

## **Những trở ngại đối với sự phấn đấu của nữ lãnh đạo**

**Trần Thị Vân Anh**

Viện Gia đình và Giới

**Tóm tắt:** Bài viết sử dụng tư liệu của một nghiên cứu định tính tiến hành năm 2009 với 30 cuộc phỏng vấn nam và nữ lãnh đạo trung ương và tỉnh/thành. Các trở ngại đối với sự phấn đấu của nữ lãnh đạo có thể gặp cả ở ba cấp độ, đó là tại nơi làm việc, trong các quy định chính sách, và ở gia đình, cộng đồng. Cụ thể các trở ngại chính bao gồm ảnh hưởng của người có trách nhiệm, việc tạo nguồn và kiểm tra, đánh giá công tác cán bộ nữ; trở ngại từ các quy định chính sách, gồm cơ hội đào tạo - bồi dưỡng; quy định về tuổi và tiêu chuẩn thi đua và ảnh hưởng của định kiến và chuẩn mực cũ, bao gồm tại nơi làm việc, ở gia đình và cộng đồng. Tác giả cho rằng các yếu tố này có thể thay đổi, chuyển biến từ cản trở sang không hạn chế, tạo điều kiện và thúc đẩy nữ lãnh đạo. Điều này tùy thuộc vào nhận thức và cam kết chính trị của người lãnh đạo cũng như việc thực hiện các chính sách một cách linh hoạt, sáng tạo, đồng thời có sự ủng hộ của người chồng và hỗ trợ của gia đình, trên cơ sở sự nỗ lực của cán bộ nữ.

**Từ khóa:** Nữ lãnh đạo; Trở ngại đối với nữ lãnh đạo; Chính sách cán bộ nữ.

## 1. Giới thiệu

Việt Nam đã có những nỗ lực to lớn trong việc thúc đẩy bình đẳng giới nói chung và sự tham gia của nữ vào công tác lãnh đạo, quản lý ở các cấp nói riêng. Chiến lược quốc gia và Kế hoạch hành động vì sự tiến bộ của phụ nữ đến năm 2010 và Mục tiêu thiên niên kỷ của Việt Nam đã đề ra những mục tiêu phấn đấu cụ thể đối với việc phụ nữ tham gia lãnh đạo, quản lý. Luật Bình đẳng giới năm 2006 quy định các biện pháp cụ thể để thúc đẩy bình đẳng giới trong lĩnh vực chính trị. Trên phạm vi quốc tế, những năm gần đây, việc phụ nữ tham gia lãnh đạo đã đạt nhiều thành tựu mới. Riêng tại châu Á, năm 2008, nữ nghị sĩ chiếm 18,4%, tăng 14,1% so với 10 năm trước đây (Liên minh Quốc hội, 2008).

Tuy nhiên, nhìn chung cho đến nay vẫn còn nhiều vấn đề cần quan tâm. Đó là tỷ lệ nữ quản lý, lãnh đạo còn thấp so với cán bộ quản lý lãnh đạo nói chung và so với sự gia tăng của lực lượng lao động nữ (Bộ LĐTBXH, UBQG vì sự tiến bộ phụ nữ, Bộ KHĐT, 2009). Trong bộ máy quản lý Nhà nước, tính riêng chức vụ bộ trưởng, chưa kể đến những vị trí có liên quan trực tiếp đến ngân sách và tài chính, Việt Nam xếp thứ 89 trên tổng số 93 nước xếp hạng vì chỉ có 1 trên 24 vị bộ trưởng là nữ (Liên minh Quốc hội, 2008).

Các nghiên cứu về nữ lãnh đạo cho đến nay đã đề cập đến nhiều vấn đề khác nhau, trong đó có những thuận lợi và khó khăn đối với lãnh đạo nữ. Bên cạnh đó, cũng có nhiều nghiên cứu đã đi sâu lý giải nguyên nhân của tình hình cán bộ lãnh đạo nữ hiện nay.

Nghiên cứu của Học viện Hành chính quốc gia năm 2005 về tác động của giới đối với con đường chức nghiệp của công chức viên chức cho thấy có 4 nhóm yếu tố tác động tiêu cực đến việc phát triển sự nghiệp của nữ công chức, viên chức gồm (1) các quy định hiện hành, cụ thể về việc không trao tặng danh hiệu thi đua (lao động tiên tiến) đối với phụ nữ trong thời gian nghỉ sinh và nuôi con nhỏ và chênh lệch tuổi về hưu 5 năm giữa nam và nữ; (2) nữ viên chức ít tham gia các mạng lưới hỗ trợ nghề nghiệp và nhận được sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và người phụ trách ít hơn so với nam (3) thời gian làm việc gia đình của nữ dài hơn so với nam và (4) khuôn mẫu về giới, gắn phụ nữ chủ yếu với việc chăm sóc và nam với việc kiếm tiền nuôi gia đình.

Cũng thảo luận về những yếu tố dẫn đến tỷ lệ nữ lãnh đạo, quản lý còn thấp, nghiên cứu của Ngân hàng thế giới (2006) cho rằng sự thay đổi chậm chạp của các chuẩn mực văn hóa, thiếu cơ chế tuyển dụng mở rộng và minh bạch và thông lệ đề bạt là những lý do chính. Bên cạnh đó, ở cấp huyện và xã, trình độ học vấn và chuyên môn thấp khiến phụ nữ khó có thể tham gia

