

Sự phù hợp của phong cách lãnh đạo gia trưởng với văn hóa Việt Nam: nhìn từ khung lý thuyết của Hofstede

Ma Thế Ngàn

Trường Đại học Kỹ thuật công nghiệp - Đại học Thái Nguyên

Email: mathengan@trut.edu.vn

Ngày nhận bài: 04/01/22, Ngày sửa bài: 19/03/22, Ngày duyệt đăng: 05/04/22

Tóm tắt

Bài viết này được viết dưới dạng tổng quan nhằm đánh giá sự tương thích của phong cách lãnh đạo gia trưởng đặt vào bối cảnh văn hóa tổ chức tại Việt Nam. Các khía cạnh trong mô hình văn hóa của Hofstede được xét đến bao gồm: khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa tập thể và tầm nhìn dài hạn. Kết quả khảo luận về lý thuyết cho thấy, trong nền văn hóa Việt Nam, các yếu tố này tồn tại đan xen thông qua sự liên hệ với truyền thống Nho giáo, tạo ra nền tảng vững chắc cho phong cách lãnh đạo gia trưởng. Bài tổng quan cũng thảo luận về ý nghĩa của nghiên cứu về mặt lý thuyết cũng như trong thực hành.

Từ khóa: chủ nghĩa tập thể, khoảng cách quyền lực, lãnh đạo gia trưởng, tầm nhìn dài hạn, văn hóa Việt Nam

Assessing the appropriateness of paternalistic leadership in the Vietnamese cultural context: A perspective from Hofstede's model

Abstract

This article aims to assess the appropriateness of paternalistic leadership in the Vietnamese cultural context. The author employed three dimensions in Hofstede's cultural model including power distance, collectivism, and long-term orientation. The results show that these factors are interlaced with each other by their links to Confucian values, establishing a strong ground for paternalistic leadership. Theoretical and practical implications of the findings are also discussed.

Keywords: collectivism, long-term orientation, paternalistic leadership, power distance Vietnamese culture

1. Đặt vấn đề

Trong mỗi tổ chức, công tác lãnh đạo là một trong những vấn đề cần chú ý nhất do hiệu quả của nó quyết định thành công của tổ chức (Yukl, 2001). Các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo trong quá khứ thường được đặt trong bối cảnh phương Tây mà ít quan tâm đến các điều kiện văn hóa - xã hội khác (Wu và cộng sự, 2012a). Tuy vậy, trong hai thập kỷ gần đây, lãnh đạo gia

trưởng (LĐGT) - phong cách lãnh đạo mang đặc trưng văn hóa Á Đông, đang tạo được cảm hứng cho nhiều nghiên cứu (Chen và cộng sự, 2014). Đặt trong bối cảnh xã hội, phong cách LĐGT được cho là phù hợp với các nền văn hóa đề cao khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa tập thể và có truyền thống Nho giáo như khu vực Đông Á (Pellegrini và Scandura, 2008). Ngoài ra, phong cách LĐGT còn được ghi nhận ở tại

hiều nước đang phát triển khác (Chan và cộng sự, 2013).

Liên hệ với Việt Nam, một quốc gia có truyền thống Nho giáo (Truong và cộng sự, 2016), nền văn hóa đề cao khoảng cách quyền lực và chủ nghĩa tập thể (Hofstede và cộng sự, 2010), và là một nước đang phát triển (Thai và cộng sự, 2021), câu hỏi được đặt ra là: Phong cách LĐGT có phù hợp với bối cảnh văn hóa Việt Nam hay không? Cho đến thời điểm này, chưa có nghiên cứu nào ở trong và ngoài nước đưa ra câu trả lời thực sự thỏa đáng đối với câu hỏi trên. Cùng chung quan điểm của các học giả như Burns và cộng sự (2013), Hartnell và Walumbwa (2010), Trice và Beyer (1991) và Bass và Avolio (1993) cho rằng phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức tác động qua lại lẫn nhau và sự tương thích giữa hai yếu tố này giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn, bài nghiên cứu xem xét sự phù hợp của phong cách LĐGT với các khía cạnh văn hóa Việt Nam dựa theo mô hình của Hofstede và cộng sự (2010), bao gồm: khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân, và tầm nhìn dài hạn.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Mối quan hệ qua lại giữa phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức

Lãnh đạo và văn hóa tổ chức đều là những yếu tố quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức (Burns và cộng sự, 2013; Schein, 2010). Lãnh đạo là một kỹ năng tương tác dùng để gây ảnh hưởng lên nhân viên cấp dưới nhằm thúc đẩy sự nỗ lực của họ trong công việc (Lin và cộng sự, 2018). Nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng lên nhân viên cấp dưới thông qua bốn hành vi chủ yếu: quan tâm, tổ chức, khen thưởng/kỷ luật và truyền cảm hứng (Gottfredson và Aguinis, 2017). Văn hóa bao gồm niềm tin, giá trị, hành vi, quy tắc, hình tượng và quan

niệm chung được chia sẻ bởi các thành viên trong cộng đồng (Schein, 2010; Schwartz, 1999). Theo Truong và cộng sự (2016), văn hóa có thể được hiểu một cách đơn giản là những quan niệm xã hội về sự tốt, xấu và công bằng.

