NGHIÊN CỨU VỀ HÀNH VI LÃNH ĐẠO VÀ MỘT VÀI SO SÁNH QUỐC TẾ

Vũ Thành Hưng
Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: vthung@bsneu.edu.vn

Ngày nhận: 20/7/2018
Ngày nhận bản sửa: 22/8/2018
Ngày duyệt đăng: 02/9/2018

Tóm tắt:
Kết quả nghiên cứu về lãnh đạo chỉ ra rằng hành vi lãnh đạo trong tổ chức luôn được chú ý. Có một điểm chung là cả lãnh đạo và nhân viên đều thấy rõ tầm quan trọng và không khó để đưa ra được các hành vi lãnh đạo hiệu quả. Tuy nhiên đang có những khác biệt đối với các hành vi này trên nhiều khía cạnh và giữa các quốc gia. Đó không chỉ về việc lựa chọn các hành vi hiệu quả mà còn cả về sự đánh giá tầm quan trọng của các hành vi này giữa lãnh đạo (thể hiện hành vi) và nhân viên (chịu tác động của các hành vi đó) trong tổ chức. Sự không tương đồng về đặc trưng văn hóa, đặc điểm tổ chức và về các yếu tố cá nhân (quan điểm, nhận thức, v.v) được coi là những nguyên nhân chính của sự khác biệt nói trên. Sự khác biệt như vậy làm cho nghiên cứu về hành vi lãnh đạo hiệu quả luôn được quan tâm cần thiết và có ý nghĩa.
Từ khóa: Lãnh đạo, hành vi lãnh đạo, nhân viên, đánh giá, so sánh.
Mã JEL: M12

On Leadership Behaviors and Some International Comparisons

Abstract:
Research results on leadership indicated that leadership behaviors in organizations is usually interested in. The common point is all leaders and staff recognize the important of the behaviors clearly and can bring out effective leadership behaviors easily. However, there are many differences regarding these behaviors, from aspect to aspect, from country to country. Differences are not only in selecting, but also in evaluating the importance of effective leadership behaviors between leaders (who exerting leadership behaviors) and staff (people are affected by leadership behaviors). The dissimilarity in cultural characteristics, organizational features and individual factors are considered as main causes of differences mentioned. These differences make studies on effective leader behaviors more attractive, necessary and meaningful.
Keywords: Leadership, leadership behaviors, staff, evaluation, comparisons.
JEL code: M12

1. Đặt vấn đề

Lãnh đạo nói chung và lãnh đạo trong các tổ chức (doanh nghiệp) luôn thu hút được sự quan tâm của nhiều người và đã có nhiều nghiên cứu trên những khía cạnh, nội dung khác nhau về chủ đề này. Những lý thuyết về lãnh đạo, về hiệu quả lãnh đạo cũng rất đa dạng, thể qua hiện các học thuyết, các trường phái, các quan điểm hay các cách tiếp cận khác nhau. Bên cạnh các lý thuyết khác về lãnh đạo, lý thuyết về hành vi lãnh đạo (Behavioral Approaches) cũng được sử dụng nhiều trong giải thích vai trò, hành động và tác động của người lãnh đạo đến hiệu quả tổ chức. Theo lý thuyết này, hành vi của người lãnh đạo luôn gây ảnh hưởng trực tiếp đến nhân viên, cấp dưới. Tuy nhiên, trong nhiều nghiên cứu, khi xem xét, đánh giá và kết luận về các hành vi lãnh đạo hiệu quả, các kết quả đưa ra là khác nhau. Đó không chỉ khác nhau về các hành vi cần thiết trong một "danh mục chung" được đưa ra mà còn là sự khác nhau trong quan điểm, đánh giá về tầm quan trọng đối với một hành vi cụ thể khi so sánh.

Mặc dù đang còn những khác nhau như đã nói ở trên, nghiên cứu về hành vi lãnh đạo vẫn luôn mang lại những giá trị nhất định, và cần được tiếp tục. Trong nghiên cứu này, một nghiên cứu ở Việt Nam được thực hiện, cùng với đó là những đánh giá qua kết hợp, so sánh với các nghiên cứu tương tự. Mục tiêu chính của nghiên cứu này bao gồm: (1) Chỉ ra được những khác nhau về các hành vi lãnh đạo hiệu quả qua so sánh giữa Việt nam và một số nước khác; (2) Làm rõ những khác nhau trong đánh giá về tầm quan trọng của các hành vi lãnh đạo giữa lãnh đạo và nhân viên, và giữa các quốc gia, và (3) đưa ra một số lý giải và hàm ý liên quan. Qua đó, nghiên cứu làm rõ thêm tính đặc thù, sự đa dạng và những chú ý quan trọng khi nghiên cứu về hành vi lãnh đạo trong từng bối cảnh cụ thể. Đồng thời cung cấp thêm những căn cứ làm cơ sở cho các nhà lãnh đạo khi cân nhắc lựa chọn, duy trì và hoàn thiện các hành vi lãnh đạo hiệu quả.