vào các vị trí lãnh đạo (Ngân hàng thế giới, 2006:36). Cụ thể hơn, Kabeer và cộng sự (2005) nhấn mạnh đến 4 yếu tố, bao gồm (1) các quy định hiện hành về tuổi bắt đầu và tuổi nghỉ hưu; (2) thái độ của lãnh đạo không tin là cán bộ nữ có năng lực và thời gian để gánh vác nhiệm vụ ở vị trí cao hơn; (3) phụ nữ thiếu động cơ và thiếu tự tin và (4) thái độ của người chồng thiếu ủng hộ, phụ nữ không muốn được đề bạt để tránh va chạm với chồng và những trục trặc trong đời sống gia đình (Kabeer, Trần và Vũ, 2005:33). Liên quan đến vấn đề này, Võ Thị Mai (2003) cho rằng do quan niệm của người đàn ông ít chấp nhận phụ nữ tham gia lãnh đạo và tính “sĩ diện” của họ nên đang tạo ra những phản ứng mạnh mẽ đối với việc phụ nữ làm quản lý, lãnh đạo (Võ Thị Mai 2003:170). Nghiên cứu về nữ lãnh đạo trong hệ thống chính trị cho thấy còn thiếu sự cam kết của các cấp ủy đối với công tác cán bộ nữ (Nguyễn Đức Hạt, 2007).

Nghiên cứu của Viện Khoa học xã hội Việt Nam (2008) cho thấy mặc dù nhận định của cán bộ, công chức về khả năng, phẩm chất và năng lực lãnh đạo của nữ cán bộ là đa dạng và tích cực, song vẫn còn những ý kiến bày tỏ sự không ủng hộ, nghi ngờ khả năng của nữ. Trong số này, tỷ lệ ý kiến của nam cao gấp 3 lần ý kiến của nữ. Nghiên cứu của Hội Liên hiệp phụ nữ Việt Nam cũng chỉ ra rằng khuôn mẫu giới còn khá rõ trong nhận thức của cán bộ khi những người được hỏi chủ yếu chọn nam làm cấp trưởng và làm quản lý chuyên môn và chọn nữ làm cấp phó và làm công tác hành chính, công tác đoàn thể (Ban nghiên cứu Trung ương Hội liên hiệp phụ nữ Việt Nam, 2003). Một nghiên cứu khác cho thấy nữ lãnh đạo cấp cơ sở được gán cho những đặc điểm tính cách được cho là không phù hợp để làm lãnh đạo như tuân thủ, tình cảm, tế nhị, kiềm chế (Nguyễn Thị Thu Hà, 2008).

Việc tăng cường sự tham gia của phụ nữ vào quá trình ra quyết định được cho là phụ thuộc chủ yếu vào sự thay đổi thái độ, chuẩn mực và hành vi cũng như việc cải cách thể chế (Ngân hàng thế giới, 2006:36). Từ góc độ lãnh đạo của Đảng đối với công tác cán bộ, các ý kiến cho rằng cần tăng cường vai trò của người đứng đầu và nâng cao nhận thức của cấp ủy đảng, nâng cao chất lượng việc ra nghị quyết, tổ chức thực hiện và kiểm tra việc thực hiện nghị quyết về công tác cán bộ nữ (Trần Thị Hương, 2006).

Các nghiên cứu cũng đề ra một số biện pháp cần thực hiện, tập trung vào công tác quy hoạch cán bộ nữ, kế hoạch đào tạo nữ lãnh đạo, quản lý... Các giải pháp được gợi ý bao gồm: xây dựng quỹ tài năng nữ, tăng tỷ lệ tuyển sinh cán bộ nữ vào các lớp lý luận chính trị, đa dạng hóa các loại hình đào tạo, giải pháp luân chuyển cán bộ. v.v...

Bài viết này sử dụng nguồn tư liệu từ nghiên cứu định tính về lãnh đạo nữ trong khuôn khổ dự án của Bộ Ngoại giao và UNDP về nâng cao năng lực lãnh đạo cho phụ nữ trong khu vực Nhà nước trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế (EOWP) do Viện Gia đình và Giới thực hiện vào quý 4 năm 2009. Tại nghiên cứu này đã có 30 người được phỏng vấn, gồm 5 nam và 25 nữ, trong đó có 5 lãnh đạo bộ và tương đương ở cấp trung ương và 25 lãnh đạo sở, ban, ngành ở tỉnh/thành. Trong số người trả lời phỏng vấn có 7 đại biểu quốc hội, 4 nữ lãnh đạo là người dân tộc thiểu số gồm Hmông, Khơ me, Nùng và Tày và 4 người công tác tại các tỉnh miền núi và miền Tây Nam bộ. Các phân tích dưới đây tập trung vào những trở ngại đặt ra đối với nữ lãnh đạo và đề xuất một số kiến nghị về chính sách nhằm tăng cường tỷ lệ lãnh đạo nữ.

## 2. Các phát hiện

Có nhiều trở ngại khác nhau mà mỗi phụ nữ có thể gặp trong quá trình phấn đấu để đảm nhận các vị trí quản lý, lãnh đạo. Tuy nhiên, ở đây chỉ tập trung vào một số trở ngại chính, gồm: (1) ảnh hưởng của người có trách nhiệm, bao gồm cả việc kiểm tra, đánh giá công tác cán bộ nữ; (2) trở ngại từ các quy định chính sách, gồm cơ hội đào tạo - bồi dưỡng; quy định về tuổi và tiêu chuẩn thi đua và (3) ảnh hưởng của định kiến và chuẩn mực cũ, bao gồm tại nơi làm việc và ở gia đình, cộng đồng.

### 2.1 Ảnh hưởng của người có trách nhiệm

Ảnh hưởng của những người có trách nhiệm đối với sự phát triển đội ngũ nữ lãnh đạo thể hiện ở những phát ngôn và hành vi cụ thể của họ cũng như ở việc tạo nguồn cán bộ nữ và công tác kiểm tra, đánh giá việc thực hiện công tác cán bộ nữ.

