
ẢNH HƯỞNG CỦA KHÁC BIỆT VÙNG MIỀN TỚI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

Lê Tiến Đạt

Trường Đại học Thương mại

Email: datlt@tmu.edu.vn

Mã bài: JED - 1110

Ngày nhận bài: 04/01/2023

Ngày nhận bài sửa: 08/03/2023

Ngày duyệt đăng: 09/03/2023

DOI: 10.33301/JED.VI.1110

Tóm tắt:

Khác biệt vùng miền được cho là ảnh hưởng mạnh mẽ tới phong cách của nhà lãnh đạo, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam khi khác biệt văn hóa miền Bắc và miền Nam là rõ nét. Bằng tiếp cận định tính, sử dụng kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc, nghiên cứu điều tra chuyên sâu nhận thức, phân ánh sự lý giải cụ thể của 54 nhà quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam về ảnh hưởng của khác biệt vùng miền tới tính cách và phong cách lãnh đạo. Với tính cách quyết liệt, ưa thích quyền lực, lãnh đạo miền Bắc thường sử dụng phong cách chuyên quyền còn phong cách dân chủ tự do thường thấy ở lãnh đạo miền Nam. Bài viết đưa ra một số hàm ý cho các lãnh đạo để tận dụng thế mạnh, khắc phục điểm yếu trong phong cách đặc trưng của vùng miền mình. Nghiên cứu đóng góp về mặt lý thuyết khi làm rõ ảnh hưởng của các yếu tố khác biệt vùng miền tới phong cách lãnh đạo trong bối cảnh văn hóa của một quốc gia Đông Nam Á như Việt Nam.

Từ khóa: Lãnh đạo, phong cách lãnh đạo, khác biệt vùng miền, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Mã JEL: M10, M12, M13, M14

Impacts of regional differences on leadership styles in Vietnamese SMEs

Abstract:

Regional differences are considered a factor that strongly influences leadership styles, especially in Vietnam, where the cultural difference between the North and the South is quite clear. With a qualitative approach, using the semi-structured interview technique, this study deeply investigates the perceptions and explanations of 54 Vietnamese small and medium enterprise (SME) managers of the influence of regional differences on personalities and leadership styles. Accordingly, Northern leaders tend to use an autocratic style, whereas Southern leaders often employ the democratic or laissez-faire style. The paper provides some implications for managers to take advantage of strengths and overcome weaknesses in typical leadership styles of their regions. Besides, the paper makes a theoretical contribution by clarifying the influence of regional differences on leadership styles in the cultural context of a Southeast Asian country like Vietnam.

Keywords: Leadership, leadership style, regional differences, SMEs.

JEL codes: M10, M12, M13, M14

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) Việt Nam đã thể hiện sự đóng góp to lớn của mình vào sự phát triển kinh tế của đất nước. Tuy nhiên, một trong những điểm yếu của DNNVV Việt Nam là năng lực quản lý còn hạn chế. Do đó, các DNNVV này cần phải nâng cao kỹ năng lãnh đạo để tồn tại và phát triển trong môi trường toàn cầu cạnh tranh khốc liệt ngày nay (Nguyen, 2019). Để hỗ trợ các nhà quản trị (NQT) DNNVV Việt Nam nâng cao năng lực lãnh đạo, những gợi ý liên quan đến việc lựa chọn phong cách lãnh đạo (PCLĐ) phù hợp là vô cùng cần thiết. Các đặc điểm của văn hóa vùng miền Việt Nam cần được tính đến khi đưa ra các hàm ý quản trị vì chúng có ảnh hưởng lớn đến PCLĐ.

Lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công hay thất bại của các tổ chức vì nó có tác động mạnh mẽ tới động lực và sự gắn kết trong công việc của nhân viên (Ribeiro & cộng sự, 2018). Các nghiên cứu trước đây đã nhấn mạnh tầm quan trọng của PCLĐ phù hợp trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của cá nhân nói riêng và tổ chức nói chung (Kwanya & Stilwell, 2018).

Có thể nói, chủ đề về sự ảnh hưởng của các PCLĐ đến hiệu quả quản lý của tổ chức đã thu hút được sự quan tâm lớn của các học giả. Một số nghiên cứu đã xem xét nguyên nhân dẫn tới sự khác biệt trong PCLĐ của các NQT tại các vùng miền Việt Nam dưới góc độ văn hóa (Hardy & cộng sự, 2009; Phurong & Lockhart, 2011; Selvarajah & Meyer, 2020) hay dưới góc độ lịch sử (Ralston & cộng sự, 1999). Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu định tính nào khám phá chuyên sâu về sự khác biệt trong tính cách cũng như trong phong cách của các nhà lãnh đạo miền Bắc và miền Nam ở Việt Nam. Điều này đòi hỏi một nghiên cứu được thực hiện nhằm mục đích lấp đầy khoảng trống lý thuyết cũng như gợi ý những hàm ý cho các NQT trong việc sử dụng linh hoạt PCLĐ. Điều này càng có ý nghĩa đối với các NQT khi mở rộng kinh doanh trên phạm vi toàn quốc hay các NQT nước ngoài trong việc điều chỉnh hành vi lãnh đạo có hiệu quả nhất tại Việt Nam.

2. Cơ sở khoa học

2.1. Lãnh đạo và phong cách lãnh đạo

Theo Omolayo (2007), lãnh đạo được hiểu là một quá trình trong đó các NQT, với những tác động của mình, làm cho cấp dưới đóng góp một cách tự nguyện và nhiệt tình vào thành tích chung của tổ chức. PCLĐ là mẫu hành vi mà nhà lãnh đạo lựa chọn để tác động lên nhân viên, phản ánh cách thức họ dẫn dắt, định hướng và khuyến khích cấp dưới hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra (Mayowa, 2009).

