

# “NGƯỜI VÔ HÌNH” TRONG CÁC TÒA SOẠN BÁO CHÍ: ĐÁNH GIÁ VAI TRÒ LÃNH ĐẠO CỦA NỮ NHÀ BÁO VIỆT NAM

THE “UNSEEN WOMAN” IN NEWSROOMS:  
AN INVESTIGATION OF FEMALE LEADERSHIP IN VIETNAM

TRẦN THỊ YÊN MINH(\*) và PHẠM THỊ HƯƠNG(\*\*)

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận bài: 21-3-2025            Ngày biên tập xong: 27-6-2025            Ngày duyệt đăng: 30-7-2025            Mã số: TCKH52-03-2025            ISSN: 2525 – 2429</p> <p><b>Từ khóa:</b> bình đẳng giới; định kiến giới; lãnh đạo nữ; phát triển bền vững; lý thuyết vai trò.</p> <p><b>Key words:</b> gender equality; gender prejudice; femaler leadership; sustainable development; role theo.</p>	<p>Sử dụng lý thuyết về thể hiện giới và lãnh đạo, bài viết phỏng vấn 24 nhà báo để tìm hiểu rào cản đối với nữ nhà báo tại Việt Nam và các quốc gia chịu ảnh hưởng của văn hóa nam quyền. Kết quả cho thấy, dù có năng lực, họ hiếm khi giữ vị trí lãnh đạo do trách nhiệm gia đình, định kiến giới và kỳ vọng xã hội. Sự nghi ngờ và phân biệt từ chính nữ phóng viên cũng cản trở sự phát triển của họ.</p> <p><b>ABSTRACT:</b> Based on gender role and leadership theory, this paper interviews 24 journalists to explore barriers for female journalists in Vietnam and patriarchal societies. Despite their competence, they rarely attain leadership roles due to family duties, gender biases, and societal expectations. Self-doubt and discrimination among female journalists further hinder their progress.</p>

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đạt được bình đẳng giới và tăng quyền, tạo cơ hội cho phụ nữ và trẻ em gái là một trong 17 mục tiêu phát triển bền vững được các quốc gia cam kết thực hiện để đảm bảo mọi người đều được thụ hưởng hòa bình và thịnh vượng vào năm 2030 [3]. Để hiện thực hóa những cam kết trên, Việt Nam đã và đang đẩy mạnh những nỗ lực cải thiện cuộc sống cho phụ nữ, thu hẹp khoảng cách về giới trong các lĩnh vực kinh tế, giáo dục, chăm sóc sức khỏe và thụ hưởng văn hóa, thông tin. Mặc dù có nhiều khởi sắc, tuy nhiên, tính đến thời điểm 2022, số lượng nữ tham gia vị trí quản lý ở các cơ quan thuộc Chính phủ mới đạt mức 25% [1]. Đặc biệt, trong lĩnh vực báo chí truyền thông, quan sát ban đầu cho thấy, mặc dù nữ giới chiếm tỷ lệ cao hơn nam giới về

số lượng lao động nhưng lại ít giữ các vị trí quản lý cấp cao và quan trọng [2]. Điều này rõ ràng làm chậm các mục tiêu bình đẳng giới và vì sự phát triển của nữ giới mà Việt Nam đã cam kết.

Việc nữ giới có vị thế chưa cân bằng so với nam giới trong vai trò lãnh đạo có thể cũng sẽ ảnh hưởng đến nội dung và hiệu quả truyền thông xoay quanh chủ đề giới [5], [6], [24]. Để có cái nhìn toàn cảnh, các nghiên cứu đã nỗ lực phác thảo bức tranh về vai trò nữ giới trong các tòa soạn toàn cầu nhưng hiện vẫn chưa có nghiên cứu nào tập trung tìm hiểu về vai trò giới trong công tác quản trị, lãnh đạo của các đơn vị báo chí ở Việt Nam. Chúng tôi chọn tiếp cận các nhà báo ở Việt Nam để khám phá nhận thức của họ về vai trò nữ lãnh đạo cũng như thực tế tham gia lãnh đạo các tòa soạn báo chí. Bài viết cũng hướng tới mục tiêu xác

(\*) TS. Trường Đại học Sư phạm, Đại học Đà Nẵng, [tyminh@ued.udn.vn](mailto:tyminh@ued.udn.vn)

(\*\*) ThS. Trường Đại học Sư phạm, Đại học Đà Nẵng, [pthuong@ued.udn.vn](mailto:pthuong@ued.udn.vn)

định những khó khăn mà nhà báo nữ đối mặt trong quá trình thể hiện vai trò lãnh đạo. Thảo luận kết quả nghiên cứu trong bối cảnh các quốc gia có chịu ảnh hưởng bởi văn hóa nam quyền Nho giáo, bài viết góp phần hoàn chỉnh bức tranh về vấn đề bình đẳng giới trong thực hành báo chí toàn cầu và tác động của nó đến sự nhạy cảm giới cần thiết trong các thông điệp truyền thông hướng tới mục tiêu bình đẳng giới.

## 2. NỘI DUNG

### 2.1. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

Vai trò lãnh đạo của nữ giới là một trong những hướng nghiên cứu lớn được nhiều học giả quan tâm, bởi nữ giới thường không được coi trọng và bổ nhiệm các vị trí trọng yếu trong tổ chức [29]. Dữ liệu từ Scopus và Web of Science trong thời gian từ 1990 đến 2021 [21], thống kê được 92 nghiên cứu học thuật về thực trạng nữ tham gia lãnh đạo. Hầu hết các nghiên cứu tập trung ở các quốc gia phát triển và như thường lệ, hiếm có tiếng nói từ các quốc gia đang phát triển ở Bán cầu Nam. Nghiên cứu cũng chỉ ra, ở bất cứ khu vực nào trên thế giới, nữ giới cũng gặp phải những rào cản tương tự, chẳng hạn như định kiến của tổ chức, sự thiếu quyết đoán của cá nhân hay kết nối kém. Đây cũng là những vấn đề chung mà các nghiên cứu về nữ giới lãnh đạo trong lĩnh vực báo chí phản ánh.