#### *Người có trách nhiệm*

Những người có trách nhiệm, bao gồm người đứng đầu cơ quan, các cấp ủy đảng và cán bộ tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với công tác cán bộ nữ. ảnh hưởng cụ thể được thể hiện qua việc đánh giá cán bộ và đề xuất hoặc ra quyết định về nhân sự liên quan đến việc phát hiện, giới thiệu, đưa vào quy hoạch, bố trí công tác, thử thách, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, v.v.. Nếu làm tốt, đây là một yếu tố thúc đẩy, ngược lại, nếu làm chưa tốt thì trở thành yếu tố cản trở.

Ảnh hưởng từ những người có trách nhiệm đến sự phát triển của đội ngũ nữ lãnh đạo được mô tả ở biểu đồ 1. Biểu đồ này cho thấy, với hai nhóm

hành vi đầu, cụ thể là (1) định kiến trong lời nói và hành động và (2) ủng hộ trên lời nói, định kiến trong hành động, những người có trách nhiệm không chỉ không thúc đẩy mà trên thực tế còn kìm hãm sự phát triển của nữ lãnh đạo. “Các đồng chí lãnh đạo vẫn nói là không bất bình đẳng nhưng trong nhận thức và trong hành động khác nhau nhiều” (Nữ, lãnh đạo Hội Liên hiệp Phụ nữ thành phố). “Trong suy nghĩ của lãnh đạo cấp trên đến anh em phía dưới, bình đẳng giới chưa có. Bảo thủ, gia trưởng ở đàn ông còn rất lớn. Do tư tưởng phong kiến, trọng nam khinh nữ, người đồng nghiệp chưa bao giờ trọng người phụ nữ hơn mình cả” (Nam, lãnh đạo Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam).

Nhóm (3) đơn giản, thiếu các biện pháp cụ thể, thể hiện sự đơn giản trong nhận thức và hành động. “Một số lãnh đạo họ đơn giản. Họ có thể nghĩ là có luật rồi, mà không có chỉ đạo, chưa cụ thể, chưa có sự phối hợp tốt” (Nữ, lãnh đạo Hội đồng nhân dân thành phố). “Còn thiếu các biện pháp cụ thể. Muốn đưa phụ nữ lên làm lãnh đạo, phải đào tạo người ta. Thứ hai phải tạo môi trường cho người ta thể hiện khả năng. Phải giao quyền cho họ, dần dần mới đưa lên cương vị lãnh đạo” (Nam, lãnh đạo Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam). Tuy nhiên, ở nhóm này, do không còn định kiến nên không kìm hãm mà có thể có tác động nhất định, dù mới chỉ ở mức độ thấp.

Nhóm (4) chỉ có biện pháp đáp ứng tỷ lệ về hình thức. Ở nhóm này, dù với các biện pháp chủ yếu để đáp ứng các chỉ tiêu về hình thức song đã tác động đến sự phát triển của đội ngũ lãnh đạo nữ, trước tiên là về số lượng.

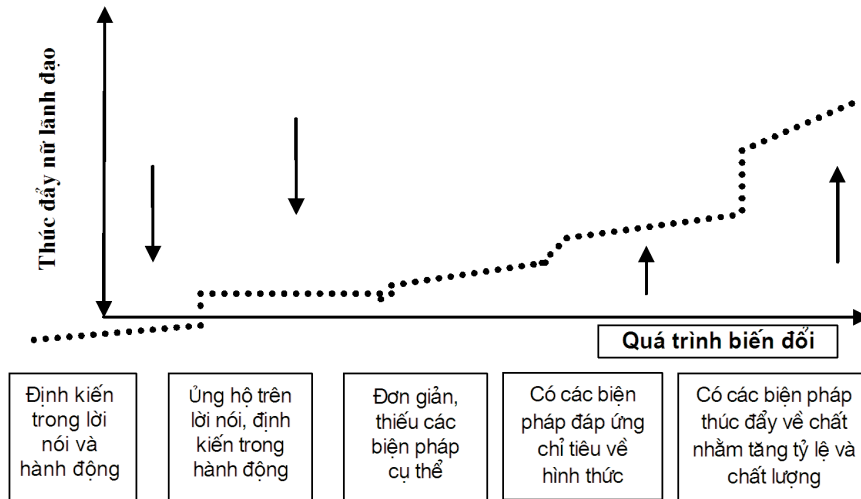
Nhóm (5) bao gồm những người có cách đánh giá khách quan và công bằng, thực hiện các biện pháp thúc đẩy về thực chất, hướng đến nâng cao tỷ lệ và chất lượng của nữ lãnh đạo là có tác động tích cực hơn cả. Nhóm này thường có những nhận xét, đánh giá khách quan đối với cán bộ nữ và có các sáng kiến, biện pháp tích cực, cụ thể để thúc đẩy sự phát triển cả về số lượng và chất lượng. Cùng với thời gian, với sự biến đổi của nhận thức và thực tế xã hội, nhóm hành vi thứ 5 có thể sẽ chiếm ưu thế và trở thành nhóm hành vi chủ yếu ở cán bộ tổ chức và những người có trách nhiệm nói chung.

Có ý kiến tóm tắt ảnh hưởng của người có trách nhiệm như sau: “Nếu gặp người lãnh đạo thông thoáng, người nữ có điều kiện rất tốt để phát triển, nhưng nếu gặp người lãnh đạo trình độ kém, hiểu biết kém [về giới] thì người phụ nữ không bao giờ phát triển được” (Nam, lãnh đạo Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam).

