

# TIẾP CẬN ĐA CHIỀU VỀ TỐ CHẤT CÁ NHÂN CỦA LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

Lương Thu Hà\*

Ngày nhận: 25/9/2014

Ngày nhận bản sửa: 22/10/2014

Ngày duyệt đăng: 4/11/2014

## Tóm tắt:

Theo nhiều nghiên cứu, tố chất cá nhân gồm cả tích cực và tiêu cực có mối quan hệ chặt chẽ với kết quả lãnh đạo. Về lý thuyết, có rất ít nghiên cứu chỉ ra sự tác động đa chiều của các tố chất này. Thực tiễn, phải thừa nhận rằng mỗi tố chất đều có tính hai mặt, có thể được đánh giá cao trong tình huống này nhưng lại ít có ý nghĩa trong bối cảnh khác. Qua bài báo, tác giả mong muốn chỉ ra sự tác động của những tố chất tích cực (Sự hiểu biết, lòng can đảm, tính nhân bản, tư tưởng vượt trội, sự kiềm chế, sự công bằng) và tiêu cực (Tự cao tự đại, ngạo mạn, tư tưởng thống trị, thủ đoạn xảo quyệt) tới kết quả lãnh đạo trên cả hai mặt. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp nhận diện rõ hơn hướng nghiên cứu trong tương lai đồng thời giúp các doanh nghiệp hoàn thiện công tác quy hoạch và phát triển đội ngũ lãnh đạo.

**Từ khóa:** Lãnh đạo, nhà lãnh đạo, tố chất cá nhân, tố chất tích cực, tố chất tiêu cực

## Traits of the leader in enterprises: Multidimensional analysis

### Abstracts:

Personal traits have been considered to include bright and dark traits, and be closely related to leadership performance. Theoretically, few researches have studied and pointed out the duality and multidimensional impact of traits. Practically, there is a fact that, each trait has two sides, simultaneously could be personally appropriate and appreciated in this situation but may be inappropriate in other contexts. The author points out the two-side effects of the bright traits (Wisdom, Courage, Humanity, Transcendence, Temperance, and Justice) and the dark traits (Narcissism, Hubris, Social dominance, Machiavellianism) on leadership performance. Based on the results of this study, some implications for human resource planning, training and developing in enterprises, as well as future research directions are provided.

**Keywords:** Leadership, leader, personal trait, bright traits, dark traits

## 1. Đặt vấn đề

Lãnh đạo và nhà lãnh đạo từ lâu đã là chủ đề nhận được sự quan tâm không chỉ của nhiều học giả mà còn của rất nhiều người hoạt động thực tế. Về học thuật, nhiều nghiên cứu về lãnh đạo đã được thực hiện dưới các góc độ khác nhau, trong đó nghiên cứu về cá nhân nhà lãnh đạo luôn chiếm một vị trí quan trọng. Theo thống kê của DeChurch và cộng

sự (2010), nghiên cứu về cá nhân nhà lãnh đạo luôn chiếm một nửa các nghiên cứu về lãnh đạo.

Trên thực tế, khi nói đến lãnh đạo người ta thường hình dung ra những cá nhân đầy quyền lực, có sức mạnh và tầm ảnh hưởng rộng lớn trong tất cả các lĩnh vực từ chính trị, xã hội và kinh doanh. Khi nói về họ, chúng ta thường chỉ chọn cách tiếp cận xuôi chiều, về mặt tích cực của các tố chất tích cực

– những yếu tố tạo nên sự thành công mà chưa thấy được mặt tiêu cực cả nó và ngược lại. Trong những nghiên cứu học thuật, các nhà nghiên cứu phần lớn mới chỉ tập trung xem xét các mặt xuôi chiều của hai nhóm tố chất (mặt tích cực của tố chất tích cực và mặt tiêu cực của tố chất tiêu cực). Do đó, với chủ đích tiếp cận và phân tích một cách toàn diện hơn, trong bài viết này, tác giả sẽ tiến hành phân tích và bình luận sự tác động của những tố chất tích cực và những tố chất tiêu cực của nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo của họ trên cả hai mặt.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

Một số nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ giữa những yếu tố này với một hoặc một vài phẩm chất cá nhân như: lòng can đảm, sự chính trực, sự say mê, lòng trắc ẩn, sự lạc quan hay lòng tốt, tính nhân bản, có mục đích, lòng vị tha (Bright và cộng sự, 2006). Về mối quan hệ giữa những tố chất cá nhân và mức độ thỏa mãn trong công việc và cuộc sống, Aristotle đưa ra 13 tố chất bao gồm: lòng can đảm, thái độ ôn hòa, tính phóng khoáng, sự đàng hoàng, lòng kiêu hãnh, thái độ tích cực, sự thân thiện, đáng tin cậy, được thừa nhận, lòng tự trọng, sự công bằng, danh dự và sự chân thành (Chun và cộng sự, 2009).