Thực tế lịch sử phát triển của ngành báo chí cho thấy vị thế của các nhà báo nữ vẫn chưa được ghi nhận một cách xứng đáng với năng lực và sự cống hiến của họ. Theo báo cáo mới nhất của Trung tâm nghiên cứu báo chí Reuter Institute và Trường Đại học Oxford, tỷ lệ nữ giới giữ vai trò tổng biên tập các đơn vị báo chí khá khiêm tốn so với nam đồng nghiệp [5]. Một điều đáng lưu tâm là ở các quốc gia đang phát triển như Mexico, Kenya, Brazil tỷ lệ nữ giới giữ vị trí lãnh đạo chủ chốt chỉ chiếm lần lượt 5% và 13%, những con số quá thấp nếu có sự so sánh với một số quốc gia phát triển khác là Hoa Kỳ với tỷ lệ 44%, Phần Lan 36%. Đặc biệt, kể cả một số quốc gia có chỉ số bình đẳng giới khá cao, tỷ lệ nữ giới tham gia lãnh đạo

trong các đơn vị báo chí cũng khá hạn chế. Một số nghiên cứu ở các quốc gia như Hoa Kỳ, Ai Cập, Bồ Đào Nha... chỉ ra sự chênh lệch giữa nam – nữ và những khuôn mẫu, định kiến về vai trò của nữ giới trong các tòa soạn tin tức [9], [18], [30]. Vận dụng lý thuyết vai trò để đánh giá sự thể hiện của các nữ biên tập viên [36] chỉ ra nữ giới bị đồng hóa bởi các tiêu chuẩn nam giới để có thể được thực thi những vai trò quan trọng hơn trong tòa soạn. Ý thức hệ xem vai trò nam giới phù hợp với vai trò của phóng viên, biên tập viên chi phối môi trường làm việc của các tòa soạn báo chí Mỹ giai đoạn này. Thực trạng này cũng phổ biến ở Bồ Đào Nha, mặc dù ngày nay văn hóa “nam giới thống trị” tại các tòa soạn đã giảm bớt [9]. Có thể thấy, với báo chí, vai trò và khuôn mẫu giới vẫn trói buộc hành vi và thái độ của nữ nhà báo.

Vì sao có hiện trạng này? Mặc dù có những khác biệt về mặt lịch sử hoặc văn hóa nhưng nữ nhà báo trên toàn thế giới dường như gặp phải những rào cản khá tương đồng. Chẳng hạn, ở Ai Cập, nơi mà nữ giới chịu nhiều hạn chế, đối mặt với sự phân biệt đối xử trong tòa soạn và trong xã hội [18]. Nếu sự phân biệt đối xử trong xã hội, thể hiện ở việc nữ giới bị hạn chế xuất hiện và tham gia hoạt động trong các không gian công cộng, là một vấn đề khá đặc thù của văn hóa Ai Cập thì sự phân biệt đối xử trong tòa soạn, thể hiện ở mức lương thấp và khó cân bằng giữa công việc và đời sống riêng, là một vấn đề phổ biến của nhiều nhà báo nữ trên thế giới. Nhóm nghiên cứu Iranzo-Cabrera đã phỏng vấn các nhà báo Tây Ban Nha, cụ thể là những người trong những năm gần đây đã được bổ nhiệm vào các vị trí biên tập nhằm khuyến khích bình đẳng giới trong tổ chức của họ và phát hiện rằng, mặc dù có một số tiến bộ, nhưng những người được phỏng vấn nhận thấy công việc của họ bị cản trở do thiếu sự hỗ trợ của ban quản lý [16]. Ở Bồ Đào Nha, đó là những các rào cản vô hình như “trần kính” và phân biệt đối xử trong giao tiếp ở cấp lãnh đạo

[9]. Ở Cộng hòa Séc, quốc gia chia sẻ một số đặc điểm tương đồng về thể chế với Việt Nam, cho đến tận ngày nay, nữ giới tham gia lãnh đạo phải đối mặt với không ít trở ngại từ thực trạng bất bình đẳng chung trong xã hội, trách nhiệm với gia đình, lòng tự trọng và thiếu tham vọng, phân biệt giới tính và quấy rối tình dục, văn hóa đề cao nam quyền của ngành báo chí truyền thông [30].

Nhìn chung, các nghiên cứu trên đều đồng nhất rằng, nữ giới vẫn chưa thể cạnh tranh với nam giới trong các vị trí lãnh đạo chủ chốt của đơn vị báo chí. Khoảng cách, định kiến và khuôn mẫu về vai trò giới là những vấn đề mà nữ giới phải vượt qua để thể hiện vai trò lãnh đạo. Liệu đây có phải là vấn đề của Việt Nam. Trong bối cảnh hiện chưa có nhiều nghiên cứu hệ thống về vai trò lãnh đạo của nữ giới trong các đơn vị báo chí ở Việt Nam, bài viết tập trung làm rõ các vấn đề sau: 1) Nhà báo Việt Nam nhận thức như thế nào về vai trò lãnh đạo của nữ giới trong đơn vị báo chí?; 2) Nhà báo nữ Việt Nam đã thể hiện vai trò lãnh đạo như thế nào trong các đơn vị báo chí?; 3) Những rào cản nào đã hạn chế nữ nhà báo Việt Nam thể hiện vai trò lãnh đạo trong các đơn vị báo chí?.

## 2.2. Khung lý thuyết

### 2.2.1. Lý thuyết về sự lãnh đạo

Sự lãnh đạo (Leadership) là một khái niệm then chốt của quản trị học và có sự biến thiên về các nét nghĩa [15]. Lý thuyết lãnh đạo dựa trên cơ sở tổ chất (Great-man Theory) cho rằng, lãnh đạo là đặc tính tự nhiên, năng lực sẵn có mang tính bản năng. Lý thuyết hành vi (Behavior Theory) lại cho rằng, hành vi của lãnh đạo phụ thuộc đặc điểm tính cách và kỹ năng của lãnh đạo. Lý thuyết tình huống (Contingency Theory) khẳng định, năng lực lãnh đạo bị chi phối bởi yếu tố hoàn cảnh, nhiệm vụ và mối quan hệ với các nhóm đối tác [20]. Một cách chung nhất, có thể hiểu lãnh đạo không chỉ bao gồm khả năng và kỹ năng, hành vi của một cá nhân mà còn là một quá trình tương tác và ảnh hưởng xảy ra khi trong một bối cảnh cụ thể, một số người chấp nhận một

(vài) cá nhân trong vai trò lãnh đạo để cùng đạt được những mục tiêu chung [27]. Sự lãnh đạo hình thành khi có đầy đủ các yếu tố: 1) Năng lực cá nhân và quá trình cụ thể hóa năng lực thành hành vi để đạt được mục tiêu; 2) Quá trình này là quá trình tương tác ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và những người được lãnh đạo; 3) Lãnh đạo cần căn cứ vào bối cảnh cụ thể; 4) Lãnh đạo chỉ xảy ra khi người được lãnh đạo chấp nhận quá trình được lãnh đạo; 5) Mục tiêu của lãnh đạo là để đạt được những mục tiêu chung.

