

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Hoàng - Tác động của FDI đến xuất khẩu của các địa phương Việt Nam. Mã số: 175.1TrEM.11** 3  
*Effects of Foreign Direct Investment (FDI) on Export of Vietnamese Provinces*
- 2. Vũ Thị Yên - Đánh giá tác động của hiệp định đối tác kinh tế toàn diện khu vực (RCEP) tới giá trị thương mại của Việt Nam với các nước đối tác thuộc RCEP. Mã số: 175. IIIEM.11** 16  
*The Impact of the Regional Comprehensive Economic Partnership Agreement (RCEP) on Vietnam's Trade Value With RCEP Partners*
- 3. Ngô Thị Mỹ - Phân tích tình hình xuất khẩu nông sản Việt Nam sang Trung Quốc qua các chỉ số thương mại. Mã số: 175.1TrEM.11** 28  
*Analysis of the Situation of Vietnam's Agriculture Export to China Through Trade Indicators*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Võ Văn Dứt - Ảnh hưởng của các mối quan hệ quản lý đến kết quả xuất khẩu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa: vai trò điều tiết của quy mô và thời gian hoạt động. Mã số: 175.2BAdm.21** 36  
*The Moderating Effects of Firm Size And Age on Business Ties on SME Export Performance in Vietnam*
- 5. Phạm Thủy Tú, Đào Lê Kiều Oanh và Dương Nguyễn Thanh Tâm - Tác động từ sự gia nhập của ngân hàng ngoại đến ổn định tài chính các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập. Mã số: 175.2FiBa.21** 47  
*Impacts From Foreign Banking Penetration to Financial Stability of Vietnam Commercial Banks in the Context of Integrating*

- 6. Lê Tiến Đạt và Nguyễn Hoàng Việt - Khác biệt giới tính và ảnh hưởng tới cách thức ra quyết định và quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Mã số: 175.2.BAdm.22** 59  
*Gender Difference and Its Impacts on Decision and Management Methods in Vietnamese SMEs*
- 7. Nguyễn La Soa - Nghiên cứu mức độ sẵn sàng áp dụng kế toán quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mã số: 175. 2BAcc.21** 69  
*Study on the willingness to apply strategic management accounting in small and medium enterprises in Ha Noi*
- 8. Lê Thùy Hương và Nguyễn Thu Hương - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định mua sản phẩm ống hút giấy thân thiện với môi trường của các nhà hàng và quán cà phê: một khảo sát ở thành phố Hà Nội. Mã số: 175.2BMkt.21** 80  
*The Factors Influencing the Intention to Purchase Environmentally Friendly Paper Straws in Restaurants and Cafes: A Survey in Hanoi City*
- 9. Đinh Thị Phương Anh - Thực trạng hoạt động của ngân hàng thương mại Việt Nam và những vấn đề đặt ra. Mã số: 175.2FiBa.22** 94  
*Performance Situation of Vietnamese Commercial Banks and Issues*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 10. Trịnh Thị Nhuận và Trần Văn Trang - Rào cản trong áp dụng đổi mới sáng tạo mở: nghiên cứu thực nghiệm tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội. Mã số: 175.3BAdm.31** 103  
*Barriers in Open Innovation Adoption: Empirical Research in Small and Medium Enterprises in Hanoi*

# KHÁC BIỆT GIỚI TÍNH VÀ ẢNH HƯỞNG TỚI CÁCH THỨC RA QUYẾT ĐỊNH VÀ QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

Lê Tiến Đạt

Trường Đại học Thương mại

Email: datlt@tmu.edu.vn

Nguyễn Hoàng Việt

Trường Đại học Thương mại

Email: nhviet@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 28/11/2022

Ngày nhận lại: 20/01/2023

Ngày duyệt đăng: 25/01/2023

Sông việc sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu 54 nhà quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa, Nghiên cứu này tìm hiểu ảnh hưởng của khác biệt giới tính tới cách thức ra quyết định và quản lý của các nhà lãnh đạo Việt Nam. Từ nghiên cứu này có thể thấy các nhà lãnh đạo nam Việt Nam thường ra quyết định nhanh, quyết liệt, táo bạo và cách thức quản lý sử dụng nhiều quyền lực, trong khi các nhà lãnh đạo nữ Việt Nam có xu hướng tham khảo ý kiến cấp dưới trong ra quyết định và thường khéo léo, linh hoạt hơn trong cách thức quản lý. Đồng thời, so với nam giới, nữ giới làm lãnh đạo ở Việt Nam vẫn bị thua thiệt hơn khi phải cân đối trách nhiệm trong công tác quản lý và trách nhiệm đối với việc nội trợ tại gia đình. Nghiên cứu này đưa ra các cơ sở để nhà lãnh đạo hiểu được đặc điểm giới, từ đó tận dụng điểm mạnh và khắc phục điểm yếu trong hành vi lãnh đạo của mình. Đồng thời, nghiên cứu thể hiện đóng góp về mặt lý luận khi phát triển các lý thuyết về hành vi lãnh đạo nói chung, về ảnh hưởng khác biệt giới tới lãnh đạo và về sự bình đẳng giới trong quản lý nói riêng, đặc biệt tại các quốc gia châu Á như Việt Nam.

**Từ khóa:** Lãnh đạo, doanh nghiệp nhỏ và vừa, khác biệt giới, bình đẳng giới.

**JEL Classifications:** M10, M12, M13, M14.

## 1. Giới thiệu

Trong DNNVV, mối quan hệ mật thiết và trực tiếp giữa nhà quản trị (NQT) và nhân viên đòi hỏi NQT phải cân nhắc nhiều hơn trong việc điều chỉnh các hành vi lãnh đạo của mình (Yukl, 1998). Cách thức lãnh đạo của NQT doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) có ảnh hưởng lớn tới thái độ, mức độ nhiệt tình, động lực làm việc và do đó tới hiệu quả làm việc của cá nhân nói riêng và của tổ chức nói chung. Sự khác biệt về giới tính được cho là ảnh hưởng đến cả cách thức ra quyết định và quản lý của các nhà lãnh đạo.

DNNVV đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam, tuy nhiên, sự hạn chế về năng lực quản lý vẫn là một yếu tố cản trở cho sự phát triển của các DN này (Nguyen, 2019). Chính vì vậy, một nghiên

cứu nhằm đề xuất các hàm ý quản trị cho các NQT DNNVV Việt Nam để nâng cao năng lực lãnh đạo, tận dụng các thế mạnh về đặc điểm giới trong lãnh đạo là cần thiết.

