

TỔ CHẤT LÃNH ĐẠO CỦA CEO VIỆT NAM - PHÁT HIỆN TỪ CUỘC ĐIỀU TRA CEO, HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ THUỘC CẤP

Th.s Trần Thị Phương Hiền, GS.TS Đàm Văn Nhuệ

Đại học Kinh tế Quốc dân

Khi nhắc đến “lãnh đạo”, người ta thường liên tưởng đến một người ở vị trí đứng đầu, từ trên “đỉnh” của một tổ chức hay một nhóm người, còn nhắc đến “năng lực lãnh đạo”, người ta thường cho rằng đó là do tố chất bẩm sinh được “trời phú” cho cá nhân (great man theory) hay có thể do rèn luyện mà có (trait theory).

Để làm rõ các tố chất được cho là có liên quan đến năng lực lãnh đạo của cá nhân, đồng thời kiểm chứng xem các tố chất đó thể hiện như thế nào ở đội ngũ CEO Việt Nam, tác giả sử dụng phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp từ các nghiên cứu trước để rút ra kết luận định tính về các tố chất lãnh đạo. Trong số các nghiên cứu, tác giả nhận thấy nghiên cứu của Bass tổng quát, có nhiều tố chất là “mẫu số chung” của các nghiên cứu khác nên đã sử dụng “bộ chỉ tiêu” này định hướng các vấn đề phỏng vấn chuyên gia để khẳng định hoặc phát hiện các tố chất lãnh đạo phù hợp với văn hóa, bối cảnh Việt Nam. Năm chuyên gia về phát triển doanh nghiệp, 3 CEO, 2 thành viên hội đồng quản trị và 3 trưởng phòng của 3 doanh nghiệp được lựa chọn để phỏng vấn và hầu hết các ý kiến đều đồng tình với “bộ chỉ tiêu” của Bass về tố chất lãnh đạo. Bài viết này chia sẻ phát hiện về tố chất lãnh đạo của CEO Việt Nam từ góc nhìn của bản thân CEO, thành viên hội đồng quản trị và thuộc cấp.

Từ khóa: Tố chất lãnh đạo, CEO

1. Thực chất về tố chất lãnh đạo

Để hiểu thế nào là tố chất lãnh đạo, trước hết cần làm rõ lãnh đạo là gì, năng lực lãnh đạo là gì. Có rất nhiều khái niệm về lãnh đạo được đưa ra như: lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng, lãnh đạo là việc biến đổi những người thuộc quyền... Trong bài viết này, tác giả trích dẫn khái niệm lãnh đạo tổng quát của UNDP: **Lãnh đạo là quá trình có liên quan đến tố chất của cá nhân, khả năng gây ảnh hưởng của cá nhân đó và hiệu quả lãnh đạo hay năng lực lãnh đạo của cá nhân có liên quan chặt chẽ đến bối cảnh nhất định của tổ chức.**

Từ việc tổng quan các công trình nghiên cứu trước về năng lực lãnh đạo, tác giả sử dụng thuật ngữ làm điểm tựa cho bài viết: Năng lực lãnh đạo của CEO là **tổng hợp tố chất lãnh đạo, kỹ năng và kiến thức lãnh đạo của CEO nhằm gây ảnh hưởng, thúc đẩy và khuyến khích thuộc cấp cống hiến vì hiệu quả và thành công chung của doanh nghiệp.**

Như vậy, có thể thấy, tố chất lãnh đạo là một trong những nội dung quan trọng có liên quan đến năng lực lãnh đạo của cá nhân nói chung và của người CEO nói riêng. Tố chất lãnh đạo ở đây chính là những đặc tính, tính cách cá nhân đặc thù cần thiết khiến cho, hoặc tạo điều kiện cho một cá nhân có thể lãnh đạo, lôi cuốn, gây ảnh hưởng,... khiến

người khác nghe và làm theo. Tuy nhiên, nói như vậy không có nghĩa là bất cứ cá nhân nào có những tố chất đặc thù thậm chí là có vô vàn tố chất lãnh đạo đều có thể có năng lực lãnh đạo.

Vậy tố chất cá nhân nào được cho là có liên quan đến năng lực lãnh đạo của cá nhân- tố chất lãnh đạo? Việc tìm hiểu các nghiên cứu có liên quan đến tố chất lãnh đạo cho chúng ta câu trả lời dưới đây (Bảng 1).

