trước đó. Sau đó, chúng tôi đã liên hệ lại với bốn người được phỏng vấn và yêu cầu họ xem xét và cung cấp phản hồi về các diễn giải và kết luận của chúng tôi về dữ liệu phỏng vấn để nâng cao độ tin cậy hoặc tính hợp lệ nội bộ.

Cuối cùng, tất cả dữ liệu của các cuộc phỏng vấn đã được mã hóa thủ công bởi hai người trong nhóm nghiên cứu. Các diễn giải của người mã hóa được so sánh và kiểm tra chéo để đảm bảo tính nhất quán và độ tin cậy của phân tích dữ liệu.

Phân tích dữ liệu

Phương pháp mã hóa dữ liệu đã được áp dụng cho phân tích dữ liệu định tính. Đối với nội dung quan trọng nhất, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích chủ đề theo kiểu quy nạp, thay vì áp đặt các danh mục đã được định sẵn theo kiểu diễn dịch. Cách tiếp cận này cho phép chúng tôi hiểu sâu hơn về các khía cạnh cốt lõi của LĐS và phát triển một cách quy nạp khung khái niệm để diễn giải và khái quát hóa từ dữ liệu.

Cụ thể, chúng tôi bắt đầu phân tích dữ liệu bằng việc đọc lại các bản ghi phỏng vấn để làm quen với dữ liệu thu được. Sau đó, văn bản được chia thành các đơn vị nhỏ (cụm từ, câu hoặc đoạn văn), mỗi đơn vị được gán một nhãn, và sau đó mỗi đơn vị được nhóm lại thành các mã. Cuối cùng, các mã được kiểm tra để tìm ra các mẫu và được sắp xếp thành các chủ đề chính trong từng trường hợp riêng lẻ. Bảng 2 minh họa quy trình mã hóa và hình thành các chủ đề/năng lực của LĐS.

Bảng 2. Minh họa quy trình mã hóa và hình thành các chủ đề/năng lực của lãnh đạo số

Trích dẫn dữ liệu	Mã ban đầu	Nhóm mã	Chủ đề/Năng lực
"Xác định tầm nhìn là trách nhiệm đầu tiên... Đó như bản đồ giúp xác định phương hướng, mục đích trong bối cảnh... bất định"	Định hình phương hướng chiến lược	Định hướng chiến lược số dài hạn	Năng lực xây dựng tầm nhìn số
"Bắt buộc phải gắn mọi chiến lược kinh doanh hay điều chỉnh giá với dữ liệu thời gian thực"	Định hướng quản trị dựa trên dữ liệu thời gian thực	Quản trị và quyết định dựa trên dữ liệu	
"liên tục cập nhật các giải pháp như chìa khóa số... ngay từ khi chúng mới nhen nhóm"	Nhạy bén nắm bắt công nghệ mới nổi	Phản ứng linh hoạt trước biến động công nghệ	Năng lực thích ứng số

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

Trích dẫn dữ liệu	Mã ban đầu	Nhóm mã	Chủ đề/Năng lực
"Xử lý sự cố số... là năng lực trấn an tâm lý và bảo đảm trải nghiệm khách hàng"	Kích hoạt kịch bản xử lý sự cố công nghệ	Quản trị rủi ro và đứt gãy hạ tầng số	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Nội hàm của lãnh đạo số trong các cơ sở lưu trú

Dù có nhiều định nghĩa khác nhau, nhìn chung, LĐS trong các cơ sở lưu trú có thể hiểu là một quá trình tích hợp giữa năng lực lãnh đạo, tư duy chuyển đổi và việc tận dụng tối đa lợi ích của công nghệ số tiên tiến để định hướng, ảnh hưởng và dẫn dắt tổ chức nhằm thúc đẩy sự đổi mới, nâng cao năng lực nội tại, thích ứng môi trường kỹ thuật số không ngừng thay đổi, từ đó góp phần thúc đẩy sự bền vững trên toàn hệ sinh thái tổ chức. Tiếp cận dưới góc độ năng lực, câu hỏi nghiên cứu được đặt ra nhằm xác định các khía cạnh cốt lõi của LĐS trong các cơ sở lưu trú. Kết quả nghiên cứu đã trả lời câu hỏi này thông qua bảy chủ đề, trong đó nổi bật lên là năm chủ đề với sự đồng thuận gần như tuyệt đối của những người tham gia: năng lực xây dựng tầm nhìn số, năng lực truyền cảm hứng số, năng lực tổ chức số, năng lực thích ứng số và năng lực xây dựng văn hoá số. Hai chủ đề còn lại được nhắc đến nhưng chỉ là quan điểm của số ít các chuyên gia, bao gồm: năng lực dự báo số và năng lực tạo khác biệt số.

Bảng 3. Tần suất chuyên gia đề cập đến các khía cạnh của lãnh đạo số

STT	Các khía cạnh của lãnh đạo số	Tần suất chuyên gia đề cập
1	Năng lực xây dựng tầm nhìn số	16/16
2	Năng lực truyền cảm hứng số	16/16
3	Năng lực tổ chức số	14/16
4	Năng lực thích ứng số	15/16
5	Năng lực xây dựng văn hoá số	12/16
6	Năng lực dự báo số	03/16
7	Năng lực tạo khác biệt số	05/16

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Khi so sánh giữa hai nhóm đối tượng phỏng vấn, cho thấy sự thống nhất cao đối với các chủ đề nổi bật của LĐS. Năng lực xây dựng tầm nhìn số và năng lực truyền cảm hứng số đều được tất cả các chuyên gia thống nhất lựa chọn. Tuy nhiên, ở các khía cạnh còn lại vẫn có một số khác biệt nhỏ giữa hai nhóm đối tượng phỏng vấn. Cụ thể hơn, nhóm các nhà lãnh đạo có xu hướng nhấn mạnh đến tính vận hành thực tế và giải quyết các điểm nghẽn tại các cơ sở lưu trú. Chẳng hạn, họ nhấn mạnh đến năng lực tổ chức số hay năng lực thích ứng số. Trong khi đó, nhóm học thuật quan tâm nhiều hơn đến vai trò của lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi số. Đối với nhóm này, họ xem LĐS như một dạng năng lực động nên đề cao đến năng lực tạo khác biệt số và xây dựng văn hoá số nhiều hơn.

Năng lực xây dựng tầm nhìn số

Xây dựng tầm nhìn số là chủ đề nổi bật đầu tiên xuất hiện từ các buổi phỏng vấn sâu về LĐS, được xem là yếu tố tiên quyết giúp các lãnh đạo các cơ sở lưu trú dẫn dắt tổ chức chuyển đổi số thành công. Trong nghiên cứu này, "năng lực xây dựng tầm nhìn số" được định nghĩa là khả năng nhận diện các xu hướng công nghệ mới, xác định lộ trình dung hòa giữa công nghệ và con người, định hình sự thay đổi dài hạn của tổ chức và đề cao chiến lược phát triển dựa trên dữ liệu.