2. Lãnh đạo và hành vi lãnh đạo

2.1. Lãnh đạo trong tổ chức

Lãnh đạo (leadership) là một thuật ngữ có nghĩa khá rộng, được diễn giải theo nhiều cách khác nhau. Đó là sự lãnh đạo, là cương vị lãnh đạo hay người lãnh đạo (leader) trong một tổ chức. Trong thực tế có nhiều định nghĩa về lãnh đạo. Drath & Palus (1994) cho rằng lãnh đạo là quá trình làm cho mọi người thấy được ý nghĩa quan trọng của làm việc cùng nhau, qua đó mà cam kết gắn bó với nhau hơn trong tổ chức. Như vậy, sứ mệnh của lãnh đạo là tập hợp con người và duy trì tổ chức. Theo một định nghĩa khác, lãnh đạo là khả năng ảnh hưởng đến con người nhằm đạt được các mục tiêu đề ra của tổ chức (Yulk, 1989). Theo đó, lãnh đạo đặt trong mối quan hệ qua lại, ảnh hưởng giữa con người với con người, giữa lãnh đạo và nhân viên hướng tới đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Còn có thể kể đến nhiều các định nghĩa khác nữa và cùng với sự thay đổi và phát triển của tổ chức, các định nghĩa về lãnh đạo vẫn sẽ còn tiếp tục được đưa ra. Nghiên cứu về lãnh đạo cũng có nhiều lý thuyết hay các trường phái khác nhau. Trong đó, có các lý thuyết chung về lãnh đạo, như lãnh đạo truyền thống (Traditional Leadership), lãnh đạo trong thời đại hiện nay (Contemporary Leadership), v.v. Nói chung, các lý thuyết lãnh đạo đều tập trung làm rõ bản chất, và quá trình tạo ảnh hưởng có chủ đích đến định hướng, hành vi và mối quan hệ trong một tổ chức.

2.2. Hiệu quả và hành vi lãnh đạo

Về hiệu quả lãnh đạo, đây là một trong những vấn đề chủ yếu khi nói đến lãnh đạo trong tổ chức. Bass (trích dẫn trong Trần Văn Trang, 2017) cũng cho rằng hiệu quả lãnh đạo đã trở thành một chủ đề chính trong nghiên cứu lãnh đạo. Cũng như nói về lãnh đạo và các lý thuyết lãnh đạo, hiệu quả lãnh đạo lãnh đạo cũng có nhiều đánh giá khác nhau tùy theo cách tiếp cận được lựa chọn. Tuy nhiên, hầu hết các nhà nghiên cứu đều cho rằng hiệu quả lãnh đạo được đánh giá qua kết quả của sự tác động của người lãnh đạo đến một cá nhân, một nhóm hay một tổ chức (Yukl, 2010), và lý thuyết về hành vi lãnh đạo (Behavioral Approaches) được sử dụng nhiều trong các nghiên cứu, đánh giá này. Những nghiên cứu về hành vi lãnh đạo xoay quanh những hành động của các nhà lãnh đạo trong tổ chức, một mặt, tập trung vào các "khuôn mẫu" trong hành động và thực thi trách nhiệm, thực hiện các chức năng của người lãnh đạo tổ chức, mặt khác, chú trọng đến những hành vi được cho là mang lại hiệu quả cao trong lãnh đạo.

Đối với hành vi lãnh đạo hiệu quả, theo Bateman & Snell (2015), đó là những hành vi mà những nhà lãnh đạo giỏi, thành công đã thể hiện hay sử dụng trong quá trình lãnh đạo của mình. Đối với các hành vi lãnh đạo, Daft (2014) cho rằng có hai kiểu hành vi chính được cho là quan trọng nhất đối với người lãnh đạo. Đó là hành vi liên quan đến con người còn gọi là định hướng con người (People-Oriented Behavior) và hành liên quan đến nhiệm vụ hay định hướng nhiệm vụ phải hoàn thành (Task-Oriented

Behavior). Hành vi liên quan đến con người được biểu hiện ra như: luôn quan tâm đến cấp dưới, nhận biết và tôn trọng ý kiến, ý tưởng cũng như cảm xúc con người, chú ý thiết lập mối quan hệ tin cậy với nhân viên, v.v. Hành vi liên quan đến nhiệm vụ, công việc trú trọng vào kết quả hoàn thành, sự giám sát, hướng dẫn và chỉ đạo cấp dưới khi thực hiện các nhiệm vụ được giao. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo thành công là những người có hành vi hoặc quan tâm cao hơn đến con người hoặc là ngược lại, tùy thuộc vào từng tình huống (Nystrom, 1978).

Trong các nghiên cứu về hành vi lãnh đạo, kết quả cho thấy có rất nhiều kiểu hành vi khác nhau mà người lãnh đạo thể hiện. Nghiên cứu tình huống của Đại học Ohio (Hoa Kỳ) trong những năm 1950 đã chỉ ra có tới hàng trăm hành vi được cho là quan trọng trong thực hiện chức năng lãnh đạo (Yukl, 2010). Nhưng vấn đề đặt ra là, cả trong thực tế cũng như trong lý thuyết, hiện chưa có và cũng không dễ để có được một sự đồng thuận chung về một danh mục các hành vi quan trọng đối với một người người lãnh đạo (Yukl & Chavez, 2002). Qua đó, có thể thấy, với mỗi một người lãnh đạo, trong mỗi điệu kiện tổ chức nhất định, hành vi cần thiết và cần có là không giống nhau. Nói cách khác không có một chuẩn chung về hành vi lãnh đạo hiệu quả. Tương tự, Trần Văn Trang (2017) cũng cho rằng đặc điểm lãnh đạo toàn cầu không tồn tại. Chính sự khác biệt và khó thống như đã đề cập trong vi lãnh đạo hiệu quả lại càng cần có thêm những nghiên cứu về chủ đề này. Hơn nữa, ở Việt Nam, "trong những năm gần đây, các nghiên cứu về đặc điểm lãnh đạo không được chú trọng" (Trần Văn Trang, 2017). Do vậy, nghiên cứu về hành vi lãnh đạo nên được tiếp tục trên các phạm vi và cấp độ khác nhau.

3. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, trên cơ sở lý thuyết về hành vi lãnh đạo hiệu quả, một nghiên cứu về hành vi lãnh đạo hiệu quả tại Việt Nam được thực hiện. Kết quả nghiên cứu này được so sánh với một số nghiên cứu ở một số quốc gia khác theo những nội dung như đã đề cập.