Như vậy, các lý thuyết liên quan đến tố chất lãnh đạo không chủ trương nhấn mạnh áp dụng mẫu lãnh đạo nào trong tình huống cụ thể nào mà nó tổng hợp và đưa ra những đặc tính điển hình của người lãnh đạo. Lý thuyết khẳng định: với những tố chất nhất định (như đã liệt kê) người lãnh đạo sẽ lãnh đạo hiệu quả hơn; và tổ chức cũng sẽ có được kết quả tốt đẹp hơn nếu các cương vị quản trị trong tổ chức có được những “thông số chuẩn” của lãnh đạo. Để lựa chọn được đúng người, tổ chức cần có công cụ đánh giá cá nhân, phác thảo một số đặc tính cần thiết ở các cương vị khác nhau và sử dụng công cụ đánh giá cá nhân đó làm cơ sở sử dụng, bố trí cán bộ. Đồng thời, mỗi cá nhân cũng có thể sử dụng nó để đánh giá năng lực của mình, thông qua đó, họ sẽ phát hiện điểm mạnh điểm yếu, có được bức tranh toàn cảnh về bản thân, ở những lĩnh vực mà họ còn thiếu và



Bảng 1: Tổng quan các tố chất lãnh đạo đề cập trong các nghiên cứu

Stogdill -1948	Mann -1959	Stogdill -1974	Lord,Devander and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke -1991	Bass -1997	Judge, Bono, Ilies & Gerhardt(2002)	Zaccaro, Kemp, and Bader (2004)
Thông minh, Trách nhiệm, Tự tin, Năng lực xã hội, Hoạt bát, Sáng suốt, Sáng kiến, Kiên định	Thông minh, Nam tính, Năng lực gây ảnh hưởng, Kiểm chế, Ôn hòa, Thận trọng, Hứng ngoại, Cởi mở	Thành đạt, Kiên định, Dám chấp nhận rủi ro, Sáng kiến, Tự tin Có trách nhiệm, Hợp tác, Vị tha Năng lực gây ảnh hưởng, Năng lực xã hội.	Thông minh, Nam tính, Năng lực gây ảnh hưởng,	Năng lực thôi thúc và truyền động lực , Nhiệt huyết, Tự tin, Năng lực nhận thức, Liêm chính	Đáng tin cậy, Quyết đoán, Dũng cảm gan dạ, Nhạy cảm , Có đạo đức và liêm chính	Năng lực xã hội, Sáng tạo, Quyết đoán, Tin tưởng và nuôi dưỡng cấp dưới, Các yếu tố liên quan đến tâm lý và tinh thần	Khả năng nhận thức, Hứng ngoại, Tỉ mỉ, Ôn định cảm xúc, Sáng tạo, Nhiệt huyết, Tự kiểm soát, Thông minh cảm xúc, năng lực giải quyết vấn đề, Kiểm chế, Thấu cảm, khả năng phản ứng với yếu tố thuộc môi trường xã hội, nhạy bén về mặt xã hội

Nguồn: Tác giả tổng hợp

yếu, chính họ sẽ phải thay đổi để hoàn thiện hơn.

Mỗi tố chất nêu ra trong các nghiên cứu trên đều đã được kiểm chứng là đặc tính làm nên năng lực lãnh đạo. Thật khó để áp dụng và đưa tất cả chúng vào cái gọi là " bộ tiêu chuẩn tố chất làm nên năng lực lãnh đạo" do sự đa dạng của nó cũng như sự khác biệt về con người, văn hóa, bối cảnh,... của các

tổ chức. Vì vậy, tác giả lựa chọn ra những tố chất đóng vai trò trung tâm trong các nghiên cứu, có tần suất xuất hiện nhiều nhất làm điểm tựa cho công trình nghiên cứu của mình để hỏi ý kiến chuyên gia và nhận được sự đồng tình như đã nói ở trên.