Một đóng góp quan trọng làm sáng tỏ lý thuyết tố chất lãnh đạo đến từ lĩnh vực tâm lý học phải kể đến là Mô hình 5 tố chất bao gồm: Tư tưởng mở; Sự tận tâm; Tính hướng ngoại; Tính tình dễ chịu ôn hòa; Chế ngự cảm xúc. Việc phân loại này chỉ rõ những tố chất giúp nhà lãnh đạo thành công. Tuy nhiên, việc phân nhóm và lý giải nội hàm của những tố chất này còn mang tính tổng quát và quá nghiêng về khía cạnh tâm lý học nên chưa thật sự phù hợp với

nhà lãnh đạo trong lĩnh vực quản trị và kinh doanh.

Cũng bắt nguồn từ lĩnh vực tâm lý học, nhưng cách phân nhóm của Peterson và Seligman (2004) khá rõ ràng và tương thích với nhà lãnh đạo trong quản trị và kinh doanh. Các kết quả nghiên cứu được liệt kê và so sánh trong bảng 1.

Trong các nghiên cứu về các tố chất có tác động tiêu cực, nổi lên những nghiên cứu về nhóm 3 tố chất bao gồm tự cao tự đại, thủ đoạn xảo quyệt và sự thiếu ổn định về tâm lý. Trong đó, Schaubroeck, Walumbwa, Ganster và Kepes (2007) đã nghiên cứu sự tác động qua lại giữa đặc điểm của công việc và những tố chất không tích cực của cá nhân nhà lãnh đạo tới sự căng thẳng về thể chất và tinh thần của nhân viên dưới quyền, thái độ của họ đối với công việc và những cam kết gắn bó của họ với tổ chức. Rauthmann và Kolar (2012) đã chỉ ra rằng, tính tự cao tự đại được đánh giá là tác động tích cực hơn tới sự chấp nhận của nhân viên so với hai tính cách còn lại. Jonason, Slomski và Partyka (2012) lại coi 3 tố chất này như là thước đo để đánh giá nhân viên tiêu cực và là dấu hiệu để nhận biết những sách lược mà họ sẽ sử dụng tại nơi làm việc.

Trong một nghiên cứu trước đó, Judge, Piccolo và Kosalka (2009) cũng cho rằng các tố chất tích cực và tiêu cực của nhà lãnh đạo đều có tính hai mặt và đều có ảnh hưởng đến kết quả lãnh đạo. Đây là một khía cạnh thú vị trong nghiên cứu về tố chất của nhà lãnh đạo khi các nhà nghiên cứu đã chỉ ra là những tố chất tiêu cực cũng có khía cạnh tích cực và ngược lại. Đề cập đến vấn đề này có nghiên cứu của Judge, Piccolo và Kosalka (2009) và Furnham, Trickey và Hyde (2012).

Hai nhóm chỉ tiêu thường được dùng đánh giá ké

**Bảng 1: Bảng liệt kê các tố chất tích cực tiêu biểu đã được nghiên cứu**

Tác giả/Năm công bố	So sánh những tố chất tương ứng với cách phân loại của Peterson và Seligman (2004)					
	Lòng can đảm	Tính nhân bản	Sự vượt trội	Sự kiểm chế	Sự hiểu biết	Tố chất khác
Bright và cộng sự (2004)	X	x	X	x		
Chun và cộng sự (2009)	X	x	x			
Sankar (2003)				x	x	x
Judge, Bono, Illies và Gerhardt, (2002)	x	x	X		X	x
Peterson và Seligman (2004)	X	X	X	X	X	X
Big Five Traits Theory (John và Srivastava, 1999)				X	X	X
Judge, Piccolo và Kosalka (2009)				X	X	X
<i>Ghi chú: X – Đề cập đến cùng một / một số tố chất x – Có sự tương thích nhất định</i>						

(Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu)

**Bảng 2: Các tiêu chí đo lường kết quả lãnh đạo trong tổ chức / doanh nghiệp**

	Nhóm tác giả / Năm	Tiêu chí đo lường kết quả lãnh đạo
1	Koene, Vogelaar và Soeters (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kết quả hoạt động                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lợi nhuận ròng</li> <li>○ Chi phí có thể kiểm soát</li> </ul> </li> <li>• Môi trường doanh nghiệp                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Năng lực tổ chức hoạt động</li> <li>○ Sẵn sàng đổi mới</li> <li>○ Giao tiếp trong doanh nghiệp</li> </ul> </li> </ul>
2	Knippenberg và Hogg (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kết quả, động lực làm việc</li> <li>• Sẵn sàng đổi mới</li> <li>• Sự tuân thủ, chấp hành</li> <li>• Kết quả và uy tín nhà lãnh đạo</li> </ul>
3	Pierro, Cicero, Bonaiuto, Knippenberg và Kruglanski (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhận thức về kết quả lãnh đạo</li> <li>• Thỏa mãn trong công việc</li> <li>• Tự đánh giá cá nhân</li> <li>• Mong muốn thay đổi việc</li> </ul>
4	Thunn (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hành vi cá nhân                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Thỏa mãn trong công việc</li> <li>○ Niềm tin</li> <li>○ Sự tận tâm</li> </ul> </li> <li>• Cam kết gắn bó</li> <li>• Sức khỏe tâm lý</li> </ul>

(Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu)

quả lãnh đạo gồm chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Trong đó, do chịu sự tác động của nhiều nhân tố nên các chỉ tiêu tài chính thường ít có mối tương quan chặt chẽ với kết quả lãnh đạo.