Khi xem xét về vai trò lãnh đạo, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra yếu tố giới giữ vai trò quan trọng tác động đến kết quả của quá trình lãnh đạo [10], [13], [26]. Nữ giới thường gặp phải định kiến khi thực hiện vai trò lãnh đạo và dẫn đến họ gặp nhiều khó khăn hơn so với nam giới đồng cấp khi thực thi nhiệm vụ lãnh đạo. Những định kiến này mang tính truyền thống [6] và cho đến tận ngày nay vẫn ảnh hưởng đến việc tham gia lãnh đạo và nhận thức của xã hội về phong cách lãnh đạo của nữ giới [8]. Trong thực hành báo chí, như đã trình bày ở phần tổng quan, nữ giới vẫn chưa thực sự nhập cuộc so với đồng nghiệp nam ở vị trí lãnh đạo. Thậm chí, không chỉ ở các quốc gia có truyền thống nam quyền thống trị như Ai Cập, mà ngay các quốc gia được xem là dẫn đầu về trao quyền cho nữ giới như Bồ Đào Nha, lãnh đạo nữ vẫn chiếm thiểu số và gặp nhiều rào cản ở cả các cấp độ cá nhân, tổ chức và xã hội hơn so với nam giới trong việc thể hiện vai trò lãnh đạo của mình [9], [17].

### 2.2.2. Lý thuyết về vai trò giới

Theo Biddle, vai trò (Role) được tạo ra dựa trên giả định rằng mỗi người là thành viên của các vị trí xã hội (Social Position) và có những kỳ vọng (Expectation) đối với hành vi của bản thân cũng như của người khác [7]. Mỗi người có thể có nhiều vai trò xã hội (Social Roles), và những vai trò này ảnh hưởng đến cách mỗi cá nhân hành xử và nhìn nhận bản thân cũng như cách các hành vi của mỗi cá nhân được các cá nhân khác, tổ chức hay cộng đồng đánh giá [19]. Các vai trò xã hội này, theo Goffman, không chỉ là tập hợp các

chuẩn tắc cố định mà có sự thay đổi tùy vào bối cảnh xã hội [14]. Do đó, khi nghiên cứu về vai trò, các yếu tố về bối cảnh văn hóa, lịch sử, cộng đồng... cần được xem xét để đánh giá đúng về vai trò của từng vị trí xã hội. Trong đó, yếu tố giới cũng được các nhà nghiên cứu xem là một yếu tố có tác động đến việc thể hiện vai trò của con người trong xã hội. Theo các lý thuyết gia về vai trò giới (Gender Role), nữ giới và nam giới có xu hướng đảm nhận các vai trò khác nhau trong xã hội và hành vi của họ sẽ được đánh giá dựa trên kỳ vọng mà họ được xã hội trông chờ sẽ thể hiện. Mead cho rằng, nam giới hay nữ giới có những vai trò và sự thể hiện vai trò khác nhau là do quá trình học hỏi từ xã hội và văn hóa [23]. Eagly cũng đồng nhất rằng, vai trò giới không phải do yếu tố sinh học mà chủ yếu là kết quả của sự phân công xã hội [11]. Cả hai giới đều nhận thức, rèn luyện các hành vi để củng cố các chuẩn mực này. Từ đó, dẫn đến sự phân công lao động, kỹ năng và thái độ khác nhau, phù hợp thể hiện thực hóa các vai trò xã hội mà họ đã được kỳ vọng và chấp nhận [12], [22].

Khi xem xét vai trò giới (Gender Role) trong mối quan hệ với vai trò khác [11], đã phát triển lý thuyết sự phù hợp vai trò (Role Congruity) để xem xét sự phù hợp giữa vai trò xã hội của nam và nữ với vai trò lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự thiếu sự đồng nhất/phù hợp giữa vai trò giới của phụ nữ và vai trò lãnh đạo chính là nguyên nhân của việc nữ giới bị đánh giá thấp hơn so với nam giới về tiềm năng và thực thi vai trò lãnh đạo. Đây cũng là thực trạng phổ biến trong ngành truyền thông. Các nghiên cứu về vị thế của nữ giới trong ngành truyền thông cũng như thực hành báo chí cũng xem xét đến vai trò giới như một yếu tố chi phối vai trò chuyên môn và vai trò lãnh đạo của nữ giới và đều cho thấy định kiến về sự phù hợp vai trò giới đã tạo ra những khuôn mẫu giới (Gender Stereotype) và cản trở nữ giới thể hiện đúng năng lực của mình [16], [25], [28].

### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết thực hiện phỏng vấn sâu đối với 24 nhà báo (8 nam/16 nữ), bao gồm phóng viên, biên tập viên và thư ký tòa soạn hoặc ban biên tập tại các đơn vị báo chí. Các đáp viên được lựa chọn dựa trên kỹ thuật chọn mẫu có chủ đích và tiện lợi. Các câu hỏi phỏng vấn được xây dựng dựa trên khung lý thuyết về lãnh đạo, lý thuyết vai trò giới, đặc biệt tập trung vào nhận thức và sự thể hiện của mỗi giới đối với vai trò lãnh đạo. Dữ liệu phỏng vấn sau đó được xử lý bằng phần mềm Nvivo theo phương pháp phân tích chủ đề (Thematic Analysis) để phân tích nội dung lãnh đạo nữ giới trong các đơn vị báo chí cũng như những thách thức mà các nhà báo nữ đối mặt trong tiến trình thể hiện vai trò lãnh đạo của mình.