## 2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chủ đề liên quan tới sự khác biệt về giới và ảnh hưởng của nó tới hành vi lãnh đạo đã nhận được sự quan tâm của các học giả trên thế giới. Một số nghiên cứu tìm hiểu nguyên nhân dẫn tới sự khác biệt này từ góc độ định kiến xã hội (Gray, 2016; Gray & cộng sự, 2017), hay từ góc độ nhận thức của bản thân nam giới và nữ giới về khả năng, vị trí và cơ hội của bản thân mình (Gray, 2016; Gray & cộng sự, 2017; Gray & Mitten, 2018; Overholt & Ewert, 2015). Một số học giả đi sâu hơn tìm hiểu sự khác biệt giới tới cách thức ra quyết định của NQT

(Powell & Butterfield, 2003; Silva & Mendis, 2017), hay tới cách thức sử dụng quyền lực và cách thức quản lý của NQT (Eagly & Johnson, 1990; Zheng, 2015).

Các nghiên cứu liên quan đến hành vi lãnh đạo của nữ giới cũng đã được thực hiện ở châu Á bởi các học giả đến từ các quốc gia như Trung Quốc (Cheung & Halpern, 2010), Indonesia (Hasibuan-Sedyono, 1998) và Singapore (Morriss & cộng sự, 1999). Theo đó, hành vi lãnh đạo của nữ giới được cho là bị ảnh hưởng bởi nền văn hóa, giá trị cá nhân và thuộc tính nữ của họ (Cheung & Halpern, 2010; Hasibuan-Sedyono, 1998; Morriss & cộng sự, 1999). Nhìn chung, phụ nữ bất kể đến từ nền văn hóa nào, thường sử dụng cách thức lãnh đạo mà ở đó đề cao sự quan tâm, nuôi dưỡng các mối quan hệ, hạn chế thể hiện sự chuyên quyền, nóng nảy, hung hăng. Như có thể thấy từ các nghiên cứu, các nữ quản lý đến từ Indonesia có xu hướng thực hành phong cách lãnh đạo chuyên đổi nhấn mạnh khả năng “cảm hóa biến đổi” nhân viên theo hướng tốt hơn và thường kêu gọi sự tham gia của các nhân viên vào các hoạt động chung. Họ dân chủ, khéo léo khích lệ nhân viên bằng các lợi ích hơn là áp đặt mệnh lệnh (Hasibuan-Sedyono, 1998). Trong khi đó, nghiên cứu của Cheung & Halpern (2010) miêu tả các nữ quản lý Trung Quốc thường tập trung vào xây dựng và giữ gìn sự mẫu mực, nỗ lực làm việc để duy trì hình mẫu nhà lãnh đạo, tăng cường giao tiếp, thể hiện sự quan tâm và tôn trọng đối với cấp dưới. Họ cũng có xu hướng áp dụng phong cách chuyên đổi nhằm giao việc và trao quyền cho cấp dưới, tạo ra sự đồng thuận và động lực làm việc, cũng như giáo dục các giá trị đạo đức cho nhân viên (Cheung & Halpern, 2010). Nghiên cứu của Morriss & cộng sự (1999) miêu tả một số phẩm chất của các nữ lãnh đạo Singapore như quan tâm, nhân văn, sáng tạo, nhạy cảm, khéo léo nhận thức thể mạnh và sự khác biệt giữa các cá nhân trong đội ngũ nhân viên của mình.

Có thể nói các nghiên cứu về mối quan hệ giữa khác biệt giới và hành vi lãnh đạo ở Việt Nam chủ yếu xem xét các đặc điểm tính cách của nhà lãnh đạo nữ và nhà lãnh đạo nam (Nguyen, 2007; Nguyen, 2012; Nguyen, 2008; Vuong, 2012) và hầu như chưa có nghiên cứu về ảnh hưởng của khác biệt giới tới cách thức ra quyết định và quản lý. Chính vì vậy, nghiên cứu này được mong đợi đóng góp trên cả phương diện thực tiễn và lý luận.

### 3. Cơ sở lý luận

Do ảnh hưởng của sự phân biệt giới tính, đặc biệt là áp lực từ trách nhiệm trong gia đình và sự thiếu công nhận của xã hội đối với thành công của nữ giới, trong nhiều năm qua, phụ nữ thường bị thiệt thòi về cơ hội thăng tiến (Gray, 2016; Gray & cộng sự, 2017). Chính vì sự thiếu công nhận đó, bản thân nhiều phụ nữ cũng có sự nghi ngờ và coi thường năng lực của mình và điều này tiếp tục lại là một nhân tố cản trở họ trên lộ trình công danh sự nghiệp (Gray, 2016; Gray & Mitten, 2018). Họ có xu hướng đánh giá thấp trình độ và năng lực của bản thân ngay cả khi họ hoàn toàn có khả năng lãnh đạo tốt và do vậy, họ cũng tránh thúc đẩy bản thân thăng tiến trong sự nghiệp (Gray, 2016; Gray & cộng sự, 2017). Nghiên cứu của Overholt & Ewert (2015) nhấn mạnh rằng nam giới thường được dạy rằng họ có khả năng đạt đến đỉnh cao sự nghiệp và sự nghi ngờ này chỉ xuất hiện khi họ gặp trở ngại trong công việc. Trong khi đó, nữ giới thường quen với quan điểm cô hủ của xã hội cho rằng bản thân họ không có khả năng và sự nghi ngờ này cũng chỉ chấm dứt cho đến khi họ chứng minh điều ngược lại bằng thành tích cụ thể của mình.

Đặc biệt, xuất phát từ nhiều nhân tố đến từ xã hội và đặc điểm giới, nam giới và nữ giới, trên cương vị quản lý cũng có nhiều sự khác biệt trong hành vi lãnh đạo của mình. Điều này được thể hiện khá rõ nét trong cách thức ra quyết định và quản lý của họ.

Trước tiên, trong cách thức ra quyết định, các nhà lãnh đạo nam được cho là có phần chuyên quyền và độc đoán hơn, trong khi đó, các nhà lãnh đạo nữ được cho là dân chủ hơn (Powell & Butterfield, 2003). Bên cạnh đó, nam lãnh đạo có xu hướng sử dụng phương pháp chỉ đạo, ra lệnh trong khi nữ lãnh đạo có xu hướng sử dụng phương pháp hợp tác, cùng bàn bạc với nhân viên để ra quyết định (Silva & Mendis, 2017).