Một trong những nghiên cứu sớm nhất về hành vi lãnh đạo được thực hiện bởi Lewin & cộng sự (1939). Theo đó, PCLĐ được chia thành ba loại chính là chuyên quyền, dân chủ và tự do. Các nhà lãnh đạo chuyên quyền chủ yếu giao việc và hướng dẫn nhân viên cách thực hiện công việc mà ít lắng nghe ý kiến hay phản hồi của họ (Khan & cộng sự, 2015). Trong khi đó, các nhà lãnh đạo dân chủ thường đề cấp dưới tham gia trực tiếp vào quá trình ra quyết định và thường tập trung vào xây dựng các mối quan hệ cá nhân và nhóm trong công ty. Nhân viên được khuyến khích bày tỏ ý tưởng và đưa ra đề xuất, từ đó động lực làm việc, sự sáng tạo và sự tự tin của họ được thúc đẩy (Bojadjev & cộng sự, 2018). Phong cách tự do được đặc trưng bởi sự tham gia tối thiểu của người lãnh đạo vào các hoạt động của cấp dưới (Lewin & cộng sự, 1939; Krieger, 2001).

2.2. Sự khác biệt vùng miền và phong cách lãnh đạo tại Việt Nam

Sự khác biệt về PCLĐ giữa các vùng miền có thể được giải thích một phần bởi sự đa dạng văn hóa của Việt Nam. Nghiên cứu của Phurong & Lockhart (2011) nhấn mạnh tác động một phần của văn hóa Champa – nền văn hóa bị ảnh hưởng bởi văn hóa Ấn Độ – đối với văn hóa Việt Nam. Nghiên cứu này cũng lý giải cho sự giao thoa của nhiều nền văn hóa lâu đời tại Việt Nam, trong đó phải kể đến văn hóa Nho giáo truyền thống Đông Á và văn hóa ảnh hưởng của Phật giáo, tương tự như Lào, Campuchia và Thái Lan. Đặc biệt, những quan điểm về giá trị cá nhân và tập thể ở Việt Nam một phần phản ánh sự ảnh hưởng của văn hóa Ấn Độ và Trung Quốc tới các vùng miền khác nhau ở Việt Nam (Selvarajah & Meyer, 2020),

Selvarajah & Meyer (2020) lập luận rằng văn hóa miền Bắc Việt Nam chịu ảnh hưởng đáng kể của Nho giáo trong khi văn hóa miền Nam chịu ảnh hưởng của đạo Hindu/Phật giáo. Các hành vi lãnh đạo có thể theo hướng nhấn mạnh tính tập thể, đề cao sự chỉ dẫn và định hướng của người có vị thế cao hơn với người có vị thế thấp hơn như trong gia đình, hoặc theo hướng nhấn mạnh tính cá nhân, ở đó cái “Tôi” được đề cao. Xu hướng lãnh đạo đề cao tính tập thể phản ánh các giá trị của Nho giáo, trong khi đó, xu hướng lãnh đạo

đề cao tính cá nhân phản ánh giá trị của Phật giáo, thấy rõ nét hơn trong văn hóa miền Nam (Hardy & cộng sự, 2009).

Nghiên cứu của Selvarajah & Meyer (2020) chỉ ra rằng dưới ảnh hưởng của truyền thống Nho giáo, cấp trên mặc dù có xu hướng ra quyết định nhanh, độc lập nhưng họ luôn khéo léo thuyết phục cấp dưới theo quyết định của mình, thể hiện sự tôn trọng với tập thể, điều này thấy rõ nét trong hành vi của lãnh đạo miền Bắc, và thấy ít hơn trong hành vi của lãnh đạo miền Nam. Các nhà lãnh đạo miền Bắc có xu hướng bám sát mục tiêu và can thiệp nhiều và trực tiếp vào hoạt động của nhóm. Điều này cũng được cho là ảnh hưởng bởi cơ chế quản lý kinh tế tập trung trước đó.

Đặc trưng văn hóa Nho giáo liên quan tới hành vi cá nhân cũng được cho là dẫn tới sự khác biệt về phong cách giữa nhà lãnh đạo miền Bắc và miền Nam. Theo đó, các nhà lãnh đạo miền Nam thường thực dụng hơn, đối xử với mọi nhân viên như nhau, nhấn mạnh tới vai trò lãnh đạo hơn là ra lệnh chỉ huy, khoan dung hơn với những sai lầm của nhân viên, và thường không quá can thiệp vào công việc của nhân viên. Điều này được cho là xuất phát từ đặc tính đề cao tính cá nhân, sự độc lập của người miền Nam dưới ảnh hưởng của Phật giáo và ảnh hưởng của việc sớm tiếp xúc với văn hóa phương tây, trong khi đó văn hóa miền Bắc mang tính tập thể hơn, dưới ảnh hưởng của tư tưởng Nho giáo và các yếu tố lịch sử tại miền Bắc trước năm 1975 (Selvarajah & Meyer, 2020).

Bàn tới yếu tố lịch sử, Việt Nam chính thức thống nhất vào năm 1975 sau khi chiến tranh kết thúc. Tuy nhiên, trước đó, mô hình kinh tế quan liêu bao cấp đã được duy trì hàng chục năm ở miền Bắc như chế độ công hữu về tư liệu sản xuất, về lao động tập thể, độc quyền của nhà nước về thương nghiệp và giá cả, về kế hoạch hóa tập trung. Trong khi đó, suốt hai thập kỷ cho đến năm 1975, miền Nam Việt Nam nằm dưới sự thống trị của Mỹ và phương Tây, phong cách quản lý cũng phần nhiều theo xu hướng đề cao tính dân chủ. Sau “Đổi mới” 1986, tư tưởng đề cao sự đổi mới và hội nhập quốc tế cũng bắt đầu được chứng kiến ở miền Bắc, trong khi đó các tư tưởng này đã có và được nhấn mạnh ở miền Nam từ trước đó (Ralston & cộng sự, 1999).