### 2.4. Kết quả nghiên cứu

#### 2.4.1. Nữ giới đủ năng lực thực hiện vai trò lãnh đạo

Khi được hỏi về quan niệm và nhận thức về việc nữ giới giữ vai trò lãnh đạo trong đơn vị báo chí, các đáp viên khá đồng nhất rằng, nữ nhà báo có năng lực tương đương với nam giới trong tác nghiệp cũng như thực hiện các vai trò quản trị đơn vị. *“Phụ nữ hoàn toàn có khả năng đảm nhận vị trí chủ chốt”*, một nữ đáp viên có kinh nghiệm hai mươi năm công tác cho biết. Từ góc nhìn của người trẻ hơn với mười năm làm báo, một đáp viên nữ khác có cùng ý kiến rằng, *“Nữ làm việc trách nhiệm cao và chất lượng, hoàn toàn xứng đáng đảm nhận các vị trí chủ chốt”* [Nữ 1]. Các lý do được nhóm đáp viên nữ đưa ra bao gồm: *“Năng lực của họ không hề thua kém người nam trong chuyên môn và ý thức trách nhiệm. Ưu điểm của họ là sự chịu khó, mềm mại và nếu đã nhận nhiệm vụ, họ rất nỗ lực để hoàn thành tốt”*. Thậm chí, *“người nữ có sự quyết tâm, đảm bảo hiệu quả công việc còn cao hơn nam giới”* [Nữ 5]. Ngoài ra, các đáp viên cũng cho rằng, nữ giới có sự mềm mỏng, linh hoạt nên có thể tạo ra một phong cách lãnh đạo vừa chuyên nghiệp, vừa đáp ứng các kỳ vọng về sự nữ tính ví dụ như sự quan tâm và thấu cảm.

So với góc nhìn của nữ giới, các đáp viên nam cũng tương đối đồng thuận về năng lực lãnh

đạo nữ. “*Theo quan sát và nhận định của tôi, người nữ có thể đảm nhận tốt vị trí chủ chốt của cơ quan*” [Nam 2]. Họ cho biết sẽ ủng hộ người nữ trong vai trò lãnh đạo. Tuy nhiên, khác với sự khẳng định gần như tuyệt đối của các đáp viên nữ về khả năng đảm nhận vị trí chủ chốt của nhà báo nữ, câu trả lời của nhóm đáp viên nam thường kèm theo điều kiện: “*Người nữ có thể đảm nhận tốt vị trí chủ chốt, nhưng họ phải thực sự rất nỗ lực*” [Nam 2]. Việc đề ra điều kiện cho thấy, trong quan niệm và nhận thức của đồng nghiệp nam, nữ giới cần cố gắng nhiều hơn nếu muốn giữ các vị trí lãnh đạo cấp cao. Một đáp viên chia sẻ hiện tại, đơn vị anh công tác có một phó tổng biên tập là nữ và anh cho rằng chưa có nữ nào đủ tố chất để làm tổng biên tập, một công việc mà theo anh cần phải xử lý cả đối nội và đối ngoại, và dễ làm cho người nữ “*chán sớm*”. Đáp viên này cũng quan niệm công việc của lãnh đạo cao nhất đơn vị cần hội tụ nhiều yếu tố như tính kỷ luật, vừa phóng khoáng, vừa nghiêm khắc, vừa gần gũi, đủ tâm đủ tầm. Mặc dù không phản đối nữ và cũng không đề cập rằng nữ giới không đạt được những tiêu chuẩn vừa nêu, nhưng đáp viên bày tỏ “*may mắn khi có tổng biên tập là một nhà báo nam*”.

Đáng chú ý, một nữ đáp viên chia sẻ trong đơn vị của chị có hiện tượng cạnh tranh ngầm giữa nam với nữ, biểu hiện ở việc khi phát biểu trong các cuộc họp, người nam hay “*đánh vào các điểm yếu nữ tính để đìm nữ xuống, ví dụ như sự xông pha, sức khỏe, sinh đẻ*” [Nữ 4]. Như vậy, có thể thấy có sự khác biệt tương đối giữa hai giới trong quan niệm và nhận thức về vai trò lãnh đạo nữ. Trong đó, quan niệm và nhận thức của nam giới về vai trò lãnh đạo nữ vẫn còn nhiều biểu hiện của định kiến giới. Tuy nhiên, về căn bản, cả hai giới đều thống nhất nữ có thể giữ vị trí lãnh đạo nếu hội đủ các yêu cầu chuyên môn và kỹ năng quản trị.

#### **2.4.2. Nữ giới vắng bóng ở vai trò lãnh đạo cao cấp**

Mặc dù được cả hai giới nhận định đủ năng lực, nhưng trong thực tế, nữ giới hiếm được giao vị trí chủ chốt. Trong các đơn vị các đáp viên đang công tác, chỉ có một đơn vị có lãnh đạo cao nhất là

nữ và một đơn vị từng có tổng biên tập là nữ. Đa phần, vị trí cao nhất mà nữ nhà báo đảm nhận là phó giám đốc hoặc phó tổng biên tập. Đặc biệt, một đáp viên công tác tại một đơn vị truyền hình chia sẻ, trong suốt hơn 20 năm công tác đơn vị của chị chưa từng có nữ đảm nhận vị trí phó giám đốc, chỉ tham gia lãnh đạo đến mức độ trưởng phòng [Nữ 4] [Nữ 6]. Đây là thực trạng chung của hầu hết các đơn vị báo chí ở Việt Nam: Nữ giới chủ yếu đảm nhận vị trí lãnh đạo cấp trung, bao gồm phó phòng hoặc trưởng phòng, ghi nhận từ trao đổi với hầu hết đáp viên. Và kể cả ở cấp trung, nữ giới hầu hết là cấp phó – tức là các vai trò hỗ trợ hoặc bị chi phối. Chẳng hạn, đáp viên [Nữ 5] chia sẻ “*Lãnh đạo trong ban biên tập thường nam, lãnh đạo nữ ở cấp trung là chủ yếu (phòng/ban) nhưng xét về tỷ lệ vẫn ít hơn và vẫn là ở cấp phó chứ cấp trưởng vẫn là nam*”.

Không chỉ là ở “*thị hiện tại*”, ngay cả ở “*thị quá khứ*” và “*thị tương lai*”, tức là trong khâu tuyển dụng và công tác “*quy hoạch cán bộ*”, sự ưu tiên vẫn dành cho nam giới hơn so với nữ. Các đáp viên nam tham gia phỏng vấn chia sẻ nhiều ví dụ khá giống nhau về việc giới tính nam được xem như là một điểm lợi thế không chỉ khi tuyển dụng mà còn đối với việc xem xét bổ nhiệm các vị trí lãnh đạo.

*Thông tin tuyển dụng có mục “ưu tiên nam”, do đó, ứng viên nam là một lợi thế. Kết quả tuyển dụng năm đó 4 người trúng tuyển đều là nam* [Nam 7].