#### ***Thiếu nguồn cán bộ***

Thiếu cán bộ là do chưa quan tâm tạo nguồn. Tạo nguồn là việc xây dựng

**Biểu đồ 1. Ảnh hưởng của người có trách nhiệm đến đội ngũ nữ lãnh đạo**



và bồi dưỡng một lực lượng cán bộ tiềm năng, đủ tiêu chuẩn, được rèn luyện, từ đó để lựa chọn những người xuất sắc nhất vào các vị trí lãnh đạo trong tương lai. Xét về số lượng, có nguồn dồi dào mới có thể đưa ra những lựa chọn hợp lý, mới có thể tìm ra những người nổi trội từ số đông. Về chất lượng, một nguồn cán bộ được đào tạo cơ bản, có kinh nghiệm thực tế, có kỹ năng quản lý và đã qua rèn luyện, thử thách là cơ sở để đảm bảo lực lượng cán bộ lãnh đạo có chất lượng trong thời gian tới. Về nguyên tắc, tạo nguồn là công tác chuẩn bị cho tương lai, là việc làm hôm nay nhằm đáp ứng các mục tiêu của một hai nhiệm kỳ tới, tức là chuẩn bị trước, ít nhất là 5 năm, trung bình là 10 năm và sớm là 15 năm.

“Phải có lộ trình, phải xây dựng nguồn, vì nếu muốn chùng đó tỷ lệ nữ, trong khi nguồn để phát triển không có, cơ quan không đủ số lượng nữ đạt trình độ như thế để bồi dưỡng lên, đưa vào chức danh đó, thì dù lãnh đạo có tâm huyết, có trách nhiệm cũng chịu” (Nữ, lãnh đạo sở, thành phố). “Các vị lãnh đạo cần trực tiếp bồi dưỡng nữ ở cơ quan mình, chứ không có chung chung. Có vậy mình mới có nguồn” (Nam, lãnh đạo sở, thành phố). “Để có một lãnh đạo cũng phải có một quá trình. Phải được quan tâm ngay từ khi ra nghề. Nhưng hiện nay thì các chị chững rồi mới nhìn thấy, thấy chị này nổi lên thì nhắc lên. Không đào tạo từ đầu nên sau này tìm ra cán bộ nữ rất khó” (Nữ, lãnh đạo Bộ).

Bố trí, quy hoạch nữ vào các lĩnh vực nào cũng là vấn đề cần quan tâm. “Nhiều nơi cấp ủy chưa thật sự quan tâm đối với cán bộ nữ, nhiều nơi quy hoạch chưa tốt. Nhiều nơi muốn tỷ lệ nữ nhiều cứ chấp nhận bắt nữ làm công tác dân vận, đoàn thể, nông dân, thanh niên, phụ nữ. Mình phải quy hoạch nữ vào cấp ủy, vô ủy ban nhân dân xã, huyện, tỉnh. Mình chưa làm được. Việc tổ chức thực hiện chưa đảm bảo yêu cầu” (Nam, lãnh đạo Đoàn đại biểu quốc hội, tỉnh).

### *Chưa chú trọng kiểm tra, đánh giá*

Công tác kiểm tra việc thực hiện các quy định về công tác cán bộ nữ trên thực tế đã được thực hiện, tuy nhiên, hiệu lực và hiệu quả còn chưa cao. “Nhà nước có qui định tỷ lệ nữ lãnh đạo nhưng nếu địa phương không làm theo tỷ lệ đó thì có ảnh hưởng gì đến thành tích của địa phương đó không, chắc là không. Nó chỉ là một vấn đề nhỏ nhoi thôi” (Nữ, lãnh đạo sở, thành phố).

“Chủ trương chính sách cũng chỉ là giấy thôi, nếu không tăng cường công tác kiểm tra triển khai thực hiện thì giấy vẫn là giấy. Thủ trưởng cũng phải tăng cường trách nhiệm quan tâm đến nữ. Phải có giám sát, đánh giá việc thực hiện này” (Nữ, lãnh đạo Bộ).

Nhìn chung, các ý kiến cho rằng việc quy hoạch, tạo nguồn còn làm theo “thời vụ”, chưa đạt yêu cầu tạo đội ngũ nữ lãnh đạo đủ và vững từ cơ sở và ở từng cấp. Công tác kiểm tra, đánh giá chưa phát huy được hiệu quả trong chỉ đạo, điều hành. Đáng chú ý là cơ quan có trách nhiệm chưa tiến hành thường xuyên và sâu sát việc khen thưởng, biểu dương các bộ, ngành địa phương làm tốt và chưa kịp thời nhắc nhở, đôn đốc những nơi làm chưa tốt.

## **2.2 Cản trở từ các quy định chính sách**

### *Cơ hội đào tạo, bồi dưỡng*

Việc đào tạo, bồi dưỡng ở đây là nói tới các khóa ngắn hạn và dài hạn để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ, công chức, chẳng hạn về lý luận chính trị, quản lý hành chính hoặc đào tạo sau đại học, v.v.. Có ý kiến cho rằng các quy định về đào tạo, bồi dưỡng hiện nay là như nhau, không có sự phân biệt, ai có khả năng sẽ được cử đi học, v.v.. Tuy nhiên, trên thực tế, số nữ được cử tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng là thấp hơn so với nam. Vậy đâu là lý do? Trên thực tế, đối với nữ, cơ hội đào tạo, bồi dưỡng có những điểm gì khác so với nam?

Hãy xem những quy định mới nhất của tỉnh Sơn La như một ví dụ về việc phân biệt tuổi đào tạo của nam và nữ (Hộp: Đề án đào tạo cán bộ ở nước ngoài).

