

QUẢN TRỊ TRONG MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA ĐA QUỐC GIA

■ Trần Xuân Kiên*, Trần Lâm Vũ **

TÓM TẮT

Bài báo trình bày quan niệm về văn hóa công ty, các đặc trưng cơ bản của văn hóa công ty, sau đó nêu lên sự khác biệt về văn hóa các dân tộc thể hiện nơi cá nhân các thành viên trong cùng một công ty, làm tiền đề cho việc tích hợp thành một môi trường văn hóa chung của công ty, từ đó làm rõ tầm quan trọng của công tác quản trị trong môi trường đa văn hóa, nhằm đạt hiệu năng và thành quả của tổ chức trong môi trường cạnh tranh quốc tế đầy gay gắt hiện nay.

ABSTRACT

Administration in the multi-cultural environment

This article presents the conception of business culture and its fundamental features. It then highlights the cultural differences expressed in the individuals of the same company, which are the prerequisite to form the company cultural environment. It also figures out the significance of the administration in a multi-cultural environment in order to obtain the efficiency and success of the organization in the world's highly competitive environment.

I. Văn hóa công ty

Trong quản trị, chúng ta đã làm quen với khái niệm môi trường văn hóa tổ chức, văn hóa công ty hay văn hóa doanh nghiệp, được định nghĩa là “*một hệ thống những ý nghĩa chung, được các thành viên trong công ty chia sẻ với nhau, giúp phân biệt được công ty này với công ty khác*”.

Khảo sát sâu hơn, hệ thống ý nghĩa chung này bao gồm 7 đặc trưng cơ bản hay 7 yếu tố khách quan, mà khi tổng hợp lại, chúng tạo thành bản chất cốt lõi của môi trường văn hóa của một công ty. Bảy yếu tố khách quan này bao gồm: 1) Tinh thần đổi mới và chấp nhận rủi ro; 2) Quan tâm đến chi tiết; 3) Định hướng vào

thành quả; 4) Định hướng vào yếu tố con người; 5) Định hướng vào nhóm công tác; 6) Có tinh thần cạnh tranh và thi đua; 7) Tính ổn định¹

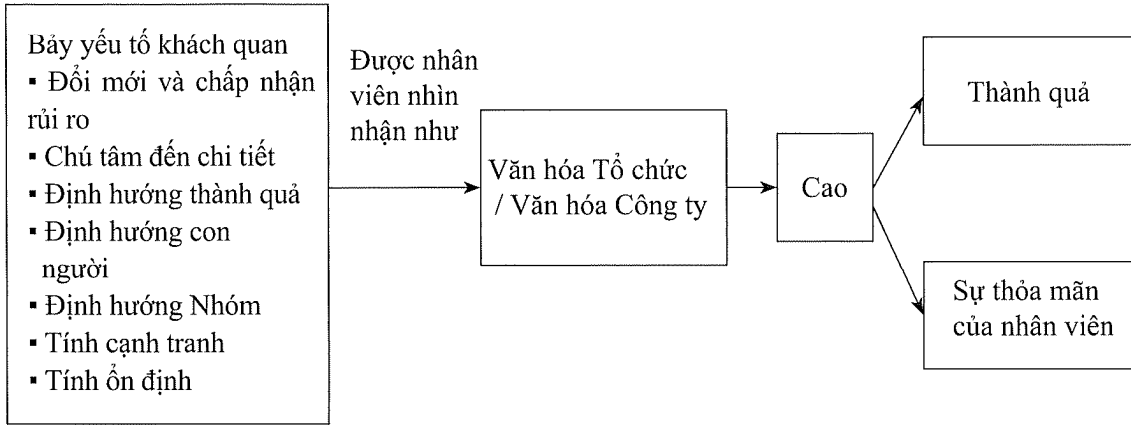
Mỗi đặc trưng nói trên tạo thành văn hóa công ty, đều tồn tại như một dải quang phổ liên tục từ thấp đến cao. Như vậy, đánh giá một công ty dựa vào bảy đặc trưng nói trên sẽ cho ta một bức tranh tổng hợp về môi trường văn hóa công ty. Bức tranh này trở thành cơ sở cho những cảm nhận và những hiểu biết chung mà các nhân viên có được về công ty. Họ cảm nhận và hiểu biết về những cách thức mà công ty tiến hành công việc, và cách thức ứng xử được mong đợi nơi nhân viên.