Khi bàn tới cách thức quản lý, nam giới và nữ giới cũng có sự khác nhau trong việc sử dụng quyền lực. Theo đó, một điểm thấy khá phổ biến là nam giới thường có xu hướng sử dụng quyền lực nhiều hơn nữ giới (Dastane, 2020). Nam giới được đánh giá cao về sự dũng cảm, dám chấp nhận rủi ro và lối suy nghĩ định hướng thành công (Diekman & Eagly, 2000). DeVaus & McAllister (1991) có cùng quan điểm khi miêu tả nam giới thường thích sự độc lập và quyền lực, chú trọng nhiều hơn đến các vấn đề liên quan tới sự nghiệp như thành tích, cơ hội, sự mạo hiểm và trách nhiệm. Trong khi đó, các nhà

lãnh đạo nữ thường có xu hướng trao quyền lực và đặt niềm tin vào cấp dưới hơn là tư tưởng thống lĩnh (Gray, 2016). Họ ưa thích và cảm thấy thoải mái hơn với mô hình lãnh đạo mà ở đó quyền lực được phân tán (Eagly & Johnson, 1990).

Zheng (2015) đã nghiên cứu sự khác biệt về giới trong lãnh đạo, cụ thể là trong cách thức giải quyết vấn đề, cách thức làm việc với nhân viên và cách thức ra quyết định. Do định kiến không ủng hộ phụ nữ làm quản lý, nữ giới buộc phải cân trọng hơn trong việc lựa chọn hành vi lãnh đạo phù hợp. Vì vậy, họ sẽ chú tâm và có phần khắt khe hơn với bản thân trong việc đạt được mục tiêu so với các đồng nghiệp nam. Nói cách khác, họ nỗ lực nhiều hơn để đòi lấy sự công nhận từ xã hội và đó cũng là động lực để họ nâng cao hiệu quả quản lý. Nữ lãnh đạo cũng được đánh giá cao hơn nam lãnh đạo trong việc kết nối với nhân viên cấp dưới.

Có thể nói định kiến phân biệt giới tính ở Việt Nam còn khá nặng nề và điều này có ảnh hưởng không nhỏ đến sự phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp của cả nam giới và nữ giới. Theo đó, nam giới Việt Nam thường được miêu tả là những người có quyền lực và có khả năng lãnh đạo, phù hợp với những chức danh cao quý như bác sĩ giỏi, nhà khoa học nổi tiếng, nhà giáo ưu tú, chính trị gia uy tín, giám đốc công ty thành đạt (Nguyen, 2012; Vuong, 2012).

Phụ nữ Việt Nam nhìn chung bị cho là yếu đuối cả về tính cách lẫn sức khỏe thể chất. Hình ảnh của họ bị gắn với việc nói nhiều, quan tâm thái quá đến ngoại hình, thụ động, phụ thuộc, thiếu quyết đoán, không rõ ràng, quá dễ dàng tin người và do đó, phù hợp hơn cho công việc nội trợ (Nguyen, 2008). Ngược lại, đàn ông Việt Nam được đánh giá là mạnh mẽ, năng động, bản lĩnh, thông minh, sáng tạo, độc lập, tự tin, quyết đoán, có hiểu biết sâu sắc và do đó, họ sinh ra để gánh vác các công việc ngoài xã hội (Nguyen, 2012; Nguyen, 2008; Vuong, 2012). Kết quả là, phụ nữ Việt Nam thường khó được tin tưởng, khả năng lãnh đạo của họ thường khó được công nhận và họ không được coi là có đủ khả năng để đảm đương những trọng trách quan trọng ngoài xã hội (Nguyen, 2007; Vuong, 2012).

Trong việc cân bằng giữa công việc và gia đình, phụ nữ Việt Nam được kỳ vọng phải gánh vác nhiều trách nhiệm do xã hội và gia đình đặt ra trước khi họ có thể dẫn thân vào sự nghiệp của mình. Trong khi đó, đàn ông Việt Nam hầu như không phải gánh vác công việc nội trợ tại gia đình nên họ có thể toàn tâm toàn ý phát triển sự nghiệp (Le, 2002; Ngo, 2004).

Ngoài ra, khi đề cập đến sự khác biệt về giới tính trong cách thức làm việc chung, nghiên cứu của Selvarajah & cộng sự (2013) và Selvarajah & Meyer (2020) phản ánh rằng các nhà lãnh đạo nữ Việt Nam có xu hướng ủng hộ các giá trị truyền thống trong khi các nhà lãnh đạo nam, ở một mức độ nào đó, ưa thích sự thay đổi và hiện đại.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm tìm hiểu quan điểm của các NQT về ảnh hưởng của khác biệt giới tính tới cách thức ra quyết định và quản lý trong các DNNVV Việt Nam, từ đó đưa ra một số hàm ý quản trị. Câu hỏi nghiên cứu sau được sử dụng để định hướng nghiên cứu:

*“Khác biệt giới tính có ảnh hưởng như thế nào tới cách thức ra quyết định và quản lý trong các DNNVV Việt Nam?”*

Trong nghiên cứu này, phương pháp phỏng vấn định tính sử dụng câu hỏi bán cấu trúc đã được sử dụng nhằm giúp nhà nghiên cứu tìm hiểu sâu hơn quan điểm của các NQT DNNVV Việt Nam. Phương pháp này tạo điều kiện cho các đối tượng phỏng vấn không chỉ trả lời câu hỏi mà còn có thể giải thích, bổ sung ý kiến cho các câu trả lời, cũng như chia sẻ thêm kinh nghiệm cá nhân qua các câu chuyện từ thực tiễn quản lý, từ đó làm dữ liệu định tính thêm phong phú (Bryman & Bell, 2011; Saunders & cộng sự, 2012).

Một bảng hỏi phỏng vấn được xây dựng dựa trên các lý thuyết liên quan tới đặc điểm giới tính và khác biệt giới tính trong lãnh đạo đã được sử dụng để hướng dẫn nhà nghiên cứu trong quá trình phỏng vấn. Các câu hỏi xoay quanh sự khác biệt về giới và ảnh hưởng của nó tới cách thức ra quyết định như sự quyết liệt hay thận trọng, sự nguyên tắc hay linh hoạt trong ra quyết định. Các câu hỏi cũng đi sâu khai thác sự ảnh hưởng của khác biệt giới tính tới cách thức quản lý như cách làm việc định hướng hay can thiệp chi tiết, chuyên quyền hay dân chủ. Các nội dung này được phát triển từ tổng quan nghiên cứu, được sử dụng làm chủ đề chính/phụ trong bảng hỏi phỏng vấn và phát triển thành các “mã” khi phân tích dữ liệu định tính.