*Tôi đang thuộc diện quy hoạch theo lộ trình với chức danh phó giám đốc trung tâm; theo tôi biết thì cùng với tôi, cùng chức danh này còn có một người nam khác và không có người nữ trong diện quy hoạch cùng đợt với tôi* [Nam 2].

Trong trường hợp nữ giới được cấp trên xem xét bổ nhiệm vụ trí quản lý, trong quan niệm và nhận thức của lãnh đạo vẫn hàm chứa vết dấu của định kiến giới. Họ thường gán vai trò lãnh đạo của người nữ trong mối tương quan với vai trò người vợ và người mẹ. Một đáp viên nữ đã chia sẻ câu chuyện cá nhân: “*Sau giai đoạn nghỉ sinh bé và đi làm trở lại,*

*lãnh đạo có trao đổi và thu xếp để đưa tôi lên một vị trí cao hơn. Sếp gọi đến gặp và nói rằng: “thôi bây giờ con cái đã xong rồi thì lại tiếp tục phấn đấu nhé”. Như vậy trong tư duy của mọi người, định kiến về người nữ và sự phấn đấu thăng tiến còn khá rõ” [Nữ 5].*

Tuy nhiên, không phải trong mọi trường hợp, nữ đều bị gạt ra khỏi vị trí chủ chốt hay chịu ảnh hưởng bởi những yếu tố định kiến giới bởi lãnh đạo cấp trên trong việc bổ nhiệm. Trong khá nhiều trường hợp khác, chính nữ giới từ chối việc tham gia vị trí lãnh đạo.

*Thời điểm thi chức danh phó tổng biên tập, cơ quan tôi có hai người là tôi và một nữ trưởng phòng khác. Tuy nhiên sau đó chị nữ không làm hồ sơ thi vì lý do cá nhân, dù rằng có cả hai suất cho vị trí phó tổng biên tập. Đến nay, vị trí này tại cơ quan tôi vẫn còn khuyết thiếu [Nam 3].*

*Theo mình quan sát, nhiều nhà báo nữ họ từ chối các cơ hội thăng tiến vì họ chọn chăm sóc chu toàn gia đình hoặc họ khó thu xếp được gia đình là chủ yếu chứ không phải do họ không đủ năng lực [Nữ 2].*

Có thể nói, chính việc tự định kiến về vai trò của bản thân khiến nhà báo nữ rơi vào mâu thuẫn trong quan niệm và nhận thức về khả năng đảm nhận vai trò lãnh đạo với việc thể hiện khả năng đó trong thực tiễn. Một mặt họ tự tin bản thân có thể làm được, và làm tốt vai trò lãnh đạo nhưng trong thực tế họ lại từ chối thể hiện vai trò này. Họ chủ yếu chọn lựa vai trò thực thi chuyên môn, xem xét trong mối tương quan với các vai trò cá nhân như làm vợ, làm mẹ. Một cựu tổng biên tập một tờ báo phía Bắc cũng khẳng định, vẫn phải chu toàn vai trò “nội tướng” bởi nếu “trong không ấm thì ngoài không thể êm” [Nữ 24]. Đây là “tiêu chuẩn vai trò kép” mà nam giới trong vị trí quản lý tương đương không cần thực hiện.

#### **2.4.3. Nữ giới trong vai trò lãnh đạo – Ưu nhược điểm**

Không chỉ ảnh hưởng đến quyết định thể

hiện vai trò lãnh đạo, khi đã tham gia vào các vị trí quản lý từ cấp trung đến cấp cao, định kiến giới cũng ảnh hưởng đến sự thể hiện vai trò lãnh đạo của nữ giới. Mặc dù trong thực tế, tỷ lệ nữ giới giữ vai trò lãnh đạo cấp cao không nhiều, nhưng các đáp viên cũng đã phác thảo đôi nét về sự thể hiện vai trò lãnh đạo của nữ giới trong đơn vị của họ.

*Đối với vai trò lãnh đạo chuyên môn, “chuyên môn tốt” là cụm từ được các đáp viên nhắc đến nhiều nhất khi tự đánh giá và đánh giá sự thể hiện vai trò lãnh đạo của nữ giới. Trong quá trình đảm nhận vị trí lãnh đạo của đơn vị báo chí, nữ giới không ngừng trau dồi học hỏi để thích ứng với sự biến động của nghề nghiệp, được lãnh đạo cấp trên, đồng nghiệp ghi nhận. Khi so sánh với nam lãnh đạo, đa số các đáp viên đều cho rằng, “sếp nam hay nữ, về năng lực thì ngang nhau” [Nữ 2].*

Tuy nhiên, trong bối cảnh chuyển đổi số và chuyển dịch sang mô hình tòa soạn hội tụ, các lãnh đạo nữ, vốn thường được phân công phụ trách khối nội dung sẽ không đủ chuyên môn và khó quản lý các nhân sự tác nghiệp đa phương tiện, thường là phóng viên nam, chia sẻ từ một đáp viên nam làm việc trong một đơn vị có tỷ lệ nữ giới tham gia lãnh đạo các phòng chuyên môn áp đảo nam giới. Đây cũng chính là sự e ngại mà chúng tôi bắt gặp khi trao đổi với các đáp viên công tác trong lĩnh vực truyền hình khi đề cập về khả năng xông pha, thực chiến và tương tác với các thiết bị kỹ thuật của lãnh đạo nữ. Các đáp viên cũng đồng tình rằng, nữ giới cũng như nam giới đều có một số ưu, nhược điểm nhất định, những hạn chế của nữ giới trong chuyên môn là khách quan và chấp nhận được. Chẳng hạn, một đáp viên nam chia sẻ “Tôi cũng nhận thấy họ có những ưu điểm và nhược điểm có thể liên quan đến một số đặc tính chung của phụ nữ” [Nam 1]. Một trong những nhược điểm được nhắc đến nhiều nhất là bị chi phối bởi yếu tố cảm xúc.