* TS, Trường ĐH Văn Hiến

** ThS, Trường ĐH Văn Hiến

¹ Stephen P. Robbins – A. Timothy Judge: Organizational Behavior. 15th edition. Prentice-Hall International Editions, 2011 (bản dịch: FPT Polytechnic), Nxb Tổng hợp Tp.HCM, 2012, tr.541-543.

Phương thức nền văn hóa công ty tác động đến Thành quả và Sự thỏa mãn nơi nhân viên



Khi nghiên cứu văn hóa công ty, ta quan tâm đến việc các nhân viên *nhận thức như thế nào* về những đặc trưng của văn hóa công ty, chứ không quan tâm đến việc họ thích hay không thích môi trường văn hóa đó. Nghiên cứu về văn hóa công ty là tìm cách đo lường xem nhân viên nhìn nhận tổ chức của họ như thế nào: Tổ chức có khuyến khích làm việc nhóm không? Có khen thưởng cho các đổi mới không? Có bóp nghẹt sáng kiến không? Tùy vào việc đo lường đó, người ta xếp môi trường văn hóa công ty thành các mức độ mạnh hay yếu khác nhau.

Môi trường văn hóa này sẽ tác động đến thành quả và tình trạng thỏa mãn của nhân viên, từ đó góp phần vào hiệu năng hoạt động và thành quả của công ty. (Xem sơ đồ tóm tắt). Cũng chính vì thế, trong công trình nghiên cứu thực địa nổi tiếng một thời “*Đi Tìm Sự Tuyệt Hào*”, hai tác giả của công ty tư vấn lừng lẫy McKinsey đã dành chương cuối để đề cập đến thành tố văn hóa này².

Khi công ty bước vào thời kỳ hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế, nhất là sau khi Việt Nam đã thực hiện những cam kết với AFTA và trở thành thành viên thứ 150 của WTO, và đang tham gia đàm phán Hiệp định Đối tác kinh tế xuyên Thái bình dương (TPP - Transpacific Partner), công ty nước ta sẽ đứng trước những vấn đề mới về văn hóa trong quản trị. Khi tham

gia các liên doanh, xuất nhập khẩu hay thương mại quốc tế ngay tại nước nhà, chúng ta sẽ phải giao tiếp với các nhân viên hay các đối tác nước ngoài có một nền văn hóa khác hẳn văn hóa Việt Nam. Khi mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh ra các nước, chúng ta càng phải thuê mướn và làm việc với những nhân viên thuộc cư dân địa phương có một nền văn hóa và do đó cách thức ứng xử xa lạ. Khi ấy, bắt đầu xuất hiện những va chạm giữa văn hóa công ty và văn hóa quốc gia đã hòa trộn trong con người của các nhân viên sở tại. Tình hình có thể rất tai hại, trường hợp ít nhất thì cũng làm công ty mất đi hiệu quả và lợi thế cạnh tranh.

II. Quản trị trong môi trường văn hóa đa quốc gia

Vấn đề với giới quản trị sẽ trở nên phức tạp hơn: Làm thế nào xây dựng môi trường văn hóa công ty thống trị trên những nét đa dạng văn hóa của các quốc gia hay các tộc người hoạt động trong cùng một công ty? Quản trị trong môi trường văn hóa đa quốc gia nhằm mục đích nghiên cứu những đặc trưng văn hóa của các quốc gia để có thể ứng dụng trong hoạt động quản trị kinh doanh quốc tế một cách có hiệu quả.

Định nghĩa Văn hóa là gì là một vấn đề còn đang bỏ ngõ, từ sự tranh luận nỗ bùng lên ở Mỹ vào các năm 1940-1950 về định nghĩa nào là

² Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.: In Search of Excellence, “*Đi tìm sự tuyệt hảo. bài học được rút ra từ các công ty được quản lý tốt nhất của mỹ*”, Nxb Tp.HCM, 1992, (Bản dịch Trần Xuân Kiêm), Chương 12: Những đặc tính lòng và chặt.