Trong phần nghiên cứu tại Việt Nam, số liệu thu thập qua khảo sát thực tế được phân tích và so sánh. Cũng trong nghiên cứu này, một "danh mục" các hành vi lãnh đạo hiệu quả dựa trên các nghiên cứu quốc tế (để đảm bảo tính tương thích) được đưa ra lấy ý kiến đánh giá về tầm quan trọng. Trong quá trình khảo sát, lãnh đạo và nhân viên đang làm việc được lựa chọn một cách ngẫu nhiên và được đề nghị trả lời những câu hỏi về những hành vi nào là quan trọng và xếp theo thứ tự ưu tiên tương ứng. Đã có 46 nhà quản lý và 70 nhân viên tham gia trả lời bảng hỏi này.

Về số liệu thứ cấp, số liệu chủ yếu được lấy từ hai nghiên cứu quốc tế đã thực hiện, đó là nghiên cứu của CareerBuilder (Rachel, 2011) tại các nước phát triển, và nghiên cứu của tổ chức Dale Carnegie Training (DCT) năm 2016. Trong nghiên cứu của CareerBuilder, nội dung chính là khảo sát về quan điểm của những nhà lãnh đạo thành công trong các tổ chức, phân tích và đưa ra được một danh mục các hành vi được cho là quan trọng. Nghiên cứu của DCT, một nghiên cứu trên nhiều quốc gia nhằm đánh giá về tầm quan trọng của các hành vi lãnh đạo theo quan điểm của lãnh đạo và nhân viên. Trong đó, kết quả nghiên cứu được phân tích theo hai phần, một phần cho nghiên cứu tại Mỹ và một phần chung cho các quốc gia khác, gọi chung là Các nước (chi tiết trong phần phụ lục).

Sau khi phân tích số liệu và so sánh các kết quả nghiên cứu có được, một số ý kiến thảo luận, kết luận liên quan được đưa ra. Cùng với đó là những hàm ý về lý thuyết cũng như thực tiễn triển khai thực hành các hành vi lãnh đạo hiệu quả trong các tổ chức

Bảng 1: Tầm quan trọng của hành vi lãnh đạo hiệu quả

Nghiên cứu của CareerBuilder	Khảo sát ở Việt nam
1. Trao quyền cho cấp dưới	*1. Nhìn nhận đánh giá đúng nhân viên*
2. Quan tâm đến người khác	*2. Gây ảnh hưởng đến nhân viên*
3. Cảm thông và chia sẻ với nhân viên	*3. Tập hợp, lôi cuốn người khác,*
4. Ghi nhận và biểu dương nhân viên	*4. Thuyết phục người khác*
5. Tôn trọng nhân viên	*5. Trọng dụng và khuyến khích nhân viên*
6. Hỗ trợ và giúp đỡ người khác	*6. Giao tiếp tốt*

Nguồn: Rachel (2011) và khảo sát của tác giả.

hiện nay.

4. Kết quả và thảo luận

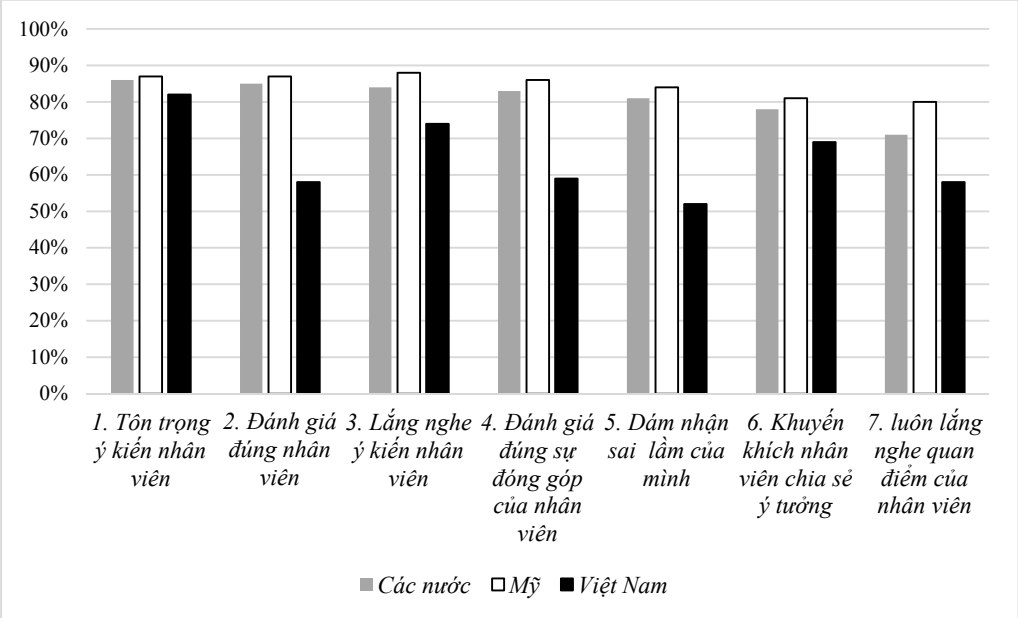
4.1.Các hành vi lãnh đạo hiệu quả

Trong nội dung này, các hành vi lãnh đạo hiệu quả được tổng hợp và đưa ra để so sánh, đánh giá. Như đã nêu trong phần phương pháp nghiên cứu. Kết quả được trình bày tại Bảng 1. Trong đó, các hành vi hiệu quả được xếp theo thứ tự quan trọng từ trên xuống dưới.

Trong Bảng 1, các hành vi lãnh đạo được đánh giá là mang lại hiệu đã được tập hợp. Các hành vi trong cả hai "danh sách" này được tổng hợp theo những hành vi chung nhất được đại đa số các nhà lãnh đạo nói đến và cho là quan trọng khi khảo sát. Có thể thấy đây hầu hết là hành vi liên quan đến, hay hướng tới con người theo phân loại của Daft (2014) hơn là hướng tới công việc. Kết quả này khá tương đồng với kết luận trong nghiên cứu của Nystrom (1978). Trong số các hành vi đã nói đến, các hành vi mang tính xã hội, tập thể trong giao tiếp giữa con người với con người như: quan tâm đến người khác, ghi nhận, đánh giá đúng nhân viên, lắng nghe và tôn trọng cấp dưới đều là sự lựa chọn chung của lãnh đạo trong cả nghiên cứu quốc tế và Việt Nam. Điều này nói lên rằng các lãnh đạo thành công đều rất chú ý đến nhân tố con người, đến mối quan hệ trong tổ chức.