2. Vai trò của tố chất lãnh đạo đối với CEO

Bảng 2: Thực chất của tố chất lãnh đạo được lựa chọn của nghiên cứu

Tố chất lãnh đạo	Thực chất
Linh hoạt	Là đặc tính thể hiện sự nhanh nhạy và thích ứng của người lãnh đạo trong những hoàn cảnh khác nhau, đặc biệt là có nhiều thay đổi. Đặc tính này cho phép người lãnh đạo có những ứng xử thích ứng trong những hoàn cảnh khác nhau nhằm đáp ứng hoàn cảnh của tổ chức và nguyện vọng của thuộc cấp Zaccaro, Kemp, and Bader (2004) thừa nhận
Đáng tin cậy	Là đặc tính thể hiện sự trung thực và các hành động đáng tin cậy của người lãnh đạo đối với thuộc cấp. Nếu thuộc cấp cảm nhận được sự đáng tin cậy ở người lãnh đạo, họ sẽ ủng hộ và tuân thủ hết mình. Đặc tính này đã được các tác giả sau nghiên cứu và thừa nhận: Warren Bennis and Burt Nanus(1985), Noel Tichy and Mary Anne Devann(1986), James Kouzes and Barry Posner (1987).
Sáng tạo	Là đặc tính thể hiện sự chủ động khởi xướng và thực hiện đổi mới của người lãnh đạo. Người lãnh đạo có đặc tính này luôn suy nghĩ sáng tạo đồng hành với phòng ngừa rủi ro, ngoài ra anh ta cũng luôn có khuynh hướng khuyến khích thuộc cấp phát huy sáng kiến và sáng tạo vì mục tiêu chung của tổ chức. Zaccaro, Kemp, and Bader (2004) cũng thừa nhận đặc tính này
Có trách nhiệm	Là đặc tính thể hiện khả năng chịu trách nhiệm trước hành vi kết quả hoạt động của cá nhân, có ý thức trách nhiệm trong từng công việc được giao, ý thức tự nhận lỗi và không đổ lỗi cho người khác. Người lãnh đạo có đặc tính này sẽ là một hình mẫu, một tấm gương phản chiếu để thuộc cấp noi theo, phát huy được kỷ luật kỷ cương của tổ chức. Stogdill đặc biệt quan tâm tới tố chất này
Có đạo đức	Càng ngày, trong hầu hết trường hợp và phân lớn tổ chức, thuộc cấp kỳ vọng ở người lãnh đạo sự liêm chính và có đạo đức. Người lãnh đạo với các đặc tính này có xu hướng xây dựng mối quan hệ lâu dài và tốt đẹp với thuộc cấp hơn là những thành tích và hiệu quả trong ngắn hạn. Các tác giả sau quan tâm đến các đặc tính này: Warren Bennis and Burt Nanus (1985), Noel Tichy and Mary Anne Devann (1986), James Kouzes and Barry Posner (1987), Baruch and Eckhardt (1996)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Người CEO có tố chất lãnh đạo sẽ ít nhất có được “điều kiện cần” để có thể lãnh đạo doanh nghiệp, lời cuốn và gây ảnh hưởng để mọi người trong doanh nghiệp đồng thuận với mình, qua đó có thể đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Vì vậy, có thể xác định vai trò của tố chất lãnh đạo đối với CEO như sau:

- *Thứ nhất*, CEO có tố chất lãnh đạo sẽ có tầm nhìn chiến lược, nhìn xa trông rộng- khả năng này giúp doanh nghiệp lựa chọn và thay đổi ngành nghề kinh doanh cho phù hợp với xu thế.

- *Thứ hai*, CEO có tố chất lãnh đạo sẽ giúp cho khả năng “làm những việc đúng” (Bennis: leaders are people who do right things). Với cương vị CEO, những việc đúng ở đây là việc điều hành quản lý doanh nghiệp phù hợp với các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp .

- *Thứ ba*, CEO có tố chất lãnh đạo sẽ có khả năng khởi xướng sự thay đổi, khả năng truyền cảm hứng và nhiệt huyết cho nhân viên, lời cuốn toàn thể nhân viên phấn đấu hết mình vì mục tiêu của doanh nghiệp.

- *Thứ tư*, CEO có tố chất lãnh đạo sẽ có khả năng tập hợp được đông đảo những người tin yêu xung quanh mình nhằm tạo thành một “khối kết dính” cùng nhau thực hiện nhiệm vụ vì mục tiêu của doanh nghiệp.