“đúng”, là “thực”, cho đến giai đoạn hiện nay - giai đoạn khủng hoảng trong định nghĩa³. Tạm thời, chúng ta chấp nhận một kiểu định nghĩa giúp ta tác nghiệp được trong đời sống thực tế, được đồng đạo người đồng thuận, và được tổ chức UNESCO chấp nhận, theo đó nền văn hóa của một quốc gia có năm yếu tố cơ bản sau đây, được phân chia thành văn hóa vật thể và văn hóa phi vật thể⁴.

1. Văn hóa vật chất hay văn hóa vật thể: a) Công nghệ; b) Kinh tế

2. Văn hóa phi vật chất hay văn hóa phi vật thể:

*Các định chế xã hội: a) Gia đình; b) Giáo dục; c) Các cấu trúc chính trị; d) Truyền thông.

*Quan niệm về con người và về vũ trụ (nhân sinh quan và vũ trụ quan): Các hệ thống niềm tin, như tôn giáo, tín ngưỡng...

*Hoạt động thẩm mỹ: a) Chữ viết và các nghệ thuật tạo hình; b) Văn học dân gian; c) Âm nhạc, kịch nghệ và khiêu vũ.

*Ngôn ngữ

Để thấu rõ tầm quan trọng của quản trị trong môi trường đa văn hóa, chúng ta cần trả lời rõ ràng cho hai câu hỏi lớn sau đây:

Các nền văn hóa đang hội tụ hay đồng quy?

1. *Huyền thoại thứ nhất về thế giới đồng quy: Thế giới đang ngày càng nhỏ bé hay “thế giới phẳng”*

Ngay từ 1968, căn cứ vào những tuyên bố trong truyền hình, viễn thông, và giao thông vận tải, một học giả Mỹ đã gọi thế giới là một “ngôi làng toàn cầu”. Gần đây một ký giả Mỹ viết về “Thế giới phẳng”⁵. Mọi người đều dần mặc giống nhau (quần Jean Levi’s, áo thun cá sấu Lacoste...), uống những món uống giống nhau

(bia Heineken, rượu Hennessy...), xem cùng phim Mỹ trên tivi Samsung Hàn Quốc...

Song đó chỉ là bề mặt. Bên trong một thành phố lớn như Tp.HCM, hỗn hợp nhiều sắc dân, vẫn có khu người Hoa, khu người Chăm, khu người Hàn, khu người Nhật v.v.. Điều đó có nghĩa nền văn hóa đang theo hai hướng đối nghịch nhau: một đằng là hòa nhập vào nhau, nhưng đằng khác lại vẫn giữ bản sắc riêng biệt của mình⁶.

2. *Huyền thoại thứ hai về thế giới đồng quy: Quản trị là quản trị ở mọi lúc mọi nơi*

Trong xu hướng toàn cầu hóa nhanh chóng và mạnh mẽ, nhiều nhà quản trị và học giả quản trị tin rằng các cách thức thực hành quản trị sẽ đồng quy và do đó sẽ tạo ra một “Ngôi làng các công ty toàn cầu”. Lập luận của họ là: “Quản trị là quản trị ở mọi lúc mọi nơi”, nghĩa là quản trị bao gồm một tập hợp các nguyên tắc và kỹ thuật (ví dụ, quản trị theo mục tiêu MBO – Management By Objectives), có thể được áp dụng một cách phổ quát. Khoa quản trị được xem tương tự như khoa học kỹ thuật hay khoa học tự nhiên, do đó vượt qua các biên giới quốc gia.

Nhưng ta chớ quên rằng ngay cả thiết kế và cảm bằng giao thông cũng chịu tác động của văn hóa. Ví dụ, các biển hiệu giao thông của Việt Nam nằm bên phải, tay lái ô tô nằm bên trái theo kiểu châu Âu, còn ở Thái Lan thì nằm bên trái, tay lái nằm bên phải theo kiểu Anh. Sự khác biệt này dẫn đến việc kinh doanh du lịch theo đường bộ (caravan) giữa hai nước bị trở ngại ở điểm chuyển tiếp.