*“Về nhược điểm, sếp nữ dễ giận dỗi, hoặc*

*cái giận không giấu được, dễ bị chi phối cảm xúc hơn, ví dụ nghe một thông gì về một nhân viên, họ nói ngay hoặc nói trong cuộc họp trong khi nam người ta bình tĩnh và giấu cảm xúc tốt hơn. Cá biệt có trường hợp họ mang những hiềm khích cá nhân vào trong công việc chung và điều này không ổn” [Nữ 2].*

Ngoài ra, nữ giới không sắp xếp thời gian và đầu tư công sức cho công việc tốt như nam. Một đáp viên nữ chia sẻ về người đồng nghiệp đồng cấp trong đơn vị như sau “*Năng lực họ không thua kém nam, nhưng mức độ cống hiến thì họ thua vì họ có tâm lý an phận....” [Nữ 21].*

*Đối với vai trò xây dựng mối quan hệ với đồng nghiệp, lãnh đạo nữ thể hiện khá tốt. Họ có sự khéo léo, tinh tế, độ “lì” của người làm báo nhưng lại có sự mềm mỏng của người nữ và dễ làm cho đồng nghiệp “tâm phục khẩu phục” [Nữ 4].* Ngoài ra, nữ giới cũng có sự đồng cảm và dễ dàng chia sẻ nên có thể hỗ trợ tốt các đồng nghiệp trẻ. Một đáp viên nữ đang tham gia công tác lãnh đạo chia sẻ: “*Mình có sự sâu sát trong quá trình quản lý bài vở từ đưa đề tài, nâng đỡ bài vở đến đăng bài. Trong các môi trường công việc, mình cơ bản được các phóng viên thương, các sếp thì tin tưởng, bản thân có kinh nghiệm nên mọi việc đều chắc chắn” [Nữ 5].* Hòa đồng cũng là một ưu điểm trong phong cách lãnh đạo của nữ giới, góp phần gia tăng hiệu quả vai trò lãnh đạo của họ trong đơn vị “*Dàn lãnh đạo nữ ở cơ quan báo ... (tên tờ báo) rất hòa đồng. Mặt khác, quản lý nữ có sự thông cảm cho nữ nhiều hơn bởi bản thân họ từng là phóng viên, những chịu những áp lực, khó khăn của người nữ làm báo” [Nữ 1].* Bên cạnh đó, sự tỉ mỉ, chu đáo cũng được xem là một điểm cộng của lãnh đạo nữ. Chính các đáp viên nam cũng thừa nhận rằng: *Ưu điểm của sếp nữ là tỉ mỉ, tinh tế hơn, chia sẻ nhiều hơn, quan tâm đến những vấn đề đời thường nhiều hơn. Với việc ngoại giao tiếp khách, sếp nữ sẽ sắp xếp những cuộc đầy trải nghiệm và chất lượng hơn so với nam [Nam 8].*

Song song với những ưu điểm, nữ giới khi xây dựng các mối quan hệ với thuộc cấp cũng có một số hạn chế như: “*thích được khen” [Nam 1], hay để ý tiêu tiết [Nam 3].* Đặc biệt, so với đồng nghiệp nam, lãnh đạo nữ khó xây dựng được mối quan hệ hài hòa với những thuộc cấp đồng giới. *Nếu người lãnh đạo nữ phối hợp công việc với một người nữ khác thì hiệu quả và sự đoàn kết không bằng họ kết hợp với một người nam. Tôi cho việc này xuất phát từ lý do đặc tính nữ có những tính chất nhòem ngó, khó bằng lòng nhau hoặc hay để ý đến những tiêu tiết của người cùng giới [Nam 3].*

Như vậy, có thể thấy ở khía cạnh tích cực, nữ giới luôn nỗ lực để thể hiện tính chuyên nghiệp trong vai trò lãnh đạo chuyên môn và xây dựng mối quan hệ tích cực giữa các đồng nghiệp trong đơn vị. Tuy nhiên, những ưu, hạn chế của nữ lãnh đạo chủ yếu đều được cả hai giới nhìn nhận và đánh giá từ góc nhìn tính nữ. Về lâu dài, nếu những đặc tính này tiếp tục duy trì, sẽ khắc sâu định kiến giới trong việc nữ giới lựa chọn cách thức thể hiện vai trò lãnh đạo của mình và khiến họ khó vượt qua giới hạn bản thân để đạt đến sự chuyên nghiệp cần có của người lãnh đạo.

#### **2.4.4. Rào cản hạn chế nữ giới thể hiện vai trò lãnh đạo**

Nguyên nhân của mâu thuẫn trong nhận thức và sự thể hiện vai trò lãnh đạo đến từ nhiều phía. Về khách quan, đó là sự tích lũy của truyền thống văn hóa nam quyền xem nữ chỉ là đối tượng phụ thuộc hoặc chỉ có thể làm được những công việc dành cho phái yếu. Trong khi thực tế, một nữ đáp viên đã chia sẻ, “*Mình đã từng xung phong đi công tác ngoài đảo Phú Quý dịp bão trong khi các anh nam trốn, mình thấy bản thân đã vượt lên chính mình và hoàn thành nhiệm vụ, dù nhiều khó khăn nhưng mình rất hạnh phúc và luôn mong muốn được có mặt ở những nơi nóng nhất của lịch sử” [Nữ 4].* Một nguyên nhân lớn khác đến từ văn hóa của đơn vị. Như đã trình bày ở trên,

nữ giới hiếm khi được trao cơ hội để thể hiện năng lực. Họ không bị hạn chế trong tuyển dụng và không nhận được ưu tiên trong quy hoạch mặc dù Việt Nam cam kết khá cao về tỷ lệ nữ tham chính. Sự đố kỵ hoặc thiếu tin tưởng, ủng hộ của các đồng nghiệp trong đơn vị, đặc biệt từ chính nữ giới, cũng khiến quá trình tham gia lãnh đạo của nữ giới gặp nhiều khó khăn. Nhiều người đã chùn bước và lựa chọn rút lui vì không chịu nổi áp lực “*Tôi không hiểu vì sao họ lại có cái nhìn dễ chịu so với nam nhưng lại khắt khe, đố kỵ so với nữ*” [Nữ 6]. Một điều thú vị là hầu hết nhóm đáp viên nữ, mặc dù ủng hộ nữ nhưng đều cho rằng thích làm việc hơn với lãnh đạo nam.