### 3. Cơ sở dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

Về cơ sở dữ liệu, tác giả sử dụng công cụ ScienceDirect.com để nghiên cứu và thống kê các kết quả nghiên cứu về lãnh đạo và tố chất cá nhân của lãnh đạo. Tác giả nghiên cứu trên 1.000 kết quả đầu tiên và gần nhất với thuật ngữ “Leadership + Trait theory” trong thời gian 3 tháng (1-3/2014). Tuy nhiên, do phạm vi nghiên cứu về nhà lãnh đạo rất rộng nên tác giả đã chọn lọc và chỉ tập trung nghiên cứu về tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp có quy mô, ngành nghề kinh doanh và ở các quốc gia khác nhau.

Về phương pháp nghiên cứu, tác giả đã tiến hành so sánh và đối chiếu các kết quả nghiên cứu đã được chọn lọc theo những tiêu chí trên đây, ghi nhận những tố chất đã được đề cập và phân tích của những công trình nghiên cứu trước, bổ sung những tố chất mới, những cách định nghĩa, đặc điểm hoặc biểu hiện mới của những tố chất đã được nhắc đến. Qua đó, lựa chọn những cách thức tiếp cận tố chất

tích cực và tiêu cực phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và có tính ứng dụng thực tiễn cao.

Về cơ sở lý thuyết, tác giả lựa chọn cách phân nhóm và định nghĩa tố chất của Peterson và Seligman (2004) bao gồm 6 tố chất tích cực, cụ thể như sau: **Sự hiểu biết** (Wisdom), **Lòng can đảm** (Courage), **Tính nhân bản** (Humanity), **Sự vượt trội** (Transcendence), **Sự kiềm chế** (Temperance) và **Sự công bằng** (Justice); và cách phân loại các tố chất tiêu cực của Judge, Piccolo và Kosalka (2009) bao gồm: **Tự cao tự đại** (Narcissism), **Ngạo mạn** (Hubris), **Tư tưởng thống trị** (Social dominance), **Thủ đoạn xảo quyệt** (Machiavellianism).

Ngoài ra, tác giả cũng thấy rằng các nghiên cứu này xuất phát từ các lý thuyết lãnh đạo ở phương Tây, do đó tác giả tiến hành phỏng vấn sâu các chuyên gia trong giảng dạy, nghiên cứu về lãnh đạo để kiểm chứng lại tính phù hợp của những lý thuyết này trong bối cảnh Việt Nam. Kết quả phỏng vấn và đối chiếu nhằm phân tích tính hai mặt của các tố chất tích cực và tiêu cực của nhà lãnh đạo được tác giả trình bày trong bảng 3. Tuy nhiên, bài viết này chỉ là bước đầu trong quá trình nghiên cứu và công bố kết quả nghiên cứu của tác giả. Do đó các kết quả này mới chỉ mang tính chất khám phá, định

tính và chưa được minh chứng bằng các bằng chứng định lượng. Vì vậy, tác giả cũng nhận thấy đây là một hạn chế của nghiên cứu, cần được bổ sung bằng các kết quả nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

#### **4. Phân tích đa chiều về tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo**

##### **4.1. Tố chất tích cực**

###### *4.1.1. Sự hiểu biết*

Được đánh giá thông qua tư duy sáng tạo, ham hiểu biết, sẵn sàng tiếp thu cái mới, không ngừng học hỏi; khả năng đánh giá, bao quát tình hình, nắm bắt được vấn đề một cách tổng thể nhưng cũng không bỏ qua các chi tiết quan trọng (Peterson và Seligman, 2004). Sự hiểu biết và sự sẵn sàng tiếp thu thể hiện ngay trong công việc hàng ngày (Judge, Bono, Erez và Thoresen, 2002) cũng như trong cách thức mà họ đối mặt với những sự thay đổi trong tổ chức (Judge, Thoresen, Pucik và Welbourne, 1999).

Mặt khác, sự vận dụng linh hoạt các quy tắc hoặc chuẩn mực có thể khiến họ gặp rủi ro cao trong một tổ chức có thứ bậc chặt chẽ, theo truyền thống và tập tục. Họ cũng có thể bị sa vào những ý tưởng mang tính thời thượng, mục tiêu ngắn hạn dẫn đến tổn hại những giá trị nền tảng và mục tiêu dài hạn của tổ chức. Đồng thời, sự sáng tạo và đổi mới có thể sẽ không thực sự phát huy tác dụng trong những công việc cần tỉ mỉ, trực tiếp, cụ thể, giản đơn (Judge, Piccolo và Kosalka, 2009).