Nghiên cứu của Ralston & cộng sự (1999) cũng nhấn mạnh rằng các nhà quản lý miền Bắc thường tập trung vào hoàn thiện bản thân hơn các nhà lãnh đạo miền Nam. Họ cũng thường tự cho mình là trung tâm và không quá đề cao tư tưởng lãnh đạo đích thực – tư tưởng mà ở đó nhà lãnh đạo nuôi dưỡng sự gắn kết, niềm tin, sự hài lòng của nhân viên với tổ chức. Chính vì tư tưởng lãnh đạo đích thực ít được đề cao ở miền Bắc, nhân viên có xu hướng phục tùng nhà lãnh đạo mà không đòi hỏi sự điều chỉnh phù hợp từ phía nhà lãnh đạo của mình.

Khi so sánh giữa tư tưởng lãnh đạo miền Bắc và miền Nam Việt Nam, Shibai (2015) nhấn mạnh rằng lãnh đạo theo tư tưởng dân chủ miền Nam đáng tin cậy hơn. Theo Ariely & cộng sự (2014), các nhà lãnh đạo theo tư tưởng dân chủ miền Nam cũng ít cân nhắc lợi ích vật chất cá nhân và minh bạch hơn. Cá nhân người lao động miền Nam cũng mong đợi ở nhà lãnh đạo của họ các hành vi mang tính đạo đức cao hơn.

Sự khác biệt trong tư tưởng lãnh đạo miền Bắc và miền Nam dường như ít hơn khi xã hội ngày càng hiện đại. Đồng thời, theo nghiên cứu của các học giả như Quang & Vuong (2002), việc ấn định một phong cách đặc trưng theo vùng miền không nên quá khiên cưỡng. Theo đó, vẫn thấy không ít trường hợp nhà lãnh đạo miền Nam có tư tưởng chuyên quyền và phong cách dân chủ cũng được sử dụng bởi nhiều nhà lãnh đạo miền Bắc Việt Nam.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Trong các nghiên cứu nhằm điều tra nhận thức của người trả lời, phương pháp nghiên cứu định tính được cho là phù hợp nhất (Saunders & cộng sự, 2012). Nghiên cứu này được tiến hành nhằm mục đích xem xét ảnh hưởng của khác biệt vùng miền đến PCLĐ thông qua điều tra nhận thức của các NQT trong DNNVV Việt Nam. Trên cơ sở đó, một số hàm ý được đưa ra nhằm hỗ trợ cho các NQT trong việc nâng cao hiệu quả lãnh đạo của mình.

Câu hỏi sau đây được sử dụng làm cơ sở cho việc triển khai nghiên cứu: Các NQT trong DNNVV Việt Nam nhận thức như thế nào về sự ảnh hưởng của khác biệt vùng miền đến PCLĐ?

3.2. Thu thập dữ liệu

Kỹ thuật phỏng vấn sử dụng câu hỏi bán cấu trúc được thực hiện nhằm giúp nhà nghiên cứu có được sự hiểu biết sâu sắc hơn về chủ đề nghiên cứu khi đối tượng phỏng vấn được yêu cầu trả lời câu hỏi và giải thích cho những câu trả lời của mình (Bryman & Bell, 2011; Saunders & cộng sự, 2012).

Trong nghiên cứu này, 54 NQT, bao gồm 32 nam (chiếm 59,26%) và 22 nữ (chiếm 40,74%) đã tham gia vào các cuộc phỏng vấn. Các NQT này kinh doanh ở các lĩnh vực khác nhau như xây dựng, giáo dục, xuất khẩu cà phê, bất động sản... Các đối tượng phỏng vấn được giới thiệu thông qua các mối quan hệ cá nhân của nhà nghiên cứu, cũng như từ sự giới thiệu của đối tượng phỏng vấn trước đó, phản ánh tính hữu ích của phương pháp quả cầu tuyết.

Nhằm hỗ trợ cho việc triển khai các cuộc phỏng vấn, một bảng hỏi phỏng vấn đã được phát triển từ tổng quan nghiên cứu liên quan tới sự ảnh hưởng của khác biệt vùng miền tới PCLĐ. Tuy nhiên, trong quá trình phỏng vấn, bên cạnh các câu hỏi được thiết kế sẵn, nhiều câu hỏi phụ được bổ sung nhằm tìm hiểu sâu hơn quan điểm của người được phỏng vấn.

3.3. Phân tích dữ liệu

Theo Creswell (2014), để phân tích dữ liệu định tính, các nhà nghiên cứu thường sử dụng quy trình từng bước để hệ thống hóa việc phân tích dữ liệu. Theo đó, nhà nghiên cứu sắp xếp dữ liệu, đọc sơ bộ tổng thể dữ liệu, mã hóa, phát triển các chủ đề chính và phụ, tổ chức dữ liệu theo các chủ đề nhằm phục vụ cho việc miêu tả và diễn giải kết quả định tính.