Trong quá trình phỏng vấn, nhiều nhà lãnh đạo (ví dụ: LĐS #3, #5, #8, #10) đã chia sẻ về cách họ và cấp trên của mình định hướng công nghệ tại tổ chức. LĐS #10 nhấn mạnh *"Xác định tầm nhìn là trách nhiệm đầu tiên của chúng tôi. Đó như bản đồ giúp xác định phương hướng, mục đích trong bối cảnh môi trường phức tạp, bất định và đầy rủi ro hiện nay"*. LĐS #5 bổ sung: *"Công nghệ trong ngành khách sạn không còn là lựa chọn phụ mà đã trở thành yếu tố sinh tồn. Chúng tôi nhận thấy các xu hướng như hệ thống quản lý thông minh (Smart PMS), check-in tự động hay chìa khóa số không chỉ đơn thuần là công cụ hỗ trợ, mà chúng thực sự tái định hình cách khách hàng tương tác với dịch vụ. Nếu lãnh đạo không nhận diện sớm các xu hướng này, khách sạn sẽ nhanh chóng bị lỗi thời so với kỳ vọng của du khách thế hệ mới."*

Bên cạnh đó, việc xác định lộ trình kết hợp hài hòa giữa công nghệ và yếu tố con người cũng được các chuyên gia đặc biệt nhấn mạnh. LĐS #14 nhận định *""Nhiều người sợ chuyển đổi số sẽ làm mất đi tính cá nhân hóa hoặc thay thế con người. Nhưng tầm nhìn của lãnh đạo phải làm rõ: công nghệ giải phóng nhân viên khỏi các tác vụ thủ công trùng lặp để họ tập trung chăm sóc khách hàng tốt hơn"*. Trong bối cảnh này, xuất phát từ thực tiễn của đơn vị, LĐS #9 chia sẻ "*Chúng tôi có một lộ trình rõ ràng để công nghệ làm nền tảng, còn con người tạo ra cảm xúc. Khi nhân viên hiểu công nghệ giúp họ giảm áp lực vận hành, họ mới đồng lòng thực thi."*

Ngoài ra, các nhà lãnh đạo cũng nhấn mạnh vai trò của tầm nhìn dài hạn và tư duy quản trị dựa trên dữ liệu thay vì quyết định cảm tính. LĐS #1 cho biết: *"Trước đây, việc đặt giá phòng hay dự báo cầu phần lớn dựa vào kinh nghiệm cá nhân của người quản lý. Tuy nhiên, hiện nay, chúng tôi bắt buộc phải gắn mọi chiến lược kinh doanh hay điều chỉnh giá với dữ liệu thời gian thực của hệ thống"*. Củng cố cho luận điểm này, LĐS #2 nhận định rằng trong bối cảnh thị trường biến động từng giờ, kinh nghiệm cảm tính có thể dẫn đến sai lầm đắt giá, vì vậy tầm nhìn chiến lược dài hạn phải lấy dữ liệu làm kim chỉ nam cho mọi quyết định đầu tư và vận hành.

Các trích dẫn thực tế trên cho thấy việc xây dựng tầm nhìn số rõ ràng không chỉ giúp tối ưu hóa hiệu quả vận hành mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ – yếu tố cốt lõi của ngành dịch vụ lưu trú, vốn chịu áp lực cạnh tranh và sự thay đổi nhanh chóng trong hành vi khách hàng.

Năng lực truyền cảm hứng số

Khía cạnh "năng lực truyền cảm hứng số" đề cập đến khả năng của một người lãnh trong việc khơi dậy động lực, niềm tin và sự chủ động của nhân viên để họ sẵn sàng đón nhận, sáng tạo và thích ứng với quá trình chuyển đổi số. Trong bối cảnh văn hóa doanh nghiệp Việt Nam – nơi nhân viên thường thụ động chờ chỉ đạo và ngại rủi ro, năng lực truyền cảm hứng số của LĐS mang ý nghĩa quyết định. Những người tham gia phỏng vấn nhấn mạnh sự cần thiết của việc thể hiện năng lực truyền cảm hứng số nhằm xây dựng một môi trường chuyển đổi số thuận lợi trong các cơ sở lưu trú. Đối với họ, sự dẫn dắt truyền cảm hứng đóng vai trò như một yếu tố then chốt trong động viên, giúp biến sự lo âu do công nghệ gây ra thành hành vi chủ động học hỏi. Nhờ đó, năng lực truyền cảm hứng số giúp loại bỏ các rào cản tâm lý trong việc tiếp nhận công nghệ, thu hẹp khoảng cách công nghệ giữa các thế hệ và thúc đẩy sự phối hợp liên bộ phận, khiến nhân viên cảm thấy có động lực và

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

an tâm hơn trong công việc. Điều này, đến lượt nó, tạo ra tác động tích cực đến nhận thức của họ về môi trường số của tổ chức cũng như hiệu quả đổi mới sáng tạo.

Chia sẻ từ LĐS #11 ở góc độ học thuật: *"Trong mô hình quản trị khách sạn hiện đại, công nghệ chỉ đóng vai trò là nguồn lực cứng, còn năng lực khơi gợi tư duy và niềm tin số của người quản lý mới là nguồn lực mềm giúp kích hoạt toàn bộ hệ thống"*. LĐS #2 nêu ví dụ: *"Khi áp dụng hệ thống kiosk tự check-in và phần mềm quản lý PMS mới, ban đầu nhân viên rất e ngại. Thay vì áp đặt hành chính, chúng tôi giải thích rõ công cụ này sẽ giải phóng các bạn khỏi các tác vụ nhập liệu thủ công lặp đi lặp lại trong giờ cao điểm. Khi nhân viên thấy công nghệ trực tiếp giảm bớt áp lực công việc và tạo điều kiện để họ nâng cao chuyên môn, họ chuyển từ trạng thái đối phó sang chủ động học hỏi và ứng dụng"*. Tương tự, đối với những người lao động lớn tuổi, LĐS #8 nhấn mạnh *"khơi gợi tư duy số không ép buộc bằng chỉ tiêu, mà biết cách đồng hành, tôn trọng kinh nghiệm của họ và giúp họ nhận ra công nghệ chỉ là công cụ hỗ trợ để kinh nghiệm đó được phát huy tốt hơn"*. LĐS #7 nêu rõ *"Thái độ kiên trì và tinh thần tích cực của người lãnh đạo chính là mệnh lệnh không lời thuyết phục nhất đối với cấp dưới"*.

