

# NHỮNG PHẨM CHẤT TÂM LÝ CƠ BẢN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

• **TS. TRẦN THỊ BÍCH TRÀ**

*Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục*

**K**ết quả của hoạt động quản lý trong tổ chức là tổng hoà của nhiều yếu tố, trong đó, nhân cách của người lãnh đạo với những phẩm chất tâm lý cơ bản có ảnh hưởng mang tính chất quyết định.

### 1. Nhân cách người lãnh đạo

Con người vừa là thực thể tự nhiên, vừa là thực thể xã hội. Tuy nhiên, khi nói tới nhân cách cá nhân, con người được xem xét với tư cách là tồn tại có ý thức, một thực thể xã hội tham gia vào các quan hệ xã hội thông qua các hoạt động. Đây chính là mặt xã hội của cá nhân, là thước đo giá trị xã hội của mỗi cá nhân đạt được trong xã hội.

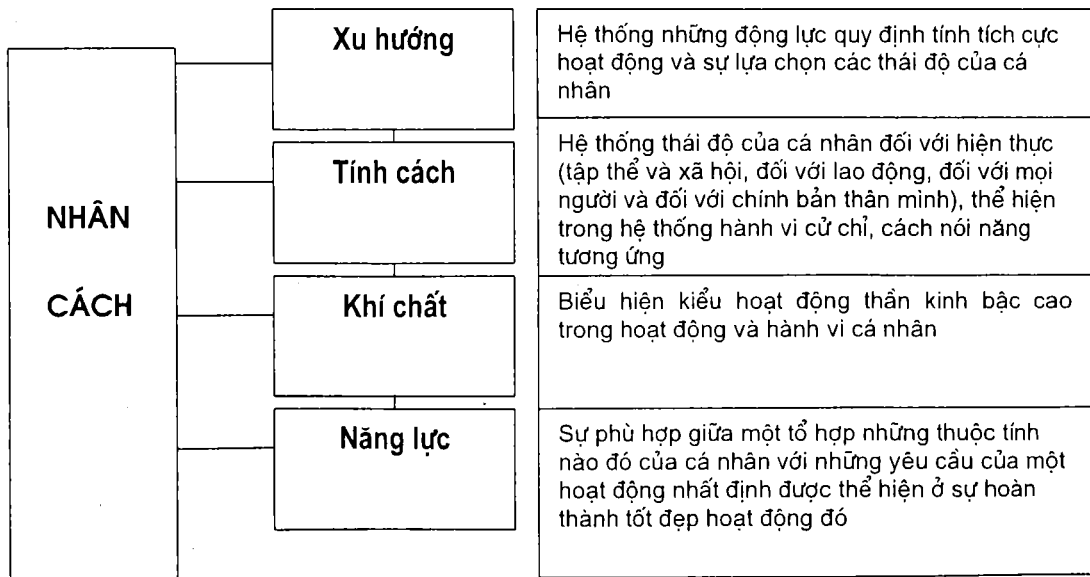
Trong tâm lý học, ngay từ năm 1949, G. Allport đã nêu lên trên 50 định nghĩa khác nhau về nhân cách, theo đó có những quan niệm khác nhau về cấu trúc nhân cách. Tuy nhiên, hiện nay quan niệm cấu trúc nhân cách bao gồm bốn thuộc tính tâm lý cơ bản: xu hướng, tính cách, khí chất và năng lực được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu.

So với các quá trình tâm lý (nhận thức, xúc cảm và tình cảm, ý chí và hành động ý chí), các

thuộc tính tâm lý hình thành và phát triển muộn hơn trong quá trình phát triển cá thể và mang tính tương đối ổn định, bền vững. Các thuộc tính tâm lý có quan hệ chặt chẽ, ảnh hưởng qua lại lẫn nhau tạo nên một chỉnh thể nhân cách trọn vẹn, đây cũng chính là sự thống nhất giữa phẩm chất và năng lực, giữa đức và tài, giữa hồng và chuyên ở mỗi cá nhân. Thực tế, ở mỗi vị trí công việc đều có những đòi hỏi, yêu cầu riêng. Do đó, đối với mỗi công việc, bên cạnh những phẩm chất tâm lý chung (cần đối với các công việc nói chung) đều đòi hỏi ở mỗi cá nhân thực hiện nhiệm vụ có những phẩm chất tâm lý mang tính đặc thù, gắn liền với những yêu cầu riêng của hoạt động. Các phẩm chất tâm lý này hoà quyện nhau và có ảnh hưởng quyết định tới sự thành công của cá nhân trong từng lĩnh vực, ngành nghề xã hội cụ thể.