3. Tố chất lãnh đạo của CEO Việt Nam- Phát hiện từ đánh giá của CEO, HĐQT và thuộc cấp

Trong công ty cổ phần, CEO là người quản lý điều hành cao nhất và thường là người đại diện cho công ty về mặt pháp luật. Cấp trên của CEO là hội đồng quản trị, cấp dưới của CEO là các giám đốc chức năng và toàn bộ bộ máy nhân sự của công ty. Để điều hành công ty, CEO không chỉ cần có các kỹ năng điều hành và giúp việc cho hội đồng quản trị, họ còn phải là người có khả năng điều hành tổ chức và ứng phó với những yếu tố bên ngoài như: Chính phủ, cơ quan báo chí, các lực lượng hữu quan khác... CEO đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng chiến lược nhằm đạt mục tiêu của tổ chức, am hiểu những vấn đề tài chính, nhạy bén với thông tin có liên quan đến tổ chức và nhanh chóng nắm bắt những cơ hội, phát triển và bồi dưỡng nguồn nhân lực của tổ chức... (Conrad,1991).

Từ những phân tích ở trên có thể thấy, CEO là một vị trí, một nghề đòi hỏi phải có những kỹ năng và tố chất nhất định, trong đó có tố chất lãnh đạo. Để có được bức tranh tổng quát về tố chất lãnh đạo của CEO Việt Nam, tác giả đã gửi phiếu điều tra đến các CEO và đội ngũ “sát sườn” với những thông tin cụ thể sau:

3.1. Nhận thức về tầm quan trọng của các tố chất lãnh đạo đối với CEO

Khi đánh giá về tầm quan trọng của các tố chất, bản thân CEO cho điểm cao tố chất sáng tạo và linh hoạt. Trong khi đó, các thành viên HĐQT lại đánh giá cao hơn đối với sự tin cậy, đạo đức nghề nghiệp và tinh thần trách nhiệm- điều này có thể lý giải là để hoàn thành nhiệm vụ của CEO thì đáng tin cậy và trách nhiệm được coi là hai tố chất quan trọng nhất - thể hiện sự đòi hỏi rất cao của hội đồng quản trị và các nhà đầu tư về tính trung thực và tinh thần

Bảng 3: Thông tin chung về các đối tượng tham gia trả lời bảng hỏi

Tiêu chí	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
+ Thành viên HĐQT	36	12,8
+ Cán bộ quản lý	145	51,6
+ CEO	100	35,6
- Giới:		
Nam	88	88
Nữ	12	12
- Tuổi:		
<41	55	55
41-54	34	34
>54	11	11

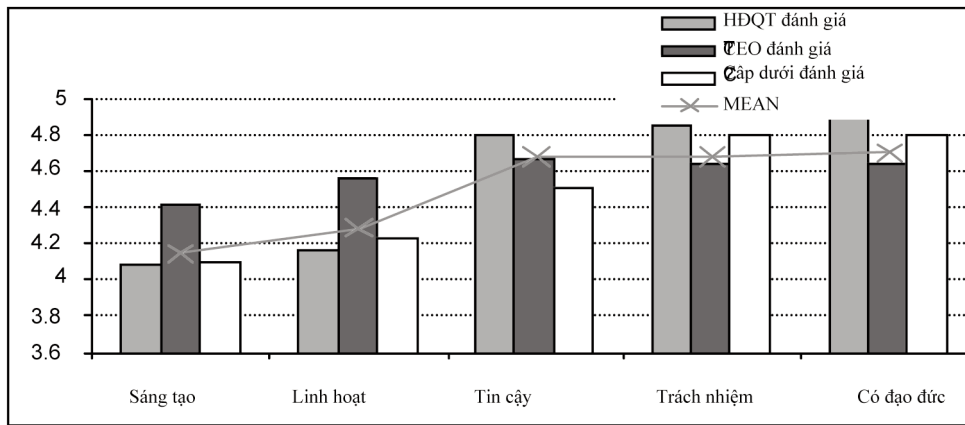
Nguồn: kết quả điều tra

trách nhiệm. CEO Việt Nam cũng nhận thức rất rõ ràng về vấn đề này nên cũng cho điểm về tầm quan trọng của hai tố chất này trên 4.6 điểm. Mặc dù sáng tạo và linh hoạt là hai tố chất được đánh giá có tầm quan trọng kém hơn cả nhưng vẫn đạt mức 4 điểm. Điều này hoàn toàn nhất quán với các quan điểm cho rằng trách nhiệm của CEO là hoàn thành công việc được giao với tinh thần trách nhiệm cao và lòng trung thành với tổ chức, dù CEO có đề cao sáng tạo và linh hoạt cũng không được phép vượt ra ngoài khuôn khổ các qui định và chuẩn mực của doanh nghiệp. Tầm quan trọng của các tố chất đối với CEO được các đối tượng đánh giá khác nhau được tổng hợp chi tiết trong Hình 1.