*Vì tính cách riêng, bao giờ, ban đầu bản thân mình cũng thích lãnh đạo nam hơn [Nữ 4].*

*Nam họ thường cứng rắn hơn, làm việc dứt khoát hơn và thường xử lý công việc rất ráo hơn nữ. ...Nếu được chọn lãnh đạo chung chung thì sẽ chọn nam xuất phát từ tâm lý tôi là phụ nữ [Nữ 3].*

Bên cạnh nguyên nhân từ môi trường làm việc, những dẫn dắt khi phải cân đối giữa vai trò lãnh đạo và vai trò chăm sóc gia đình có thể được xem là nguyên nhân lớn nhất của việc nữ giới từ chối vị trí lãnh đạo. Tất cả 24 đáp viên tham gia phỏng vấn đều cho thấy nữ nhà báo vẫn phải cân bằng giữa việc nước và việc nhà. Khi cần chọn lựa, họ nghiêng về việc nhà hơn. Đáp viên nam chia sẻ lý do người nữ đồng nghiệp rút hồ sơ quy hoạch là vì “*chị ấy không mong muốn làm cao hơn, ngang quản lý cấp trưởng phòng là đủ rồi để còn thời gian lo cho gia đình*” [Nam 3].

Mỗi đáp viên nữ chia sẻ một tình huống riêng, ví dụ như trường hợp sau đây. Tuy được nhấn nhủ là câu chuyện riêng nhưng lại đối chiếu với những câu chuyện mà cả 18 đáp viên chia sẻ, chúng tôi nhận thấy đó là câu chuyện phổ biến nhất mà mỗi nhà báo nữ và lãnh đạo nữ phải đối mặt và lựa chọn “*Cá nhân tôi tự thấy có sự tác động, ảnh hưởng khá nhiều từ*

*hoàn cảnh riêng của gia đình. Chúng tôi tập trung và dành nhiều thời gian lo cho chuyện con cái nên tôi hầu như không có nhu cầu theo đuổi và nắm bắt các cơ hội thăng tiến*” [Nữ 5]. Lây chồng và sinh con được xem là dấu mốc quan trọng khiến nhiều nhà báo nữ thay đổi hoặc đưa ra những quyết định về việc có tiếp tục theo đuổi vai trò lãnh đạo. Và ở chiều ngược lại, đơn vị báo chí cũng xem xét yếu tố đòi tư như một tiêu chí để bổ nhiệm lãnh đạo nữ giới.

### 3. KẾT LUẬN

Lịch sử báo chí thế giới và Việt Nam đã ghi nhận tiếng nói của các nhà báo nữ, không chỉ trong vai trò trực tiếp tác nghiệp mà còn ở vai trò chủ biên của các tòa soạn. Tuy vậy, kết quả nghiên cứu cho thấy hiện nay, có một sự mâu thuẫn trong quan niệm, nhận thức về vai trò và sự thể hiện vai trò lãnh đạo của nữ giới. Một mặt, nữ giới được thừa nhận đủ năng lực để thực thi nhiệm vụ lãnh đạo nhưng thực tế, tỷ lệ nữ giới tham gia lãnh đạo vẫn còn ít và hiếm khi giữ các vị trí chủ chốt. Thực trạng này khá đồng nhất với kết quả khảo sát về nữ quản lý báo chí trên phạm vi toàn cầu lần tỷ lệ nữ tổng biên tập ở các quốc gia như Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Ấn Độ, Cộng hòa Séc, Nigeria [9], [13], [29], [30], [16] và so với bức tranh chung ở 12 thị trường báo chí được Reuter công bố [4]. Với tỷ lệ còn khiêm tốn, các mục tiêu nâng cao tỷ lệ nữ tham chính và nữ quản lý của các quốc gia vẫn cần thêm nhiều nỗ lực từ không chỉ bản thân người nữ.

Khi thể hiện vai trò lãnh đạo, nhà báo nữ ở Việt Nam có những ưu điểm tương tự như đồng nghiệp nam. Nhưng họ còn có một số thế mạnh như sự uyển chuyển, tinh tế, chia sẻ, thông cảm... những đặc tính khá tương tự với lãnh đạo nữ ở Bồ Đào Nha [9]. Họ vừa phải phát huy thế mạnh đó, vừa phải có những thay đổi trong phong cách làm việc, hướng về tính nam nhiều hơn để đáp ứng nhận thức và kỳ vọng xã hội về vai trò của lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu này củng cố thêm lý thuyết về sự phù hợp vai trò và vai trò lãnh đạo với nhận định sự thiếu đồng nhất giữa vai trò nữ giới với vai trò lãnh đạo [10]. Điều này cho

thấy bất chấp những cách biệt về mặt thời gian và khác biệt về mặt văn hóa, khuôn mẫu về vai trò giới vẫn còn là một vấn đề “đương thời” của ngành truyền thông thế giới và thách thức sự tham gia của nữ giới vào các vị trí lãnh đạo.

Những rào cản mà nữ giới Việt Nam đối mặt gần như tương đồng với nữ giới trong các hệ thống truyền thông khác khắp thế giới bao gồm định kiến của xã hội, văn hóa nam quyền của tòa soạn, và những trở lực khi phải đảm nhận các vai trò lãnh đạo và vai trò nội trợ, chăm sóc gia đình. Tham chiếu quan điểm của Hofstede về các chiều kích văn hóa, khi lấy yếu tố nam tính thống trị và nữ tính thống trị làm tiêu chí để xem xét, Việt Nam thuộc hệ văn hóa nữ tính nhưng có chịu ảnh hưởng bởi văn hóa nam tính Khổng giáo Trung Hoa. Trong khi đó, Bồ Đào Nha và Tây Ban Nha thiên về văn hóa nữ tính, tức là không quá câu nệ vai trò và vị trí, có xu hướng thiên về sự hòa hợp, các giá trị cân bằng và tôn trọng giới, ít nhấn mạnh đến vị thế nam – nữ truyền thống. Ngược lại, Cộng Hoà Séc và Ấn Độ lại là những quốc gia nam tính tiêu biểu, coi trọng trật tự trong đó mỗi cá thể phải thể hiện đúng vai trò vị trí truyền thống của mình [31]. Tuy vậy, so sánh