**Hộp: Đề án Đào tạo cán bộ có trình độ thạc sỹ,  
tiến sỹ ở nước ngoài**

*Nhằm đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ cao đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ phát triển kinh tế xã hội của tỉnh trong thời kỳ Hội nhập kinh tế quốc tế. Thực hiện Nghị quyết số 253/NQ-HĐND ngày 12/02/2009 và Quyết định số 838/QĐ-UBND ngày 31-3-2009 của UBND tỉnh về việc phê duyệt Đề án “Đào tạo trình độ thạc sỹ, tiến sỹ ở nước ngoài giai đoạn 2009-2016 của tỉnh Sơn La”. Ngày 2 tháng 7 năm 2009, Ban chỉ đạo điều hành Đề án Đào tạo cán bộ có trình độ thạc sỹ, tiến sỹ ở nước ngoài tỉnh Sơn La đã tổ chức họp phiên thứ nhất, thống nhất điều kiện xét tuyển cán bộ, công chức đi học: Là cán bộ, công chức, viên chức trong biên chế đang công tác tại các cơ quan Đảng, chính quyền, đoàn thể, đơn vị sự nghiệp các doanh nghiệp nhà nước thuộc tỉnh, cán bộ, chiến sỹ lực lượng vũ trang; con em các dân tộc đã tốt nghiệp đại học hệ chính quy loại khá trở lên, có hộ khẩu thường trú tại tỉnh Sơn La. Tuổi đời, nữ dưới 35 tuổi, nam dưới 40 tuổi.*

*Nguồn: <http://caicachhanhchinh.gov.vn/PortalPlus.aspx?/vi-VN/38//ksid=tu%e1%bb%95i>. Truy cập ngày 16/12/2009.*

Bên cạnh đó, còn có những yếu tố tác động nhiều hơn đến nhóm tuổi này hoặc nhóm tuổi khác, chẳng hạn nhóm nữ dưới 35 tuổi chịu tác động nhiều hơn từ việc kết hôn, nuôi con nhỏ, v.v.. Tuy nhiên, nhìn chung có thể nêu một số yếu tố sau: thời điểm đào tạo, việc kết hợp giữa thời gian đi đào tạo và thời gian sinh con, nuôi con nhỏ, cân đối giữa học tập và đảm bảo kinh tế gia đình, thái độ của vợ/chồng, quan niệm của xã hội v.v.. Bảng dưới đây cho thấy mỗi yếu tố có thể tác động đến nam và nữ hoàn toàn theo những cách khác nhau. Chẳng hạn, quy định cử đi học sau 3-5 năm công tác có thể không ảnh hưởng đến nam nhưng lại ảnh hưởng khá rõ đến nữ khi họ phải cân nhắc đến việc kết hôn. Đó là do áp lực của quan niệm tuổi kết hôn phù hợp, mà ở nữ thường sớm hơn nam một vài năm. (Bảng 1).

***Quy định về tuổi nghỉ hưu***

Việc thực hiện chế độ hưu trí cho cán bộ nam và nữ với chênh lệch 5 năm là một cản trở lớn đối với phụ nữ trong quá trình phấn đấu. Các quy định liên quan đến tuổi quy hoạch, đào tạo - bồi dưỡng, đề cử, bổ nhiệm, v.v.. đều xuất phát từ chênh lệch tuổi nghỉ hưu. Những quy định về độ tuổi này đang đặt nam và nữ trên những mặt bằng so sánh khác nhau, và trong tương quan so



Bảng 1. Các yếu tố tác động đến cơ hội đào tạo/bồi dưỡng của nam và nữ

Các yếu tố	Nam	Nữ
Quy định được cử đi đào tạo sau 3-5 năm công tác (26-28 tuổi)	- Không tác động vì không chịu áp lực về tuổi kết hôn thích hợp	- Tác động rõ rệt vì nữ được trông chờ kết hôn sớm hơn nam - Áp lực này đặc biệt lớn khi được coi là đã ổn định công việc
Kết hôn	- Không ảnh hưởng - Dễ dàng kết hôn và đi học mà không phải lựa chọn	- Không dễ kết hợp - Đi học hay cưới chồng là việc phải lựa chọn
Thái độ của vợ/chồng	- Thường ủng hộ, khuyến khích - Người vợ nếu muốn cũng không thể cản việc đi học của chồng	- Thường muốn vợ ở nhà lo gia đình, sinh em bé - Người chồng nếu muốn có thể ngăn cản việc đi học của vợ
Con nhỏ	- Không ảnh hưởng nhiều	- Tập trung nuôi con - Khó tham gia các khóa đào tạo lâu ngày, xa nhà
Gia đình và cộng đồng	- Khuyến khích tiếp tục nâng cao trình độ - Không đặt ra giới hạn đối với việc học tập	- Không khuyến khích tiếp tục học cao hơn - Đặt ra giới hạn cụ thể, coi có bằng đại học là đủ
Khả năng chi trả cho việc học	- Đầu tư vào việc học là một ưu tiên - Là khoản đầu tư hợp lý	- Đầu tư vào việc học đứng ở thứ tự cuối, sau chồng, con... - Là khoản đầu tư không hoàn toàn hợp lý
Nơi công tác trong trường hợp chỉ tiêu hạn chế	- Công hiến dài hơn sau khi học (đến 60) – có lợi hơn việc cử nữ - Không bị công việc gia đình ảnh hưởng	- Thời gian công hiến ngắn, không có lợi bằng việc cử nam - Có thể bị công việc gia đình làm ảnh hưởng
Không có nhà trẻ hay lớp mẫu giáo cho con học viên tại cơ sở đào tạo	- Không ảnh hưởng đến nam học viên	- Không thể mang con theo - Ảnh hưởng đáng kể đến khả năng tham gia của nữ khi con còn nhỏ

sánh này nam giới đang ở vị thế có lợi hơn. Quy định về tuổi dẫn đến những khó khăn đối với cả người sử dụng cán bộ cũng như đối với bản thân cán bộ.