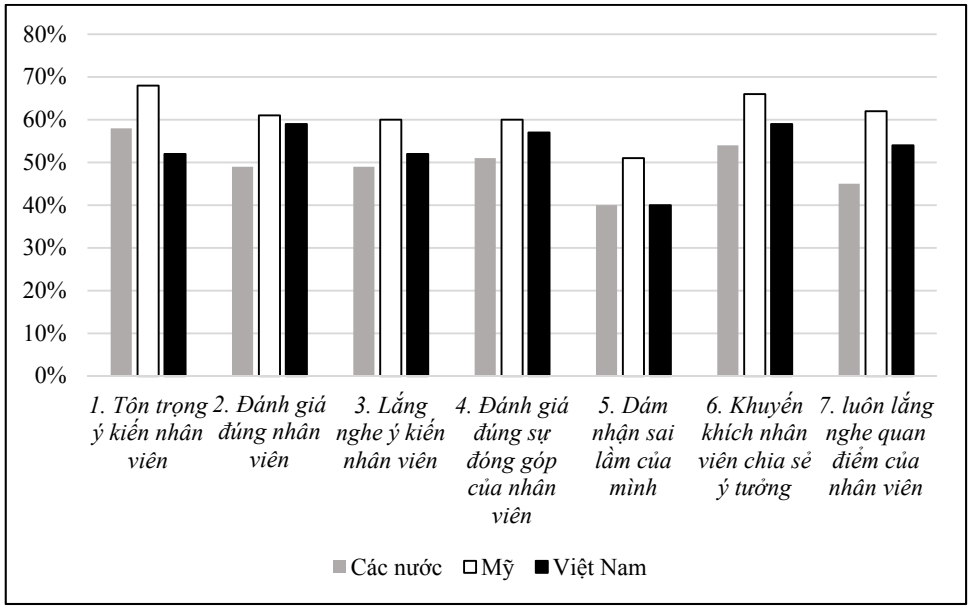
Tuy nhiên, Bảng 1 cũng cho thấy có những khác biệt đáng chú ý. Cụ thể, trong nghiên cứu của CareerBuilder, hành vi Trao quyền cho cấp dưới và hỗ trợ, quan tâm đến nhân viên được xem là những hành vi quan trọng nhất. Ở Việt Nam, các hành vi này không được lãnh đạo cho là như vậy. Các nhà lãnh đạo trong các tổ chức ở Việt Nam chọn hành vi Nhìn nhận và đánh giá đúng nhân viên và gây ảnh hưởng đến cấp dưới là cần ưu tiên hơn cả. Các lãnh đạo trong nghiên cứu của CareerBuilder ưu tiên cho việc trao quyền, có nghĩa là bản thân người lãnh đạo tin tưởng cấp dưới hơn, coi trọng việc mở rộng hơn phạm vi ảnh hưởng của mình qua phân quyền và qua đó có thời gian hơn tập trung vào các các công việc quan trọng nhất hay là các hoạt động cần đầu tư thời gian cho sự sáng tạo. Đồng thời, họ cũng quan tâm phát triển đội ngũ nhân viên có năng lực tốt, đủ khả năng hoàn thành các nhiệm vụ được ủy quyền. Phát triển con người được xem là một trong những yêu cầu cao nhất đối với lãnh đạo. Đối với các lãnh đạo doanh nghiệp ở Việt Nam, quan trọng hơn cả là đánh giá được nhân viên của mình và gây được ảnh hưởng mạnh đối với họ. Sự ưu tiên đó phần nào cho thấy các nhà quản lý Việt Nam chú ý đến quyền lực cho mình, sự ảnh hưởng của mình đến nhân viên hơn là phân quyền như các nhà quản lý ở các nước phát triển. Sự khác biệt về các ưu tiên trong so sánh trên có thể có nhiều nguyên nhân, trong đó có nguyên nhân từ những khác nhau liên quan đến đặc điểm tổ chức (quy mô, trình độ tổ chức, con người,

Hình 1: Đánh giá của nhân viên về hành vi lãnh đạo hiệu quả



Nguồn: Dale Carnegie Training (2016) và khảo sát của tác giả tại Việt Nam.

Hình 2: Đánh giá của lãnh đạo về hành vi lãnh đạo hiệu quả



Nguồn: Dale Carnegie Training (2016) và khảo sát của tác giả tại Việt Nam.

v.v), đặc trưng văn hóa quốc gia, khu vực (Bateman & Snell, 2015), nhất là văn hóa khoảng cách quyền lực (power distance) trong mô hình văn hóa của Hofstede (1997). Trong đó, các nước như Việt Nam có điểm khoảng cách quyền lực rất lớn.

4.2 Đánh giá về tầm quan trọng của hành vi lãnh đạo hiệu quả.

Nói về hành vi lãnh đạo, không chỉ có những khác biệt về kiểu hành vi ưu tiên như đã phân tích mà còn là việc các hành vi được đánh giá có tầm quan trọng như thế nào theo quan điểm của lãnh đạo và nhân viên. Trong nghiên cứu của DCT, có bảy hành vi lãnh đạo được lựa chọn và sử dụng trong khảo sát này.

4.2.1. Đánh giá của nhân viên về các hành vi lãnh đạo hiệu quả

Kết quả đánh giá của nhân viên về các hành vi lãnh đạo hiệu quả được thể hiện trong Hình 1.