Kết quả điều tra các CEO, HĐQT và thuộc cấp cũng cho thấy, khi được yêu cầu bổ sung thêm một tố chất được cho là cần thiết đối với năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam, có rất nhiều tố chất được đưa ra: sự thân thiện (15%), thông minh (10%), phóng khoáng (9%), công bằng (11%), vui tính (5%)... nhưng tố chất nhạy cảm được nhắc đến nhiều nhất (31%). Điều này phù hợp với quan điểm của nhiều tác giả quốc tế khi nói về năng lực lãnh



Hình 1: Nhận thức về tầm quan trọng của các tố chất lãnh đạo đối với CEO



Nguồn: Kết quả điều tra

đạo (Warren Bennis and Burt Nanus (1985), Noel Tichy and Mary Anne Devann(1986), James Kouse and Barry Posner (1987), Barach and Eckhardt (1996): nhạy cảm là yếu tố cần thiết trong nỗ lực quản trị cảm xúc, đặc biệt trong các bối cảnh thay đổi. Đặc tính này cho phép người lãnh đạo thấu hiểu các tác động của môi trường, bối cảnh... đối với thuộc cấp, có các quyết định quản lý và điều hành nhằm làm giảm thiểu những lo âu để họ có thể tập trung vào năng suất và hiệu quả).

3.2. Tố chất lãnh đạo của CEO Việt Nam

Kết quả điều tra khảo sát cũng cho thấy tố chất lãnh đạo của CEO chưa tương xứng với yêu cầu và mong đợi của HĐQT và thuộc cấp.

Bảng 4 cho thấy thuộc cấp có khuynh hướng đánh giá các tố của CEO cao hơn so với HĐQT. Trong khi HĐQT đánh giá tố chất có trách nhiệm là 3.6 điểm thì cấp dưới đánh giá tố chất này ở mức 3.8 điểm. Đối với sự linh hoạt của CEO, cấp dưới đánh giá là 3.6 điểm và các thành viên HĐQT đánh giá 3.5 điểm. Trung thực và đáng tin cậy được cấp dưới đánh giá là 3.5 điểm và HĐQT đánh giá ở mức 3.2 điểm. HĐQT và cấp dưới đều đồng quan điểm khi đánh giá tố chất sáng tạo, đổi mới, đạo đức nghề nghiệp của CEO. Phân tích này cho thấy một điều mong đợi của các thành viên HĐQT về tố chất của các CEO cao hơn và khắt khe hơn nhân viên dưới quyền.

Xét về khía cạnh sáng tạo, khả năng “*coi thách thức như một cơ hội*” và “*sẵn sàng ủng hộ các ý tưởng sáng tạo của nhân viên dưới quyền*” được đánh giá thấp hơn so với các nội dung khác ở mức 3.5 điểm. Còn sự linh hoạt được đánh giá thấp nhất ở việc “*Đưa ra quyết định nhanh*” với 3.5 điểm. Có trách nhiệm là tố chất được đánh giá cao 4.0 ở “*ý*

Bảng 4: Tố chất lãnh đạo của CEO theo đánh giá của CEO và đội ngũ “sát sườn”

Tiêu chí	HĐQT đánh giá	CEO tự đánh giá	Cấp dưới đánh giá	MEAN
Sáng tạo	3.7	4.1	3.7	3.8
Linh hoạt	3.5	4.1	3.6	3.7
Tin cậy	3.2	4	3.5	3.5
Trách nhiệm	3.6	4.1	3.8	3.8
Có đạo đức	3.7	4.2	3.7	3.8

Nguồn: Kết quả điều tra (Tác giả sử dụng thang đo Likert với các thang điểm: 1: không bao giờ; 2: hiếm khi; 3: thỉnh thoảng; 4: thường xuyên; 5: rất thường xuyên).