Hoạt động quản lý là dạng lao động trí tuệ đặc biệt, mang tính sáng tạo cao của người lãnh đạo nhằm điều hành, phối hợp chỉ đạo những người thừa hành liên kết với nhau trong một tổ chức xác định để đạt được mục tiêu đã được đặt

### Cấu trúc nhân cách theo 4 thuộc tính tâm lý cơ bản



ra. Do đó, trong cấu trúc nhân cách của người lãnh đạo, bên cạnh những nét chung luôn cần có những nét nhân cách đặc thù giúp người lãnh đạo đáp ứng được yêu cầu đặt ra trong hoạt động quản lí, tạo nên sự đồng bộ, thống nhất

giữa các khâu của quá trình quản lí, giữa các cấp quản lí cũng như giữa người quản lí và người thực thi để mang lại hiệu quả cao. Cấu trúc đó có thể bao gồm các phẩm chất tâm lí cơ bản sau đây:

a) Phẩm chất về đạo đức		b) Phẩm chất về năng lực		c) Phẩm chất tâm lí đặc thù đối với hoạt động quản lí hiệu quả	
1.	Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước	10.	Giỏi chuyên môn	17.	Tư duy độc lập, sáng tạo
2.	Nắm vững và thực thi theo luật pháp	11.	Năng lực hiểu thành viên	18.	Ôc tượng tượng phong phú và thực tế
3.	Động cơ làm việc vì lợi ích tập thể, vì sự phát triển xã hội	12.	Năng lực đánh giá đúng bản thân	19.	Khả năng "đón đầu" hiệu quả sự thay đổi do khách quan đem lại
4.	Thẳng thắn	13.	Năng lực phát hiện tiềm năng cá nhân trong việc thực hiện công việc	20.	Chủ động tạo sự thay đổi khi cần thiết
5.	Trung thực	14.	Năng lực thuyết phục mọi người làm việc tích cực	21.	Khả năng hợp tác tốt trong ban lãnh đạo trong việc thực hiện mục tiêu chung
6.	Lời nói đi đôi việc làm	15.	Phát huy khả năng làm việc của cá nhân	22.	Khả năng hợp tác tốt với nhân viên trong việc thực hiện mục tiêu chung
7.	Tự tin trong kết quả công việc	16.	Đánh giá công bằng, khách quan	23.	Tạo được uy tín cá nhân
8.	Có ý thức cao về bổn phận trách nhiệm bản thân				
9.	Tính tự chịu trách nhiệm cao				

## 2. Một số kết quả nghiên cứu về các phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo

### 2.1. Mục đích và đối tượng nghiên cứu

Bảng 1: Nhận xét về mức độ cần thiết của các phẩm chất tâm lí trong cấu trúc nhân cách người lãnh đạo