Số liệu trong Hình 1 cho thấy ở Các nước, Mỹ và Việt Nam hầu hết nhân viên đều đồng ý rằng cả bảy hành vi lãnh đạo trên là quan trọng đối với họ (đều có tỷ lệ trên 50%). Trong đó, ở Mỹ, tỷ lệ đồng ý là rất cao và cao nhất so với Việt Nam và các nước. Tất cả bảy hành vi đều có tỷ lệ trên 80%, và khá đồng đều. Con số này ở Các nước khác thấp hơn so với ở Mỹ nhưng cũng tương đối cao, từ khoảng 70% đến 85%. Với Việt Nam, cũng với các hành vi đó, các tỷ lệ này thấp hơn nhưng vẫn trên 50%. Tỷ lệ rất cao đồng ý về tầm quan trọng cho thấy phần lớn nhân viên đang muốn các nhà lãnh đạo cần phải thể hiện các hành vi nói trên khi lãnh đạo họ, và cũng là một trong những tiêu chuẩn của một lãnh đạo tốt. Đây là một "thông điệp" rất cần thiết đối với các nhà lãnh đạo. Có một điểm khác ở đây là: Ở Mỹ và Các nước, cả bảy hành vi trên tương đối đồng đều; còn ở Việt Nam, có sự chênh lệch đáng kể đối với từng hành vi, chỉ có hành vi 1 và 3 được đánh giá cao (lần lượt là 80% và trên 70%) các hành vi còn lại thì không (các hành vi 5, 2 và 4 chỉ được trên 50% đồng ý). Nếu như tỷ lệ đồng ý về tầm quan trọng thấp hơn đối với một hành vi nào đó có nghĩa là nhân viên không quan tâm, đánh giá nhiều đến hành vi đó của người lãnh đạo thì ở Việt Nam các hành vi như Dám thừa nhận sai lầm của người lãnh đạo, Đánh giá đúng nhân viên, và Đánh giá-ghi nhận đúng đóng góp của nhân viên là không quan trọng lắm. Ở Việt Nam, khi nhân viên yêu cầu không quá cao các hành vi vừa nêu, người lãnh đạo có thể bớt đi áp lực nhưng hiệu quả lãnh đạo và hiệu quả chung của tổ chức có thể cũng sẽ không cao.

4.2.2. Đánh giá cuả lãnh đạo về hành vi lãnh đạo hiệu quả

Đánh giá của các lãnh đạo về các hành vi lãnh đạo hiệu quả được trình bày trong Hình 2.

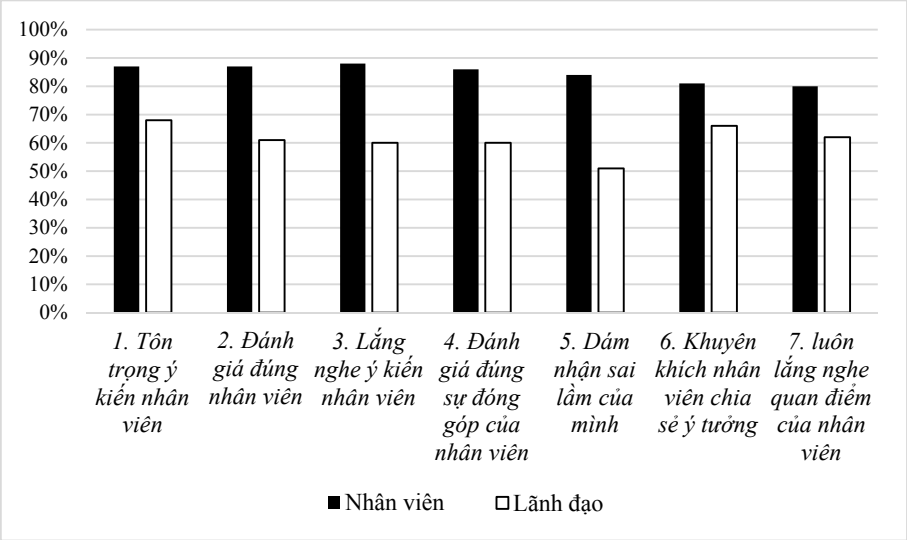
Số liệu trong Hình 2 phản ánh quan điểm của các nhà lãnh đạo về bảy hành vi lãnh đạo hiệu quả. Nhìn chung, có một số khác nhau trong quan điểm đánh

giá về các hành vi đã được đưa ra. Tỷ lệ các nhà quản lý đánh giá tầm quan trọng của bảy hành vi đều thấp hơn so với đánh giá của nhân viên (ở Mỹ, dưới 70% so với trên 80%, Các nước và Việt Nam cũng tương tự) và mức đánh giá tương ứng với mỗi hành vi ít đồng đều hơn. Bên cạnh một số hành vi có mức độ đồng ý tương đối cao, gần 70% (hành vi 1 và 6), thì lại có hành vi đạt tỷ lệ rất thấp (hành vi 5), chỉ được khoảng trên 40% đối với các nhà lãnh đạo ở cả ba nhóm. Dám nhận sai lầm của mình (hành vi 5) đạt tỷ lệ thấp nhất trong cả 3 nghiên cứu. Điều này cũng có nghĩa là nhiều nhà lãnh đạo sẽ không (hay nếu có thì cũng ít) dám nhận các sai lầm nếu có trong lãnh đạo. Trong khi đó, lãnh đạo cũng có thể mắc sai lầm, Marshall (1966) còn chỉ ra tới 13 sai lầm thường gặp của lãnh đạo. Đây là vấn đề thường được xem có liên quan đến sự minh bạch, cầu thị, trung thực và trách nhiệm trong lãnh đạo và quản lý. Do vậy, vấn đề này cần được chú ý trong mọi tổ chức.