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Đào Ngọc Dung (2022), *Báo cáo kết quả thực hiện các mục tiêu quốc gia về bình đẳng giới năm 2011 và 6 tháng đầu năm 2022*.
- [2] Nguyễn Thị Trường Giang (2024), *Bình đẳng giới trong ngành báo chí ở Việt Nam hiện nay*, Người làm báo, vol. 30/6.
- [3] Nguyễn Xuân Phúc (2021), *Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2021 - 2030* (28/NQ-CP), 28/NQ-CP.
- [4] Amy Ross Arguedas, Mitali Mukherjee & Rasmus Kleis Nielsen (2024), *Women and leadership in the news media 2024: Evidence from 12 markets*, London.
- [5] Nichole M. Bauer (2024), *Who Covers the Qualifications of Female Candidates? Examining Gender Bias in News Coverage Across National and Local Newspapers*, Journal Mass Commun. Q., vol. 101, no. 3.
- [6] Kathleen Beckers, Rozemarijn E. van Dijk & Knut De Swert (2024), *A Long March Toward Equality: Predicting the Presence of Women in Television News*, Journal Mass Commun. Q., vol. 101, no. 2.
- [7] Bruce J. Biddle (1986), *Recent Developments in Role Theory*, Annu. Rev. Sociol., vol. 12, no. August.
- [8] JB Chapman & F Luthans (1975), *The Female Leadership Dilemma*, Public Pers. Manage., vol. 4, no. 3.
- [9] Maria Joao Cunha & Rita Lúcio Martins (2023), *Female journalists who have reached the top: perceptions on communication, leadership, and gender bias in the Portuguese press*, Corp. Commun., vol. 28, no. 7.

tỷ lệ nữ giới tham gia lãnh đạo trong các đơn vị báo chí cũng như phong cách lãnh đạo và những trở ngại mà nữ giới ở Việt Nam và các quốc gia như Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Séc và Ấn Độ đối mặt lại tương tự nhau. Điều này cho thấy định kiến giới là một vấn đề phổ quát trên phạm vi toàn cầu và không chỉ là vấn đề riêng của “phòng tin tức” [21].

Một điểm đáng lưu ý là so với mặt bằng chung, nữ giới lãnh đạo trong xã hội Việt Nam cần phải thực hiện tốt vai trò kép “giỏi việc nước đảm việc nhà”. Ý thức hệ Khổng giáo kết hợp với tinh thần “hai giới”, “hai đảm đang” được phát động từ thời kỳ kháng chiến chống Mỹ và gìn giữ cho đến tận ngày nay đã đặt lên vai người nữ những gánh nặng vô hình khó coi bỏ. Bị đặt giữa tư tưởng hiện đại, cấp tiến, tôn trọng sự phát triển của nữ giới với truyền thống nam tính của ngành truyền thông, nữ phóng viên, và cả nam phóng viên ở Việt Nam bộc lộ những mâu thuẫn trong ngay nhận thức và sự thể hiện vai trò lãnh đạo. Điều hết sức quan trọng là chính truyền thông phải là cánh tay đắc lực của hệ thống pháp quyền trong việc cải thiện và nâng cao vai trò tham chính cũng như vị thế và vai trò nữ giới ở Việt Nam.

- [10] Alice H. Eagly & Steven J. Karau (2002), *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, World Development Report 2012.
- [11] Alice H. Eagly (1987), *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role interpretation*, 1st ed, Psychology Press.
- [12] Alice H. Eagly & Wendy Wood, *Social Role Theory of Sex*, 2016.
- [13] Deanna Ford & Rohini Pande (2011), *Gender Quotas and Female Leadership: A Review*, World Dev. Rep. 2012.
- [14] Erving Goffman (1956), *The Presentation of Everyday Life*, vol. Monograph, no. No.2. University of Edinburgh.
- [15] Melissa Horner (1997), *Leadership theory: Past, present and future*, Team Performance Management: An International Journal, vol. 3, no. 4.
- [16] Maria Iranzo-Cabrera, Mònica Figueras-Maz & Marcel Mauri-Ríos (2023), *Journalistic Self-Regulation for Equality: The Role of Gender Editing in Spain*, J. Media Ethics, vol. 38, no. 1.
- [17] Dan K. Kaye, Jennifer Bakyawa, Nelson Kakande and Nelson Sewankambo (2011), *The media's and health scientists' perceptions of strategies and priorities for nurturing positive scientist- media interaction for communicating health research in Uganda*, J. Media Commun. Stud., vol. 3, no. 3
- [18] Charles Wharton Kaye-Essien & Mai Ismail (2020), *Leadership, gender and the Arab media: a perception study of female journalists in Egypt*, Fem. Media Stud., vol. 20, no. 1.
- [19] Paula A. Kincaid & David G. Allen (2022), *Role Theory Perspectives : Past , Present , and Future Applications of Role Theories in Management Research*, no. July 2023, 2022.
- [20] Zakeer Ahmed Khan & Allah Nawaz (2016), *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, An Int. Peer-reviewed J., vol. 16.
- [21] Aparna Kulkarni & Mahima Mishra (2022), *Aspects of Women's Leadership in the Organisation: Systematic Literature Review*, South Asian J. Hum. Resour. Manag., vol. 9, no. 1
- [22] Stephen W. Littlejohn & Karen A. Foss (2009), "Gender role theory," in *Encyclopedia of communication theory*, 2nd ed., S. W. Littlejohn and K. A. Foss, Eds. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., California.
- [23] Margaret Mead (1939), *Sex and Temperament in Three Primitive Societies*, William Mororow and Company, New York.
- [24] Lindsey Meeks (2024), *From Bylines to Headlines: Exploring Gender Bias in the News*, Journal. Mass Commun. Q.
- [25] Andreas A. Riedl, Tobias Rohrbach & Christina Krakovsky (2024), *I Can't Just Pull a Woman Out of a Hat': A Mixed-Methods Study on Journalistic Drivers of Women's Representation in Political News*, Journal. Mass Commun. Q., vol. 101, no. 3.
- [26] Yusuf M. Sidani, Alison Konrad & Charlotte M. Karam (2015), *From female leadership advantage to female leadership deficit: A developing country perspective*, Career Dev. Int., vol. 20, no. 3.
- [27] Alberto Silva (2016). What is Leadership ? Video : What is leadership ?, J. Bus. Stud. Q., vol. 8, no. 1.
- [28] Maria João Silveirinha, Paula Lobo & Rita Basílio Simões (2024), *Observing gender in the newsroom: insights from an ethnographic study*, Fem. Media Stud., vol. 24, no. 3.
- [29] Patrick Udende, Chaikaan Jacob Gbadem & Aisha Imam Omoloso (2015), *Evaluation of Gender Disparity in the Nigerian Broadcast Media Industry*, Jos Journal of Media & Communication Studies, vol. 2, no. 1.
- [30] Marína Urbániková & Tereza Čaladi (2024), *The Many Shades of Sexism: Female Journalists in Leadership Positions Reflect on Barriers to Career Advancement in Journalism*, Journal. Mass Commun. Q.
- [31] The cultural factors (2025), *The countries' cultural factors*, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=india%2Cportugal%2Cspain%2Cvietnam>, Accessed: 27-Jan-2025.