Theo Schein (2010), yếu tố cơ bản phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý là: nhà lãnh đạo tạo dựng và chuyển đổi văn hóa, trong khi nhà quản lý làm việc trong một môi trường văn hóa có sẵn. Nói cách khác thì tạo lập và chuyển đổi văn hóa tổ chức là chức năng quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo. Do ảnh hưởng lớn từ Schein, các nghiên cứu về văn hóa và phong cách lãnh đạo chủ yếu tập trung vào ảnh hưởng của lãnh đạo đến sự hình thành và chuyển đổi văn hóa (Burns và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, một số học giả cho rằng giữa lãnh đạo và văn hóa không chỉ có mối quan hệ một chiều mà là sự ảnh hưởng qua lại lẫn nhau (Bass và Avolio, 1993; Hartnell và Walumbwa, 2010; Trice và Beyer, 1991). Theo chiều ảnh hưởng phong cách lãnh đạo - văn hóa, các nhà sáng lập có ảnh hưởng sâu sắc lên quá trình hình thành văn hóa tổ chức thông qua sự áp đặt các quan điểm của họ trong các hoạt động của tổ chức (Schein, 2010). Cụ thể hơn, các quan điểm và suy nghĩ của nhà lãnh đạo thường được thể hiện qua các vấn đề mà họ quan tâm, các quyết định chiến lược, công tác phân bổ nguồn lực, hình mẫu mà nhà lãnh đạo muốn truyền cảm hứng cho nhân viên, đào tạo nhân viên, các hoạt động khen thưởng, tuyển chọn hay cất nhắc nhân viên (Hartnell và Walumbwa, 2010; Schein, 2010). Theo chiều ngược lại, nhà lãnh đạo muốn thực hiện tốt công việc của mình cần tính đến các yếu tố văn hóa tổ chức trong mỗi suy nghĩ và hành động của mình (Bass và Avolio, 1993). Điều này có nghĩa, lãnh đạo không chỉ ảnh hưởng lên văn hóa tổ

chức mà còn chịu sự điều tiết của chính môi trường văn hóa ấy (Moon và cộng sự, 2018). Hartnell và Walumbwa (2010) cho rằng văn hóa tổ chức có vai trò như một ranh giới cho hành vi của nhà lãnh đạo. Nghiên cứu của House và cộng sự (2004) gợi ý rằng môi trường văn hóa có vai trò định hình phong cách lãnh đạo. Nói cách khác, nhà lãnh đạo với vai trò là một cá nhân trong tổ chức vẫn chịu chi phối bởi các yếu tố văn hóa của tổ chức đó. Chẳng hạn, tại các nền văn hóa đề cao tính tập thể và khoảng cách quyền lực, nhân viên thường ưa thích hình mẫu lãnh đạo là người có thể quan tâm không chỉ công việc mà còn đời sống tinh thần của nhân viên và quyết đoán trong công việc; trong khi tại các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân và ít khoảng cách quyền lực, điều này được coi là sự vi phạm quyền riêng tư (Aycan và cộng sự, 2013).

2.2. Mô hình văn hóa của Hofstede

Có thể nói mô hình văn hóa của Geert Hofstede (Hofstede, 1980) chính là mô hình có ảnh hưởng lớn nhất đối với các nghiên cứu liên quan đến văn hóa quốc gia (Kirkman và cộng sự, 2006; Srite và Karahanna, 2006). Mô hình này được trình bày trong cuốn sách nổi tiếng *Culture's Consequences* với bốn khía cạnh văn hóa, bao gồm: khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân, nam quyền và tính phản ước lệ (Hofstede, 1980). Ở các lần xuất bản tiếp theo vào năm 2001 và 2010, các khía cạnh thứ năm và thứ sáu lần lượt được giới thiệu, đó là: tầm nhìn dài hạn và sự phóng túng (Hofstede, 2001; Hofstede và cộng sự, 2010).

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết được viết dưới dạng tổng quan, tham khảo tài liệu từ các sách và báo khoa học liên quan đến phong cách lãnh đạo gia trưởng và mô hình khía cạnh văn hóa của Geert Hofstede.