Đối với người làm công tác cán bộ và lãnh đạo một đơn vị, trước quy định về tuổi hiện nay, họ gặp ít nhất ba khó khăn. Thứ nhất, xét đơn thuần từ hiệu quả đầu tư thì việc dành thời gian để bồi dưỡng một cán bộ nữ là không có lợi so với một cán bộ nam, vì thời gian làm việc của nam dài hơn 5 năm. Thứ hai, xét về số lượng thì càng lên vị trí quản lý cao số lượng nữ ứng viên cho một vị trí càng ít hơn so nam ứng viên, mà ít hơn thì khó lựa chọn hơn. Thứ ba, xét về tương quan, khi đặt 2 ứng viên nam và nữ cùng kịch bản về tuổi (ví dụ còn đủ tuổi công tác 4 năm) so sánh với nhau thì nữ ứng viên về nguyên tắc khó có thể hơn nam ứng viên về bề dày kinh nghiệm, đơn giản vì họ trẻ hơn 5 tuổi. “Xã hội mình luôn nói ưu tiên phụ nữ. Nếu ưu tiên thì hai người bằng nhau phải chọn nữ. Nhưng thực tế thì các anh vẫn chọn nam vì độ tuổi người ta cống hiến được nhiều hơn và sức khỏe của người ta cũng tốt hơn, và nếu cần hy sinh thời gian dài thì họ cũng có thể có được” (Nữ, lãnh đạo doanh nghiệp).

Đối với cán bộ nữ, trước quy định về độ tuổi hiện nay, họ phải vượt qua nhiều thách thức khác nhau. Thứ nhất, họ phải thu xếp để đi học nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn (quản lý hành chính, lý luận chính trị và/hoặc sau đại học) sớm nhất có thể, hay ít nhất là sớm hơn 5 năm so với nam, nếu muốn bắt kịp thời gian cho khung tuổi bổ nhiệm. Ở đây họ gặp thách thức thứ hai là quy định hiện hành về việc cử đi đào tạo/bồi dưỡng là như nhau đối với nam và nữ, ví dụ sau 3-5 năm công tác. Thứ ba, họ phải thu xếp kết hôn trong những năm đầu ra công tác, thường là sớm hơn các đồng nghiệp nam cùng tuổi vài năm, để tránh bị coi là quá thì so với quan niệm xã hội hiện nay về tuổi kết hôn của nam và nữ. Thứ tư, họ cũng muốn và cũng phải thu xếp để sinh con, chẳng hạn trong vòng 3-5 năm đầu sau kết hôn, để tránh áp lực của gia đình và tránh những rắc rối có thể về hạnh phúc gia đình theo quan niệm thông thường hiện nay. Thứ năm, khi đã có con, họ phải thu xếp để có thể vừa nuôi con nhỏ, vừa hoàn thành tốt công việc được giao, vừa cùng chồng lo kinh tế gia đình. Thứ sáu, vượt qua tất cả năm thách thức đầu, họ phải phấn đấu để khẳng định năng lực, ít nhất là không kém hơn so với đồng nghiệp nam, để được lãnh đạo công nhận và lựa chọn sớm hơn nam 5 năm nếu không muốn bị loại vì độ tuổi.

Vấn đề tuổi về hưu cho đến nay đã có nhiều tranh luận, thảo luận và chưa thấy có dấu hiệu thay đổi trong thời gian gần. Tất nhiên, còn những vấn đề chưa thống nhất liên quan đến tuổi về hưu của lao động thuộc các ngành nghề và các nhóm công việc khác nhau. Tuy nhiên, vấn đề chính ở đây vẫn

là cách nghĩ của các vị lãnh đạo. “Thay đổi được quy định về tuổi nghỉ hưu có nghĩa là các anh nam giới đã thay đổi được suy nghĩ” (Nữ, lãnh đạo doanh nghiệp).

### 2.3 Ảnh hưởng của định kiến và các chuẩn mực cũ

Các định kiến và chuẩn mực cũ còn tồn tại ở nơi làm việc và cũng như ở gia đình và cộng đồng. Các chuẩn mực thường chuyển tải các kiến thức và nhận thức được đúc rút qua nhiều thế hệ và có thể chứa đựng yếu tố hợp lý ở các mức độ hay khía cạnh khác nhau. Đây cũng là lý do để các chuẩn mực tồn tại lâu dài trong ý thức và quan niệm xã hội. Tuy nhiên, cũng vì tính ổn định này mà các chuẩn mực thường bị lạc hậu, tụt lại sau sự chuyển biến của cuộc sống. Các chuẩn mực này khi được sử dụng để đánh giá nữ và nam thường khép họ vào những khuôn mẫu chung cũ kỹ, thoát ly thực tế xã hội. Những chuẩn mực này thể hiện ở nơi làm việc, trong gia đình cũng như ngoài xã hội.

#### *Tại nơi làm việc*

Tại nơi làm việc, chuẩn mực về năng lực cao hơn của giới nam là một ví dụ điển hình. “Nếu một người phụ nữ về năng lực làm như một người nam giới thì chắc chắn người ta bỏ phiếu cho nam giới. Không phải chỉ người nam bỏ phiếu cho người nam đâu mà tâm lý chung là nữ giới cũng bỏ cho nam giới. Có thể nhiều người không thích bị một người phụ nữ lãnh đạo, đặc biệt là nam. Có thể họ cũng nghĩ là phụ nữ ít có thời gian dành cho công việc hơn, vì phụ nữ còn có công việc gia đình” (Nữ, lãnh đạo sở, thành phố). “Người ta không nói ra nhưng lúc nào người ta cũng nghĩ là nam giới làm tốt hơn” (Nữ, lãnh đạo Hội đồng nhân dân tỉnh).

Người có trách nhiệm thường mong muốn ở nam và nữ lãnh đạo các phẩm chất khác nhau, đây là những kỳ vọng về “tiêu chuẩn” một cách không chính thức, nằm sâu trong nhận thức và suy nghĩ của từng cá nhân. Thông thường, nữ lãnh đạo thường bị quan sát khắt khe và dễ bị phê phán hơn so với nam. “Phụ nữ hay bị “soi”, trẻ nói trẻ quá, già nói già quá, xấu nói xấu quá, sửa soạn quá nói đẹp quá” (Nữ, lãnh đạo Ban đảng, thành phố). “Cũng một hành động như thế, nếu là nam mọi người xem nhẹ hơn, nhưng nếu là nữ họ khắt khe hơn nhiều” (Nữ, lãnh đạo sở, thành phố).