Cụ thể hơn, Ở Mỹ, các lãnh đạo đánh giá cao hai hành vi: Tôn trọng ý kiến nhân viên (hành vi 1), và khuyến khích nhân viên nói ra ý kiến của họ về công việc và về tổ chức (hành vi 6). Các hành vi này có liên quan đến nhau và đánh giá như vậy là tương đối lô-gic. Điều này sẽ dẫn đến một phong cách lãnh đạo dân chủ hơn, tạo ra được sự hài lòng của nhân viên trong giao tiếp. Đây là một "tín hiệu" tốt cho tổ chức, rất nhiều tổ chức hiện nay rất mong muốn có được phong cách này. Hai hành vi này cũng được nhiều các nhà lãnh đạo ở Các nước cũng cho rằng quan trọng hơn (tuy có tỷ lệ thấp hơn so với Mỹ). Ở Việt Nam, các lãnh đạo cũng đánh giá cao hành vi 6 nhưng lại không đánh giá cao hành vi 1. Quan điểm này sẽ làm cho họ ít dân chủ hơn hoặc chuyên quyền hơn. Các nhà lãnh đạo Việt Nam cho rằng quan trọng hơn ở hành vi 2 (đánh giá đúng nhân viên- yếu tố con người), và hành vi 4 (đánh giá đúng sự đóng góp của nhân viên- công việc hoàn thành). Hai hành vi này thường gắn với nhau trong quá trình lãnh đạo. Đánh giá đúng nhân viên (năng lực, sự đóng góp) là cần thiết, giúp (một phần) khuyến khích tạo động lực làm việc. Điều này cũng thường được thấy trong các tổ chức ở Việt Nam.

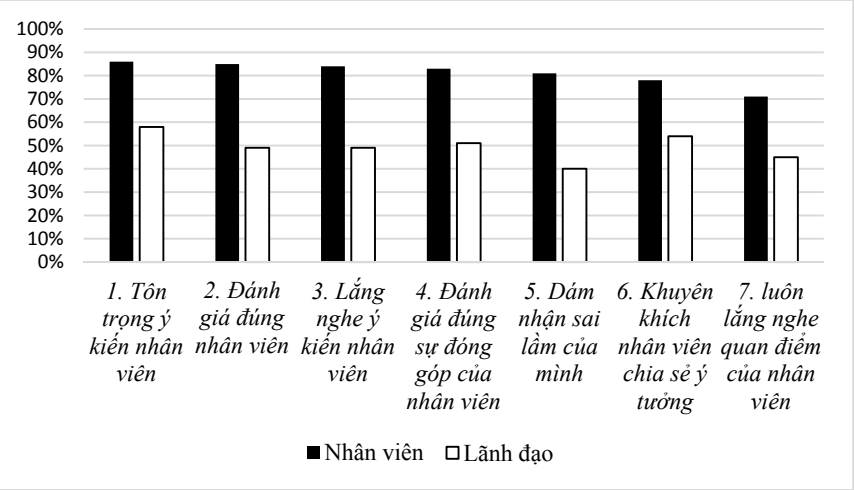
Như vậy, các nhà lãnh đạo trong tất cả các nghiên cứu đều có những khác biệt so với nhân viên trong quan điểm về tầm quan trọng của các hành vi lãnh đạo. Họ không chỉ đánh giá tầm quan trọng thấp hơn mà còn có sự khác biệt khá lớn trong một số hành vi. Có những khác biệt đó một phần vì mỗi bên đứng ở một góc độ và có cách nhìn khác nhau khi đánh giá các hành vi được đưa ra. Vì quan điểm về hành vi là cơ sở của hành động cho nên sự khác biệt về quan điểm như vậy sẽ dẫn đến khác nhau trong hành động lãnh đạo. Những khác biệt giữa lãnh đạo và nhân viên như vậy nếu không được xóa bỏ hay ít ra là thu hẹp lại thì khó tránh khỏi những bất đồng hay mâu thuẫn về hành vi trong tổ chức giữa sự thể hiện của lãnh đạo và kỳ vọng và sau đó là phản ứng của

Hình 3: Khác biệt trong đánh giá hành vi giữa lãnh đạo và nhân viên ở Mỹ



Nguồn: Dale Carnegie Training (2016).

Hình 4: Khác biệt trong đánh giá hành vi giữa lãnh đạo và nhân viên ở Các nước



Nguồn: Dale Carnegie Training (2016).

nhân viên.

4.2.3. Sự khác nhau trong đánh giá giữa lãnh đạo và nhân viên ở các nước

Ngoài những so sánh chung ở trên, để nhìn nhận vấn đề một cách chi tiết hơn, một số so sánh về sự khác nhau giữa người lãnh đạo và nhân viên trong đánh giá tầm quan trọng của các hành vi lãnh đạo hiệu quả trong từng phạm vi nghiên cứu cũng được thực hiện. Hình 3 trình bày một số so sánh, phân tích cụ thể.

Ở Mỹ (Hình 3) sự khác nhau về quan điểm đánh giá tầm quan trọng của các hành vi lãnh đạo hiệu quả cũng có những điểm cần được nói đến. Trong tất cả các hành vi lãnh đạo, nhân viên đánh giá tầm quan trọng có tỷ lệ cao hơn nhiều so với đánh giá của lãnh đạo, nhất là các hành vi 2, 3, 4 và 5. Điều này có nghĩa là nhân viên đang yêu cầu cao hơn so với việc thấy cần thể hiện của các nhà lãnh đạo. Đây là một "vấn đề" không nhỏ, có ảnh hưởng tới vai trò lãnh đạo, dẫn dắt tổ chức của người lãnh đạo. Đặc biệt, trong hành vi dám nhận sai lầm của mình-của lãnh đạo. Chỉ có khoảng 50% các lãnh đạo thấy điều này là quan trọng (thấp nhất) trong khi đó có tới 80% nhân viên cho rằng hành vi này quan trọng không kém gì với yêu cầu các hành vi lãnh đạo khác trong tổ chức.