“*thực trách nhiệm*” và “*không đổ lỗi cho người khác*” của các CEO. Tuy nhiên, việc “*sẵn sàng nhận lỗi khi mình vi phạm nội quy của công ty*” để làm gương lại chỉ được đánh giá ở mức 3.6 điểm. Còn khi đánh giá về đạo đức nghề nghiệp của CEO thì HĐQT cho điểm cao đối với ý thức xây dựng các giá trị văn hóa của công ty và việc tôn trọng các giá trị cá nhân của nhân viên với điểm đánh giá cao nhất ở mức 4 điểm. Tuy nhiên gương mẫu chỉ được đánh giá ở mức 3.6 điểm. Trong khi đó, thuộc cấp đánh giá việc tôn trọng các giá trị cá nhân và gương mẫu chỉ ở mức 3.8 điểm.

Kết quả điều tra cũng cho thấy 90% số CEO được hỏi cho rằng họ không được đào tạo bài bản về nghề CEO và điều hành kinh doanh mà chủ yếu là dựa vào kinh nghiệm và tự học hỏi. Các chuyên ngành được đào tạo của CEO khá đa dạng: kỹ sư xây dựng, kiến trúc sư, cử nhân luật, cơ khí chính xác, tốt nghiệp THPT,... Số CEO được đào tạo ở chuyên ngành kinh tế thì không phải ai cũng có chuyên

ngành đào tạo hẹp là quản trị kinh doanh. (Nhận định này có thể chủ quan do tác giả mới thực hiện mẫu 100 CEO và dựa vào mối quan hệ cá nhân để thực hiện).

3.3. Đánh giá chung tổ chất lãnh đạo của CEO Việt Nam

3.3.1. Những điểm mạnh

Mặc dù kết quả đánh giá của “các bên” về tổ chất lãnh đạo của CEO không giống nhau, CEO thường có khuynh hướng đánh giá cao hơn so với HĐQT và thuộc cấp. Tuy nhiên nhìn chung có thể khẳng định năng lực lãnh đạo của CEO đã và đang được phát huy ở một số điểm mạnh nhất định:

- CEO hiểu và nhận thức rõ hơn vai trò vị trí của mình trong doanh nghiệp đặc biệt là nhận diện rõ mình là ai và có trách nhiệm ra sao với các đối tác có liên quan trong và ngoài doanh nghiệp.

- Bước đầu CEO Việt Nam đã coi công việc của mình là một nghề- nghề điều hành doanh nghiệp, có ý thức học tập, rèn luyện và hoàn thiện nghề của mình, số lượng CEO tự nguyện tham gia các khoá học bồi dưỡng kiến thức điều hành và lãnh đạo doanh nghiệp ngày càng gia tăng.

- Sáng tạo là tố chất được đánh giá cao của CEO Việt Nam. CEO Việt Nam rất sáng tạo và ưa thích sự đổi mới, cần cù, chịu khó. Nhiều CEO làm việc hết sức tâm huyết để xây dựng và phát triển doanh nghiệp cũng như làm gương cho đội ngũ nhân viên dưới quyền.

- Đối với đạo đức nghề nghiệp, CEO thể hiện khá tốt ý thức xây dựng các giá trị văn hóa của công ty và việc tôn trọng các giá trị cá nhân của nhân viên.

- CEO Việt Nam cũng ý thức rất rõ ràng về việc xác định mục tiêu và định hướng chiến lược dài hạn cho doanh nghiệp. Ngoài ra, nhạy cảm cũng là một tố chất được CEO mong muốn thể hiện để có thể “thu phục nhân tâm” và điều hành doanh nghiệp hiệu quả hơn.

3.3.2. Những hạn chế - nguyên nhân

Mặc dù CEO Việt Nam đã có những tố chất lãnh đạo nhất định nhưng kết quả phân tích cũng cho thấy một số tố chất còn thiếu hụt. Ví dụ: về tầm nhìn của CEO vẫn còn rất hạn chế. Bên cạnh đó, CEO chưa hình thành thói quen đáp ứng mong đợi của đối tác hay chủ động tìm kiếm các cơ hội kinh doanh nên mức độ nhạy cảm với các mong đợi của các đối tác, nhạy cảm với các cơ hội kinh doanh còn rất hạn chế. Điều này có thể lý giải do những nguyên nhân sau:

*** Bản thân CEO**

- Khi khởi nghiệp, một số CEO chưa nhận thức đầy đủ về vai trò và vị trí của mình trong doanh nghiệp và chưa biết cách phát huy các vai trò đó. Có CEO có thể quản lý mọi công việc kinh doanh của gia đình với qui mô nhỏ nhưng khi phát triển kinh doanh đến một qui mô lớn hơn thì gặp thất bại.