###### *4.1.2. Lòng can đảm*

Thể hiện sự dũng cảm chấp nhận khó khăn thách thức; kiên trì theo đuổi mục tiêu; dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao; nhiệt huyết và say mê đối với công việc mình đang làm. Những phẩm chất này giúp cho nhà lãnh đạo có kiên trì theo đuổi mục tiêu, làm việc hướng đến những mục đích rõ ràng. Tuy nhiên, có thể chính sự quyết tâm, kiên trì này lại ảnh hưởng đến khả năng chấp nhận rủi ro, sự đổi mới trong tư duy, trong cách thức và trong phương pháp làm việc (Judge, Piccolo và Kosalka, 2009). Hay nói một cách khác, những người quyết tâm và kiên trì đeo đuổi một mục tiêu nào đó có xu hướng giảm khả năng thích nghi với những thay đổi trong môi trường và trong chính tổ chức.

###### *4.1.3. Tính nhân bản*

Thể hiện lòng nhân ái, sự chân thành, cảm thông chia sẻ với nhân viên dưới quyền, đồng nghiệp không chỉ trong công việc mà trong cuộc sống; sẵn

sàng giúp đỡ những khi người khác cần; biết cách động viên đúng lúc và theo đúng cách (Thurn, 2009). Tính nhân bản rất cần thiết trong công việc và có tác động tích cực đến kết quả lãnh đạo. Tuy nhiên, nếu bị chi phối quá nhiều bởi yếu tố tình cảm thì hành vi của nhà lãnh đạo có thể bị sai lệch bởi các mối quan hệ gia đình, thân quyến.

###### *4.1.4. Tư tưởng vượt trội*

Thực chất nhà lãnh đạo có tố chất này luôn đề cao sự hoàn hảo đối với mỗi việc họ làm hoặc được thực hiện bởi nhân viên dưới quyền. Họ luôn tìm cách tốt nhất để thực hiện công việc, đồng thời luôn đề cao và ghi nhận thành tích của nhân viên dưới quyền; rất lạc quan, hài hước biết cách động viên nhân viên ngay cả trong những hoàn cảnh khó khăn và tin tưởng rằng những nỗ lực sẽ mang lại kết quả tốt (Thurn, 2009).

Mặt tiêu cực của tố chất này là sự đòi hỏi quá cao hoặc quá khắt khe đối với chính bản thân và người khác; đôi lúc xa đà vào chi tiết ảnh hưởng đến tính tổng quát trong khi đánh giá hay thực hiện công việc nhất là những công việc có áp lực cao. Một khía cạnh tiêu cực của tư tưởng vượt trội nữa là sự ám ảnh về kết quả và thành tích khiến họ cạnh tranh, thậm chí ganh đua thiếu lành mạnh, gây áp lực không cần thiết đến nhân viên dưới quyền.

###### *4.1.5. Sự kiềm chế*

Sự kiềm chế được hiểu là khả năng kiểm soát các cảm xúc, bao gồm cả tích cực và tiêu cực, đối với chính bản thân mình cũng như đối với người khác. Biểu hiện cụ thể là sự khiêm tốn khi nói về bản thân và thành công, sự cẩn trọng trong công việc và ra quyết định, tính kỷ luật khi theo đuổi mục tiêu, sự vị tha và chấp nhận thiếu sót của nhân viên, sự sẵn sàng cho cấp dưới cơ hội thể hiện. Judge và Bono (2002) cho rằng sự ổn định về cảm xúc có mối quan hệ chặt chẽ với kết quả và sự thỏa mãn trong công việc. Tuy vậy, sự cẩn trọng quá mức có thể khiến cho nhà lãnh đạo lỡ cơ hội khi cần quyết định nhanh hoặc trong những mối quan hệ dựa trên lòng tin. Tính kỷ luật đến cực đoạn sẽ trở thành bảo thủ, rập khuôn, máy móc, thiếu sự sáng tạo và linh hoạt cần thiết.

###### *4.1.6. Sự công bằng*

Sự công bằng thể hiện trong cách nhìn nhận và đánh giá về người khác, không để những định kiến ảnh hưởng đến việc ra quyết định; trao cho mọi người những cơ hội công bằng để thể và chứng tỏ

mình (Peterson và Seligman, 2004). Cũng theo hai tác giả này, sự công tâm còn thể hiện ở tinh thần tập thể, hiểu rõ và thực hiện tốt chức trách của mình với tư cách là thành viên trong tổ chức; biết động viên, dẫn dắt và gây ảnh hưởng lên các thành viên khác trong nhóm để cùng hoàn thành công việc. Tuy nhiên, sự công bằng không đồng nghĩa với tư tưởng bình quân. Nếu sự đánh giá và đãi ngộ công bằng cơ học, không căn cứ vào năng lực và đóng góp của mỗi cá nhân thì sự công bằng đó không có tác động tích cực đến kết quả lãnh đạo doanh nghiệp.

## **4.2. Tổ chất tiêu cực**

### **4.2.1. Tự cao tự đại**

Tự cao tự đại hiểu theo nghĩa tiêu cực là sự kiêu căng, say mê bản thân mình quá mức, tự cho mình là đặc biệt, là duy nhất và luôn luôn muốn nhận được sự ca tụng, tán dương từ những người xung quanh (Judge, Piccolo và Kosalka, 2009). Những người tự cao tự đại cũng có xu hướng coi thường, đánh giá thấp những người khác do đó có tác động tiêu cực đến kết quả lãnh đạo (Blair, Hoffman và Helland, 2008).