Bên cạnh đó, việc lắng nghe và giải tỏa những lo ngại về nguy cơ công nghệ thay thế con người cũng được các nhà quản lý đặc biệt nhấn mạnh nhằm ổn định tâm lý tổ chức. LĐS #3 chia sẻ kinh nghiệm xoa dịu tâm lý bất an của nhân sự khối trực tiếp: *"Sự phát triển của AI và tự động hóa khiến không ít nhân viên lo sợ bị đào thải. Trong các buổi họp, tôi luôn khẳng định với đội ngũ rằng công nghệ chỉ xử lý các quy trình chuẩn hóa, còn sự tinh tế, khả năng thấu cảm và những điểm chạm cảm xúc mang đậm lòng hiếu khách Việt Nam là điều máy móc không bao giờ thay thế được. Khi lãnh đạo cam kết rõ ràng về vai trò bổ trợ của công nghệ, nhân viên mới trút bỏ được áp lực và yên tâm làm việc."*

Đáng chú ý, năng lực này còn được xem như một yếu tố then chốt giúp nâng cao khả năng chống chịu của cơ sở lưu trú trước những biến động thị trường. LĐS #8 đúc kết: *"Thị trường du lịch biến đổi rất nhanh. Một người lãnh đạo có khả năng lan tỏa tinh thần số sẽ tạo ra một tập thể linh hoạt, không ngại thay đổi quy trình hay học công cụ mới khi thị trường dịch chuyển. Đó chính là nội lực giúp khách sạn thích ứng nhanh nhất với các xu hướng du lịch mới."*

Những chia sẻ từ các cuộc phỏng vấn cho thấy việc truyền cảm hứng số không chỉ dừng lại ở lời nói mà phải thể hiện qua sự đồng cảm, chính sách trao quyền, khả năng gắn kết các thế hệ và hành động làm gương của nhà quản lý – yếu tố then chốt giúp ngành dịch vụ lưu trú vượt qua rào cản tâm lý trong nội bộ tổ chức. Nhận thức của các nhà lãnh đạo phản ánh tầm quan trọng của việc lãnh đạo sở hữu năng lực kết nối cảm xúc và xây dựng niềm tin số, hỗ trợ triệt tiêu sự kháng cự thay đổi và gia tăng sự gắn kết của người lao động.

Năng lực tổ chức số

Bên cạnh hai khía cạnh nêu trên, năng lực tổ chức số nổi lên như "bộ khung vận hành" không thể thiếu của LĐS, giúp ban lãnh đạo các cơ sở lưu trú đưa các ý tưởng chuyển đổi số từ chiến lược vào đời sống thực tế của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này, khái niệm này đại diện cho khả năng cấu trúc lại bộ máy: từ việc thấu hiểu logic ứng dụng công nghệ, duy trì dòng chảy thông tin minh bạch giữa các phòng ban, đến việc trang bị tư duy dữ liệu cho nhân viên và kiến tạo các điểm chạm số sắc nét trong hành trình du khách. Do đặc thù ngành lưu trú tại Việt Nam gắn liền với văn hóa "mến khách" và coi trọng sự tương tác giữa con người với con người, năng lực tổ chức số không phải là thay thế hoàn toàn nhân sự bằng máy móc. Ngược lại, LĐS phải biết tổ chức lại quy trình để công nghệ đảm nhận các khâu nhập liệu thủ công (check-in, lưu trữ thông tin), từ đó giải phóng thời gian để nhân viên tập trung mang lại những trải nghiệm đáng nhớ cho từng du khách.

Khi thảo luận về khía cạnh này, các chuyên gia và nhà quản lý cấp cao đã khắc họa rõ nét bức tranh vận hành số qua những câu chuyện thực tế. Vừa là một giảng viên nhưng cũng vừa là quản lý tại một khách sạn, LĐS #15 nhấn mạnh: *"Sở hữu phần mềm đắt tiền không đồng nghĩa với chuyển đổi số thành công. Nếu người lãnh đạo không hiểu rõ công nghệ can thiệp vào khâu nào để giải quyết "điểm nghẽn" vận hành, việc áp dụng sẽ gây phiền hà thêm cho nhân viên"*. Từ thực tiễn đơn vị của mình, LĐS #3 chia sẻ: *"Chúng tôi đã rà soát lại toàn bộ hành trình phục vụ và đưa máy tính bảng vào khâu lễ tân, buồng phòng. Sự am hiểu quy trình giúp khách sạn rút ngắn 50% thời gian làm thủ tục cho khách mà vẫn đảm bảo tính chuẩn xác"*.

Quan tâm nhiều hơn đến khả năng kết nối trong vận hành, LĐS #9 cho rằng *"Ngành dịch vụ lưu trú rất sợ tình trạng "trống đánh xuôi, kèn thổi ngược" giữa Lễ tân, Buồng phòng và F&B. Do đó, khả năng tổ chức rất quan trọng với đơn vị chúng tôi"*. Cùng nhóm phỏng vấn với LĐS #9, đại diện của một khách sạn (LĐS #10) bổ sung thêm *"Dữ liệu sẽ thành "dữ liệu chết" nếu nhân viên trực tiếp không biết cách đọc và dùng nó. Chúng tôi không yêu cầu nhân viên phải thành chuyên gia phân tích, nhưng đào tạo để họ biết trích xuất thói quen, lịch sử sử dụng dịch vụ của khách từ CRM. Khi nhân viên biết dùng dữ liệu để đoán trước nhu cầu khách hàng, họ làm việc chủ động và tự tin hơn rất nhiều"*.

Nhìn tổng thể, các dữ liệu phỏng vấn trên minh chứng rằng chuyển đổi số không đơn thuần là bài toán mua sắm thiết bị, mà là nghệ thuật sắp đặt quy trình, liên kết con người và tối ưu hóa dữ liệu. Hay nói cách khác, năng lực tổ chức số là khía cạnh không thể thiếu đối với LĐS tại các cơ sở lưu trú.

Năng lực thích ứng số

Trong môi trường du lịch và lưu trú với tốc độ biến động công nghệ chóng mặt, cả bốn cuộc phỏng vấn nhóm đều nhận định vai trò không thể thiếu của năng lực thích ứng số. Trong phạm vi nghiên cứu này, khái niệm này thể hiện khả năng của nhà lãnh đạo trong việc nhận biết, phản ứng nhanh chóng và điều chỉnh linh hoạt thái độ, quy trình cũng như hành vi làm việc để phù hợp với những thay đổi liên tục của công nghệ và môi trường số.