*** Môi trường văn hoá giáo dục**

- Hầu hết các CEO chưa được đào tạo và rèn luyện tố chất lãnh đạo do hệ thống giáo dục của Việt Nam hiện nay chưa chú trọng đến việc đào tạo và rèn luyện năng lực cảm nhận của học sinh mà chủ yếu nặng về đào tạo văn hoá, học sinh chưa có môi trường rèn luyện các phát triển các tư chất của một doanh nhân. (Khác với các nước khác, các năng lực này được khơi gợi, phát triển và đào tạo cẩn thận trong tất cả các bậc giáo dục).

- Ở gia đình, cách giáo dục truyền thống cũng tạo ra những thói quen bao cấp của cha mẹ đối với con cái từ việc học hành đến sinh hoạt. Điều này dẫn đến nhiều CEO có quan điểm cho rằng mình quản lý doanh nghiệp như quản lý một gia đình, CEO như người “cha” với những quyền hành tối cao có thể ép buộc “con cái” hoặc bao bọc hoặc làm thay...

*** Bản thân các doanh nghiệp**

- Không nhiều doanh nghiệp xây dựng bản mô tả công việc của CEO cụ thể như những công việc khác mà phần lớn là chung chung và thiếu tiêu chí đánh giá về năng lực lãnh đạo dẫn đến các CEO chưa nhận thức đầy đủ về vị trí, vai trò và công việc của mình với tư cách là một nghề để không ngừng hoàn thiện nghề.

- Số CEO trẻ được đào tạo bài bản về quản lý nhưng môi trường thực hành chuyên nghiệp ít nên dễ dẫn tới việc lãnh đạo theo bản năng, không coi trọng đúng mức việc rèn luyện tố chất của người lãnh đạo chuyên nghiệp.

*** Nguyên nhân từ phía các hiệp hội và các cơ quan hữu quan**

- Thói quen làm việc ở nhiều cơ quan quản lý nhà nước dựa nhiều vào mối quan hệ dẫn đến một số CEO coi trọng việc phát triển quan hệ và đầu tư vào các mối quan hệ hơn là phát triển năng lực của bản thân.

- Nhiều dự án đào tạo phát triển doanh nhân của các Tỉnh, Thành phố được thực hiện coi nhẹ chất lượng và chủ yếu là làm cho có hoạt động hoặc để “giải ngân” nên giá trị đóng góp vào cải thiện năng lực lãnh đạo cũng như bồi dưỡng tố chất lãnh đạo cho đội ngũ CEO Việt Nam thấp.

3.4. Phương hướng bồi dưỡng tố chất lãnh đạo của CEO Việt Nam



Từ những phân tích và điều tra về tố chất lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam, tác giả đưa ra những phương hướng nâng cao năng lực lãnh đạo cho đội ngũ này như sau:

- Ngoài yếu tố bẩm sinh thì tố chất lãnh đạo còn do rèn luyện mà có. Song, để có thể rèn luyện thì cần đòi hỏi phải động lực thay đổi của bản thân CEO, sự góp sức của các cơ sở giáo dục đào tạo, doanh nghiệp, Nhà nước và các cơ quan quản lý...

- Bản thân CEO cần trau dồi tố chất, kỹ năng và kiến thức lãnh đạo của bản thân thông qua tự bồi dưỡng (sách báo, internet), tham gia các khoá bồi dưỡng...

- Các doanh nghiệp cần xây dựng bản mô tả công việc cụ thể cho các CEO và những yêu cầu nghề nghiệp căn bản, trong đó không thể không quan tâm tới những yêu cầu về năng lực lãnh đạo.

- Hệ thống giáo dục đào tạo của Việt Nam cần có những cải tiến, trang bị những kỹ năng mềm cho người học, tạo điều kiện để người học phát hiện và thể hiện, bồi dưỡng khả năng của bản thân. Các trường đào tạo về kinh tế và quản trị kinh doanh cần đưa khoa học về lãnh đạo vào giảng dạy và chú trọng đào luyện năng lực lãnh đạo cho đội ngũ quản trị. Các chương trình bồi dưỡng nghề CEO cần chú trọng xây dựng tinh huống để học viên có thể trao đổi, thảo luận và thể hiện quan điểm, cách xử trí của họ.