Các kỳ vọng đối với nữ và nam lãnh đạo thể hiện trên nhiều mặt, về hình thức, trang phục, phong cách lãnh đạo cũng như các phát ngôn. Chẳng hạn, nam giới không cần phải tỏ ra mềm mỏng khi thực thi quyền lực nhưng phụ nữ thì được trông chờ là phải nhẹ nhàng, mềm mỏng. Điều này đồng nghĩa với việc nữ lãnh đạo thường được nhận xét, đánh giá bởi những một số các tiêu chuẩn “nữ giới” khác, bên cạnh các tiêu chuẩn chung về lãnh đạo.

Đáng chú ý là bản thân người nêu ý kiến có thể không nhận ra là mình đang có định kiến. Các biểu hiện định kiến và thiếu khách quan trong việc đánh giá cán bộ thường không loại trừ một ai, đang ở vị trí quản lý nào, hoặc là giới nào. Các định kiến ở một cán bộ bình thường có thể không ảnh hưởng nhiều, song nếu ở trong đầu lãnh đạo, nó có thể làm cho việc đánh giá trở nên khắt khe, cứng nhắc.

### ***Tại gia đình và cộng đồng***

Trong gia đình, chuẩn mực về phụ nữ trước hết là người phục vụ gia đình còn khá phổ biến. “Những người đàn ông kinh tế khá rồi họ cần một người phụ nữ chăm lo gia đình nhiều hơn là làm công việc xã hội” (Nữ, lãnh đạo sở). Chuẩn mực “nam nội nữ ngoại” cũng chi phối đáng kể thái độ của người chồng. “Nếu người chồng hơn người vợ thì không có vấn đề gì, nhưng nếu người vợ hơn người chồng, thì người chồng cũng cảm thấy không hạnh phúc. Đó là sức ép tâm lý đối với người phụ nữ làm lãnh đạo” (Nam, lãnh đạo Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam). “Đa số là nam giới chưa chấp nhận phụ nữ đi ra bên ngoài và có vị trí xã hội cao hơn mình. Ngoài ra, đôi khi do người nam sĩ diện, ra quán nhậu bạn bè khích bác ôi con vợ mày đi hàng tháng trời..” (Nữ, lãnh đạo, Đoàn đại biểu quốc hội thành phố).

Ngoài những khó khăn chung của giới nữ, nữ lãnh đạo người dân tộc thiểu số và từ các vùng vùng sâu, vùng xa còn có những khó khăn liên quan đến tập quán, thói quen của dân tộc, vùng miền. “Khi em đi học đại học thì mẹ và họ hàng đều không muốn cho đi, sợ đi học không ai lấy, ế chồng” (Nữ, trưởng đoàn đại biểu quốc hội tỉnh, dân tộc Hmông). “Đặc biệt đối với đồng bào dân tộc, phụ nữ rất ít tham gia công tác. Như chị em Khơ me ở Nam bộ chủ yếu lo việc nhà, việc đồng ruộng” (Nam, lãnh đạo Đoàn đại biểu quốc hội tỉnh).

Tóm lại, các trở ngại đối với nữ lãnh đạo có thể gặp cả ở ba cấp độ, đó là tại nơi làm việc, trong các quy định chính sách, và ở gia đình, cộng đồng. Đáng chú ý là cũng các yếu tố này có thể thay đổi, chuyển từ (1) cản trở sang (2) không hạn chế, (3) tạo điều kiện và (4) thúc đẩy nữ lãnh đạo. Điều này tùy thuộc vào nhận thức và cam kết chính trị của người lãnh đạo cũng như việc thực hiện các chính sách một cách linh hoạt, sáng tạo, đồng thời có sự ủng hộ của người chồng và hỗ trợ của gia đình, trên cơ sở sự nỗ lực của cán bộ nữ.

### **3. Kết luận và kiến nghị**

Chủ trương của Đảng, luật pháp chính sách của Nhà nước đã và đang tạo những điều kiện thuận lợi để thúc đẩy công tác lãnh đạo nữ. Tuy nhiên, trên

thực tế, nữ lãnh đạo đang gặp nhiều khó khăn, trở ngại trong quá trình phấn đấu vào các vị trí quản lý, lãnh đạo. Những trở ngại này có thể thấy ở cả nơi làm việc, trong việc đào tạo, bồi dưỡng cũng như tại gia đình và trong quan niệm, nhận thức xã hội.

Tại nơi làm việc, mặc dù đã có chỉ tiêu, mục tiêu và yêu cầu cụ thể để phát triển đội ngũ nữ lãnh đạo, tuy nhiên, tại không ít nơi, người đứng đầu đơn vị còn có định kiến giới trong lời nói và hành động. Một số chủ yếu mới dừng lại ở việc ủng hộ nữ phấn đấu trên lời nói hoặc còn có khoảng cách khá lớn giữa lời phát biểu và các hành động cụ thể để tăng cường nữ lãnh đạo của người đứng đầu đơn vị.

Một số văn bản của các ban Đảng và của các cơ quan Nhà nước liên quan đến đề bạt, bổ nhiệm và đào tạo, bồi dưỡng còn phân biệt độ tuổi giữa nam và nữ, làm giảm cơ hội của nữ cán bộ, chưa tạo được mặt bằng phấn đấu một cách bình đẳng với nam.