Thông qua kinh nghiệm trong nghiên cứu, LĐS #16 chia sẻ: *"Tôi khẳng định, khả năng thích ứng là điều không thể thiếu trong bối cảnh môi trường hiện nay. Thông qua học phần Quản trị sự thay đổi mà tôi đảm nhận, thông qua đại dịch Covid-19, tôi đề cao khả năng điều chỉnh và chống chịu của các nhà lãnh đạo nhằm giúp các tổ chức không bị tụt lại phía sau"*. Đồng tình với quan điểm này, LĐS #8 cho biết: *"Ngành khách sạn hiện nay thay đổi tính bằng tháng. Nếu lãnh đạo đợi các đối thủ áp dụng thành công rồi mới tìm hiểu thì đã muộn. Chúng tôi liên tục cập nhật các giải pháp như chìa khóa số không tiếp xúc, hệ thống quản lý năng lượng thông minh ngay từ khi chúng mới nhen nhóm. Sự nhạy bén này giúp khách sạn luôn giữ được vị thế tiên phong và tối ưu hóa chi phí vận hành từ sớm"*.

Không chỉ thích ứng với xu thế nhất thời, các nhà lãnh đạo cũng cho rằng năng lực thích ứng cần duy trì xuyên suốt quá trình vận hành của tổ chức. Điều này được minh hoạ bởi những người tham gia sau: *"Lãnh đạo hiện nay không quản lý theo thời gian xuất hiện ở văn phòng mà điều hành dựa trên tiến độ và dữ liệu thời gian thực. Sự chuyển mình trong cách quản trị giúp bộ máy gọn nhẹ và phản ứng nhanh hơn nhiều"* (LĐS #4). *"Chuyển đổi số không phải lúc nào cũng mượt mà. Đã có lúc hệ thống PMS gặp sự cố gián đoạn kết nối đúng giờ cao điểm check-in. Lúc đó, khả năng thích ứng với sự cố cần được kích hoạt. Xử lý sự cố số không chỉ là chuyện sửa lỗi phần mềm, mà là năng lực trấn an tâm lý và bảo đảm trải nghiệm khách hàng liên tục"* (LĐS #8). *"Nếu lãnh đạo xem công nghệ là gánh nặng hay sự phiền phức, họ sẽ sớm bị đào thải. Bản thân tôi luôn giữ sự tò mò của một người học. Mỗi khi ngành xuất hiện công cụ mới – như ứng dụng AI vào phân tích phản hồi của du khách – tôi đều hào hứng thử nghiệm"* (LĐS #10).

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

Năng lực xây dựng văn hoá số

Khía cạnh cuối cùng được các nhóm phỏng vấn đề xuất chính là năng lực xây dựng văn hoá số. Đây được xem là yếu tố nền tảng giúp các cơ sở lưu trú định hình tư duy, lan tỏa giá trị và gắn kết đội ngũ trong quá trình chuyển đổi số. Khía cạnh này có thể được hiểu là khả năng của nhà lãnh đạo trong việc định hình, nuôi dưỡng và lan tỏa các giá trị, niềm tin, chuẩn mực hành vi và thói quen làm việc dựa trên công nghệ, nhằm tạo ra một môi trường gắn kết, nơi mọi thành viên đều tự nguyện và sẵn sàng đổi mới sáng tạo. Tại nhiều cơ sở lưu trú Việt Nam, thói quen quản lý theo kinh nghiệm cá nhân và nếp nghĩ truyền thống vẫn còn ghi sâu. Năng lực xây dựng văn hóa số của LĐS chính là việc từng bước chuyển đổi thói quen này sang tư duy quản trị dựa trên dữ liệu thực tế, tạo sự cởi mở và chia sẻ thông tin minh bạch giữa các phòng ban – vốn trước đây thường hoạt động tương đối khép kín.

Một phát hiện quan trọng từ dữ liệu phỏng vấn là hầu hết các cơ sở lưu trú hiện nay vẫn đang ở giai đoạn đầu của lộ trình chuyển đổi số (đặc biệt là các cơ sở lưu trú địa phương, thuộc nhóm 3 – 4 sao). Do đó, việc xây dựng văn hóa số ngay từ thời điểm này mang tính cấp thiết nhằm tạo khả năng chống chịu và nền móng vững chắc trước khi tổ chức bước vào các giai đoạn số hóa phức tạp hơn (như ứng dụng Big Data, AI hay tự động hóa toàn phần). LĐS #5, #6, #9 cùng có chung quan điểm rằng các đơn vị của họ chỉ mới đi những bước đầu tiên trên con đường số hóa. Do đó, nếu không quan tâm xây dựng văn hóa số ngay từ bây giờ thì khi áp dụng các hệ thống thông minh và phức tạp hơn trong tương lai, tổ chức sẽ lập tức bị "sốc" và gặp trở ngại về mặt vận hành. Văn hóa phải đi trước một bước để chuẩn bị tâm thế cho con người trước khi hạ tầng công nghệ tiến quá nhanh.

Bên cạnh đó, nhiều người tham gia đồng tình rằng, kiến tạo văn hoá số tại các cơ sở lưu trú trong bối cảnh hiện nay là điều cần thiết. LĐS #1 nhấn mạnh vai trò của văn hoá số trong việc tạo sự an toàn tâm lý và giảm bớt sự kháng cự. Cụ thể, "*Nếu nhân viên làm sai quy trình đón khách truyền thống thì có thể trách phạt, nhưng nếu họ gặp trục trặc khi thao tác trên phần mềm PMS mới, lãnh đạo phải đứng ra bảo vệ và hỗ trợ. Khi nhà lãnh đạo tạo được sự an toàn về mặt tâm lý, biến sự cố công nghệ thành bài học kinh nghiệm, nhân viên mới tự tin trút bỏ tâm lý đối phó để chủ động làm chủ công cụ*". Tương tự, LĐS #15 đúc kết rằng *"Nếu văn hóa của bạn khép kín và tư duy của bạn cũng vậy, quá trình chuyển đổi số của bạn sẽ không phát triển mạnh, chìa khóa là nuôi dưỡng sự cởi mở ở cả hai"*; LĐS #10 bày tỏ *"Văn hóa số giúp xóa bỏ thói quen giữ khép kín thông tin giữa các phòng ban"*.

Thay vì quản trị dựa trên "kinh nghiệm chủ quan" hay cảm tính, năng lực xây dựng văn hóa số hình thành thói quen phân tích số liệu thực tế trong báo cáo và điều hành. LĐS #2 cho biết*: "Trước đây, việc dự báo công suất phòng hay lập kế hoạch nhân sự chủ yếu dựa vào cảm nhận của trưởng bộ phận. Nhưng khi văn hóa dựa trên dữ liệu được xác lập, mọi người tự giác truy cập bảng biểu phân tích trên phần mềm hàng ngày để chủ động điều phối ca làm việc và tối ưu hóa chi phí vận hành"*.