	Các phẩm chất tâm lí cơ bản	Toàn bộ (n=110)		Nhóm			
				Lãnh đạo (n=51)		Nhân viên (n=59)	
				$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
<b>a</b>	<b>Phẩm chất về đạo đức</b>						
1	Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước	2,92	0,28	2,88	0,33	2,95	0,22
2	Nắm vững và thực thi theo luật pháp	2,86	0,34	2,82	0,39	2,90	0,30
3	Động cơ làm việc vì lợi ích tập thể, vì sự phát triển xã hội	2,78	0,41	2,76	0,43	2,80	0,41
4	Thẳng thắn	2,46	0,52	2,45	0,54	2,47	0,50
5	Trung thực	2,80	0,40	2,84	0,37	2,76	0,43
6	Lời nói đi đôi việc làm	2,84	0,37	2,82	0,39	2,85	0,36
7	Tự tin trong kết quả công việc	2,66	0,51	2,53	0,58	2,78	0,42
8	Có ý thức cao về bổn phận trách nhiệm bản thân	2,85	0,36	2,84	0,37	2,85	0,36
9	Tính tự chịu trách nhiệm cao	2,86	0,34	2,86	0,35	2,86	0,35
	<i>Giá trị của a</i>	2,78	0,39	2,76	0,41	2,80	0,37
<b>b</b>	<b>Phẩm chất về năng lực</b>						
10.	Giỏi chuyên môn	2,44	0,55	2,35	0,48	2,51	0,60
11.	Năng lực hiểu thành viên	2,70	0,46	2,69	0,47	2,71	0,46
12.	Năng lực đánh giá đúng bản thân	2,61	0,49	2,67	0,48	2,56	0,50
13.	Năng lực phát hiện tiềm năng cá nhân trong việc thực hiện công việc	2,64	0,48	2,65	0,48	2,63	0,49

14.	Năng lực thuyết phục mọi người làm việc tích cực	2,82	0,39	2,84	0,37	2,80	0,41
15.	Phát huy khả năng làm việc của cá nhân	2,63	0,54	2,63	0,56	2,63	0,52
16.	Đánh giá công bằng, khách quan	2,85	0,36	2,86	0,35	2,83	0,38
	<i>Giá trị của b</i>	2,67	0,47	2,67	0,46	2,67	0,48
<b>c.</b>	<b>Phẩm chất tâm lí đặc thù đối với hoạt động quản lí hiệu quả</b>						
17.	Tư duy độc lập, sáng tạo	2,78	0,41	2,82	0,39	2,75	0,44
18.	Óc tượng tượng phong phú và thực tế	2,47	0,54	2,40	0,57	2,53	0,50
19.	Khả năng "đón đầu" hiệu quả sự thay đổi do khách quan đem lại	2,58	0,53	2,53	0,54	2,63	0,52
20.	Chủ động tạo sự thay đổi khi cần thiết	2,59	0,51	2,59	0,54	2,59	0,50
21.	Khả năng hợp tác tốt trong ban lãnh đạo trong việc thực hiện mục tiêu chung	2,87	0,33	2,82	0,39	2,92	0,28
22.	Khả năng hợp tác tốt với nhân viên trong việc thực hiện mục tiêu chung	2,69	0,50	2,71	0,50	2,67	0,51
23.	Tạo được uy tín cá nhân	2,81	0,42	2,80	0,45	2,81	0,39
	<i>Giá trị của c</i>	2,68	0,46	2,66	0,48	2,69	0,45

Trong năm 2006, một nghiên cứu đã được tiến hành với sự tham gia trả lời phiếu của 110 học viên cao học chuyên ngành Quản lí giáo dục tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, trong đó có 51 học viên hiện đang là cán bộ lãnh đạo ( từ cấp phòng/ khoa đến Sở GD-ĐT/ Trường Đại học) và 59 nhân viên để tìm hiểu mức độ cần thiết của các phẩm chất tâm lí (theo 3 mức độ từ không cần thiết đến rất cần thiết tương ứng với điểm số 1; 2; 3) đối với người lãnh đạo cũng như ý nghĩa của chúng đối với các chức năng quản lí của người lãnh đạo trong giai đoạn hiện nay.

### 2.2. Một số kết quả nghiên cứu

- Mức độ cần thiết của các phẩm chất tâm lí đối với người lãnh đạo

Bảng 1: Nhận xét về mức độ cần thiết của các phẩm chất tâm lí trong cấu trúc nhân cách người lãnh đạo

Kết quả bảng 1 cho thấy:

- Theo ý kiến của toàn bộ cán bộ lãnh đạo và nhân viên: toàn bộ 23 phẩm chất tâm lí của cấu trúc nhân cách người lãnh đạo đều cần thiết và rất cần thiết đối với người lãnh đạo trong giai đoạn hiện nay (từng phẩm chất đều có giá trị trung bình > 2,44).