Trong số những định hướng trên đây, tác giả cho rằng việc khơi dậy vào đào luyện năng lực lãnh đạo cho sinh viên chuyên ngành quản trị kinh doanh đóng vai trò quyết định trong việc bồi dưỡng tố chất lãnh đạo, nâng cao kỹ năng và năng lực lãnh đạo đối với CEO nói riêng và đội ngũ quản trị nói chung. Bởi lẽ, hiện chúng ta chưa có chuyên ngành đào tạo CEO, hệ thống giáo dục đào tạo ở cấp dưới thiếu chú trọng phát hiện và bồi dưỡng khả năng bản thân của cá nhân, bản mô tả công việc cho chức danh CEO ở các doanh nghiệp không được quan tâm đúng mức, sự hiểu nhầm và đánh đồng giữa lãnh đạo và quản trị thậm chí ngay cả đối với đội ngũ quản trị,... Nếu làm được điều này, chính họ sẽ là lực lượng tiên phong và nòng cốt trong việc phát huy

năng lực lãnh đạo, tìm kiếm được sự đồng thuận của lao động trong doanh nghiệp, các đối tượng hữu quan khác để có thể chèo lái doanh nghiệp vững vàng hơn.

4. Kết luận

Lịch sử các học thuyết lãnh đạo thể hiện cho chúng ta thấy những cuộc tranh luận về việc liệu tố chất lãnh đạo có phải là yếu tố làm nên năng lực lãnh đạo của cá nhân hay không. Như trường phái lý thuyết “con người tuyệt vời” khẳng định: anh ta sinh ra là để làm lãnh đạo do có những tài năng thiên bẩm hoặc do nguồn gốc, xuất xứ của anh ta. Hay là lý thuyết “tố chất cá nhân” đưa ra “bộ tố chất tiêu chuẩn” làm nên năng lực lãnh đạo của cá nhân và khẳng định nếu cá nhân có những tố chất này sẽ có năng lực lãnh đạo. Việc liệt kê và nhận diện các tố chất lãnh đạo này có giá trị trong việc phát hiện các tài năng lãnh đạo, “khoanh vùng” các tố chất được mong chờ ở người lãnh đạo từ phía những người đi theo. Tuy nhiên, quan điểm cho rằng tố chất lãnh đạo là do thiên bẩm và không thể thay đổi được cho là đã sai lầm. Một người có thể học cách thay đổi các tố chất cá nhân để có thể có được những tố chất lãnh đạo cần thiết, có cá nhân được mọi người đánh giá là trung thực có thể học cách đối trá... Song, dù thế nào thì tố chất lãnh đạo vẫn được khẳng định là yếu tố quan trọng làm nên thành công của người lãnh đạo.

Cuộc điều tra khảo sát được thực hiện đã phần nào nhận diện tố chất lãnh đạo của CEO Việt Nam. Bằng việc nhận biết và thấu hiểu những tố chất thường gắn với năng lực lãnh đạo của cá nhân, người CEO có thể phát hiện, rèn luyện các tố chất của bản thân để cải thiện và nâng cao năng lực lãnh đạo của mình. Có thể tin rằng với ý thức rèn luyện của bản thân đội ngũ CEO cùng với các chương trình bồi dưỡng phù hợp, sự quan tâm của Chính phủ, các Hiệp hội, ban ngành và doanh nghiệp, các CEO Việt Nam sẽ cải thiện năng lực của mình, có năng lực lãnh đạo để dẫn dắt doanh nghiệp tốt hơn. □

Tài liệu tham khảo:

1. Trần Thị Vân Hoa, 2011, đề tài nghiên cứu” *nâng cao năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.*”, ĐH Kinh tế quốc dân.
2. Đào Nguyên Vịnh, 1991, *Làm giám đốc cần biết*, Tổng Cục Thống kê.
3. Peter G. NothHouse, 2004, *Leadership - theory and practice-* 5th ed, Western Michigan University.
4. Bennis, W, 2009, *On Becoming a Leader*. Basic Books.
5. Jeffrey D. Horey, Jon J. Fallesen, *Leadership competencies- are we all saying the same things.*