54 NQT DNNVV đã tham gia vào các cuộc phỏng vấn. Các đối tượng phỏng vấn có sự đa dạng về giới tính (32 NQT nam và 22 NQT nữ), về vị trí (Giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng kinh doanh) và về lĩnh vực hoạt động (Xây dựng, giáo dục, xuất khẩu cà phê, bất động sản...). Các đối tượng được tiếp cận thông qua quan hệ cá nhân của

nhà nghiên cứu và từ sự giới thiệu của đối tượng phỏng vấn trước.

Quy trình từng bước nhằm hệ thống hóa quy trình phân tích dữ liệu định tính của Creswell (2014) đã được sử dụng trong nghiên cứu này. Theo đó, nhà nghiên cứu được yêu cầu chuẩn bị dữ liệu, đọc tổng quát dữ liệu, mã hóa, sắp xếp các chủ đề chính và phụ, đồng thời tổ chức dữ liệu theo định dạng miêu tả và diễn giải. Trong quá trình phân tích, các “đơn vị dữ liệu” tồn tại dưới dạng một cụm từ, một câu, một vài câu hoặc thậm chí là một đoạn trích từ bảng phiên phỏng vấn được trích xuất phù hợp với các “mã” (các chủ đề chính và phụ). Sau một vài lượt mã hóa, một số chủ đề tương tự nhau có thể được nhóm gộp, trong khi đó một số chủ đề lớn có thể được tách nhỏ nhằm thể hiện tốt hơn các nội dung nghiên cứu. Kết quả phân tích dữ liệu được viết dưới dạng mô tả, dựa trên nguyên liệu chính là nội dung các câu trả lời phỏng vấn, các ví dụ thực tiễn được chia sẻ và cả những câu trích dẫn trực tiếp từ các đối tượng phỏng vấn nhằm làm cho dữ liệu mô tả thêm sống động và thuyết phục.

## 5. Kết quả nghiên cứu

### 5.1. Cách thức ra quyết định và quản lý của nam lãnh đạo Việt Nam

*Cách thức ra quyết định của nam lãnh đạo Việt Nam*

Theo các NQT tham gia trả lời phỏng vấn, các nhà lãnh đạo nam giới Việt Nam thường có xu hướng tự ra quyết định, ra quyết định nhanh và quyết liệt. Họ được cho là những người có mức độ sẵn sàng chấp nhận rủi ro cao trong ra quyết định. Cá biệt, họ sẵn sàng đầu tư vào các dự án kinh doanh có tính rủi ro cao để đổi lại lợi nhuận lớn. Với tính cách mạnh mẽ, lối suy nghĩ và tư duy logic, lãnh đạo nam thường có xu hướng đưa ra những quyết định dứt khoát và đôi khi có phần táo bạo. Họ luôn tự tin rằng với sự nhạy bén và bản lĩnh đàn ông của mình, họ có thể chớp cơ hội một cách nhanh chóng. Một NQT chia sẻ:

*“Trên thực tế có rất nhiều tình huống, công việc phát sinh yêu cầu nhà lãnh đạo phải ra quyết định kịp thời. Những lúc này, nam lãnh đạo, với đặc điểm, tính cách đặc trưng của mình, họ ngay lập tức chứng tỏ bản lĩnh đàn ông bằng việc tận dụng triệt để thời cơ để đi đến thành công”.* (M.20)

Trong ra quyết định, một mặt, nam giới Việt Nam được cho là những người cứng rắn, quyết đoán, mặt khác, họ lại là những người nguyên tắc, thậm chí là độc đoán và không dễ tình cảm xen vào công việc. Tuy nhiên, họ cũng thường công bằng

hơn và bao dung hơn khi ra các quyết định xử lý các vấn đề phát sinh. Một NQT chia sẻ:

*“Trong việc ra quyết định khen thưởng hay kỷ luật, với lãnh đạo là nam giới họ thường không có sự thiên vị, trong khi đó nữ lãnh đạo thường dễ tình cảm xen vào, xử lý các nhân sự khác nhau dựa vào mối quan hệ cá nhân giữa nhà lãnh đạo và người nhân viên đó.”* (M.44)

### *Cách thức quản lý của nam lãnh đạo Việt Nam*

Như chia sẻ của các NQT tham gia nghiên cứu này, liên quan tới cách thức quản lý, nam lãnh đạo Việt Nam thường thiên về chiến lược và định hướng. Đồng thời, họ thường không quá chi tiết trong việc xây dựng các kế hoạch kinh doanh mang tính ngắn hạn và tác nghiệp. Một NQT chia sẻ:

*“Trong công ty anh, đối với các báo cáo kinh doanh hàng tháng hoặc hàng quý, các lãnh đạo nữ thường để ý tới những chi tiết nhỏ, trong khi đó các lãnh đạo nam thường quan tâm đến các chiến lược tổng thể hơn. Các kế hoạch và hoạt động kiểm soát nhân sự của sếp nữ cũng được triển khai tỉ mỉ hơn. Vì vậy, theo anh các sếp nam thường hiệu quả hơn trong các mục tiêu lâu dài còn các sếp nữ thường hiệu quả hơn trong các mục tiêu ngắn hạn.”* (M.29)

Chính vì lãnh đạo nam thường không để ý đến chi tiết, tập trung vào tổng thể mà các chính sách đối với nhân sự của họ cũng có sự khác biệt so với lãnh đạo nữ. Một NQT chia sẻ:

*“Gần đây, tôi có tham gia một cuộc thảo luận với một số lãnh đạo trong cùng lĩnh vực kinh doanh với tôi. Khi thảo luận về chính sách trả lương, thưởng cho nhân viên, các lãnh đạo nam thường đưa ra các khoản thưởng theo năng suất, hiệu quả, trong khi lãnh đạo nữ lại thường quan tâm tới các khoản chi tiết như chăm sóc sức khỏe nhân viên, chế độ y tế, chương trình đào tạo... Còn khi bàn về độ sẵn sàng tham gia các cơ hội kinh doanh, các sếp nam tỏ ra rất hăng hái, họ luôn muốn bắt tay hợp tác với nhau và thường ra các quyết định hợp tác cũng rất nhanh.”* (M.46)

Trong quản lý, không thể phủ nhận một đặc điểm của lãnh đạo nam, đó là họ thường có tính độc đoán cao, thích người khác làm việc theo cách thức mình đề ra. Đôi khi điều này làm giảm hiệu quả của hoạt động chung. Một NQT chia sẻ:

*“Thông thường, trong các DN, đặc biệt là DN nhỏ, lãnh đạo nam thường áp đặt mọi người làm việc theo cách thức, quy trình làm việc mang tính cá nhân của họ. Sự độc đoán của họ đôi khi làm team khó phát triển.”* (M.23)