Trong mã hóa dữ liệu sơ cấp định tính, phần mềm QSR Nvivo được sử dụng. Theo đó, các chủ đề chính và phụ được sử dụng làm “mã” của Nvivo. Các “đơn vị dữ liệu” từ các bản phiên phỏng vấn được chiết xuất, phù hợp với việc mã hóa theo các chủ đề chính và phụ. Các “đơn vị dữ liệu” này có thể là một từ, một câu, một vài câu, hay là một đoạn trích từ bản phiên phỏng vấn. Dưới mỗi mã, các quan điểm tương tự của đối tượng trả lời phỏng vấn về cùng một chủ đề được hội tụ. Trong quá trình sắp xếp dữ liệu, một số chủ đề mới được phát triển thêm, một số chủ đề với nội dung tương tự được gộp lại. Trong nghiên cứu này, dưới mã/chủ đề chính “tính cách nhà lãnh đạo” là một số mã/chủ đề phụ như “tham vọng”, “quyết liệt”, “độc đoán”, “chuyên quyền”, “tham vọng” hay “thân thiện”, “dân chủ”, “tự do”, “nhiệt tình”, “đáng tin cậy”. Đồng thời, dưới mã/chủ đề chính “phong cách nhà lãnh đạo” là một số mã/chủ đề phụ như “thể hiện vai trò thủ lĩnh”, “áp đặt suy nghĩ lên nhân viên”, “giữ khoảng cách với nhân viên” hay “gần gũi, khích lệ nhân viên”.

Kết quả nghiên cứu được trình bày dưới dạng mô tả, dựa trên chủ đề chính và phụ, các ví dụ, các quan điểm đa chiều của người trả lời phỏng vấn. Một số bình luận được trích dẫn trực tiếp, làm cho người đọc cảm nhận được “cảm xúc” của người trả lời, và cũng làm cho việc miêu tả các tình huống thực tế trở nên sống động hơn, tăng thêm tính thuyết phục cho dữ liệu định tính.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Tính cách và phong cách của nhà lãnh đạo miền Bắc

4.1.1. Tính cách nhà lãnh đạo miền Bắc

Theo các NQT trong nghiên cứu này, các nhà lãnh đạo miền Bắc thường quyết liệt, nhưng nguyên tắc, bảo thủ, cục bộ và có chút hơi hướng tính toán lợi ích. Họ thường nghi ngờ về PCLĐ độc đoán, đặc biệt là những nhà lãnh đạo nam. Một NQT chia sẻ:

“Văn hóa miền Bắc thường có tư tưởng trọng nam khinh nữ, theo đó, nam giới thường thích thể hiện vai trò và sức mạnh của mình. Chính điều này làm cho các lãnh đạo nam miền Bắc thường chuyên quyền độc đoán.” (M.5)

Lãnh đạo miền Bắc, đặc biệt là lãnh đạo nữ được nhận xét là những người sâu sắc, khiêm tốn nhưng cũng có tính bảo thủ và chút lặt hậu trong tính cách. Một NQT chia sẻ:

“Miền Bắc thường trọng học vấn, tri thức, truyền thống và phụ nữ miền Bắc cũng thường kín đáo, khép kín bởi lối tư duy xưa.” (M.8)

Nhìn chung, lãnh đạo miền Bắc được đánh giá cao bởi sự khéo léo trong giao tiếp. Họ thường là những người cẩn thận, tỉ mỉ, cẩn chu trong công việc, vì vậy họ cũng hay để ý chi tiết và có đòi hỏi cao đối với nhân viên. Một NQT chia sẻ:

“Lãnh đạo miền Bắc thường ít nói thẳng với nhân viên, họ thường hay nói giảm, nói tránh, nhưng đòi hỏi nhân viên hiểu ý và phải theo ý của họ.” (M.44)

Một đặc điểm khác thường thấy ở các nhà lãnh đạo miền Bắc là họ thường tham vọng, thích chức danh và địa vị. Một NQT chia sẻ:

“Người miền Bắc thường có tham vọng trở thành nhà lãnh đạo. Họ mong muốn được công nhận, được người khác nhìn nhận họ là nhà lãnh đạo và giữ khoảng cách khi họ là nhà lãnh đạo.” (M.19)

4.1.2. Phong cách nhà lãnh đạo miền Bắc

Trong công việc, các nhà lãnh đạo miền Bắc thường giám sát sâu và chặt chẽ với nhân viên nhằm nắm được công việc một cách tốt nhất. Các nhà lãnh đạo này thường thể hiện khá tốt quyền lực và vai trò thủ lĩnh của mình. Họ muốn là một “người quan trọng” trong tổ chức. Một NQT chia sẻ:

“Trong các quyết định, các nhà lãnh đạo miền Bắc luôn muốn đóng vai trò chủ chốt. Họ thường ra quyết định dứt khoát, yêu cầu cấp dưới phải tuyệt đối tuân theo.” (M.1)

Các nhà lãnh đạo miền Bắc thường thiên về PCLĐ chuyên quyền, tự mình đưa ra ý kiến và quyết định, định hướng cho nhân viên đi theo suy nghĩ của mình. Một NQT chia sẻ:

“Các nhà lãnh đạo miền Bắc thường áp đặt, ép buộc nhân viên khá nhiều trong công việc.” (M.23)

Trong giao tiếp, các nhà lãnh đạo miền Bắc cũng thường quy cách và khó gần. Họ chú trọng xây dựng và giữ gìn hình ảnh một người “Sếp”, cả về vẻ bề ngoài và cả trong mối quan hệ với cấp dưới. Họ thường có những hành vi thể hiện khoảng cách và quyền lực với nhân viên. Họ cũng thường có xu hướng khép kín, khó tiếp cận, đặc biệt là họ ít chia sẻ những vấn đề mang tính cá nhân với nhân viên. Một NQT chia sẻ:

“Lãnh đạo miền Bắc thường không chú trọng quá nhiều đến việc gắn kết với nhân viên. Họ hết giờ làm là về nhà, chỉ ít khi đi nhậu với nhân viên. Một phần vì họ thấy không cần thiết phải làm thế, một phần họ cũng là những người sống tiết kiệm.” (M.36)

Các nhà lãnh đạo miền Bắc được đánh giá là những người khéo léo, tinh tế, cẩn trọng trong ngôn từ và cách hành xử. Lãnh đạo thường cố gắng hiểu “ẩn ý” của nhân viên và nhân viên cũng thường được yêu cầu phải chú ý hơn trong giao tiếp với lãnh đạo, để tránh “ngang hàng”, từ đó làm cho “khoảng cách” càng lớn hơn. Một NQT chia sẻ:

“Trong giao tiếp, tôi không thể thoải mái nói ra hết những điều mình nghĩ và mình muốn với nhân viên. Tôi phải quan sát hành vi, chú ý ngữ điệu để đoán được ý muốn và phản ứng của nhân viên.” (M.11)

Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo miền Bắc cũng được cho là coi trọng tình cảm. Họ quan tâm tới các khó khăn trong cuộc sống của nhân viên. Họ giao việc nhưng cũng biết cách đề động viên nhân viên hoàn thành công việc.