Tuy nhiên, theo Deluga (1997), kiêu hãnh và coi trọng bản thân là hai khía cạnh tích cực của tự cao tự đại. Ông nghiên cứu trên 300 học viên sỹ quan sự và thấy rằng những người xuất sắc nhất là những người có ý thức tự tôn và kiêu hãnh. Họ rất quý trọng, coi trọng bản thân và điều này giúp họ điều chỉnh các hành vi để không làm tổn hại thanh danh và hình ảnh của mình. Ngoài ra, những nhà lãnh đạo có tố chất này cũng xốc vác, hào hiệp, táo bạo, đột phá đôi khi rất có ích cho chiến lược và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Judge, Piccolo và Kosalka, 2009).

### **4.2.2. Ngạo mạn**

Ngạo mạn là khi một cá nhân thể hiện sự kiêu căng, xác xược, quá tự tin, quá kiêu hãnh. Nhà lãnh đạo ngạo mạn thường phản ứng lại gay gắt, chống lại, thậm chí có thái độ thù địch với những nhận xét phân biện dù dưới bất cứ hình thức nào (Baumeister, Campell, Krueger và Vohs, 2003). Họ cũng cho rằng mình có năng lực xuất chúng do đó có thể đạt được những thành công vượt trội hơn các nhà lãnh đạo khác. Trong hoàn cảnh khó khăn, nhà lãnh đạo ngạo mạn có thể sẽ là một nhà lãnh đạo có quyền lực, sức mạnh, có thể truyền được sự tự tin, phấn chấn, động viên được tinh thần đồng nghiệp và nhân viên dưới quyền (Judge, Piccolo và Kosalka, 2009).

Ngoài ra, những người ngạo mạn có thể được xem là tự tin và có mức độ cam kết cao trong công việc, có xu hướng đổi mới và điều chỉnh nhanh chóng.

### **4.2.3. Tư tưởng thống trị**

Nhà lãnh đạo có tư tưởng thống trị thường được mô tả thích có địa vị xã hội cao, có vị trí quan trọng trong bất cứ tổ chức hay hệ thống nào mà họ tham gia (Sidanius và Pratto, 2001). Họ cũng là người thích chủ trì và kiểm soát các cuộc họp, thảo luận, trò chuyện và thích sự nổi bật, thích được đánh giá cao. Nhà lãnh đạo có tư tưởng thống trị là người khao khát quyền lực, khi cần thiết sẵn sàng gây sức ép hoặc bước lên người khác để đạt được mục tiêu. Trên khía cạnh tích cực, người thích nổi bật, thích có địa vị, thích được coi trọng thường nổi bật với vai trò lãnh đạo một cách rất tự nhiên và do đó dễ được đánh giá, dễ được đề cử vào những vị trí lãnh đạo có quyền lực.

### **4.2.4. Thủ đoạn xảo quyệt**

Thủ đoạn xảo quyệt được hiểu là sự xảo trá, khôn vặt, thích lôi kéo, vận động và sử dụng mọi phương tiện cần thiết để đạt được các mục tiêu về chính trị. Nhà lãnh đạo có thủ đoạn là người có định hướng chính trị và hành vi chính trị rõ ràng, thích kiểm soát những người dưới quyền và có những chiến thuật rõ ràng trong quản lý. Mặt khác, do nhà lãnh đạo thủ đoạn muốn gây ảnh hưởng đến người khác nên họ đặc biệt chú trọng đến các khía cạnh tâm lý, rất tinh tế và nhạy cảm (Yukl, 2002). Do đó, dưới góc độ này thì một nhà lãnh đạo thủ đoạn được xem là người có tư duy chiến lược, có định hướng rõ ràng, linh hoạt trong những hoàn cảnh kinh doanh phức tạp hoặc trong những cơ quan công quyền, có khả năng thiết lập các mối quan hệ chính trị có ảnh hưởng lớn.

## **5. Quan điểm của tác giả**

Nghiên cứu này đã cho thấy, tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo dù được nhìn nhận là tích cực hay tiêu cực luôn có tính hai mặt. Do đó, tác động của nó tới kết quả lãnh đạo có thể tích cực hoặc tiêu cực và chịu sự chi phối của các yếu tố khác chẳng hạn như cấp độ lãnh đạo; phạm vi lãnh đạo; ngành nghề/lĩnh vực kinh doanh... hoặc các yếu tố khác như tuổi tác, giới tính, văn hóa... Do đó, để đánh giá chính xác và toàn diện hơn về tác động của tố chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo cần quan tâm tới sự khác biệt trong từng nhóm.