Định kiến về năng lực của phụ nữ và các quan niệm rập khuôn về vai trò của nam và nữ trong gia đình và xã hội đang tác động tiêu cực đến thái độ của người chồng và các thành viên gia đình trước nỗ lực phấn đấu của người phụ nữ. Bản thân thái độ và hành vi của người chồng trong nhiều trường hợp là những trở ngại khó vượt qua nhất trên con đường phấn đấu của nữ lãnh đạo.

Để khắc phục các trở ngại và tạo điều kiện thuận lợi hơn nữa cho các bộ nữ, các cơ quan có trách nhiệm về bình đẳng giới, cụ thể là ủy ban quốc gia vì sự tiến bộ phụ nữ và Bộ Lao động, thương binh và xã hội và ủy ban các vấn đề xã hội của Quốc hội cần tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá và tổng kết việc thực hiện luật bình đẳng giới. Các cơ quan Đảng và Nhà nước, các bộ, ngành và địa phương trong phạm vi thẩm quyền ban hành các văn bản quy phạm pháp luật của mình tiến hành rà soát văn bản từ góc độ giới. Cần xác định những biểu hiện bất hợp lý và những bất lợi đối với nữ khi thực hiện những quy định về độ tuổi chiếu theo tinh thần của Luật Bình đẳng giới “nam, nữ bình đẳng về tiêu chuẩn chuyên môn, độ tuổi khi được đề bạt, bổ nhiệm vào cùng vị trí quản lý, lãnh đạo” (điều 11, khoản 4). Chú ý rà soát các quy định tại các đề án cử cán bộ đào tạo ở nước ngoài, hoặc tham gia học các khóa bồi dưỡng do các cơ quan đảng, chính quyền, đoàn thể tổ chức, v.v.. Tiến hành sửa đổi những quy định không phù hợp với luật bình đẳng giới tại các lĩnh vực nói trên và những lĩnh vực khác, ví dụ, tuyển dụng lao động, với những yêu cầu khác biệt giữa nam và nữ về ngoại hình, trình độ chuyên môn, v.v..

Các cơ quan Nhà nước ở từng cấp, bao gồm Bộ, ngành và địa phương cần thực hiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý, lãnh đạo nữ dài hạn, xác định

các chỉ tiêu cụ thể và giải pháp để đạt được các chỉ tiêu đó.

Cần chú trọng việc nâng cao nhận thức của người dân và cam kết của lãnh đạo đối với công tác cán bộ nữ thông qua công tác tuyên truyền qua các phương tiện truyền thông đại chúng. Cụ thể cần khắc phục các định kiến, các quan niệm không phù hợp về vai trò của nam và nữ trong gia đình và trong xã hội. Đa dạng hóa các hình ảnh của nữ với các vai trò và nghề nghiệp khác nhau.

Điều quan trọng khác là Nhà nước cần xây dựng các chính sách phù hợp nhằm cải thiện chất lượng chăm sóc trẻ nói chung và hỗ trợ các cơ sở trong việc tiếp nhận và chăm sóc trẻ dưới 18 tháng tuổi. Kết hợp nội dung chăm sóc trẻ nhỏ vào việc “xây dựng và thực hiện đề án phát triển các dịch vụ hỗ trợ gia đình... giai đoạn 2011-2020” do Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch chủ trì theo Chương trình hành động của Chính phủ. ■

### Tài liệu tham khảo

- Ban Nghiên cứu Trung ương Hội Liên hiệp phụ nữ Việt Nam. 2003. *Báo cáo Thực trạng đội ngũ cán bộ nữ lãnh đạo quản lý và đề xuất các giải pháp tăng cường sự bình đẳng và phát triển của cán bộ nữ trong quá trình công nghiệp hóa- hiện đại hóa đất nước*. Chưa xuất bản.
- Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội (LĐTBXH), Ủy ban Quốc gia (UBQG) vì sự tiến bộ phụ nữ, Bộ Kế hoạch đầu tư (KHĐT). 2009. *Hội nghị sơ kết thực hiện kế hoạch hành động vì sự tiến bộ của phụ nữ Việt Nam giai đoạn 2006-2010*. Hà Nội
- Ngân hàng thế giới, Ngân hàng phát triển châu Á, DFID, CIDA. 2006. *Đánh giá tình hình giới ở Việt Nam*. Hà Nội
- Naila Kabeer, Trần Thị Vân Anh, Vũ Mạnh Lợi. 2005. *Chuẩn bị cho tương lai: các chiến lược ưu tiên nhằm thúc đẩy bình đẳng giới ở Việt Nam*. Hà Nội
- Học viện Hành chính quốc gia, AusAID. 2005. *Nghiên cứu tác động của giới đối với con đường chức nghiệp của viên chức*.
- Liên minh quốc hội 2008. *Cơ sở dữ liệu về phụ nữ trong quốc hội*.
- Luật Bình đẳng giới*. Quốc hội khóa XI, thông qua ngày 29/11/2006
- Nghị quyết số 57/NQ-CP ngày 1/12/2009*. Chương trình hành động của Chính phủ giai đoạn đến năm 2020 thực hiện Nghị quyết số 11-NQ/TU ngày 27/4/2007 của Bộ Chính trị về công tác phụ nữ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.
- Nguyễn Đức Hạt. 2007. *Nâng cao năng lực cán bộ nữ trong hệ thống chính trị*. NXB Chính trị quốc gia. Hà Nội
- Nguyễn Thị Thu Hà. 2008. “Định kiến giới đối với nữ giới trong lĩnh vực lãnh đạo, quản lý”, *Tạp chí Nghiên cứu Gia đình và Giới* Quyển 18, số 1.
- Trần Thị Hương. 2006. “Vai trò của cấp ủy trong công tác cán bộ nữ”. *Tạp chí Xây dựng Đảng* tháng 9/2006.
- Viện Khoa học xã hội Việt Nam. 2008. *Báo cáo nghiên cứu Thúc đẩy vai trò của lãnh đạo nữ*. Chưa xuất bản.