4. Kết quả và Thảo luận

4.1. Khái niệm phong cách lãnh đạo gia trưởng

Trong một nghiên cứu tổng quan, Dinh và cộng sự (2014) chỉ ra các phong cách lãnh đạo được nghiên cứu phổ biến như: lãnh đạo chuyên hóa, lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo lôi cuốn. Trong khi các phong cách lãnh đạo kể trên chủ yếu gắn liền với nền tảng văn hóa phương Tây thì LĐTGT gắn với các giá trị văn hóa Á Đông (Pellegrini và Scandura, 2008; Wu và cộng sự, 2012a). LĐTGT là phong cách lãnh đạo tổng hòa giữa các yếu tố uy quyền, nhân từ và đạo đức (Farh và Cheng, 2000). Dựa theo định nghĩa này, phong cách LĐTGT được hình thành từ ba yếu tố quan trọng: *sự uy quyền* là lãnh đạo dựa trên quyền lực, kiểm soát và yêu cầu cấp dưới phục tùng một cách vô điều kiện; *lòng nhân từ* đề cập đến việc lãnh đạo quan tâm và chăm lo cho cả công việc và đời sống của nhân viên; *tính đạo đức* là việc người lãnh đạo thể hiện hình ảnh mẫu mực trong cuộc sống cũng như công việc và không lạm dụng quyền hạn để mưu cầu lợi ích riêng (Pellegrini và Scandura, 2008). Các học giả phương Tây, điển hình như Aycan (2006), cho rằng các khía cạnh đo lường phong cách LĐTGT không thực sự nhất quán. Cụ thể, sự uy quyền không những tương quan âm với hai khía cạnh còn lại mà còn có ảnh hưởng khác biệt trong mối quan hệ với các biến số đo lường phản ứng của nhân viên (Pellegrini và Scandura, 2008). Trong khi đó, các học giả Trung Quốc coi đó là các khía cạnh khác nhau trong một thể thống nhất của phong cách LĐTGT (Chan và cộng sự, 2013).

Phần lớn các nghiên cứu về LĐTGT được tiến hành tại bối cảnh văn hóa - xã hội Trung Quốc bởi các nhà nghiên cứu cho rằng phong cách lãnh đạo này xuất phát từ truyền thống Nho giáo lâu đời của đất nước

này (Farh và Cheng, 2000; Wu và cộng sự, 2012b). Theo hệ tư tưởng Nho giáo, người đàn ông là chủ gia đình, có quyền quyết định tuyệt đối không chỉ với con cái mà đối với tất cả các thành viên khác (Farh và Cheng, 2000). Quan hệ cha - con trở thành một trong các mối quan hệ trụ cột trong xã hội (Cheng và cộng sự, 2004). Tư tưởng Nho giáo nhấn mạnh các mối quan hệ và tính thứ bậc trong xã hội (còn được gọi là ngũ luân) (Zhang và cộng sự, 2015). Thứ nhất, con người được gắn kết trong các mối quan hệ như vua - tôi, chồng - vợ, cha - con, anh - em và bạn bè (Farh và Cheng, 2000). Mỗi phía trong các mối quan hệ này đều có bổn phận qua lại tương xứng, từ đó duy trì sự hài hòa trong mỗi quan hệ đó (Cheng và cộng sự, 2004). Chẳng hạn trong mối quan hệ cha - con, người cha có trách nhiệm đối xử tốt với con cái và ngược lại, con cái cần tôn trọng và hiếu thảo với cha mẹ của mình (Zhang và cộng sự, 2015). Trong mỗi cấp trên - cấp dưới (hay quan hệ chủ - tớ), người bề trên cần đối xử nhân từ với người dưới để được nhận lại lòng trung thành (Farh và Cheng, 2000). Thứ hai, tư tưởng Nho giáo phân rõ thứ bậc cao - thấp trong các mối quan hệ (Zhang và cộng sự, 2015). Điều này dẫn tới quan niệm người có quyền lực và địa vị thấp cần phục tùng và tôn kính người có quyền lực và địa vị cao hơn họ (Hwang, 2000).

4.2. Nghiên cứu về phong cách lãnh đạo trong bối cảnh Việt Nam

Trong khoảng năm năm gần đây, các nhà nghiên cứu Việt Nam bắt đầu quan tâm nghiên cứu chủ đề về phong cách lãnh đạo. Tuy vậy, phần lớn các nghiên cứu là hành vi lãnh đạo nói chung thay vì các phong cách lãnh đạo cụ thể. Các nghiên cứu này thường tập trung sự quan tâm đến mối quan hệ giữa các hành vi lãnh đạo (như truyền

cảm hứng, nêu gương hay khen thưởng) và sự hài lòng của nhân viên (Phan Quan Việt và Trần Việt Thắng, 2019) hay động lực làm việc của nhân viên (Phạm Sương Thanh, 2021).

Bên cạnh đó, một số nhà nghiên cứu trong nước khác dành sự quan tâm cho những phong cách lãnh đạo cụ thể, như: phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo tận tâm. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi mang lại tác động tích cực với biểu hiện là sự hài lòng của nhân viên (Trần Thị Lê Na và Lương Thu Hà, 2021), hiệu quả tài chính doanh nghiệp (Đình Công Thành và Phạm Lê Hồng Nhung, 2019) và sự đổi mới (Lê Ba Phong, 2021). Phong cách lãnh đạo tận tâm (hay còn gọi là lãnh đạo phục vụ) có liên quan tới sự hài lòng (Nguyễn Thanh Vân và Nguyễn Thị Hồng Tươi, 2018), năng lực động của nhân viên (Nguyễn Đăng Hạ Huyền và cộng sự, 2020) và sự đổi mới của nhóm (Cao Văn Tâm và cộng sự, 2021).