Tuy nhiên, như thấy được từ nghiên cứu này, một điểm mạnh của nam lãnh đạo Việt Nam là lời nói của họ thường có trọng lượng hơn, do vậy, ở một số vị trí lãnh đạo, trong một số lĩnh vực, nam lãnh đạo sẽ phát huy rất tốt điểm mạnh này. Một NQT chia sẻ:

*“Nam giới có thể mạnh là đôi khi lời nói của họ có trọng lượng hơn, đặc biệt trong các nền văn hóa phương Đông như Việt Nam, nơi mà tư tưởng “trọng nam khinh nữ” vẫn còn phổ biến. Lúc này, tùy thuộc vào vị trí lãnh đạo và ngành nghề, đặc điểm này có thể trở thành ưu điểm hay nhược điểm của lãnh đạo nam.” (M.45)*

Chính vì sự khác biệt về giới tính trong cách thức quản lý như vậy, đối với nhiều vị trí quản lý cấp cao, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh, nam giới thường có cơ hội nắm giữ. Trong khi đó, đối với các vị trí lãnh đạo cấp trung hay cấp thấp, nữ giới thường phù hợp hơn. Một NQT chia sẻ:

*“Theo anh, giới tính sẽ ảnh hưởng nhiều tới lĩnh vực mà mình làm lãnh đạo. Về mảng kinh doanh thì anh thường thấy đa phần người đứng đầu các DN là nam giới vì họ là người có thể và thậm chí là thích thú với việc đương đầu với khó khăn, đứng trước “đầu sóng ngọn gió”. Trong khi đó, những vị trí quản lý cấp trung hay cấp thấp có thể là nữ giới.” (M.35)*

Cũng chính bởi các đặc điểm giới tính, các công việc quản lý thiên về kỹ thuật và đòi hỏi thể lực cũng được cho là phù hợp với nam giới. Ngoài ra, do ít vướng bận việc gia đình nên các công việc đòi hỏi về thời gian làm việc cũng là một lợi thế cho nam lãnh đạo. Một NQT chia sẻ:

*“Các công việc, bộ phận đòi hỏi về sức mạnh và thiên về kỹ thuật thì nam giới sẽ là chủ đạo, chẳng hạn như quản lý vận hành hệ thống tự động, dàn lạnh, hệ thống điều hòa, thông gió, hệ thống xe nâng, xe hạ. Nữ giới cũng có thể làm quản lý ở các công việc đó, nhưng rõ ràng nam giới có thể mạnh về thể lực, về thời gian làm việc, họ không nề hà làm bất kể đêm hay ngày, do vậy họ có thể làm tốt hơn.” (M.36)*

## **5.2. Cách thức ra quyết định và quản lý của nữ lãnh đạo Việt Nam**

### **Cách thức ra quyết định của nữ lãnh đạo Việt Nam**

Theo các NQT trong nghiên cứu này, khi ra quyết định, nữ lãnh đạo Việt Nam thường là những người thận trọng, đặc biệt là khi ra những quyết định mang tính mạo hiểm, cần sự đầu tư lớn. Một NQT chia sẻ:

*“Các đối tác nữ của tôi cũng có người có phong cách lãnh đạo mạnh mẽ, quyết liệt nhưng đa phần lãnh đạo nữ thường thích chần chừ, cẩn trọng trong mọi quyết định. Là một lãnh đạo nữ, tôi nhận thấy*

*mình là người thường chú trọng đến chi tiết. Với các dự án rủi ro tôi thường ra quyết định rất lâu vì còn cân nhắc nhiều về lợi ích và rủi ro.” (M.4)*

Nữ lãnh đạo Việt Nam cũng được nhận xét là thường rụt rè, thiếu quyết đoán, mong muốn dựa vào ý chí của tập thể để ra quyết định. Họ luôn muốn đảm bảo độ an toàn cho mọi quyết định đưa ra. Họ cũng bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác ngoài công việc như cảm xúc, mối quan hệ, lợi ích cá nhân, vì vậy quyết định đưa ra có thể bị chậm và không hiệu quả. Một NQT chia sẻ:

*“Công ty của tôi hoạt động trong lĩnh vực xuất nhập khẩu. Có lần, công ty tôi có được một nguồn hàng nhập khẩu, đã tính toán đầy đủ các yếu tố liên quan tới đầu vào, đầu ra, toàn bộ chi phí và lợi nhuận nếu đơn hàng đó được triển khai ngay. Tuy nhiên, do vấn đề tài chính hạn hẹp nên công ty tôi dự định hợp tác với một công ty khác được quản lý bởi một nữ lãnh đạo. Sau khi hai bên bàn bạc về các điều khoản hợp tác thì cô giám đốc kia muốn có thêm thời gian suy nghĩ và tham khảo ý kiến từ cấp dưới. Nhưng do đợi câu trả lời từ phía cô này quá lâu nên đơn vị bán hàng kia đã từ chối bán hàng cho bên tôi. Đúng là sự thiếu quyết đoán của nữ lãnh đạo này đã đánh mất cơ hội kinh doanh cho cả công ty tôi và công ty cô ấy.” (M.20)*

Chính vì phần nhiều phụ nữ Việt Nam là những người sống tình cảm, có phần yếu đuối nên họ thường có xu hướng tham khảo ý kiến của người khác khi ra các quyết định quan trọng. Việc ra quyết định tập thể như vậy cũng được cho là giúp họ giảm bớt cảm giác phải gánh vác trách nhiệm một mình với các quyết định được đưa ra. Một nữ NQT chia sẻ:

*“Tôi làm về xuất nhập khẩu và khi ra các quyết định quan trọng, tôi cân tham khảo ý kiến từ team Việt Nam để tìm ra cách làm hiệu quả nhất, phù hợp nhất với nguồn lực của bên Việt Nam, cân đối các yếu tố để xử lý công việc của mình.” (M.31)*

Với tính cách đặc trưng của mình, nữ lãnh đạo Việt Nam cũng được cho là những người khá uyển chuyển, linh hoạt trong ra quyết định. Tuy nhiên, với đặc điểm tâm sinh lý của mình, trong nhiều trường hợp nữ lãnh đạo ra quyết định mang tính cảm tính, xử lý vấn đề theo cảm xúc và trực giác nhiều hơn. Ngoài ra, các yếu tố liên quan tới gia đình, con cái cũng được cho là có ảnh hưởng đến quyết định của nữ lãnh đạo. Một NQT chia sẻ:

*“Nữ giới thường khá nhạy cảm, giàu cảm xúc và dễ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố tác động như gia đình, con cái... Chính vì đặc điểm này làm cho nữ*