4.2. Tính cách và phong cách của nhà lãnh đạo miền Nam

4.2.1. Tính cách nhà lãnh đạo miền Nam

Có thể nói các nhà lãnh đạo miền Nam là những người phóng khoáng, thân thiện, thoải mái, do vậy, PCLĐ của họ thường theo hướng dân chủ, tự do. Một NQT chia sẻ:

“Ảnh hưởng nhiều bởi văn hóa phương Tây, các nhà lãnh đạo miền Nam thường có tính cách thẳng thắn và cách làm việc cởi mở.” (M.44)

Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo miền Nam cũng được cho là có tính nghệ sĩ, mau nản chí, ít kiên trì trong theo đuổi mục tiêu. Họ dễ thương, hòa đồng, nhưng vì thế mà họ dễ dàng đánh mất đi tinh thần thủ lĩnh của mình.

4.2.2. Phong cách nhà lãnh đạo miền Nam

Trong làm việc với nhân viên, lãnh đạo miền Nam thường không quá đề cao vị trí “Sếp” của mình mà dành nhiều sự quan tâm cho thành quả của bản thân và công việc. Họ không quản lý nhân sự quá chặt chẽ mà quan tâm nhiều tới năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên. Một NQT chia sẻ:

“Tôi thấy PCLĐ của các sếp miền Nam giống các nước phương Tây. Họ không quản lý chặt chẽ nhân sự như miền Bắc. Họ chỉ quan tâm khối lượng sản phẩm và trả lương theo ngày làm và tay nghề.” (M.14)

Đặt trong môi trường kinh doanh năng động, nhà lãnh đạo miền Nam cũng thường thoáng hơn trong tính

cách, hướng ngoại và dễ gần hơn. Do vậy, họ cũng thường tạo điều kiện cho nhân viên sáng tạo và chủ động đưa ra ý kiến. Một NQT chia sẻ:

“Lãnh đạo miền Nam thường phóng khoáng và thẳng thắn hơn. Mọi quan hệ của họ với nhân viên cũng gần gũi hơn, quản lý nhân viên theo chiều hướng cởi mở, trao đổi tự do với nhân viên.” (M.12)

Lãnh đạo miền Nam cũng được biết tới là những người thân thiện, coi nhân viên như người thân. Họ thể hiện sự nhẹ nhàng trong cả lời nói và hành động, thu hút nhân viên bởi sự chân thành. Một NQT chia sẻ:

“Sự chân thành trong cách sống và làm việc của lãnh đạo miền Nam là điều khiến đa số nhân viên tin tưởng và yêu thích hơn. Họ vừa là “Sếp”, vừa là bạn, gần gũi và thân thiện.” (M.45)

Chính vì khoảng cách lãnh đạo–nhân viên không quá lớn nên PCLĐ của họ cũng dân chủ hơn. Họ không bị tư tưởng “Sếp” luôn đúng và nói gì nhân viên cũng phải nghe. Một NQT chia sẻ:

“Điểm nổi bật trong PCLĐ của lãnh đạo miền Nam là sự thẳng thắn. Lãnh đạo và nhân viên có thể tranh luận với nhau vì hiệu quả công việc và vì sự phát triển chung của tổ chức.” (M.29)

Lãnh đạo miền Nam cũng có xu hướng tăng cường giao tiếp và chia sẻ với nhân viên. Họ bộc trực hơn, nghĩ gì nói vậy. Một NQT chia sẻ:

“Lãnh đạo miền Nam giao tiếp và hành động một cách tự nhiên, không suy nghĩ nhiều và không làm “phức tạp hóa vấn đề”. Họ thật thà, nhất quán trong lời nói và hành động.” (M.11)

Khía cạnh công việc luôn được lãnh đạo miền Nam coi trọng, họ giao việc minh bạch và nêu rõ yêu cầu trước khi giao việc, đồng thời đánh giá hiệu quả công việc dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng. Một NQT chia sẻ:

“Lãnh đạo miền Nam luôn hành động theo nguyên tắc đặt hiệu quả công việc lên hàng đầu và ít khi gắn liền với yếu tố tình cảm. Phong cách này bị ảnh hưởng bởi đặc trưng văn hóa phương Tây và đã tồn tại trong miền Nam một thời gian dài.” (M.14)

4.3. Một số quan điểm khác về ảnh hưởng khác biệt vùng miền tới phong cách lãnh đạo

Theo quan điểm của một số NQT trong nghiên cứu này, sự khác biệt về PCLĐ của các NQT đến từ vùng miền khác nhau là có nhưng không nhiều. Điều này trước hết được giải thích bởi sự giao thoa văn hóa vùng miền ngày càng mạnh mẽ ở Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh phương tiện truyền thông phát triển như hiện nay. Sự khác biệt đó thường chỉ thấy ở những lãnh đạo thế hệ cũ và bị xóa mờ ở những lãnh đạo thế hệ mới. Một NQT chia sẻ:

“Việc trao đổi thông tin giữa các vùng miền, thậm chí giữa Việt Nam và nước ngoài ngày càng trở nên dễ dàng. Nhà lãnh đạo các vùng miền có nhiều cơ hội tiếp xúc và học hỏi lẫn nhau. Từ đó, họ có thể lựa chọn, thậm chí kết hợp nhiều PCLĐ để hình thành PCLĐ phù hợp nhất với bản thân mình.” (M.15)

Ngoài ra, theo quan điểm của một số NQT, PCLĐ không chỉ bị ảnh hưởng bởi yếu tố vùng miền mà còn bởi nhiều yếu tố khác. Vì thế, tư tưởng nhà lãnh đạo miền Bắc luôn chuyên quyền, lãnh đạo miền Nam luôn dân chủ tự do không hẳn là đúng. Một NQT chia sẻ:

“Tôi là một người miền Bắc, sinh ra trong một gia đình có văn hóa gia trưởng nhưng tôi lại khá cởi mở. Điều này có lẽ là do tôi được đi du học nước ngoài về, rồi trong công việc đi công tác nhiều, nên các yếu tố này ảnh hưởng đến PCLĐ của tôi. Tôi là người luôn đề cao kết quả công việc hơn là kiểm soát quá trình thực hiện.” (M.2)

Theo quan điểm của không ít NQT, PCLĐ bị ảnh hưởng rất nhiều bởi kiến thức, sự hiểu biết và trải nghiệm của bản thân nhà lãnh đạo. Họ lựa chọn PCLĐ phù hợp với tổ chức mà họ quản lý, hài hòa giữa đặc điểm cá nhân và đặc điểm tổ chức. Sau một thời gian tích lũy kinh nghiệm, họ thường tìm ra được PCLĐ phù hợp nhất với bản thân mình. PCLĐ đó giúp cho họ ra được những quyết định đúng đắn, giải quyết công việc nhanh chóng và hiệu quả. Một NQT chia sẻ:

“Theo tôi sự ảnh hưởng vùng miền không quá nhiều. Nhà lãnh đạo thường được tôi luyện qua thời gian, công việc và vị trí. Bản thân họ đã rút ra được nhiều kinh nghiệm trong thực tiễn, từ đó lựa chọn cho họ phong cách phù hợp nhất với môi trường mà họ quản lý.” (M.32)

Một số NQT nhấn mạnh rằng PCLĐ là sự kết tinh của phẩm chất và năng lực của nhà lãnh đạo. Đặc biệt, sự linh hoạt trong PCLĐ là một sự đòi hỏi, nhất là trong những thời điểm mà môi trường kinh doanh có

nhiều biến động. Một NQT chia sẻ:

“Thời kỳ Covid, khi mà nhiều công ty gặp khó khăn, nhà lãnh đạo phải là người thực sự bản lĩnh, quyết đoán, nhạy bén và linh hoạt. Đây là sự đòi hỏi đối với các nhà lãnh đạo ở mọi miền, nếu họ muốn tồn tại.”
(M.54)

5. Thảo luận

Trong nghiên cứu này, các NQT đã chia sẻ góc nhìn của họ về sự khác biệt trong PCLĐ của các nhà lãnh đạo từ các vùng miền khác nhau của Việt Nam. Theo đó, về tính cách, các nhà lãnh đạo miền Bắc thường tham vọng và chuyên quyền hơn, trong khi đó các nhà lãnh đạo miền Nam có xu hướng dân chủ và cởi mở hơn. Lãnh đạo miền Bắc thường tập trung xây dựng hình ảnh người thủ lĩnh, nắm quyền lực và là người quan trọng trong tổ chức. Lãnh đạo miền Nam lại thường không màng quá nhiều tới vị trí lãnh đạo mà quan tâm nhiều hơn tới kết quả và hiệu quả công việc. Phát hiện này có nét tương đồng với quan điểm của Ralston & cộng sự (1999) khi nhấn mạnh tới sự tập trung phát triển hình ảnh “Sếp” của lãnh đạo miền Bắc.

Lãnh đạo miền Bắc cũng được cho là thường áp đặt nhân viên theo quan điểm của mình. Trong khi đó, lãnh đạo miền Nam thường khuyến khích, tạo điều kiện cho nhân viên đưa ra ý kiến của mình. Phát hiện này ủng hộ quan điểm của Selvarajah & Meyer (2020) về việc ra quyết định độc lập, can thiệp sâu vào công việc của nhân viên, tuy nhiên, vẫn khéo léo thuyết phục cấp dưới tuân thủ mệnh lệnh của lãnh đạo miền Bắc.

Trong giao tiếp, lãnh đạo miền Bắc luôn giữ khoảng cách với nhân viên, trong khi đó, lãnh đạo miền Nam thường thích chia sẻ với nhân viên và sẵn sàng tranh luận khi không cùng quan điểm. Phát hiện này, ở một mức độ nhất định, ủng hộ quan điểm của Ralston & cộng sự (1999) khi nhấn mạnh về tư tưởng “nhân vật trung tâm”, sự không đề cao tư tưởng “lãnh đạo đích thực”, và mong muốn cấp dưới phục tùng của lãnh đạo miền Bắc cũng như quan điểm của Selvarajah & Meyer (2020) khi miêu tả lãnh đạo miền Nam có xu hướng xây dựng tư tưởng lãnh đạo thực chất hơn là ra lệnh chỉ huy. Nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng lãnh đạo miền Nam cũng thường giao việc minh bạch hơn, trao đổi rõ ràng hơn, và điều này cũng có nét phù hợp với kết quả nghiên cứu của Shibai (2015) và Ariely & cộng sự (2014).