Một điều thú vị là các nhà nghiên cứu ở nước ngoài cũng đã bắt đầu quan tâm đến các phong cách lãnh đạo trong bối cảnh Việt Nam. Chẳng hạn, các nghiên cứu của Luu Trong Tuan và đồng sự chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo lôi cuốn có tác dụng thúc đẩy kết quả công việc (Tuan, 2020) và sự sáng tạo của nhóm làm việc (Luu và cộng sự, 2019). Ngoài ra, các nghiên cứu của Choi và đồng nghiệp cho thấy phong cách lãnh đạo toàn diện (inclusive leadership) có liên quan tới hành vi công dân trong tổ chức (Tran và Choi, 2019), sức khỏe tinh thần cũng như các hoạt động sáng tạo của nhân viên (Choi và cộng sự, 2017).

Về phong cách LĐT trong bối cảnh Việt Nam, nhà nghiên cứu Luu Trong Tuan đã có một số công bố đáng chú ý. Trong một nghiên cứu với sự tham gia của 1,182 nhân

viên y tế và 168 cán bộ quản lý bệnh viện, các tác giả chỉ ra mối liên hệ giữa phong cách LĐGT và ý định thỏa thuận của cấp dưới (Luu và Djurkovic, 2019). Một nghiên cứu khác về lĩnh vực khách sạn cho thấy phong cách LĐGT ảnh hưởng đến kết quả công việc thông qua vai trò trung gian của mức độ cam kết với công việc (Tuan, 2018b). Ngoài ra, nghiên cứu đối với các nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ tư vấn pháp lý cho thấy phong cách LĐGT ảnh hưởng đến tính chủ động của nhân viên trong công việc (Tuan, 2018a). Các nghiên cứu trên đều được Luu Trong Tuan và các cộng sự thực lấy mẫu khảo sát trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

4.3. Sự tương thích giữa phong cách lãnh đạo gia trưởng và các giá trị văn hóa Việt Nam

Trong phần này, nghiên cứu đánh giá sự phù hợp của phong cách LĐGT với bối cảnh Việt Nam dựa trên ba khía cạnh văn hóa trong mô hình của Hofstede và cộng sự (2010) gồm: khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa tập thể và tầm nhìn dài hạn. Đây là các khía cạnh văn hóa có sự tương thích rõ ràng với phong cách LĐGT. Ngoài ra, các yếu tố này còn gắn chặt với một giá trị văn hóa khác của Việt Nam là truyền thống Nho giáo (Hofstede và cộng sự, 2010; Truong và cộng sự, 2016).

4.3.1. Khoảng cách quyền lực

Khoảng cách quyền lực là sự chấp nhận và kỳ vọng của các thành viên ít quyền lực trong các thiết chế hay tổ chức của một xã hội về mức độ bất bình đẳng trong phân chia quyền lực (Hofstede và cộng sự, 2010). Theo các nhà nghiên cứu, Việt Nam được xếp vào nhóm quốc gia có nền văn hóa đề cao khoảng cách quyền lực, cùng với nhiều nước châu Á khác như Malaysia, Trung Quốc và Ấn Độ. Theo Truong và cộng sự

(2016), tính thứ bậc trong văn hóa Việt Nam chính là một biểu hiện rõ ràng của sự đề cao khoảng cách quyền lực. Đối với người Việt Nam, thứ bậc được quy định theo nhiều khía cạnh như theo tuổi tác, quan hệ trong gia đình, cấp bậc trong tổ chức và địa vị xã hội (Truong và cộng sự, 2016). Theo Hofstede và cộng sự (2010), đối với xã hội có khoảng cách quyền lực cao, quyền lực trong mỗi tổ chức được tập trung vào một số ít thành viên. Quyền đưa ra quyết định của người đứng đầu bộ phận hay tổ chức được coi là chính đáng và nó được chấp nhận một cách rộng rãi bởi các thành viên (Hofstede và cộng sự, 2010). Đối với những người có cấp bậc hay vị trí thấp hơn, việc tuân thủ các chỉ đạo, định hướng và quyết định của cấp trên được coi là cần thiết và đúng đắn. Sự bất bình đẳng được chấp nhận như một lẽ tự nhiên và là điều kiện để duy trì sự ổn định trong xã hội (Hofstede và cộng sự, 2010).