*lãnh đạo mất đi tính quyết đoán trong ra quyết định và có xu hướng chọn phong cách dân chủ, xen một chút độc đoán.” (M.18)*

Theo các NQT trong nghiên cứu này, bản thân nữ lãnh đạo phải rèn luyện “tinh thần thép” rất nhiều nếu họ muốn ra quyết định một cách lý trí. Trong nhiều trường hợp, họ phải cố gắng hết mình để mạnh mẽ và bản lĩnh đối mặt với sóng gió, để kiên quyết hơn trong mọi quyết định của mình, để gạt bỏ những yếu tố mang tính cảm tính, để đặt lý trí cao hơn mà phân xét, quyết định và kiểm soát mọi việc. Những việc này không phải là đơn giản với các nữ lãnh đạo. Một NQT chia sẻ:

*“Tôi đã từng phải trằn trọc cả đêm và đấu tranh tư tưởng rất nhiều hay áy náy trong cả một khoảng thời gian dài do phải đưa ra những quyết định mà việc đó buộc tôi phải bỏ hoàn toàn tình cảm, cảm xúc của mình sang một bên. Đôi khi tôi cảm thấy mệt mỏi vì phải “gồng mình” trở thành người sếp nữ chuẩn mực, phải giả vờ để trở nên mạnh mẽ hơn trong khi nước mắt cứ trực tuôn trào, trong những khoảnh khắc cô đơn, khi thấy bất lực, khi thấy bất công, khi phải nếm trải thất bại.” (M.9)*

#### **Cách thức quản lý của nữ lãnh đạo Việt Nam**

Liên quan tới cách thức quản lý chung, nữ lãnh đạo Việt Nam được cho là có khả năng lập kế hoạch tác nghiệp, khả năng giám sát chi tiết và khả năng quản lý sự vụ khá tốt. Họ luôn cố gắng hoàn thành công việc một cách tốt nhất, có độ tập trung cao trong công việc và thường là những người chín chu trong công việc. Một NQT chia sẻ:

*“Nữ giới làm lãnh đạo thường chín chu hơn nam giới và đó là thế mạnh của họ. Tuy nhiên, đôi khi họ phải “gồng mình” để không bị thua kém so với nam lãnh đạo cùng vị trí và đây cũng là sức ép và thử thách đối với họ.” (M.45)*

Tuy nhiên, trong quản lý, nữ lãnh đạo có một điểm yếu là nhiều khi bị làm việc theo cảm tính, dễ bị chi phối bởi các yếu tố ngoại cảnh. Một NQT chia sẻ:

*“Trong DN nhỏ mà nữ giới làm quản lý, họ hay bị chi phối bởi các yếu tố không liên quan tới công việc như quan hệ, cảm tình của họ với từng cá nhân nhân viên.” (M.23)*

Theo các NQT trong nghiên cứu này, chính vì những đặc trưng tính cách của mình, nữ giới Việt Nam thường phù hợp làm quản lý cấp trung, cấp thấp và quản lý các lĩnh vực chuyên môn. Một NQT chia sẻ:

*“Do đặc thù công việc và đặc thù ngành mà phụ nữ có thể phù hợp với vị trí quản lý các công việc*

*như kế toán, nhân sự, và trong các ngành dịch vụ đòi hỏi sự cẩn thận, khéo léo, tinh tế. Đa số nhà quản lý ở các công việc này là nữ giới do những thế mạnh về giới của họ.” (M.45)*

Tuy nhiên, một thách thức đối với phụ nữ Việt Nam khi làm lãnh đạo là họ vẫn phải thực hiện trách nhiệm của người mẹ, người vợ với gia đình, con cái, nên mức độ đầu tư thời gian cho công việc quản lý thường không được nhiều. Đặc biệt, họ thường phải trở về với gia đình ngay sau hết ca làm, do vậy nhiều khi họ khó có thể xử lý các công việc phát sinh ngoài giờ làm việc.

#### **6. Thảo luận**

Các NQT tham gia nghiên cứu này đã chia sẻ quan điểm của họ về sự ảnh hưởng của khác biệt giới đến cách thức ra quyết định và quản lý của các nhà lãnh đạo DNNVV Việt Nam. Theo đó, các nhà lãnh đạo nam giới thường có mức độ chịu rủi ro cao, vì thế họ thường có xu hướng tự ra quyết định, ra quyết định táo bạo, quyết liệt nhằm chớp cơ hội nhanh chóng. Trong khi đó, các nữ lãnh đạo được cho là những người thận trọng hơn, do vậy họ thường ra quyết định theo hướng an toàn, cân nhắc nhiều yếu tố hơn. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu miêu tả nam giới nói chung và nam giới Việt Nam nói riêng với các đặc trưng tính cách như năng động, tự tin và quyết đoán; dũng cảm, mạo hiểm, ham thành tích và dám chấp nhận rủi ro (DeVaus & McAllister, 1991; Diekman & Eagly, 2000; Nguyen, 2012; Nguyen, 2008; Vuong, 2012) và miêu tả nữ giới Việt Nam với sự thiếu quyết đoán hơn (Nguyen, 2008).

Từ nghiên cứu này cũng có thể thấy, trong quản lý, nam lãnh đạo DNNVV Việt Nam thường thiên về định hướng, quan tâm tới mục tiêu lâu dài và không tập trung vào chi tiết. Trong khi đó, nữ lãnh đạo DNNVV Việt Nam thường chín chu và luôn cố gắng hết mình để hoàn thành công việc hiệu quả nhằm tránh bị so sánh với nam lãnh đạo. Quan điểm này tương đồng với nghiên cứu của Zheng (2015) miêu tả sự khắt khe với bản thân, sự nỗ lực để đòi lấy sự công nhận từ xã hội của của nữ lãnh đạo.

Nghiên cứu này cũng ủng hộ quan điểm của Powell & Butterfield (2003) và Silva & Mendis (2017) khi miêu tả nam lãnh đạo Việt Nam có phần chuyên quyền, độc đoán, thích chỉ đạo và ra lệnh. Trong khi đó, nữ lãnh đạo Việt Nam có xu hướng hợp tác, cùng bàn bạc, tham khảo ý kiến của cấp dưới để ra quyết định. Một điểm mới mà nghiên cứu này nhấn mạnh là nữ lãnh đạo Việt Nam có xu



**Bảng 1:** Cách thức ra quyết định của nam và nữ lãnh đạo Việt Nam

Nam lãnh đạo	Nữ lãnh đạo
- Tự ra quyết định, ra quyết định nhanh, táo bạo và sẵn sàng chấp nhận rủi ro cao	- Thận trọng trong ra quyết định
- Cứng rắn, nguyên tắc, quyết đoán và có phần độc đoán trong ra quyết định	- Có xu hướng tham khảo ý kiến của cấp dưới trong ra quyết định. - Linh hoạt trong ra quyết định

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

hướng chuyên, linh hoạt hơn trong ra quyết định và quản lý.