Các NQT tham gia nghiên cứu này cũng chia sẻ quan điểm cùng Quang & Vuong (2002) cho rằng sự phân biệt về PCLĐ giữa các vùng miền không nên quá cứng nhắc. Điều này được các NQT tham gia nghiên cứu giải thích bởi sự giao thoa văn hóa vùng miền, bởi các yếu tố khác ngoài vùng miền tác động mạnh tới PCLĐ, cũng như bởi các tố chất cần thiết, sự hoàn thiện bản thân của mỗi nhà lãnh đạo hiệu quả.

Nghiên cứu này có thể được coi là một trong những nghiên cứu định tính chuyên sâu đầu tiên về sự khác biệt trong tính cách và PCLĐ giữa NQT miền Bắc và miền Nam Việt Nam. Vì vậy, bên cạnh một số nét tương đồng với các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu này đưa ra quan điểm, sự giải thích cụ thể, đặc biệt là kinh nghiệm của bản thân đối tượng phỏng vấn về sự khác biệt trong tính cách và phong cách, trong sự tương tác giữa bản thân NQT và nhân viên dưới quyền.

6. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu này tìm hiểu ảnh hưởng của khác biệt vùng miền tới PCLĐ tại DNNVV Việt Nam và thể hiện sự đóng góp cả về mặt lý luận và thực tiễn. Theo đó, nghiên cứu củng cố các quan điểm về sự khác biệt vùng miền khi cho rằng lãnh đạo miền Bắc thường có xu hướng theo PCLĐ độc đoán chuyên quyền, trong khi đó, các nhà lãnh đạo miền Nam thường sử dụng PCLĐ dân chủ và tự do. Trong quan hệ với nhân viên, lãnh đạo miền Bắc quan tâm nhiều hơn tới việc xây dựng và thể hiện vai trò thủ lĩnh, giữ khoảng cách với nhân viên và áp đặt quan điểm cá nhân nhiều hơn lãnh đạo miền Nam. Do vậy, nhân viên DNNVV miền Bắc có xu hướng phục tùng và nhân viên DNNVV miền Nam được khuyến khích đưa ra quan điểm cá nhân nhiều hơn. Mặt khác, nghiên cứu này cũng một phần giải thích cho sự ảnh hưởng của các yếu tố khác ngoài yếu tố vùng miền tới PCLĐ như các yếu tố thuộc về bản thân nhà lãnh đạo.

Nghiên cứu cũng mang lại nhiều bài học thiết thực cho các DNNVV cũng như các cơ sở đào tạo trong việc hỗ trợ các NQT nâng cao hiệu quả lãnh đạo. Hiểu được sự khác biệt vùng miền trong PCLĐ, các NQT sẽ có sự điều chỉnh để hạn chế được những điểm yếu, phát huy điểm mạnh, học tập lẫn nhau, từ đó hoàn thiện bản thân nhằm nâng cao hiệu quả, đặc biệt khi mở rộng công ty ra phạm vi toàn quốc.

Sự dân chủ và thoải mái trong PCLĐ của các NQT miền Nam là một điều rất đáng học hỏi nhằm mang

lại cho nhân viên sự thoải mái, tin tưởng, nâng cao hiệu quả trong giao tiếp và làm việc. Nhân viên trong hoàn cảnh đó sẽ mạnh dạn sáng tạo, đóng góp sáng kiến cho nhà lãnh đạo, từ đó nhà lãnh đạo có thể tận dụng được sức mạnh tập thể. Điều này là rất cần thiết trong bối cảnh hội nhập quốc tế, cần sự chuyên nghiệp cao. Tuy nhiên, sự quyết đoán của lãnh đạo miền Bắc cũng là một điểm các NQT cần noi theo. Việc rạch ròi trong quan hệ lãnh đạo - nhân viên cũng là một điểm cần thiết trong môi trường làm việc tại Việt Nam, làm cho người lao động có ý thức kỷ luật tốt hơn trong công việc. Chính vì thế, việc học hỏi giao lưu lẫn nhau là một gợi ý cho các nhà lãnh đạo. Đồng thời, các tổ chức có thể xây dựng đội ngũ lãnh đạo đến từ cả hai miền, tận dụng được thế mạnh trong lãnh đạo của họ, điều này có thể mang lại hiệu quả trên mức mong đợi.

Nghiên cứu này cũng tồn tại những hạn chế, thiếu sót mà những nghiên cứu tiếp theo có thể bổ sung. Trước tiên, nghiên cứu chỉ tìm hiểu quan điểm của các nhà NQT, mà chưa tìm hiểu quan điểm của đội ngũ nhân viên. Nghiên cứu cũng chỉ dựa vào phương pháp nghiên cứu định tính, do vậy, nghiên cứu tiếp theo có thể dựa vào kết quả nghiên cứu này để triển khai nghiên cứu định lượng diện rộng, từ đó kiểm chứng mối quan hệ giữa sự khác biệt vùng miền và PCLĐ.