Như vậy, những người tham gia nhóm phỏng vấn đều phản ánh tầm quan trọng của việc lãnh đạo đóng vai trò làm gương, kết hợp khéo léo giữa công nghệ cao và sự thấu hiểu con người để lan tỏa tinh thần đổi mới đến toàn bộ tổ chức.

Năng lực dự báo số và năng lực tạo khác biệt số

Năng lực dự báo số được xem là tiền đề quan trọng giúp các cơ sở lưu trú chủ động định hướng chiến lược, giảm thiểu rủi ro và tối ưu hóa lộ trình chuyển đổi số trong một môi trường kinh doanh đầy biến động. Khía cạnh này phản ánh khả năng của nhà lãnh đạo trong việc thể hiện vai trò tiên phong tiếp cận công nghệ mới, đồng thời dự tính nguồn lực, lường trước rủi ro và chuẩn bị các phương án dự phòng cho toàn bộ quá

trình số hóa của doanh nghiệp. Một chuyên gia (LĐS #1) nói rằng *"Lãnh đạo có năng lực dự báo số tốt giúp tổ chức tính toán chính xác nhu cầu nguồn lực ngay từ đầu để tránh tình trạng dự án bị đứt gánh giữa đường do thiếu hụt ngân sách hay nhân sự không đáp ứng kịp".*

Năng lực tạo khác biệt số giúp các cơ sở lưu trú bứt phá, tạo dựng lợi thế cạnh tranh nổi bật so với các đối thủ trong thời đại kỹ thuật số. Về bản chất, đây là khả năng của nhà lãnh đạo trong việc nắm bắt, dung hòa giữa công nghệ, chiến lược kinh doanh và con người nhằm thúc đẩy đổi mới, hình thành các nhóm hướng đến kết quả và xây dựng một hệ sinh thái vận hành độc đáo. LĐS #13 nhận định: *"Nếu chỉ dừng lại ở việc số hóa quy trình hay mua phần mềm về dùng thì đối thủ nào cũng làm được. LĐS phải là người nhìn ra bức tranh toàn cảnh, biết chọn đúng công nghệ mới nổi và triển khai nó theo một cách rất riêng để tạo khoảng cách với các đơn vị khác trên thị trường".* LĐS #7 cũng cho rằng *"Việc tạo nên sự khác biệt thông qua công nghệ đang trở nên quan trọng hơn bao giờ hết đối với ngành dịch vụ lưu trú – nơi tồn tại vô số điểm chạm khách hàng cần được đáp ứng".*

4.2. Thảo luận

Như vậy, tiếp cận dưới góc độ năng lực, kết quả thu được từ các cuộc phỏng vấn nhóm cho thấy rằng LĐS trong các cơ sở lưu trú là một khái niệm đa chiều và phức tạp, bao gồm năm khía cạnh cốt lõi khác nhau: năng lực xây dựng tầm nhìn số, năng lực truyền cảm hứng số, năng lực tổ chức số, năng lực thích ứng số và năng lực xây dựng văn hoá số.

Năng lực xây dựng tầm nhìn số là nội hàm đầu tiên mà các nhóm phỏng vấn đề xuất cho LĐS tại các cơ sở lưu trú. Điều này dường như đặc biệt có ý nghĩa trong chuyển đổi số bởi vì quá trình này mang đến những khả năng công nghệ mà nhiều người vẫn khó hình dung (Hensellek, 2020). Xây dựng được tầm nhìn là trọng tâm của LĐS vì nó có liên quan đến các yếu tố quyết định khác (Eberl & Drews, 2021). Trong bối cảnh công nghệ đang tái định hình toàn bộ ngành lưu trú, xây dựng một tầm nhìn số rõ ràng và toàn diện chính là trách nhiệm cốt lõi hàng đầu của LĐS tại các cơ sở lưu trú. Hensellek (2020) khẳng định khả năng LĐS tốt phụ thuộc vào việc trình bày rõ ràng và truyền đạt hiệu quả một tầm nhìn khả thi. Đối với các cơ sở lưu trú, LĐS sở hữu tầm nhìn số sắc bén không chỉ giúp hợp nhất tư duy của toàn bộ đội ngũ, phá vỡ rào cản tâm lý ngại thay đổi và định hướng các nguồn lực đầu tư đúng đắn, mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững và thúc đẩy các sáng kiến tăng trưởng trong kỷ nguyên số. Nhiều nghiên cứu cũng ủng hộ tầm nhìn số là một cấu thành không thể thiếu của LĐS như Magesa và Jonathan (2022), Hussein và cộng sự (2024), McCarthy và cộng sự (2024), Seraj và cộng sự (2025).

Năng lực truyền cảm hứng số được đề cập tiếp theo trong các cuộc phỏng vấn nhóm. Về bản chất của lãnh đạo, đó là một quá trình gây ảnh hưởng, truyền cảm hứng, tạo động lực và kích thích tinh thần cho người khác (Bass và cộng sự, 2003). Để chiến lược và tầm nhìn số có hiệu quả và được chấp nhận, LĐS phải truyền cảm hứng, tạo động lực và phù hợp với chiến lược kinh doanh của tổ chức (McCarthy và cộng sự, 2024). Quá trình chuyển đổi số thường đi kèm với áp lực thay đổi thói quen làm việc và tâm lý e ngại công nghệ của đội ngũ nhân sự - đặc biệt là lực lượng lao động trực tiếp phục vụ. Bằng việc khơi dậy động lực nội tại, lan tỏa tinh thần đổi mới sáng tạo và tạo dựng niềm tin vào sự chuyển mình của tổ chức, LĐS giúp gắn kết toàn bộ nhân viên xung quanh mục tiêu chung. Khả năng truyền cảm hứng số trong toàn bộ lực lượng lao động là một yếu tố mềm đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy việc áp dụng và tích hợp AI và đổi mới (Seraj và cộng sự, 2025), góp phần cải thiện hiệu suất hoạt động của tổ chức (Saddique và cộng sự, 2023), đặc biệt là trong môi trường dịch vụ chuyên sâu như các cơ sở lưu trú.

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

Hai khía cạnh trên chính là phần xác nhận các kết quả đi trước của nghiên cứu này. Dù ở góc độ lý thuyết hay thực nghiệm, các nghiên cứu đi trước đều cho rằng bất kể trong ngành nghề nào, LĐS trước hết phải định hình được chiến lược của tổ chức trong bối cảnh chuyển đổi số và đóng vai trò như một yếu tố kích thích, động viên, hỗ trợ và làm gương cho đội ngũ nhân sự trong bất cứ hoàn cảnh khó khăn nào.