Một điểm nổi bật mà nghiên cứu này nhấn mạnh, đó là sự ưa thích quyền lực, độc đoán của nam lãnh đạo và sự coi trọng tình cảm, tính cách có phần “ba phải” của nữ lãnh đạo Việt Nam. Điều này tương thích với quan điểm của Eagly & Johnson (1990), Gray (2016), Dastane (2020) khi nhấn mạnh xu hướng sử dụng quyền lực nhiều của nam lãnh đạo và sự thỏa mãn với mô hình trao quyền và đặt niềm tin vào cấp dưới của nữ lãnh đạo. Đồng thời, với tính cách đặc trưng của mình, nam giới được cho là phù hợp hơn với chức danh quản lý cấp cao hơn nữ giới và phát hiện này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Nguyen (2007), Nguyen (2012) và Vuong (2012).

Nghiên cứu này ủng hộ các nghiên cứu miêu tả về lợi thế của các nữ lãnh đạo tại các quốc gia Châu Á như Indonesia (Hasibuan-Sedyono, 1998), Trung Quốc (Cheung & Halpern, 2010), Singapore (Morris & cộng sự, 1999) khi nhấn mạnh nữ giới phù hợp hơn với việc quản lý đòi hỏi sự khéo léo và tinh tế. Nữ quản lý được đánh giá hiệu quả hơn trong việc kết nối nhân viên, khích lệ nhân viên làm

việc và tạo sự đồng thuận trong tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chia sẻ quan điểm của Le (2002) và Ngo (2004) về sự thiệt thòi của nữ giới khi phải cân bằng việc quản lý, sự phát triển nghề nghiệp và trách nhiệm với công việc nội trợ tại gia đình.

**7. Kết luận và hàm ý quản trị**

Nghiên cứu này thể hiện sự đóng góp cả về mặt lý luận và thực tiễn khi cung cấp bằng chứng thực nghiệm về sự ảnh hưởng của khác biệt giới đến cách thức ra quyết định và quản lý của lãnh đạo DNNVV Việt Nam. Nghiên cứu phát triển các lý thuyết liên quan đến sự khác biệt trong lãnh đạo giữa nam giới và nữ giới khi nhấn mạnh nam lãnh đạo Việt Nam có xu hướng ra quyết định nhanh và quyết liệt, quyết đoán và có phần độc đoán. Trong khi đó, nữ lãnh đạo Việt Nam có phần thận trọng hơn, thiếu dứt khoát và thường tham khảo ý kiến cấp dưới, tuy nhiên, họ được đánh giá cao hơn bởi sự linh hoạt trong ra quyết định. Trong quản lý, nam lãnh đạo Việt Nam cũng thường thể hiện quyền lực nhiều hơn và có xu hướng được chọn làm lãnh đạo, chiếm những vị trí lãnh đạo cấp cao. Ngược lại, nữ lãnh đạo Việt Nam dù bị cho là làm việc theo cảm tính,

**Bảng 2:** Cách thức quản lý của nam và nữ lãnh đạo Việt Nam

Nam lãnh đạo	Nữ lãnh đạo
- Nhấn mạnh định hướng và quan tâm mục tiêu lâu dài	- Chín chu trong công việc và chi tiết trong lập kế hoạch
- Độc đoán, thích áp dụng theo nguyên tắc và quy trình cá nhân - Sử dụng quyền lực nhiều trong quản lý	- Làm việc có phần theo cảm tính - Dân chủ nhưng đôi khi bị tình cảm chi phối
- Có xu hướng làm quản lý cấp cao	- Phát huy hiệu quả trong các công việc quản lý cấp trung và đòi hỏi sự khéo léo như quản trị nhân sự

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

nhưng họ lại có lợi thế trong những công việc quản lý cần sự khéo léo, đặc biệt trong quản lý nhân sự.

Các kết quả từ nghiên cứu này cũng có thể được coi là các căn cứ thực tiễn cho các NQT cũng như các cơ sở đào tạo trong việc tư vấn nâng cao năng lực lãnh đạo cho các NQT DNNVV Việt Nam. Bản thân các NQT nên nhận thức được sự khác biệt về giới tính để phát huy thế mạnh và khắc phục điểm yếu về đặc điểm giới của mình trong lãnh đạo. Chẳng hạn, nam lãnh đạo Việt Nam, như nhìn nhận từ nghiên cứu này là những người chuyên quyền, độc đoán, do vậy, họ nên điều chỉnh theo xu hướng hợp tác và hài hòa hơn quan hệ với cấp dưới. Trong khi đó, nữ lãnh đạo Việt Nam có thể rèn luyện để ra những quyết định lí trí hơn, tránh để cảm xúc xen vào việc quản lý của mình quá nhiều. Lấy tư liệu từ kết quả nghiên cứu này, các khóa học hoặc tư vấn từ các tổ chức đào tạo với những nội dung thú vị, mang giá trị thiết thực có thể được cung cấp cho các chủ DNNVV, cả nam và nữ lãnh đạo. Trong các khóa học này, các NQT sẽ được đào tạo từ lý thuyết, hiểu hơn bản chất của khác biệt giới và hành vi lãnh đạo, thực hành cá nhân và nhóm, từ đó điều chỉnh hành vi lãnh đạo phù hợp. Đồng thời, từ các lớp đào tạo/workshop này, các mối quan hệ cũng được gây dựng và vai trò nữ lãnh đạo cũng được nhìn nhận và khẳng định hơn trong cộng đồng DNNVV.

Từ nghiên cứu này cũng có thể thấy rằng nữ lãnh đạo Việt Nam vẫn bị thua thiệt hơn nam lãnh đạo khi phải cân bằng trách nhiệm quản lý và trách nhiệm với gia đình, đồng thời họ thường cũng không được lựa chọn nhiều cho những vị trí lãnh đạo cấp cao. Sự bất bình đẳng giới không thể giải quyết triệt để “một sớm một chiều”, tuy nhiên, các định kiến xã hội và công tác tổ chức cán bộ có thể dần dần được điều chỉnh để hỗ trợ sự phát triển sự nghiệp của nữ giới, xứng đáng với những đóng góp của họ đối với các tổ chức và xã hội. Các phương tiện truyền thông cũng có thể làm nổi bật hơn những tấm gương nhà lãnh đạo là nữ giới để xã hội dần quen với quan niệm nữ giới cũng có thể trở thành những nhà quản lý thành công. Các hiệp hội dành cho các chủ doanh nghiệp là nữ cũng có thể được thành lập, đặc biệt là hiệp hội các nữ lãnh đạo DNNVV, vì họ là những người dễ bị tổn thương, ít được ủng hộ và gặp nhiều khó khăn trong việc gây dựng và phát triển cơ nghiệp.