Tương tự, quản trị chịu tác động mạnh mẽ của văn hóa. Điều này được minh họa rõ nét nhất trong phương cách quản lý rất thành công

³ *Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology*. Edited by Alan Barnard, Jonathan Spencer. London & New York, Routledge, first published in paperback 1998, tr.136-142.

⁴ Khoa Nhân học, Trường ĐH KHXH&NV Tp.HCM (2013), *Nhân học Đại cương*. Ban biên tập: GS.TS. Ngô Văn Lê, PGS.TS. Nguyễn Văn Tiệp, PGS.TS. Phan Thị Yên Tuyết, tr.172.

⁵ Thomas L. Friedman: *Thế giới phẳng, Tóm lược Lịch sử Thế giới Thế kỷ 21*. Bản dịch của Nguyễn Quang A và tập thể dịch giả, Tp.HCM, Nxb Trẻ, 2006. [Trong nguyên bản Anh ngữ: *Thế giới phẳng. Thế giới toàn cầu hóa thế kỷ 21*].

⁶ Conrad Phillip Kottak: *Hình ảnh nhân loại: Lược khảo nhập môn Nhân chủng học văn hóa (2006)*, Bản dịch của tập thể dịch giả, Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội. Tham khảo, ví dụ, đoạn so sánh giá trị văn hóa giao tiếp của người Mỹ và người Brazil.

của người Nhật, đã được đúc kết trong tác phẩm Lý thuyết Z của William Ouchi (bản dịch Việt ngữ 1986, được tái bản gần đây). Đây cũng là lý do rất nhiều giáo trình quản trị học, quản trị nhân sự... của những tác giả nổi tiếng được tùy biến cho phù hợp với từng vùng hay từng nước. Ví dụ: Quản trị học theo viễn tượng châu Á (Joseph M. Putti, Harold Koontz, 1998), Quản trị học trong viễn cảnh châu Âu (Keuning Doede, 2007), Khoa học Quản lý và Quản trị kinh doanh tại Nhật Bản (Takahashi Yoshiaki, bản dịch Việt ngữ, 2011), Quản trị Tài nguyên nhân lực Quốc tế: Viễn cảnh châu Âu (Michael Dickmann and Paul Sparrow, 2008)...

3. Các sức mạnh hỗ trợ và ngăn cản tình trạng đồng quy văn hóa

Những người cổ vũ cho tính chất phổ quát của khoa quản trị học sẽ thừa nhận rằng cách thức thực hành quản trị có khác nhau ở Malaysia hay Đài Loan, song họ lập luận rằng đây chẳng qua là vì có sự cách biệt về kinh tế hay công nghệ. Một khi hai nước này bắt kịp nhau, họ sẽ kinh doanh giống nhau. Ngoài ra, việc dạy dỗ quản trị được du nhập ồ ạt vào nhiều nước trên thế giới sẽ khuyến khích sự đồng quy, vì đều giảng dạy những công cụ và những kỹ thuật tài chính, kế toán, marketing như nhau, thêm vào đó là giảng dạy triết lý và ý thức hệ quản trị.

Trên thực tế, sự phát triển kinh tế, công nghệ và quản trị không nhất thiết dẫn đến việc chấp nhận các phong cách quản trị kiểu Mỹ (hay kiểu Nhật), mà lại khiến người ta tái khẳng định mạnh mẽ các giá trị và niềm tin địa phương. Ngay cả ở những quốc gia đồng hạng với nhau, như các doanh nghiệp Mỹ và Nhật, Pháp và Anh, hay Đức và Thụy Điển, cũng có những cách thức thực hành kế toán khác nhau, chính sách kinh tế khác nhau, và các phương pháp tiếp cận quản trị khác nhau.

Như vậy, ta phải thừa nhận là quá trình toàn cầu hóa không dẫn đến cách thức thực hành

quản trị mang tính toàn cầu như người ta từng hy vọng. Một cuộc điều tra quy mô lớn với 11.678 nhà quản trị thuộc 25 quốc gia cho phép kết luận rằng: “Ý tưởng về một ngôi làng công ty toàn cầu, nơi đó một nền văn hóa chung về quản trị thống nhất cách thức thực hành kinh doanh khắp thế giới – là một giấc mộng hơn là thực tại”.