- Nội dung "phẩm chất về đạo đức" ở người lãnh đạo được đánh giá là cần thiết hơn (=2,78) so với nội dung " phẩm chất về năng lực" (=2,67) và nội dung "phẩm chất tâm lí đặc thù đối với hoạt động quản lí hiệu quả" (=2,68). Đồng thời, 66,66% các phẩm chất đặc biệt cần thiết (>2,80) trong toàn bộ 23 phẩm chất tâm lí cơ bản của cấu trúc nhân cách người lãnh đạo

cũng được tập trung ở nội dung này. Đó là các phẩm chất liên quan tới việc "chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước" (=2,92), "nắm vững và thực thi theo luật pháp" (=2,86), "có ý thức cao về bổn phận trách nhiệm bản thân" (=2,85), "có tính tự chịu trách nhiệm cao" (=2,86), "lời nói đi đôi việc làm" (=2,84), "trung thực" (=2,80). Điều này thể hiện rõ những yêu cầu đặt ra đối với người lãnh đạo trong việc định hướng các hoạt động quản lí, xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch để đạt được tốt mục đích chung của tổ chức, đóng góp tích cực vào sự phát triển xã hội, vì lợi ích của cả cộng đồng. Đây cũng chính là những phẩm chất đặc biệt quan trọng trong cấu trúc nhân cách người lãnh đạo, quyết định sự tồn tại, phát triển bền vững của mỗi tổ chức.

Phẩm chất "thẳng thắn" được nhận thức là phẩm chất ít cần thiết nhất trong nội dung "phẩm chất đạo đức" của người lãnh đạo (=2,46) và có kết quả tương đồng giữa nhóm lãnh đạo (=2,45) và nhóm nhân viên (=2,47). Điều này phản ánh thực tại quan niệm phổ biến trong ứng xử thường ngày "Thuốc đắng dã tật - sự thật mất lòng" cũng như thói quen ngại phê bình, "va chạm" trong quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên. Tuy nhiên với độ lệch chuẩn khá lớn (s=0,52) chứng tỏ các cá nhân tham gia trong đánh giá ở đây có nhận xét khá khác nhau về sự cần thiết của phẩm chất "thẳng thắn" đối với người lãnh đạo.

- Các ý kiến cũng đánh giá cao ý nghĩa cần thiết của các phẩm chất tâm lí liên quan tới

việc phát huy tiềm năng cá nhân cũng như sự hợp tác, phối hợp thực hiện nhiệm vụ như "tạo được uy tín cá nhân" (=2,81), "khả năng hợp tác tốt trong ban lãnh đạo" (=2,87) cũng như "khả năng hợp tác tốt với nhân viên trong việc thực hiện mục tiêu chung" (=2,69). Ngoài ra, "đánh giá công bằng, khách quan" (=2,85) được coi là điểm tựa rất cần thiết để người lãnh đạo có thể "thuyết phục mọi người làm việc tích cực" (=2,82) cũng như "phát hiện tiềm năng của mỗi cá nhân trong việc thực hiện mục tiêu chung" (=2,64).

- Nhìn chung, bên cạnh những phẩm chất có sự tương đồng cao trong tương quan đánh giá giữa nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên, nhóm nhân viên thường nhận xét mức độ cần thiết của các thành tố trong cấu trúc nhân cách người lãnh đạo cao hơn nhóm lãnh đạo:

+ Trong khi nhóm nhân viên nhận thức phẩm chất "giỏi chuyên môn" cần thiết ở mức tương đối cao (=2,51) thì nhóm lãnh đạo nhận thấy đây là giá trị ít cần thiết nhất trong cấu trúc nhân cách của người lãnh đạo (=2,35). Một trong những nguyên nhân ở đây có thể liên quan tới việc tự đánh giá của lãnh đạo về năng lực chuyên môn bản thân.