Bên cạnh đó, năng lực tổ chức số cũng được thể hiện rõ ràng trong trường hợp LĐS tại các cơ sở lưu trú. Chuyển đổi số không chỉ bao hàm việc áp dụng các công cụ công nghệ mà còn là sự tái cấu trúc cơ bản về cách thức hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú. Về mặt này, LĐS cần thể hiện khả năng tái cấu trúc quy trình vận hành và gắn kết hạ tầng số với mục tiêu chiến lược của tổ chức. Theo đó, LĐS được kỳ vọng thể hiện được kiến thức, kỹ năng và thái độ vững chắc về công nghệ số. Nói cách khác, họ phải thể hiện được khả năng sử dụng thành thạo các công cụ kỹ thuật số (Ghamrawi & Tamim, 2023). Mục tiêu của khía cạnh này là tạo điều kiện cho quá trình chuyển đổi số thông qua sự tham gia tích cực của các bên liên quan có liên quan (Müller và cộng sự, 2024). Điều này có thể thúc đẩy người lao động làm việc hướng tới các mục tiêu nhất định với ít sự phản kháng và ít tranh cãi hơn (Ghamrawi & Tamim, 2023). Khía cạnh này phù hợp với các đặc điểm của các cơ sở lưu trú tại Việt Nam khi mà quá trình chuyển đổi số vẫn còn ở giai đoạn ban đầu. Do đó, những điều kiện cả về vật chất lẫn tinh thần cần được đảm bảo cho quá trình chuyển đổi số.

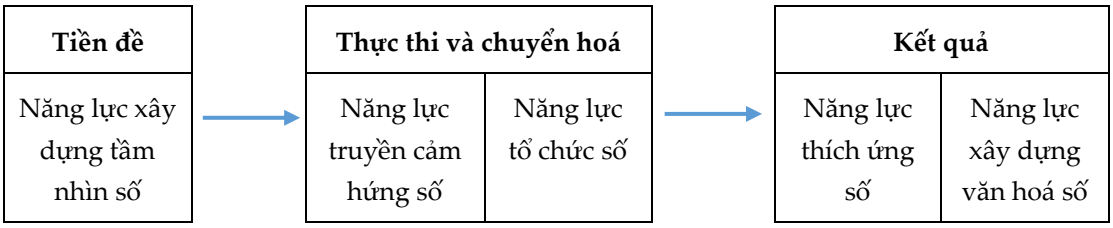
Tiếp theo, năng lực thích ứng số cũng được tìm thấy thông qua các cuộc phỏng vấn nhóm. Khả năng thích ứng giúp các nhà lãnh đạo đánh giá tình huống và lựa chọn con đường để đạt được kết quả mục tiêu một cách chính xác (Hossain và cộng sự, 2025). Magesa và Jonathan (2022) cũng nhấn mạnh các nhà lãnh đạo phải phát triển năng lực và khả năng cá nhân để quản lý tốt hơn sự không chắc chắn và tạo ra các tổ chức có năng lực động mạnh mẽ để thích ứng với sự thay đổi. Trong một ngành công nghiệp nhạy cảm với công nghệ và xu hướng tiêu dùng như lĩnh vực lưu trú, năng lực thích ứng số thể hiện ở khả năng nhận diện nhanh chóng các công nghệ mới, sự thay đổi trong hành vi du khách và linh hoạt điều chỉnh mô hình kinh doanh cũng như quy trình vận hành. Oktaysoy và Elkırmış (2025) nhấn mạnh LĐS là một phương pháp lãnh đạo quan trọng không chỉ cho hiện tại mà còn để quản lý những bất ổn của tương lai. Do đó, năng lực thích ứng số cho phép các cơ sở lưu trú phát hiện ra những thay đổi của thị trường, tận dụng các cơ hội và cấu hình lại các nguồn lực và chiến lược của họ để duy trì lợi thế cạnh tranh (Hussein và cộng sự, 2024).

Đối với ngành dịch vụ lưu trú - một ngành thâm dụng lao động, vận hành liên tục 24/7 và phụ thuộc lớn vào cảm xúc khách hàng, năng lực tổ chức số và năng lực thích ứng số mang những nét đặc thù riêng biệt của LĐS trong lĩnh vực này. Bởi vì, chuyển đổi số trong các cơ sở lưu trú không chỉ là việc đầu tư phần mềm mà là khả năng tái cấu trúc các điểm chạm trong hành trình du khách và đồng bộ hóa dữ liệu giữa các bộ phận trực tiếp (như lễ tân - buồng phòng - F&B) nhằm xóa bỏ tình trạng đứt gãy thông tin. Ngoài ra, hầu hết các cơ sở lưu trú Việt Nam (đặc biệt là phân khúc 3 - 4 sao) đang ở giai đoạn đầu chuyển đổi số với lực lượng lao động đa thế hệ, do đó, trong bối cảnh biến động nhanh của môi trường, tính thích ứng là điều cần thiết.

Cuối cùng, nghiên cứu này cung cấp các minh chứng định tính khẳng định sự xuất hiện của khía cạnh năng lực xây dựng văn hóa số. Trong khi một số nghiên cứu tách rời LĐS và văn hoá số (ví dụ: Islam và cộng sự (2025), Shin và cộng sự (2023), Wang và cộng sự (2022)), một số nghiên cứu lại có quan điểm LĐS đóng vai trò chuyển đổi trong quá trình xây dựng một văn hóa số (ví dụ: Eberl và Drews (2021), McCarthy và cộng sự (2024), Oktaysoy và Elkırmış (2025)). Do đó, năng lực xây dựng văn hoá số là một khía cạnh của LĐS trong nghiên cứu này chính là một đóng góp mới bằng cách mở rộng các nghiên cứu đi trước. Nhà lãnh đạo không chỉ là người vận hành văn hóa mà phải sở hữu năng lực chủ động kiến tạo môi trường an toàn tâm lý, biến sự cố công nghệ thành bài học và hình thành chuẩn mực làm việc cởi mở dựa trên dữ liệu cho toàn tổ chức. Bản

chất của LĐS là năng động và đóng vai trò trung tâm trong việc tích hợp văn hóa và năng lực để tối ưu hóa công nghệ số nhằm tạo ra giá trị (Magesa & Jonathan, 2022), và do đó, tạo điều kiện thuận lợi cho sự hợp tác và đổi mới công nghệ giữa các thành viên dựa trên một bộ giá trị chung (Ghamrawi & Tamim, 2023). Đối với các cơ sở lưu trú, trở nên linh hoạt, hiểu và phân tích tác động tiềm tàng của các giải pháp kỹ thuật số mới và thuyết phục toàn bộ tổ chức thúc đẩy đổi mới liên tục phải trở thành tư duy và thái độ văn hóa chung. Chính những đặc thù về sự kết nối liên tục, tính phối hợp liên bộ phận và áp lực thích ứng nhanh với thị trường đã biến văn hóa số trở thành nền tảng bắt buộc, giúp các cơ sở lưu trú biến công nghệ thành điểm tựa để tối ưu hóa vận hành và nâng cao chất lượng dịch vụ con người.