Một nền văn hóa đề cao khoảng cách quyền lực như Việt Nam chính là cơ sở cho sự hiệu quả của phong cách LĐGT. Điều này có thể giải thích bằng các lập luận sau đây: nền văn hóa đề cao khoảng cách quyền lực cao giúp quyền lực được tập trung trong tay người lãnh đạo nhiều hơn (Pellegrini và Scandura, 2008). Điều đó giúp người LĐGT thuận lợi hơn trong việc thể hiện sự áp đặt của mình trong quá trình ra quyết định. Trong mối quan hệ giữa người LĐGT và nhân viên, sự bất bình đẳng giúp quyền lợi cũng như trách nhiệm được gắn chặt với mỗi bên, trong khi cấp dưới phục tùng và trung thành với cấp trên thì đổi lại, cấp trên cần bảo vệ và chăm lo cho với cấp dưới (Cheng và cộng sự, 2004; Hofstede và cộng sự, 2010; Pellegrini và Scandura, 2008). Thêm vào đó, trong một môi trường văn hóa như vậy, những người có chức vụ cao hơn thường được coi là “tinh

hoa”, ưu tú hơn và là bề trên (Glikson và cộng sự, 2019) với năng lực và phẩm hạnh cao hơn cấp dưới (Aycan, 2006). Điều này giúp ý niệm của phong cách LĐGT cho rằng người lãnh đạo luôn “biết điều gì là tốt cho nhân viên” có điều kiện để phát huy (Aycan, 2006). Bằng chứng thực nghiệm cho thấy phong cách LĐGT tạo ra được hiệu ứng tốt tại các quốc gia có nền văn hóa tương đồng với Việt Nam về khía cạnh khoảng cách quyền lực cao như Trung Quốc hay Thổ Nhĩ Kỳ (Chen và cộng sự, 2014; Cheng và cộng sự, 2004; Pellegrini và Scandura, 2006). Từ những phân tích như trên, có thể nhận thấy khoảng cách quyền lực cao là một yếu tố quan trọng khiến phong cách LĐGT có thể tương thích với các tổ chức và doanh nghiệp trong môi trường văn hóa Việt Nam.

4.3.2. Chủ nghĩa tập thể

Hofstede và cộng sự (2010) định nghĩa *chủ nghĩa cá nhân* là xu hướng của một xã hội trong đó các cá nhân chủ yếu quan tâm tới bản thân và gia đình mà không đề cao các mối quan hệ khác. Ở chiều ngược lại của khía cạnh này là *chủ nghĩa tập thể*: đó là xã hội mà các cá nhân được gắn bó bền chặt bởi các mối quan hệ gia đình, cộng đồng hay hội nhóm (Hofstede và cộng sự, 2010). Trong một số nghiên cứu, Việt Nam cùng nhiều quốc gia châu Á khác như Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapore và Thái Lan được xếp vào nhóm các nền văn hóa đề cao chủ nghĩa tập thể. Các nền văn hóa này đòi hỏi sự hài hòa, do đó các hành vi như phủ nhận ý kiến người khác một cách trực tiếp được coi là thô lỗ và bất lịch sự (Hofstede và cộng sự, 2010). Đối với việc tuyển dụng thành viên mới, các tổ chức thường coi trọng cả các yếu tố ngoài chuyên môn, như: các thành viên cùng tốt nghiệp một trường đại học hay có chung sở thích nào đó

(như chơi cùng một môn thể thao). Những điểm chung này có vai trò kích thích sự gắn kết giữa các thành viên (Hofstede và cộng sự, 2010).

Cùng với khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa tập thể là khía cạnh có tính tương thích cao với phong cách LĐGT (Aycan và cộng sự, 2013; Pellegrini và Scandura, 2008). Điều này đã được các nhà nghiên cứu chỉ ra thông qua các bằng chứng thực nghiệm (Aycan và cộng sự, 2013; Pellegrini và Scandura, 2006). Chủ nghĩa tập thể tạo nên các mối quan hệ khăng khít và phụ thuộc lẫn nhau giữa các cá nhân trong cùng một tổ chức hay cộng đồng (Hofstede và cộng sự, 2010). Từ đó, mỗi thành viên cũng phụ thuộc vào cộng đồng nhiều hơn so với các nền văn hóa đề cao chủ nghĩa cá nhân. Điều này giúp người LĐGT với quyền lực tập trung lớn trong tay có thể dễ dàng gây ảnh hưởng lên các thành viên dưới quyền (Hofstede và cộng sự, 2010).