Phụ lục: Danh sách đối tượng phỏng vấn

Mã	Giới tính	Vị trí	Lĩnh vực hoạt động
M.01	Nam	Giám đốc	Giải pháp sáng tạo
M.02	Nữ	Giám đốc	Xây dựng
M.03	Nam	Giám đốc	Xây dựng & Dịch vụ
M.04	Nữ	Phó giám đốc	Cơ khí
M.05	Nam	Giám đốc	Dịch vụ
M.06	Nữ	Giám đốc	Dịch vụ
M.07	Nữ	Giám đốc	Dịch vụ máy văn phòng
M.08	Nữ	Giám đốc	Đầu tư & Thương mại quà tặng
M.09	Nữ	Giám đốc	Dịch vụ
M.10	Nữ	Giám đốc	Điện nước
M.11	Nam	TP. Kinh doanh	Xây lắp & Dầu khí
M.12	Nam	TP. Kinh doanh	Lâm nghiệp
M.13	Nam	TP. Kinh doanh	Xây lắp & Dầu khí
M.14	Nam	Giám đốc	Xây dựng
M.15	Nữ	Phó giám đốc	Bất động sản
M.16	Nam	Giám đốc	Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực
M.17	Nữ	Giám đốc	Đào tạo Anh ngữ
M.18	Nam	Giám đốc	Dịch vụ phần mềm
M.19	Nữ	TP. Kinh doanh	Bất động sản
M.20	Nam	Giám đốc	Xuất nhập khẩu
M.21	Nam	Phó giám đốc	Công nghệ
M.22	Nam	Giám đốc	Dịch vụ
M.23	Nam	Giám đốc	Xuất khẩu cà phê
M.24	Nam	Giám đốc	Xuất khẩu nông sản
M.25	Nữ	TP. Kinh doanh	Bảo hộ lao động
M.26	Nữ	TP. Kinh doanh	Dịch vụ
M.27	Nam	Phó giám đốc	Dịch vụ

M.28	Nữ	Phó giám đốc	Ngân hàng
M.29	Nam	Giám đốc	Truyền thông & Giải trí
M.30	Nữ	Giám đốc	Truyền thông & Giải trí
M.31	Nữ	TP. Kinh doanh	Dịch vụ
M.32	Nam	Phó giám đốc	Thương mại & Dịch vụ
M.33	Nam	Giám đốc	Khách sạn
M.34	Nữ	Giám đốc	Dịch vụ
M.35	Nam	TP. Kinh doanh	Đồ gia dụng
M.36	Nam	TP. Kinh doanh	Dịch vụ
M.37	Nữ	Giám đốc	Đào tạo
M.38	Nam	Giám đốc	Thiết kế & In ấn
M.39	Nam	Giám đốc	Dịch vụ
M.40	Nam	Giám đốc	Dịch vụ
M.41	Nam	Giám đốc	Công nghệ
M.42	Nữ	Giám đốc	Luật
M.43	Nữ	Giám đốc	Dịch vụ
M.44	Nam	Giám đốc	Xây dựng
M.45	Nam	Giám đốc	Bao bì
M.46	Nam	Giám đốc	Xây dựng
M.47	Nam	Giám đốc	Thực phẩm
M.48	Nữ	TP. Kinh doanh	Hóa chất
M.49	Nam	Giám đốc	Đá xây dựng
M.50	Nam	Giám đốc	Nông nghiệp & Năng lượng tái tạo
M.51	Nữ	Giám đốc	Đầu tư xây dựng & Khoáng sản
M.52	Nam	Giám đốc	Son
M.53	Nữ	TP. Kinh doanh	Xây dựng
M.54	Nam	Giám đốc	Máy công nghiệp

Tài liệu tham khảo

- Ariely, D., Garcia-Rada, X., Hornuf, L. & Mann, H. (2014), 'The (True) Legacy of Two Really Existing Economic Systems', *Munich Discussion Paper*, Retrieved March 9, 2023, from <http://epub.ub.uni-muenchen.de/20974/>
- Bojadjev, M., Tomovska-Misoska, A., Mirocevic, B. & Stefanovska-Petkovska, M. (2018), 'Organizational Culture and the "Voice" of Small Enterprises in the Electrical Engineering Service Sector in the Republic of Macedonia', *Universal Journal of Management*, 6(8), 263-272.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011), *Business Research Methods* (3rd Ed.), Oxford University Press, USA.
- Creswell, JW. (2014), *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (4th Ed.), SAGE Thousand Oaks Calif.
- Hardy, A., Cucarzi, M. & Zolese, P. (2009), *Champa and the Archaeology of My Son*, NUS Press, Singapore.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H.M., Rauf, H., Latif, A. & Tahir, M. (2015), 'The Styles of Leadership: A Critical Review', *Public Policy and Administrative Research*, 5(3), 87-92.
- Krieger, M. (2001), *Sociología de las organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*, Prentice Hall, Mexico.
- Kwanya, T. & Stilwell, C. (2018), 'The effectiveness of leadership styles among academic and research librarians in Eastern and Southern Africa: A comparative study', *Library Management* 39(6-7), 402-417

-
- Lewin, K., Leppit, R. & White, R.K. (1939), 'Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates', *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Mayowa, A. (2009), *A leadership manager in Nigeria*, Pearl Publishing, Nigeria.
- Nguyen, T.T.T (2019), 'Analysis of the Management Process to Enhance SMEs Performance in Ho Chi Minh City', *International Journal of New Technology and Research*, 5(12), 9-15
- Omolayo, B. (2007), 'Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria', *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4 (2), 30-37
- Phurong, T.K. & Lockhart, B.M. (2011), *The Cham of Vietnam: History Society and Art*, NUS Press, Singapore.
- Quang, T. & Vuong, N.T. (2002), 'Management Styles and Organisational Effectiveness in Vietnam', *Research and Practice in Human Resource Management*, 10 (2), 36-55.
- Ralston, D. A., Thang, N.V. & Napier, N.K. (1999), 'A Comparative Study of Work Values of North and South Vietnamese Managers', *Journal of International Business Studies*, 30 (4): 655-673.
- Ribeiro, N., Gomes, D.R. & Kurian, S. (2018), 'Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment', *Social Responsibility Journal* 14(3), 213-225.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th Ed.), Pearson, Harlow, England.
- Selvarajah, C. & Meyer, D. (2020), 'Exploring managerial leadership in Vietnam: where Cofucianism meets Dharma', *Asia Pacific Business Review*, 26(3), 286-312.
- Shibai, K. (2015), 'Vietnamese Characteristics of Social Consciousness and Values- National Character, Differences between North and South, and Gaps between the Vietnam War Generation and the Post-War Generation', *Behaviormetrika*, 42(2), 167-189.