Kết quả nhận diện năm khía cạnh cốt lõi của LĐS cho thấy một cấu trúc logic nhân quả mang tính hệ thống và tương hỗ lẫn nhau giữa các năng lực này trong bối cảnh vận hành của các cơ sở lưu trú. Cụ thể, năm năng lực có sự liên kết với nhau theo một mô hình: tiền đề - thực thi – kết quả. Trong đó, năng lực xây dựng tầm nhìn số đóng vai trò là điểm khởi đầu và tiền đề chiến lược cho tổ chức. Nếu thiếu một tầm nhìn dài hạn và tư duy quản trị dựa trên dữ liệu, ban lãnh đạo sẽ khó có một con đường rõ ràng để định hướng mọi hoạt động của tổ chức đi theo, từ đó có thể gây lãng phí nguồn lực và dễ bị thất bại. Năng lực truyền cảm hứng số và năng lực tổ chức số chính là hai khía cạnh quan trọng để cụ thể hoá tầm nhìn vào thực tiễn. Đó là khả năng thiết lập bộ khung vận hành, nâng cấp hạ tầng số, đồng thời là "chất xúc tác" để khơi gợi niềm tin và động lực cho người lao động tích cực tham gia vào quá trình chuyển đổi số. Năng lực thích ứng số và năng lực xây dựng văn hoá số chính là kết quả. Nhờ khả năng một tổ chức số và truyền cảm hứng số, các nhà lãnh đạo trong các cơ sở lưu trú có thể phản ứng linh hoạt trước biến động của thị trường, đồng thời dễ dàng thu hút người lao động vào quá trình xây dựng một văn hoá số với đặc trưng của sự cởi mở, linh hoạt và luôn đổi mới. Sơ đồ 1 minh hoạ cho mối liên kết giữa các thành phần này.



Sơ đồ 1. Mối liên kết giữa 5 thành phần cốt lõi của lãnh đạo số

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Khác với năm khía cạnh cốt lõi ở trên với sự đồng thuận cao từ phía các chuyên gia (từ 12/16 đến 16/16 chuyên gia), hai khía cạnh "năng lực dự báo số" và "năng lực tạo khác biệt số" chỉ nhận được sự quan tâm của ít chuyên gia (lần lượt là 3/16 và 5/16). Sự chênh lệch này được lý giải bởi thực trạng chuyển đổi số trong ngành lưu trú tại Việt Nam hiện nay, khi hầu hết các doanh nghiệp (đặc biệt là phân khúc 3 - 4 sao) mới chỉ ở giai đoạn đầu của lộ trình số hóa. Trong giai đoạn này, ưu tiên cấp thiết của các nhà lãnh đạo là giải quyết các "điểm nghẽn" vận hành, số hóa quy trình liên bộ phận và giải tỏa tâm lý e ngại công nghệ của lực lượng lao động. Do đó, các nhiệm vụ mang tính chiến lược xa như dự báo mô hình công nghệ tương lai hay tạo sự khác biệt độc tôn thuần túy bằng công nghệ chưa được coi là một trụ cột năng lực độc lập của LĐS. Tuy vậy, khi phân tích kỹ vấn đề, hai khía cạnh này cũng phần nào đó đóng vai trò trong các khía cạnh còn lại. Chẳng hạn năng lực dự báo số thực chất là nền tảng để hình thành năng lực xây dựng tầm nhìn số và năng lực thích ứng số. Hay nói cách khác, khi nói đến năng lực xây dựng tầm nhìn số và năng lực thích ứng số, có thể hiểu rằng

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

khả năng của LĐS cần có trước đó là năng lực dự báo số. Tương tự, năng lực tạo khác biệt số cũng có thể xem là một phần của năng lực xây dựng văn hoá số (thúc đẩy tinh thần đổi mới sáng tạo trong nội bộ).

5. Kết luận

Nhiều nghiên cứu đã được thực hiện về LĐS trong lĩnh vực du lịch và khách sạn, tuy nhiên phần lớn các nghiên cứu này đều chưa thực hiện khám phá các khía cạnh cốt lõi của LĐS thông qua phương pháp định tính. Vì vậy, bài viết này đã cố gắng giải quyết khoảng trống kiến thức bằng cách tìm hiểu nội hàm của LĐS trong các cơ sở lưu trú tại Việt Nam theo cách tiếp cận về năng lực. Thông qua bốn cuộc họp phỏng vấn nhóm với 16 người tham gia, năm khía cạnh cốt lõi đã được xác định, bao gồm: năng lực xây dựng tầm nhìn số, năng lực truyền cảm hứng số, năng lực tổ chức số, năng lực thích ứng số và năng lực xây dựng văn hoá số.

Xét trên phương diện lý luận, kết quả của nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở tri thức học thuật thông qua cách tiếp cận định tính, đồng thời cung cấp nền tảng tham khảo cho các nhà nghiên cứu trong quá trình xây dựng và hoàn thiện thang đo LĐS ở các nghiên cứu định lượng tiếp theo trong lĩnh vực lưu trú. Đặc biệt, năm khía cạnh của LĐS cho thấy đây là một khái niệm mang tính đa chiều, trong đó các thành phần có sự liên kết với nhau nhưng mức độ biểu hiện không hoàn toàn giống nhau. Từ đó, nghiên cứu mở ra định hướng cho các nghiên cứu định lượng trong tương lai nhằm kiểm định tính tồn tại và mức độ phù hợp của các thành phần cấu thành thang đo LĐS tại các cơ sở lưu trú.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu này sẽ giúp các học giả và nhà lãnh đạo tại các cơ sở lưu trú hiểu được các khía cạnh quan trọng của LĐS để từ đó tối ưu hoá hiệu quả trong vận hành của tổ chức. Các cơ sở lưu trú nổi tiếng với thâm dụng lao động và tài nguyên, hoạt động một cách liên tục và thường xuyên đối mặt với sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng cũng như công nghệ số. Vì lý do đó, đầu tiên, nhà lãnh đạo phải định hình tầm nhìn số dài hạn, lấy chiến lược phát triển dựa trên dữ liệu làm kim chỉ nam để tối ưu hóa vận hành và trải nghiệm du khách. Thứ hai, lãnh đạo cần đóng vai trò truyền cảm hứng và làm hình mẫu tiên phong, chủ động giải tỏa tâm lý lo ngại bị thay thế và tạo động lực để nhân sự tự tin làm chủ công nghệ. Thứ ba, về mặt tổ chức và thích ứng, lãnh đạo phải số hóa quy trình liên bộ phận để đảm bảo tính minh bạch, đồng thời linh hoạt điều chỉnh phương thức điều hành và chủ động kịch bản xử lý rủi ro trước những biến động công nghệ. Cuối cùng, việc xây dựng văn hóa số đóng vai trò cốt lõi thông qua mô hình "High-tech, high-touch", kết hợp hài hòa giữa hạ tầng công nghệ và sự tinh tế của dịch vụ con người, khuyến khích thói quen làm việc dựa trên dữ liệu thời gian thực và duy trì đối thoại cởi mở trong toàn hệ thống.