Các thành viên trong xã hội chủ nghĩa tập thể đề cao sự tuân thủ các quy tắc, chuẩn mực văn hóa, tinh thần trách nhiệm với tập thể cũng như đề cao mối quan hệ giúp đỡ lẫn nhau (Aycan, 2006). Một môi trường văn hóa như vậy phù hợp với phong cách LĐGT do nhân viên cấp dưới coi việc phục tùng cấp trên là một nguyên tắc ứng xử căn bản (Aycan và cộng sự, 2013; Pellegrini và Scandura, 2006). Ngoài ra, người LĐGT với vai trò như người cha, người anh trong gia đình luôn hướng đến việc củng cố tinh thần đoàn kết, sự hài hòa và giúp đỡ lẫn nhau giữa các thành viên (Ning và cộng sự, 2012). Điều này hoàn toàn phù hợp với các giá trị của văn hóa tổ chức đề cao tinh thần tập thể. Cuối cùng, những người đề cao chủ nghĩa tập thể thường coi trọng các mối quan hệ cá nhân gắn bó cũng như mong muốn các hoạt động giao tiếp thường xuyên

(Hofstede, 2001). Thông qua những sự quan tâm, động viên và bảo vệ, người LĐGT sẽ thường xuyên tiếp xúc cũng như tạo ra các mối quan hệ gần gũi với cấp dưới (Pellegrini và Scandura, 2008). Điều này cho thấy phong cách LĐGT có thể tương thích hay nói cách khác là đem lại hiệu quả hoạt động cao cho các doanh nghiệp và tổ chức trong các nền văn hóa đề cao tinh thần tập thể như văn hóa Việt Nam.

4.3.3. *Tầm nhìn dài hạn*

Theo Hofstede và cộng sự (2010), Việt Nam cùng các nước như Đông Á như Trung Quốc, Nhật Bản và Hàn Quốc được xếp vào nhóm văn hóa đề cao *tầm nhìn dài hạn*. Khía cạnh này được định nghĩa là thiên hướng trong đó các thành viên trong một xã hội ưu tiên cho các lợi ích tương lai hơn các nhu cầu hiện tại, với các đức tính được đề cao là kiên nhẫn, siêng năng, hiếu học và tiết kiệm (Hofstede và cộng sự, 2010). Trong công việc, các mối quan hệ quen biết được coi như yếu tố tiên quyết và thiết yếu cho sự thành công. Đây là một trong các minh chứng cho tầm nhìn dài hạn: các mối quan hệ chính là sự đầu tư cho tương lai và người ta không thể dễ dàng đánh đổi chúng với các lợi ích trước mắt (Hofstede và cộng sự, 2010). Cũng theo phương diện này, nhân viên được đánh giá dựa trên quá trình làm việc lâu dài thay vì các thành tích trong ngắn hạn. Điều này tương thích với quan niệm của LĐGT vốn đề cao mối quan hệ gắn bó lâu dài giữa cấp trên và cấp dưới. Nói cách khác thì văn hóa Việt Nam với đặc điểm đề cao tầm nhìn dài hạn hoàn toàn có thể tạo điều kiện cho các nhà LĐGT phát huy năng lực làm việc.

4.3.4. *Vai trò kết nối của Nho giáo*

Đối với văn hóa Việt Nam, khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa tập thể, tầm nhìn dài hạn cũng như phong cách LĐGT là các

giá trị đan xen mà ẩn sau chúng là truyền thống Nho giáo. Như trong cuốn *Khổng giáo phê bình tiểu luận*, Đào Duy Anh nhận xét: “*Hơn hai ngàn năm qua, người Việt Nam hít thở trong bầu không khí Nho giáo, ăn Nho giáo và thậm chí chết theo các nghi lễ Nho giáo*” (McHale, 2002). Theo Hofstede và cộng sự (2010), tư tưởng Nho giáo đề cao tính thứ bậc trong các mối quan hệ cũng như tính bất bình đẳng về quyền lực trong mỗi quan hệ đó (khoảng cách quyền lực). Trong xã hội, quyền lợi tập thể, sự hài hòa và ổn định của tập thể được đặt lên trên lợi ích cá nhân (chủ nghĩa tập thể). Nho giáo cũng yêu cầu con người phải biết kiên nhẫn, cần kiệm và hiếu học (tầm nhìn dài hạn). Nói cách khác thì đối với các nền văn hóa Á Đông, trong đó có Việt Nam, các giá trị khoảng cách quyền lực cao, chủ nghĩa tập thể và tầm nhìn dài hạn đều bắt nguồn từ tư tưởng Nho giáo (Hofstede và cộng sự, 2010; Truong và cộng sự, 2016). Cũng theo tư tưởng Nho giáo, người lãnh đạo vừa được nắm giữ quyền lực lớn vừa phải dùng khả năng của mình để bảo vệ, chăm lo và nêu gương cho cấp dưới; trong khi đó, cấp dưới phải tôn trọng và phục tùng cấp trên (LĐGT) (Cheng và cộng sự, 2004; Farh và Cheng, 2000; Zhang và cộng sự, 2015). Như vậy, LĐGT chính là phong cách lãnh đạo theo tư tưởng Nho giáo và tương thích với các giá trị văn hóa của Nho giáo như khoảng cách quyền lực cao, chủ nghĩa tập thể và tầm nhìn dài hạn. Trong khi đó, với truyền thống Nho giáo lâu đời, môi trường văn hóa Việt Nam có khả năng dung nạp phong cách LĐGT.