Văn hóa là nguồn của lợi thế cạnh tranh hay bất lợi thế cạnh tranh?

1. Các yếu tố văn hóa vừa là nguồn của lợi thế cạnh tranh vừa là nguồn của bất lợi thế cạnh tranh

Theo giáo sư Michael Porter, văn hóa không phải là một vấn đề cần giải quyết, mà trái lại văn hóa là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Porter lập luận rằng các quốc gia thừa hưởng lợi thế cạnh tranh từ một tập hợp những yếu tố ở cấp độ quốc gia như: các điều kiện về tài nguyên hay yếu tố sản xuất, các điều kiện cầu, các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan, chiến lược công ty, cấu trúc và cạnh tranh nội địa, vai trò của sự kiện lịch sử, và vai trò của chính phủ⁷.

Ví dụ, ông giải thích rằng công nghiệp giày da của Ý thành công trong một vùng ở miền Bắc Ý là nhờ vào mạng lưới các mối quan hệ giữa các nhà cung cấp, nhà chế tạo và nhà phân phối. Hay là mối liên hệ giữa giới kinh doanh và các trung tâm nghiên cứu của các đại học là nguồn cho việc phát triển chất insulin ở Đan Mạch trị bệnh tháo đường. Hà Lan trở thành nước xuất khẩu hoa hàng đầu thế giới vì có nguồn tài nguyên độc đáo là các viện nghiên cứu hàng đầu.

Tuy nhiên, văn hóa cũng có thể là yếu tố trở ngại cho kinh doanh. Ví dụ, nước Pháp nổi tiếng có nhiều phát minh công nghiệp như tàu hỏa siêu tốc, hệ thống máy tính Minitel, tên lửa không gian Ariane, chương trình năng lượng hạt nhân rộng lớn... đó là nhờ bản chất hệ thống giáo dục Pháp đề cao ngành kỹ thuật và quản

⁷ Michael E. Porter: Lợi Thế Cạnh Tranh Quốc Gia. Bản dịch của Nguyễn Ngọc Toàn và tập thể dịch giả, Tp.HCM, Nxb Trẻ, 2008, Tr.143-232.

trị, và cổ vũ mối quan hệ chặt chẽ giữa chính phủ và ngành công nghiệp. Tuy nhiên, chính những đặc trưng tạo nên thành công trong lĩnh vực công nghệ cho Pháp lại đang bị thử thách vì một môi trường kinh doanh mang tính cạnh tranh và quốc tế hơn, sẽ là trở ngại tiềm tàng cho việc đạt được những thành công thương mại.

Ví dụ, chiếc máy vi tính đầu tiên đã được chế tạo tại Pháp bởi công ty R2E do ông Trương Trọng Thi người Pháp gốc Việt lãnh đạo. Một kỹ sư người pháp tên là François Gernelle đã hoàn thiện và nâng cao máy tính MICRAL, máy tính đầu tiên chế tạo năm 1973. Nhưng sau đó, tập đoàn Bull (Pháp) mua lại công ty và sản phẩm máy tính, song chỉ nhắm vào các cơ quan chính phủ và các trạm thu phí, không chấp nhận đề xuất của ông Thi biến thành máy tính gia đình và bán ra toàn cầu, do đó bỏ lỡ cơ hội thị trường thế giới cho IBM, Dell, HP... sau này.

Các nhà phê bình cho rằng hệ thống giáo dục của Pháp là quá hẹp hòi vì đặt nặng trên toán học và khoa học, tập trung vào những kiến thức trừu tượng thay vì kinh nghiệm cụ thể. Hệ quả là những sinh viên tốt nghiệp các trường danh tiếng có xu hướng quá thiếu linh hoạt và quá nặng tính thứ bậc trên dưới, không phát huy được sáng kiến, cũng không có được các kỹ năng thông đạt, thương lượng hay tương tượng, mà đây chính là những điều cần thiết cho cuộc chiến kinh doanh hiện đại đang diễn ra với tốc độ thay đổi cực kỳ nhanh chóng.