Về thực tiễn, một mặt, việc xem xét đa chiều cho

**Bảng 3: Tổng kết đánh giá đa chiều về tố chất lãnh đạo – Tích cực**

TT	Tố chất	Mặt tích cực	Mặt tiêu cực
<b>1</b>	<b>Tố chất tích cực</b>		
1.1	<b>Sự hiểu biết</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sáng tạo</li> <li>Sẵn sàng tiếp thu</li> <li>Không ngừng học hỏi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khả năng nắm bắt vấn đề</li> <li>Bao quát, đánh giá tình hình</li> <li>Cân bằng tổng thể / chi tiết</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dễ sa vào ý tưởng thời thượng, mục tiêu ngắn hạn</li> <li>Dễ tổn hại giá trị nền tảng và mục tiêu của tổ chức</li> </ul>
	<b>Quan điểm của tác giả:</b> Sự hiểu biết và mong muốn hiểu biết là yếu tố không thể thiếu và có tác động tích cực tới kết quả lãnh đạo. Yếu tố này càng trở nên đặc biệt quan trọng trong bối cảnh hội nhập và mở cửa với sự biến động của môi trường kinh doanh.		
1.2	<b>Lòng can đảm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chấp nhận khó khăn</li> <li>Kiên trì mục tiêu</li> <li>Nhiệt huyết, say mê</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Làm việc hướng đích</li> <li>Mục tiêu rõ ràng</li> <li>Kết quả lãnh đạo tích cực</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chấp nhận rủi ro thấp, chậm đổi mới trong tư duy, phương pháp</li> <li>Giảm khả năng thích nghi</li> </ul>
	<b>Quan điểm của tác giả:</b> Yếu tố quan trọng quyết định thành công của nhà lãnh đạo là sự đam mê, từ sự đam mê đó mà họ quyết tâm theo đuổi, chấp nhận rủi ro, sáng tạo để hiện thực hóa mục tiêu và truyền cảm hứng cho nhân viên dưới quyền.		
1.3	<b>Tính nhân bản</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nhân ái</li> <li>Chân thành</li> <li>Cảm thông, chia sẻ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biết cách động viên, khuyến khích</li> <li>Biết cách tạo động lực</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tình cảm chi phối</li> <li>Riêng tư hóa các mối quan hệ công việc, chính trị, xã hội</li> </ul>
	<b>Quan điểm của tác giả:</b> Tính nhân bản dưới góc độ cảm thông, chia sẻ, trách nhiệm là cần thiết, tuy nhiên, với văn hóa phương Đông và quan điểm duy tình, nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam có tố chất này nổi trội thường ít cứng rắn, thiếu sự quyết liệt cần thiết để theo đuổi mục tiêu.		
1.4	<b>Tư tưởng vượt trội</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cầu toàn</li> <li>Biết ghi nhận, đề cao</li> <li>Lạc quan, hài hước</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tìm cách tốt nhất, tối ưu nhất thực hiện công việc</li> <li>Tin tưởng vào nỗ lực vượt hoàn cảnh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đòi hỏi quá cao, quá khắt khe</li> <li>Ám ảnh về thành tích, ganh đua</li> </ul>
	<b>Quan điểm của tác giả:</b> Tư tưởng vượt trội là cần thiết để định vị doanh nghiệp, định vị bản thân và thiết lập các mục tiêu mang tính đột phá cho doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo với tư tưởng vượt trội thường là người dám nghĩ, dám làm và hoàn thiện mình để đạt mục tiêu.		
1.5	<b>Sự kiềm chế</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiểm soát cảm xúc</li> <li>Khiêm tốn, cẩn trọng</li> <li>Vị tha, độ lượng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trạng thái cân bằng</li> <li>Tránh tình huống rủi ro cao, mất kiểm soát</li> <li>Mở cơ hội cho nhân viên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mất cơ hội do quá cẩn trọng</li> <li>Nguyên tắc, rập khuôn, máy móc, thiếu linh hoạt, sáng tạo</li> </ul>
	<b>Quan điểm của tác giả:</b> Sự kiềm chế là cần thiết để thiết lập sự cân bằng cho cá nhân và tổ chức. Nếu nhà lãnh đạo ở cấp độ thấp có thể say sưa, nhiệt huyết và bùng nổ thì nhà lãnh đạo ở cấp càng cao càng cần sự kiềm chế và kiểm soát để tránh các tình huống rủi ro cao.		
1.6	<b>Sự công bằng</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Đánh giá công tâm</li> <li>Tinh thần tập thể</li> <li>Không định kiến</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huy động được các thành viên</li> <li>Hiệu chức trách bản thân</li> <li>Động viên đồng đội</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tư tưởng bình quân, công bằng cơ học không tạo động lực</li> </ul>
	<b>Quan điểm của tác giả:</b> Cần thiết đối với nhà quản trị hoặc nhà lãnh đạo để tập hợp, động viên và khuyến khích nhân viên dưới quyền làm việc, dù có tác động tích cực nhưng tố chất này không thực sự quan trọng đối với nhà lãnh đạo cấp cao.		

(Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu)

thấy rằng không có tố chất nào là hoàn toàn tích cực hay tiêu cực, các tố chất cá nhân có thể giúp nhà thành công trong hoàn cảnh này nhưng lại không tác động tích cực tới kết quả lãnh đạo trong một hoàn cảnh khác. Do đó, việc đào tạo, quy hoạch và phát triển cán bộ cần mang tính dài hạn, có chủ đích và

được thực hiện một cách khoa học để đảm bảo lựa chọn được những nhà lãnh đạo thích hợp cho các vị trí lãnh đạo trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, do mỗi tố chất đều có tính hai mặt nên không có người nào là hoàn toàn phù hợp hay xứng đáng tuyệt đối, vì vậy khi quy hoạch và bổ nhiệm cần xem xét các

**Bảng 4: Tổng kết đánh giá đa chiều về tố chất lãnh đạo – Tiêu cực**

TT	Tố chất	Mặt tích cực	Mặt tiêu cực
2	<b>Tố chất tiêu cực</b>		
2.1	<b>Tự cao tự đại</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiêu căng</li> <li>Cho mình là nhất</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ý thức tự tôn và kiêu hãnh</li> <li>Tự điều chỉnh hành vi</li> <li>Xóc vác, hào hiệp, đột phá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coi thường người khác</li> <li>Định kiến trong tư duy</li> <li>Hành động vì lợi ích và danh tiếng bản thân</li> </ul>
	<b><u>Quan điểm của tác giả:</u></b> Tố chất này rõ ràng không có tác động tích cực tới kết quả lãnh đạo, tuy nhiên phải nhìn nhận rằng nhà lãnh đạo có tố chất này luôn tự tôn và kiêu hãnh, nếu được khuyến khích và đặt vào những vị trí thích hợp có thể tạo ra những kết quả tốt mà không cần sự giám sát thường xuyên.		
2.2	<b>Ngạo mạn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiêu căng, xác xược</li> <li>Tự đánh giá mình có năng lực xuất chúng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tự tin trước đám đông</li> <li>Mức độ cam kết cao trong công việc</li> <li>Tự tin ngay trong hoàn cảnh khó khăn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phản ứng gay gắt, thù địch với mọi nhận xét phân biện</li> <li>Ảnh hưởng xấu đến kết quả và hình ảnh của doanh nghiệp</li> </ul>
	<b><u>Quan điểm của tác giả:</u></b> Sự kiêu hãnh là cần thiết nhưng kiêu hãnh đến mức ngạo mạn không có lợi cho nhà lãnh đạo, họ có thể có tinh thần lạc quan nhưng nhìn chung tính cách này sẽ có tác động tiêu cực tới những người xung quanh.		
2.3	<b>Tư tưởng thống trị</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Thích địa vị cao</li> <li>Thích chủ trì, kiểm soát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nổi lên vai trò lãnh đạo một cách tự nhiên</li> <li>Để cuốn hút người khác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khao khát quyền lực</li> <li>Có thể gây sức ép hoặc bước lên người khác để đạt mục tiêu</li> </ul>
	<b><u>Quan điểm của tác giả:</u></b> Theo quan điểm cá nhân của tác giả, đây là tố chất quan trọng nhất thúc đẩy một nhà lãnh đạo đạt các mục tiêu mà họ theo đuổi và theo đó sẽ có kết quả lãnh đạo tốt trong dài hạn.		
2.4	<b>Thủ đoạn xảo quyệt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Xảo trá, khôn vặt</li> <li>Lôi kéo, vận động</li> <li>Sử dụng phương tiện</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tinh tế và nhạy cảm về tâm lý</li> <li>Tư duy chiến lược</li> <li>Làm việc linh hoạt</li> <li>Quan hệ chính trị rộng rãi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hành vi mang tính chính trị</li> <li>Thích kiểm soát nhân viên một cách có chủ đích</li> <li>Lạm dụng quyền lực</li> </ul>
	<b><u>Quan điểm của tác giả:</u></b> Thủ đoạn và chiến thuật là cần thiết để nhà lãnh đạo đạt mục tiêu, tuy nhiên việc sử dụng cần cân nhắc đến hoàn cảnh và đối tượng, nếu quá lạm dụng sẽ khó hình thành được một ekip làm việc trung thành, gắn bó và tâm huyết.		

(Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu)

tố chất cơ bản và bản mô tả công việc cho từng vị trí. Tổng hợp kết quả phân tích và quan điểm tác giả được tổng hợp trong bảng 3 và 4.

## 6. Kết luận

Nghiên cứu này tuy đã tiếp cận đa chiều về tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo khi xem xét cả khía cạnh tích cực và tiêu cực của các nhóm tố chất được đánh giá là tích cực và tiêu cực đến hoạt động lãnh đạo doanh nghiệp nhưng vẫn còn một số hạn chế cần được bổ sung và minh chứng bằng các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ nhất, việc liệt kê các kết quả nghiên cứu đã có là chưa đầy đủ và toàn diện do hạn chế về thời gian và những nguồn lực khác. Điều này có thể dẫn

đến việc bỏ sót những cách tiếp cận và phân loại phù hợp và đầy đủ hơn về tố chất của nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

Thứ hai, những tố chất được liệt kê và nghiên cứu dựa trên các kết quả nghiên cứu trước đó, hầu hết của các tác giả phương Tây, chưa tính đến ảnh hưởng của sự khác biệt trong văn hóa phương Đông và thể chế của Việt Nam tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo.