Trong thực tế, giỏi chuyên môn có vai trò đặc biệt, không chỉ tạo cho người lãnh đạo có khả năng tự tin, chủ động lập kế hoạch - chiến lược một cách khoa học, mang tính khả thi cao; giám sát thực hiện tốt các khâu; phân tích rõ tình chính xác của các thông tin phản hồi nhận được cũng như nguyên nhân để khắc phục những tồn

không chỉ trong việc xây dựng kế hoạch chiến lược mà cả trong chỉ đạo thực thi kế hoạch, đặc biệt trong môi trường luôn có nhiều biến đổi, tuy nhiên nhóm nhân viên nhận thức mức độ cần thiết của phẩm chất này (=2,53) cao hơn ở nhóm lãnh đạo (=2,40). Điều này có thể có lí do liên quan tới ý thức trách nhiệm cao cũng như "sự lo lắng" của người lãnh đạo về bổn phận trách nhiệm bản thân (=2,85) và tinh tự chịu trách nhiệm cao (=2,86).

+ Ngoài ra, sự chênh lệch theo hướng trên còn tìm thấy ở phẩm chất "khả năng hợp tác tốt trong ban lãnh đạo trong việc thực hiện mục tiêu chung", "khả năng đón đầu hiệu quả sự thay đổi do khách quan đem lại" cũng như việc "chủ động tạo sự thay đổi khi cần thiết". Tuy nhiên, kết quả theo hướng ngược lại (nhóm lãnh đạo nhận xét mức độ cần thiết của các phẩm chất trong cấu trúc nhân cách người lãnh đạo cao hơn nhóm nhân viên) chỉ tìm thấy ở phẩm chất "năng lực đánh giá đúng bản thân" (=2,67 và =2,56).

\* Ý nghĩa của các phẩm chất tâm lí với các chức năng quản lí của người lãnh đạo

Xác định mối quan hệ giữa các phẩm chất tâm lí với chức năng quản lí của người lãnh đạo là cần thiết để tìm hiểu ý nghĩa của các phẩm chất tâm lí trên đối với hiệu quả của hoạt động quản lí. Kết quả tìm hiểu mối quan hệ này theo ý kiến của 110 lãnh đạo và nhân viên được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2: Hệ số tương quan giữa phẩm chất tâm lí và chức năng quản lí của người lãnh đạo

Tương quan		a	b	c	1	2	3
<b>Nhân cách người lãnh đạo</b>	a. Phẩm chất về đạo đức	1,00					
	b. Phẩm chất về năng lực	0,35					
	c. Phẩm chất tâm lí đặc thù	0,46	0,54				
<b>Chức năng quản lí của người lãnh đạo</b>	1. Lập kế hoạch	0,39	0,55	0,65			
	2. Tổ chức	0,44	0,49	0,45	0,51		
	3. Lãnh đạo	0,42	0,55	0,50	0,49	0,74	
	4. Kiểm tra - đánh giá	0,40	0,33	0,24	0,31	0,73	0,69

tại, kịp thời điều khiển, điều chỉnh hợp lí các công việc mà còn góp phần quan trọng tạo nên tâm trạng "tâm phục - khẩu phục" ở người thừa hành đối với người lãnh đạo khi thực thi công việc.

+ Phẩm chất "óc tưởng tượng phong phú và thực tế" thể hiện "tâm" của người lãnh đạo

Kết quả bảng 2 cho thấy: Ngoài mối quan hệ giữa " phẩm chất tâm lí đặc thù đối với hoạt động quản lí hiệu quả" và chức năng "kiểm tra - đánh giá" không được thể hiện rõ ( $r = 0,24$ ), các mối quan hệ còn lại giữa các phẩm chất tâm lí trong cấu trúc nhân cách người lãnh đạo đối với

từng chức năng quản lý đều được thể hiện (93,3% các mối quan hệ có  $r > 0,30$ ). Đặc biệt, nội dung "phẩm chất tâm lý đặc thù đối với hoạt động quản lý hiệu quả" thể hiện rõ rệt nhất mối quan hệ chặt với chức năng lập kế hoạch ( $r = 0,65$ ). Điều đó cho thấy: nhìn chung, các phẩm chất tâm lý trong cấu trúc nhân cách người lãnh đạo nêu lên đều có ý nghĩa đối với các chức năng quản lý cần thực hiện của người lãnh đạo. Tuy nhiên, các mối quan hệ này theo ý kiến của nhóm lãnh đạo và nhóm chuyên viên có những nét đặc thù:

Kết quả nghiên cứu bước đầu cho thấy: cả nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên đều nhận thấy 23 phẩm chất tâm lý nêu trên đều cần thiết đối với người lãnh đạo và về cơ bản chúng đều có ý nghĩa trong việc thực hiện chức năng quản lý của người lãnh đạo; trong đó, nhóm lãnh đạo nhận thức mức độ cần thiết của các phẩm chất tâm lý này đối với hoạt động quản lý cao hơn ở nhóm nhân viên. Do đó, những phẩm chất tâm lý trên có thể được coi là những thành tố cơ bản trong cấu trúc nhân cách người lãnh đạo, ảnh hưởng đến hoạt động quản lý của người lãnh đạo không chỉ ở

*Bảng 3: So sánh hệ số tương quan giữa phẩm chất tâm lý và chức năng quản lý của người lãnh đạo ở nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên*

	Tương quan	Nhóm lãnh đạo			Nhóm nhân viên		
		a	b	c	a	b	c
<i>Nhân cách người lãnh đạo</i>	a. Phẩm chất về đạo đức	1,00			1,00		
	b. Phẩm chất về năng lực	0,25			0,49		
	c. Phẩm chất tâm lý đặc thù	0,51	0,63		0,38	0,44	
<i>Chức năng quản lý của người lãnh đạo</i>	1. Lập kế hoạch	0,55	0,64	0,69	0,25	0,46	0,63
	2. Tổ chức	0,52	0,46	0,52	0,31	0,56	0,36
	3. Lãnh đạo	0,53	0,51	0,52	0,23	0,61	0,46
	4. Kiểm tra - đánh giá	0,41	0,29	0,24	0,38	0,49	0,23

Điều đáng chú ý khi so sánh hệ số tương quan giữa phẩm chất tâm lý và chức năng quản lý của người lãnh đạo ở nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên cho thấy: So với nhóm nhân viên, về cơ bản các phẩm chất tâm lý đối với nhóm lãnh đạo có nhiều ý nghĩa hơn trong việc thực hiện các chức năng quản lý (80% các hệ số tương quan giữa từng nhóm phẩm chất tâm lý với các chức năng quản lý ở nhóm lãnh đạo cao hơn ở nhóm nhân viên). Điều này được thể hiện rõ nhất trong tương quan giữa các "phẩm chất tâm lý đặc thù đối với hoạt động quản lý hiệu quả" với 4 chức năng quản lý: trong khi ở nhóm lãnh đạo các mối tương quan này được thể hiện rõ ( $r = 0,55$ ;  $r = 0,52$ ;  $r = 0,53$ ;  $r = 0,41$ ) thì các giá trị của hệ số tương quan tương ứng lại thấp hơn đáng kể ở nhóm nhân viên ( $r = 0,25$ ;  $r = 0,31$ ;  $r = 0,23$ ;  $r = 0,38$ ); trong đó sự khác biệt đáng kể nhất thể hiện ở tương quan "phẩm chất về đạo đức" với các chức năng "lập kế hoạch" và "lãnh đạo" giữa nhóm lãnh đạo ( $r=0,55$  và  $r = 0,53$ ) và nhóm nhân viên ( $r = 0,25$  và  $r = 0,23$ ).

việc lập kế hoạch, tổ chức mà quan trọng hơn là động viên, khuyến khích người thừa hành chủ động, sáng tạo làm việc, nỗ lực hoàn thành tốt công việc được giao, góp phần thực hiện tốt mục tiêu chung của tổ chức đã được đặt ra.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Thị Minh Đức (Chủ biên). *Tâm lý học đại cương*. NXB Giáo dục, Hà Nội 1996.
2. Mai Hữu Khuê. *Tâm lý học trong quản lý Nhà nước*. Học viện Hành chính Quốc gia, 1996.
3. Trần Ngọc Khuê (Chủ biên). *Giáo trình tâm lý học lãnh đạo, quản lý*. NXB Lý luận chính trị, 2004.
4. Nguyễn Đình Xuân (Chủ biên). *Giáo trình Tâm lý học quản lý*. NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội, 1997.

### SUMMARY

*The article presents a number of basic psychological qualities of leaders (23 qualities) while analyzing the research results obtained and the importance of the psychological qualities of leaders in their management activities.*