Đối với Các nước, sự khác biệt trong quan điểm về hành vi lãnh đạo hiệu quả giữa các nhà quản lý và nhân viên cũng có sự khác nhau đáng kể (Hình 4).

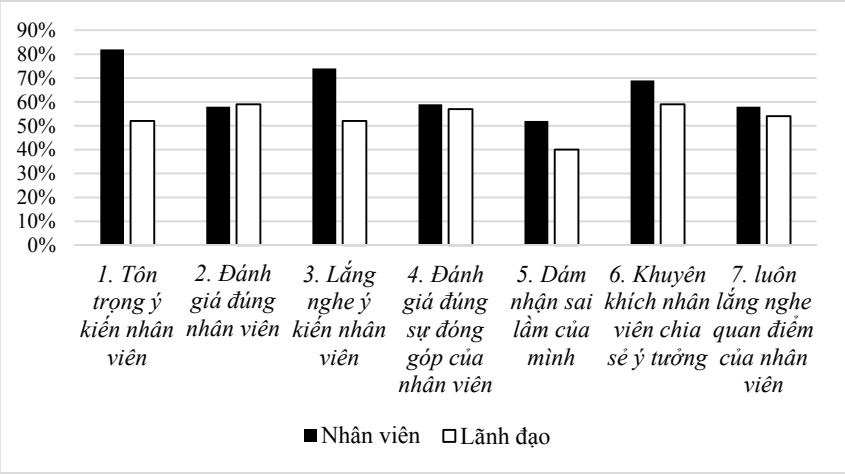
Trong khi hầu hết nhân viên đều cho rằng cả bảy hành vi nói đến là rất quan trọng (từ trên 70 đến trên 80%) thì các nhà quản lý không có cùng quan điểm, họ đánh giá thấp, chỉ từ 40% (thấp nhất) đến dưới 60% (cao nhất). Số liệu này cho thấy ở Các nước, quan điểm về hành vi hiệu quả của lãnh đạo khác nhiều so với những gì mà nhân viên dưới quyền muốn được thấy về hành vi lãnh đạo quan trọng. Hành vi Dám nhận sai lầm của mình cũng rất thấp và khác.

Ở Việt Nam (Hình 5), cũng với sự so sánh tương tự về các hành vi lãnh đạo hiệu quả và cũng có nhiều điểm khác so với ở Mỹ và Các nước.

Cho dù về cơ bản nhân viên có quan điểm đánh giá tầm quan trọng của cả bảy hành vi lãnh đạo đó cao hơn nhưng nhiều trong số này tỷ lệ cao hơn không đáng kể. Đó là các hành vi 4, 7 và 6. Cá biệt có hành vi lãnh đạo cho là quan trọng hơn, hành vi 2 (đánh giá đúng nhân viên). Điều này cũng đã thấy trong các phân tích trước về những hành vi ưu tiên của lãnh đạo. Sự khác biệt lớn nhất giữa hai đối tượng này khi đánh giá là ở hành vi 1 và 3. Với hành vi này nhân viên mong nhà lãnh đạo tôn trọng ý kiến của mình và lắng nghe ý kiến nhân viên nhiều hơn trong khi đó lãnh đạo lại không cho là như vậy. Tương tự như trong nghiên cứu ở Mỹ và Các nước, hành vi 5 cũng là một trong những hành vi có sự khác biệt không nhỏ. Nhân viên mong muốn thể hiện nhiều hơn so với sự sẵn sàng của lãnh đạo trong việc dám nhận sai lầm, khuyết điểm của mình trước nhân viên, người khác trong tổ chức.

Kết quả tổng hợp, phân tích và so sánh cụ thể trong ba nghiên cứu trên chỉ ra nhiều vấn đề cần lưu ý trong hành vi lãnh đạo, nhất là về dám nhận sai lầm của mình tức của lãnh đạo. Khi người lãnh đạo

Hình 5: Khác biệt trong đánh giá hành vi giữa lãnh đạo và nhân viên ở Việt Nam



Nguồn: Khảo sát của tác giả.

không dám thừa nhận sai lầm trong lãnh đạo của mình thì khó có có thể yêu cầu nhân viên làm khác được. Các sai lầm trong tổ chức sẽ có rất ít cơ hội khắc phục.

5. Một số kết luận và hàm ý

Trên đây là môt số phân tích liên quan đến hành vi lãnh đạo hiệu quả trong tổ chức. Nhìn nhận về các hành vi này ở các góc độ, cách tiếp cận và phạm vi khác nhau cho thấy có những điểm tường đồng và khác biệt. Các điểm này cần được chú ý đối với lãnh đạo trong các tổ chức hiện nay.

Thứ nhất, trong mọi tổ chức, hành vi lãnh đạo là một vấn đề rất quan trọng, luôn được mọi người - cả lãnh đạo và nhân viên - quan tâm. Do vậy, việc lựa chọn, duy trì và thể hiện được những hành vi lãnh đạo phù hợp là rất cần thiết đối với hiệu quả lãnh đạo cũng như hiệu quả chung của tổ chức.

Thứ hai, trong những bối cảnh khác nhau, đặc điểm, điều kiện và trình độ phát triển của tổ chức và văn hóa (quốc gia, vùng-miền) có ảnh hưởng nhiều đến suy nghĩ, quan điểm và sau đó là hành động, hành vi của người lãnh đạo và "phản ứng" của nhân viên đối với các phong cách lãnh đạo hiệu quả. Việc nghiên cứu, giải thích cũng như thực hành và hoàn thiện các hành vi lãnh đạo cần đặt trong từng bối cảnh từng điều kiện cụ. Việc "học theo" một hành vi lãnh đạo hiệu quả nào đó để rồi áp dụng dập khuôn, không phù hợp sẽ không mang lại hiệu quả.