Bên cạnh những đóng góp trên cả phương diện lý luận và thực tiễn, nghiên cứu này vẫn còn tồn tại một số hạn chế, những điểm được coi là gợi ý cho những nghiên cứu tiếp theo. Trước tiên, nó chỉ tìm hiểu

quan điểm của các NQT về sự ảnh hưởng của sự khác biệt giới đến cách thức ra quyết định và quản lý trong các DNNVV Việt Nam. Nghiên cứu tiếp theo có thể điều tra nhận thức đa chiều hơn từ phía nhân viên và trong các DN có quy mô lớn hơn. Ngoài ra, nghiên cứu này chỉ sử dụng phương pháp định tính nhằm khám phá và giải thích vấn đề. Các vấn đề được khám phá này có thể là những gợi ý, phát triển thành các giả thuyết nghiên cứu cho các nghiên cứu định lượng tiếp theo về ảnh hưởng cụ thể của khác biệt giới tới ra quyết định và quản lý, không chỉ ở Việt Nam, mà còn ở những nền văn hóa khác. ◆

#### ***Tài liệu tham khảo:***

1. Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). USA: Oxford University Press.
2. Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3), 182-193.
3. Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (4th ed.). Thousand Oaks Calif: SAGE.
4. Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: a moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27-52.
5. DeVaus, D., & McAllister, I. (1991). Gender and work orientation: Values and satisfaction in Western Europe. *Work and Occupations*, 18(1), 72-93.
6. Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and social psychology bulletin*, 26(10), 1171-1188.
7. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.
8. Gray, T. (2016). The “F” word: Feminism in outdoor education. *Journal of Outdoor & Environmental Education*, 19(2), 25-41.
9. Gray, T., Allen-Craig, S., & Carpenter, C. (2017). Selective hearing: The unrecognised contribution of women to the outdoor profession. *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 20(1), 25-34.
10. Gray, T., & Mitten, D. (2018). *The Palgrave international handbook of women and outdoor learning*. London: Palgrave Macmillan.

11. Hasibuan-Sedyono, C. (1998). She who manages: The Indonesian woman in management. In P. Drake & P. Owen (Eds.), *Gender and management issues in education: An international perspective* (pp. 83-96). Staffordshire, England: Trentham Books.
12. Le, T. N. T. (2002). *Images of the Vietnamese woman in the new millennium*. Vietnam: The Gioi Publishers.
13. Morriss, S. B., Tin, L. G., & Coleman, M. (1999). Leadership stereotypes and styles of female Singaporean principles. *Compare*, 29(2), 191-202.
14. Ngo, B. T. N. (2004). The Confucian four feminine virtues: The old versus the new. In L. Drummond & H. Rydström (Eds.), *Gender practices in contemporary Viet Nam* (pp. 47-73). Copenhagen Denmark: NIAS Press.
15. Nguyen, H. D. (2007). *Improving leadership abilities of women cadres in the political system*. Vietnam: National Political Publishing House.
16. Nguyen, T. (2012). Gender inequality in textbooks. Retrieved from <http://www.thanhnien.com.vn/pages/20120204/batbinh-dang-gioi-tu-sachgiao-khoa.aspx>. <http://www.thanhnien.com.vn/pages/20120204/batbinh-dang-gioi-tu-sachgiao-khoa.aspx>
17. Nguyen, T. H. T. (2008). *Gender prejudice against women leaders at the grassroots level*. Unpublished doctoral dissertation. Institute of Psychology. Viet Nam Institute of Social Sciences. Vietnam.
18. 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.
19. Overholt, J. R., & Ewert, A. (2015). Gender matters: Exploring the process of developing resilience through outdoor adventure. *Journal of Experiential Education*, 38(1), 41-55.
20. Powell, G. N., & Butterfield, A. (2003). Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88-96.
21. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th ed.). Harlow, England: Pearson.
22. Selvarajah, C., & Meyer, D. (2020). Exploring managerial leadership in Vietnam: where Confucianism meets Dharma. *Asia Pacific Business Review*, 26(3), 286-312.
23. Selvarajah, C., Meyer, D., Jeyakumar, R., & Donovan, J. (2013). Flowers in a Greenhouse: Profiling Excellence in Leadership in Singapore. *Leadership and Organizational Development Journal*, 34(8), 784-804.
24. Silva, D. S., & Mendis, B. (2017). Male vs female leaders: analysis of transformational, transactional, & laissez-faire women leadership styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9), 19-26.
25. Vuong, L. (2012). Elementary school textbooks “value men and disparage women”. Retrieved from <http://vnexpress.net/gl/doi-song/cauchuyen-cuoc-song/2012/02/sach-giao-khoa-tieu-hoc-trong-nam-khinh-nu/>. <http://vnexpress.net/gl/doi-song/cauchuyen-cuoc-song/2012/02/sach-giao-khoa-tieu-hoc-trong-nam-khinh-nu/>
26. Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
27. Zheng, X. (2015). *Gender differences in leadership*. Chapman University.

### Summary

By conducting in-depth interviews with 54 managers of small and medium-sized enterprises (SMEs), this study explores the influences of gender differences on decision-making and management methods of Vietnamese leaders. As can be seen from this study, Vietnamese male leaders often make quick, drastic and bold decisions and use a lot of power in management, meanwhile Vietnamese female leaders tend to call for subordinates' opinions in decision-making and are often more flexible in management. Also, compared to males, female leaders in Vietnam are still at a disadvantage when they have to balance between management and housework responsibilities. This study facilitates Vietnamese leaders to understand gender characteristics, thereby taking advantage of their gender's strengths and overcoming their gender's weaknesses in leadership behaviors. Moreover, this study makes theoretical contributions when developing theories of leadership behaviors in general, of the influences of gender differences on leadership and on gender equality in management in particular, especially in Asian countries such as Vietnam.

**Danh sách đối tượng phỏng vấn**

<b>Mã</b>	<b>Giới tính</b>	<b>Vị trí</b>	<b>Lĩnh vực hoạt động</b>
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	Sơn
M.53	Nữ	TP. Kinh doanh	Xây dựng
M.54	Nam	Giám đốc	Máy công nghiệp