5. *Kết luận và hướng nghiên cứu tương lai*

Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách LĐGT có sự tương thích một số khía cạnh văn hóa Việt Nam theo mô hình

Hofstede, bao gồm: khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa tập thể và tầm nhìn dài hạn. Trong đó, các khía cạnh thứ nhất và thứ hai đã được các nghiên cứu trước nhấn mạnh trong việc phát huy hiệu quả của phong cách LĐGT. Sự tương thích này đã được chỉ ra tại các nền văn hóa như Trung Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ và Malaysia thông qua các nghiên cứu thực nghiệm. Điều này cho thấy Việt Nam với nền văn hóa đề cao khoảng cách quyền lực và chủ nghĩa tập thể là một bối cảnh tiềm năng cho các nhà nghiên cứu khai thác chủ đề phong cách LĐGT. Khía cạnh thứ ba, tầm nhìn dài hạn, mặc dù ít được nghiên cứu hơn nhưng khảo luận về lý thuyết trong bài cũng cho thấy đây là yếu tố văn hóa phù hợp với phong cách LĐGT. Các kết quả nghiên cứu trong bài này cho thấy sự cần thiết của việc nhận diện mức độ phổ biến của phong cách LĐGT tại Việt Nam. Đặc biệt trong điều kiện văn hóa Việt Nam có sự đan xen giữa khoảng cách quyền lực cao, chủ nghĩa tập thể, tầm nhìn dài hạn và truyền thống Nho giáo. Đây vừa là những yếu tố tạo ra sự tương thích vừa là các yếu tố thúc đẩy hình thành phong cách LĐGT.

Cũng như các phong cách lãnh đạo khác, LĐGT có mối quan hệ tiềm năng với thái độ, hành vi cũng như cảm xúc của nhân viên. Chẳng hạn, khía cạnh quyền uy trong LĐGT có thể dẫn tới cảm giác lo lắng cũng như hạn chế tiếng nói và hành vi sáng tạo của nhân viên dưới quyền. Trong khi đó, các khía cạnh nhân từ và đạo đức có ảnh hưởng tích cực đến việc xây dựng sự cam kết về mặt tình cảm, các hành vi giúp đỡ hay hành vi công dân trong tổ chức. Ngoài ra, các nhà nghiên cứu có thể cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho nhận định về sự tương thích giữa phong cách LĐGT với các khía cạnh văn hóa Việt Nam. Chẳng

hạn, nhà nghiên cứu có thể tiến hành các so sánh quốc tế về ảnh hưởng của phong cách LĐGT đến nhân viên hoặc thành tích của tổ chức. Ở phạm vi hẹp hơn là các nghiên cứu đa cấp để so sánh giữa các tổ chức với văn hóa khác nhau. Cuối cùng, nhà nghiên cứu cũng có thể kiểm định tác động điều tiết của các biến ở cấp độ cá nhân (như khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa tập thể hay tầm nhìn dài hạn) lên mối quan hệ giữa phong cách LĐGT và các biến đầu ra của nó.

Tài liệu tham khảo

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, and U. Kim (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions* (pp. 445-466). London, Sage Ltd.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J.-M., Felfe, J., and Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969. Doi:10.1057/jibs.2013.48
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Burns, G. N., Kotrba, L. M., and Denison, D. R. (2013). Leader-culture fit: Aligning leadership and corporate culture. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, and J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*. Wiley Blackwell, 113-128. doi.org/10.1002/9781118326404.ch6

- Cao Văn Tâm, Nguyễn Đông Phong và Lê Nhật Hạnh (2021). Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm: Trường hợp nghiên cứu ngành sản xuất nông lâm thủy sản xuất khẩu. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển - Đại học Kinh tế Quốc dân*, 285, 102-110.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., and Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128. doi:https://doi.org/10.1002/job.1797
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., and Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819. doi:10.1177/0149206311410604
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., and Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117. Doi:10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., and Kang, S. W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901. Doi:10.1007/s10902-016-9801-6.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., and Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005
- Đình Công Thành và Phạm Lê Hồng Nhung (2019). Mối quan hệ của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, tổ chức học tập và hiệu quả tài chính của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Kinh tế*, 7(03), 57-64
- Farh, J.-L., and Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, and E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context*. London, Palgrave Macmillan UK, 84-127.
- Glikson, E., Rees, L., Wirtz, J., Kopelman, S., and Rafaeli, A. (2019). When and Why a Squeakier Wheel Gets More Grease: The Influence of Cultural Values and Anger Intensity on Customer Compensation. *Journal of Service Research*, 22(3), 223-240. Doi:10.1177/1094670519838623
- Gottfredson, R. K., and Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558-591. doi:10.1002/job.2152
- Hartnell, C. A., and Walumbwa, F. O. (2010). Transformational Leadership and Organizational Culture: Toward Integrating a Multilevel Framework. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, and M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9781483307961.n13