Thứ ba, đang có sự khác nhau đáng kể giữa lãnh đạo và nhân viên trong quan điểm và đánh giá tầm quan trọng đối với các hành vi lãnh đạo hiệu quả trong tổ chức. Nhìn chung nhân viên cho rằng quan trọng hơn, quan tâm hơn nhiều so với lãnh đạo và muốn được lãnh đạo thể hiện nhiều hơn các hành vi này. Sự khác biệt này có thể dẫn đến những gì thể hiện qua hành vi của lãnh đạo không đáp kỳ vọng của nhân viên dưới quyền, hiệu quả lãnh đạo sẽ giảm bớt. Do vậy, lãnh đạo cần chú ý về điểm này.

Thứ tư, nếu xem hành vi lãnh đạo là biểu hiện quan điểm và tư duy lãnh đạo thì (trong phạm vi nghiên cứu), lãnh đạo ở ở Việt Nam quan tâm nhiều đến quyền lực và sự ảnh hưởng đến, đến kiểm soát nhân viên nhiều hơn còn ở các quốc gia phát triển (Mỹ và phần lớn trong Các nước) thì đó là sự phân quyền (dựa trên phát triển năng lực nhân viên). Nếu vậy, không chỉ quan điểm về đối với người lãnh đạo mà chính năng lực của nhân viên cũng là một yếu tố cần phải được nhận biết, đánh giá và tính đến như là một nhân tố rất quan trọng khi cân nhắc thể hiện phong cách của lãnh đạo chứ không phải chỉ trên quan điểm của bản thân người lãnh đạo.

Thứ năm, sự phức hợp của các nhân tố ảnh hưởng và đa chiều trong những khác biệt về hành vi lãnh đạo trong tổ chức làm cho nghiên cứu về vấn đề này luôn luôn cần thiết, cần được tiếp tục để có được sự đa dạng và phong phú hơn nhằm nâng cao nhận thức cũng có được hành vi lãnh đạo phù hợp và hiệu quả hơn trong lãnh đạo tổ chức.

PHỤ LỤC

1. Tố chất và hành vi của người lãnh đạo

	Các nhà lãnh đạo	*Các thuộc tính tố chất và hành vi*
1	***Mike Sprouse***, *Giám đốc Marketing, Tập đoàn Epic Media, tác giả cuốn sách "The Greatness Gap"*	1. Sự khiêm tốn. 4.Cởi mở. 2. Trao quyền. 5. Can đảm 3. Công tác và phối hợp
2	***Darcy Eikenberg,*** *Tư vấn trưởng và huấn luyện về lãnh đạo công ty tư vấn giải pháp Red Cape*	1. Tự tin 2. Rõ ràng. 3. Quan tâm đến người khác.
3	***Tom Armour***. *Đồng sáng lập công ty tư vấn tuyển dụng nhân sự:*	1. Cảm thông và chia sẻ 4. Chính trực 2. Tầm nhìn và hành động 5. Cam kết 3. Ghi nhận và tán dương nhân viên
4	***Rachael Fisher-Layne,*** *Phó chủ tich truyền thông và quan hệ công chúng tổ chức JCPR*	1. Trung thực 4.Tập trung 2. Tôn trọng và tự trọng 5. Đam mê 3. Khả năng thuyết phục
5	**Nancy Clark**. *Tác giả cuốn sách "18 Holes for Leadership"*	1. Tự ý thức bản thân 4. Thẳng thắn 2. Tạo ra sức mạnh tổ chức 5. Hỗ trợ, giúp 3. Có khả năng xoay chuyển tình thế đỡ người khác

Nguồn: Rachel (2011)

2. **Các nước trong nghiên cứu của DCT**

Châu MỸ:	*Châu Âu:*	*Châu Á:*	
1. *Mỹ,*	5. *Pháp,*	8. *Ấn Độ,*	11. *Indonexia,*
2. *Mexico,*	6. *Anh,*	9. *Nhật Bản,*	12. *Đài Loan,*
3. *Canada,*	7. *Đức,...*	10. *Hàn Quốc,*	13. *Singapore, và*
4. *Braxin,.*			14. *Trung Quốc.*

Nguồn: Dale Carnegie Training (2016)

Tài liệu tham khảo:

Bass, B. (1990), 'From Transactional to Transformational Leadership: learning to share the vision', *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2015), *Management*, McGraw-Hill, New York, USA.

Daft, R.L. (2014), *Management,* Eleventh Edition, South-Western, OH, USA

Dale Carnegie Training (2016), *Global Leadership Study*, USA.

Drath, W.H. & Palus C.J. (1994), *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, USA.

Hofstede, G. (1997), *Culture and organization: Software of the mind*, McGraw-Hill, New York, USA.

Nystrom, P.C. (1978), 'Management at the High-High leader Myth', *Academy of Management Journal*, 21(2), 325-331.

Rachel, F. (2011), *23 traits of good leaders*, retrieved on August 29th 2017, from <http://edition.cnn.com/2011/LIVING/08/03/good.leader.traits.cb/index.html>

Marshall, S.L.A. (1966), *The Officer As a Leader,* Stackpole Books, Pennsylvania.

Trần Văn Trang (2017), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo - Nghiên cứu thực nghiệm trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam', *Tạp chí Công thương*, truy cập lần cuối ngày 29 tháng 8 năm 2017, từ <http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-yeu-to-anh-huong-den-hieu-qua-lanh-dao-nghien-cuu-thuc-nghiem-trong-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-viet-nam-21249.htm>.

Yukl, G. (1989), '"Managerial Leadership", A Review of Theory and Research', *Journal Of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G. (2010), *Leadership in Organization*, Global Edition, Seventh Edition, Pearson, New Jersey, USA.

Yukl, G. & Chavez, C. (2002), 'Influence tactics and leader effectiveness', In L. Neider, & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership*, New Information Age Publishing, 2, 139-165, Greenwich, CT.