Thứ ba, các kết quả nghiên cứu mới mang tính chất khám phá, định tính và chưa được minh chứng bằng các bằng chứng cụ thể, định lượng. Do đó, những nhận định và đánh giá này cần được minh chứng bằng các kết quả nghiên cứu tiếp theo trong tương lai. □

## Tài liệu tham khảo

- Baumeister, Roy F., Campbell, Jennifer D., Krueger, Joachim I. và Vohs, Kathlee D. (2003), 'Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?' *Psychological Science in the Public Interest*, số 4, trang 1 đến 44.
- Blair, Carrie A., Hoffman, Brian J. và Helland, Katherin R (2008), 'Narcissism in organizations: A multisource Appraisal Reflects different perspectives', *Human performance*, số 21, trang 254 đến 276.
- Bright, David S., Cameron, Kim S. và Caza, Arran (2006), 'The applying and buffering effects of virtuousness in downsized organization', *Journal of Business Ethics*, tập 64, số 3, trang 249 đến 269.
- Chun, Jae Uk, Yammarino, Francis J., Dionne, Shelley D., Sosik, John J. và Moon, Hyoung Koo (2009), 'Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple level of analysis', *The Leadership Quarterly*, số 20, trang 689 đến 707.
- DeChurch, Leslei A., Hiller, Nathan J., Murase, Tosio, Doty, Daniel và Salas, Eduardo (2010), 'Leadership across levels: Level of leaders and their levels of impact', *The Leadership Quarterly*, số 21, trang 1069 đến 1085.
- Deluga, Ronald J. (2001), 'American presidential Machiavellianism implication for charismatic leadership and rated performance', *The Leadership Quarterly*, số 12, trang 339 đến 363.
- Furnham, Adrian, Trickey, Geoff và Hyde, Gillian (2012), 'Bright aspects to dark side traits: Dark side traits associated with work success', *Personal and Individual Difference*, số 52, trang 908 đến 913.
- Knippenberg Van, Hogg D. (2003), 'A social identity model of leadership in organizations', *Research in Organizational Behavior*, số 25, trang 243 đến 295.
- Koene, Bas A.S., Vogelaar, Ad L.W. và Soeters, Joseph L. (2002), 'Leadership effects on organizational climate and-financial performance: Local leadership effects in chain organizations', *Leadership Quarterly*, số 13, trang 193 đến 215.
- Jonason, Peter K., Slomski, Sarah và Partyka, Jamie (2012), 'The dark Triad at work: How toxic employee get their way', *Personal and Individual Difference*, số 52, trang 449 đến 453.
- John, Oliver P. và Srivastava, Sanjay (1999), The Big five traits taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives, *Handbook of Personality: Theory and Research* (Tái bản lần 1), New York, 1999.
- Judge, Timothy A., Bono, Joyce E., Ilies, Remus và Gerhardt, Megan W. (2002), 'Personality and leadership: A qualitative and quantitative review', *Journal of Applied Psychology*, số 87, trang 765 đến 780.
- Judge, Timothy A., Erez A., Bono, Joyce E. và Thoresen, Carl J. (2002), 'Discriminant and incremental validity of four personality traits: Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct?', *Journal of Personality and Social Psychology*, số 83, trang 693 đến 710.
- Judge, Timothy A., Piccolo, Ronald F. và Kosalka, Tomek (2009), 'The bright and dark sides of leader trait: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm', *The leadership Quarterly*, số 20, trang 855 đến 875.
- Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Pucik, Vladimir và Welbourne, Theresa M. (1999), 'Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective', *Journal of Applied Psychology*, số 89, trang 107 đến 122.
- Peterson, Christopher và Seligman, Martin (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Washington DC, Nhà xuất bản APA.
- Pierro, Antonio, Cicero, Lavinia, Bonaiuto, Marino, Knippenberg Daan van và Kruglanski, Arie W. (2005), 'Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure', *The Leadership Quarterly*, số 16, trang 503 đến 516.
- Rauthmann, John F. và Kolar, Gerald P. (2012), 'How "dark" are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, machiavellianism, and psychopathy', *Personal and Individual Difference*, số 53, trang 884 đến 889.



- Schaubroeck, John, Walumbwa, Fred O., Ganster, Daniel C. và Kepes, Sven (2007), 'Destructive leader traits and neutralizing influence of an "enriched" job', *The leadership Quarterly*, số 18, trang 236 đến 251.
- Sidanius, Jim và Pratto, Felicia (2001), *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*, Nhà xuất bản Đại học Cambridge.
- Thunn, Noel Balliett (2009), *Character Strengths in Leadership* (Luận án tiến sỹ), Doctor of Philosophy in Business Administration, The Department of Management, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Yukl, Gary (2002), *Congtingency theory of effectiveness leadership*, *Leadership in Organizations*, (Tái bản lần thứ 4), Nhà sách Prentice Hall.
- Sankar, Y. (2003), 'Character not charisma is the critical measure of leadership excellence', *Journal of leadership and organizational studies*, tập 9, số 4, trang 45 đến 55.

---

**Thông tin về tác giả:**

\* **Lương Thu Hà**, Thạc sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh – Đại học Kinh tế Quốc dân
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị doanh nghiệp
- Một số Tạp chí đã từng đăng bài viết: *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*.
- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [haluongthu@neu.edu.vn](mailto:haluongthu@neu.edu.vn)