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York, London: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Hwang, K.-K. (2000). Chinese Relationalism: Theoretical Construction and Methodological Considerations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30(2), 155-178. doi:https://doi.org/10.1111/1468-5914.00124
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., và Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400202
- Lin, W., Ma, J., Zhang, Q., Li, J. C., and Jiang, F. (2018). How is Benevolent Leadership Linked to Employee Creativity? The Mediating Role of Leader–Member Exchange and the Moderating Role of Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1099-1115. doi:10.1007/s10551-016-3314-4
- Lê Ba Phong (2021). Tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm cho các doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò của lãnh đạo chuyên đổi và khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển - Đại học Kinh tế Quốc dân*, 286, 68-77.
- Luu, T. T., and Djurkovic, N. (2019). Paternalistic leadership and idiosyncratic deals in a healthcare context. *Management Decision*, 57(3), 621-648. doi:10.1108/md-06-2017-0595
- Luu, T. T., Rowley, C., Dinh, C. K., Qian, D., and Le, H. Q. (2019). Team Creativity in Public Healthcare Organizations: The Roles of Charismatic Leadership, Team Job Crafting, and Collective Public Service Motivation. *Public Performance và Management Review*, 42(6), 1448-1480. Doi:10.1080/15309576.2019.1595067
- McHale, S. (2002). Mapping a Vietnamese Confucian past and its transition to modernity. In B. A. Elman, J. B. Duncan, and H. Ooms (Eds.), *Rethinking Confucianism: Past and present in China, Japan, Korea, and Vietnam*. Los Angeles, CA: University of California, 397-430.
- Moon, C., Weick, M., and Uskul, A. K. (2018). Cultural variation in individuals' responses to incivility by perpetrators of different rank: The mediating role of descriptive and injunctive norms. *European Journal of Social Psychology*, 48(4), 472-489. doi:10.1002/ejsp.2344

- Nguyễn Đăng Hạ Huyền, Ngô Quang Huân, và Trần Đăng Khoa (2020). Tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ và hệ thống quản lý nhân sự đến năng lực động. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển - Đại học Kinh tế Quốc dân*, 277, 73-81.
- Nguyễn Thanh Vân và Nguyễn Thị Hồng Tươi (2018). Phong cách lãnh đạo tận tâm ảnh hưởng tới sự hài lòng của nhân viên trong các doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. *Kinh tế và Dự báo*, 33, 81-84.
- Ning, H., Zhou, M., Lu, Q., and Wen, L. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China. *Chinese Management Studies*, 6(2), 231-244. doi:10.1108/17506141211236677
- Pellegrini, E. K., and Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400185
- Pellegrini, E. K., and Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593. doi:10.1177/0149206308316063
- Phan Quan Việt và Trần Việt Thắng (2019). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến mức độ hài lòng của nhân viên tại Chi cục Hải quan Khu vực 1. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 33, 170-173.
- Phạm Sương Thanh (2021). Phong cách lãnh đạo tác động đến động lực làm việc của nhân viên - nghiên cứu tình huống tại Bảo hiểm Xã hội tỉnh Long An. *Tạp chí Kinh tế - Công nghiệp (Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An)*, 27, 69-74.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4thed). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. Doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x
- Srite, M., and Karahanna, E. (2006). The Role of Espoused National Cultural Values in Technology Acceptance. *MIS Quarterly*, 30(3), 679-704. Doi:10.2307/25148745
- Thai, V. V., Rahman, S., and Tran, D. M. (2021). Revisiting critical factors of logistics outsourcing relationship: a multiple-case study approach. *The International Journal of Logistics Management*, 33(1), 165-189. Doi:10.1108/IJLM-10-2020-0394
- Tran, T. B. H., and Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13. Doi:10.1017/prp.2019.10
- Trần Thị Lê Na và Lương Thu Hà (2021). Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi tới kết quả lãnh đạo doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 12, 93-96.
- Trice, H. M., and Beyer, J. M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2(2), 149-169. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.2.2.149>
- Truong, T. D., Hallinger, P., and Sanga, K. (2016). Confucian values and school

- leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(1), 77-100. doi:10.1177/1741143215607877
- Tuan, L. T. (2018a). Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. *Public Management Review*, 20(10), 1533-1561. Doi:10.1080/14719037.2018.1430247
- Tuan, L. T. (2018b). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69, 132-144. Doi:10.1016/j.tourman.2018.06.007
- Tuan, L. T. (2020). Crafting the sales job collectively in the tourism industry: The roles of charismatic leadership and collective person-group fit. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 245-255. Doi:10.1016/j.jhtm.2020.08.003
- Wu, M., Huang, X., Li, C., and Liu, W. (2012a). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>
- Wu, M., Huang, X., and Chan, S. C. H. (2012b). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631-648. Doi:10.1080/13602381.2012.690940
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (5th ed.). Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, Y., Huai, M.-y., and Xie, Y.-h. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>