Tuy nhiên, một số hạn chế của nghiên cứu cũng cần được quan tâm. Đầu tiền, kích thước mẫu của nghiên cứu định tính tương đối nhỏ, chỉ tập trung ở ba thành phố miền Bắc và Trung và được thu thập từ một mẫu tương đối đồng nhất. Hơn nữa, những phát hiện trong nghiên cứu này chỉ dựa trên quan điểm của các nhà lãnh đạo và mô hình này không nên được coi là một mô hình năng lực hoàn chỉnh. Do đó, bằng cách áp dụng hoặc kết hợp các loại thu thập dữ liệu khác nhau cho phần định tính của nghiên cứu, chẳng hạn như phỏng vấn cá nhân và quan sát, và thu thập một mẫu lớn hơn, một nghiên cứu có thể khám phá ra những phát hiện thú vị hơn. Ngoài ra, việc thu thập dữ liệu từ nhân viên hoặc nhà quản trị cấp cơ sở và so sánh với kết quả từ ban lãnh đạo có thể dẫn đến những phát hiện đáng tin cậy hơn.

Tài liệu tham khảo

Al-Romeedy, B., & Alharethi, T. (2024). Unlocking sustainable competitive advantage: The catalytic role of digital talent and knowledge workers in digital leadership in tourism and hospitality industry. *J. Infrastruct. Policy Dev*, *8*, 10395.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 207.

Cheung, C., King, B., & Wong, A. (2018). What does the Industry need to know about Chinese Hospitality Leadership? *Journal of China Tourism Research*, *14*(2), 177-192.

de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56. https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18

Ding, X. (2026). Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups. *Journal of Innovation & Knowledge*, *14*, 100970.

Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital Leadership–Mountain or molehill? A literature review. International Conference on Wirtschaftsinformatik,

García-López, A. M., Galindo-Pérez-de-Azpillaga, L., & Foronda-Robles, C. (2025). The Flow of Digital Transition: The Challenges of Technological Solutions for Hotels. *Social Indicators Research*, *178*(3), 1323-1346. https://doi.org/10.1007/s11205-024-03487-5

Ghamrawi, N., & Tamim, R. (2023). A typology for digital leadership in higher education: The case of a large-scale mobile technology initiative (using tablets). *Education and Information Technologies*, *28*(6), 7089-7110. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11483-w

Hareebin, Y., Mettarikanon, D., Niyomdecha, L., & Nakudom, S. S. (2026). Entrepreneurial Dynamic Capabilities and Digital Leadership as Drivers of Agility, Innovation, and Performance in the Hotel Industry: Evidence from Phuket, Thailand. *TEM Journal*, *15*(2), 2009.

Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, *2*(1), 1-15.

Hossain, S., Fernando, M., & Akter, S. (2025). Digital leadership: Towards a dynamic managerial capability perspective of artificial intelligence-driven leader capabilities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *32*(2), 189-208. https://doi.org/10.1177/15480518251319624

Hussein, H., Albadry, O. M., Mathew, V., Al-Romeedy, B. S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., & Khairy, H. A. (2024). Digital leadership and sustainable competitive advantage: Leveraging green absorptive capability and eco-innovation in tourism and hospitality businesses. *Sustainability*, *16*(13), 5371. https://doi.org/10.3390/su16135371

Ingaldi, M., & Ulewicz, R. (2025). The role of AI in digital leadership-new competencies of leaders. *Polish Journal of Management Studies*, *31*.

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

Islam, M. A., Haque, A. A., Rahman, M., Hack-Polay, D., & Mas, F. D. (2025). Knowledge-sharing Behaviour Through Leadership and Culture: The Moderating Role of Job Autonomy and Gender. *FIIB Business Review*, 1-17. https://doi.org/10.1177/23197145251387906

Jasim, T. A., Khairy, H. A., Fayyad, S., & Al-Romeedy, B. S. (2024). Digital leadership and creative performance in tourism and hotel enterprises: leveraging strategic agility and organizational learning culture. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, *54*, 872-884. https://doi.org/10.30892/gtg.542spl11-1262

Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, *79*, 60-69. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.015

Li, L., Weiyu, Z., Yingkai, W., Qian, J., & Saxunova, D. (2026). Institutional Pressure, Digital Leadership, and ESG Integration: A Moderated Mediation Model of Organizational Sustainability. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, *38*(1), 1-27.

Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania. *Information Technology for Development*, *28*(4), 777-796. https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1991872

McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2024). The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice. *Business Horizons*.

Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology* (22), 129-152. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129

Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, *75*, 102734.

Oktaysoy, O., & Elkırmış, Ö. E. (2025). *Beyond authority: Leadership approaches from classical to contemporary*. Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Pesonen, J. (2022). Management and leadership for digital transformation in tourism. In *Handbook of e-Tourism* (pp. 1147-1180). Springer.

Putra, E. D., & Cho, S. (2019). Characteristics of small business leadership from employees' perspective: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, *78*, 36-46.

Saddique, F., Ramzan, B., Sanyal, S., & Alamari, J. (2023). Role of digital leadership towards sustainable business performance: A parallel mediation model. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *7*(3), 2416. https://doi.org/10.24294/jipd.v7i3.2416

Seraj, A. H. A., Hasanein, A. M., Al-Romeedy, B. S., & Elziny, M. N. (2025). Redefining the digital frontier: Digital leadership, AI, and innovation driving next-generation tourism and hospitality. *Administrative Sciences*, *15*(9), 369. https://doi.org/10.3390/admsci15090369

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, *15*(3), 2027.

Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, *13*, 902693.

Yang, M., Li, J., Rowley, C., Chen, W., & Feng, Y. (2025). Digital leadership: conceptualization, measurement, and its impact on corporate performance. *Asia Pacific Business Review*, 1-27. https://doi.org/10.1080/13602381.2025.2543370

Zhu, J., Luo, Y., & Wang, H. (2025). Digital leadership and employees' innovative behavior in the hospitality industry: the role of digital self-efficacy and individual learning orientation. *Current Psychology*, *44*(20), 16283-16297. https://doi.org/10.1007/s12144-025-08358-x