III. Tình trạng va chạm văn hóa trong các doanh nghiệp

Có nhiều bằng chứng cho thấy có những va chạm liên văn hóa giữa các doanh nghiệp với nhau. Trong mỗi liên minh xuyên biên giới hay mỗi liên doanh đều tiềm ẩn mầm mống cho sự va chạm văn hóa tiềm tàng và sự hiểu lầm. Trong một cuộc điều tra do một công ty tư vấn châu Âu tiến hành, kết quả cho thấy “Những dị biệt văn hóa là nguồn khó khăn lớn nhất cho

việc tích hợp các doanh nghiệp châu Âu với nhau”.

Có nhiều ví dụ về va chạm văn hóa, thường được nhắc đến qua các ấn phẩm liên quan đến va chạm văn hóa.

Ví dụ 1: Một công ty khai thác dầu mỏ của Mỹ vận hành một giàn khoan trên một hòn đảo ở Thái Bình Dương đi thuê mướn lao động trẻ địa phương. Trong vòng một tuần, tất cả các đốc công trẻ này bị cắt cổ và đặt nằm xếp lớp trên sàn. Chỉ sau đó, công ty này mới hiểu rằng đối với một xã hội coi tuổi tác là vị thế xã hội, việc thuê người trẻ tuổi làm “sếp” những người lớn tuổi hơn là điều không thể chấp nhận được.

Ví dụ 2: Một công ty Mỹ mua lại một công ty sản xuất máy dẹt của Anh. Chỉ vì muốn cắt giảm giờ uống trà buổi chiều theo phong tục Anh từ 30 phút xuống 15 phút để tăng năng suất, công ty đặt một máy phân phối trà theo kiểu Mỹ. Kết quả là công nhân đình công. Dù sau đó các nhà quản trị nhượng bộ, tái lập lại việc uống trà như cũ, nhưng năng suất công ty cứ sụt giảm và kết cục công ty bị phá sản.

Bài học rút ra từ các ví dụ trên đây là: không chỉ các nền văn hóa khác biệt nhau về hành vi, giá trị, niềm tin, mà cả tầm quan trọng của hành vi, giá trị và niềm tin đối với những nền văn hóa này cũng không được phép xem nhẹ. Vì thế chúng ta cần học cách nhìn nhận nền văn hóa của người khác.

IV. Nhìn nhận nền văn hóa của chúng ta và của người khác

Văn hóa theo cách người khác nhìn chúng ta và theo cách chúng ta nhìn chúng ta

Chúng ta nhìn thế giới qua lăng kính của mình và *cách chúng ta nhìn về nền văn hóa nước khác thường là sai lệch*⁸. Ví dụ, có tác giả đã tổng kết và phân loại văn hóa loài người theo các giai đoạn xếp từ thấp đến cao, tạo thành một *kim tự tháp diễn tả quá trình phát triển văn hóa loài người* trải qua ba giai đoạn lớn, bao gồm chín giai đoạn nhỏ.

⁸ Charlene M. Solomon, Michael S. Schell: Managing Across Cultures (Quản lý xuyên văn hóa, TS. Nguyễn Thọ Nhân dịch), Tp.HCM, Nxb Tổng hợp, 2010. Tr46-49.

1) Một số dân tộc ở vào bước đầu là *tình trạng nô lệ*, chia thành: tình trạng nô lệ cấp thấp; tình trạng nô lệ; tình trạng nô lệ cấp cao.

2) Một số dân tộc ở vào *tình trạng dã man*, bao gồm ba giai đoạn: tình trạng dã man cấp thấp; tình trạng dã man; và tình trạng dã man cấp cao.

3) Cuối cùng một số dân tộc đạt được *tình trạng văn minh*, cũng chia thành ba giai đoạn: tình trạng văn minh cấp thấp, tình trạng văn minh; và tình trạng văn minh cấp cao.

Ta thấy ngay rằng quan điểm này từ chối nhìn nhận giá trị tự tại và phổ quát của các nền văn hóa các dân tộc khác, vì đã phân chia thứ bậc cao thấp giữa các nền văn hóa dân tộc. Nó dẫn đến tình trạng trước đây là chỉ thừa nhận nền văn hóa châu Âu, chứ ít khi nói đến văn hóa châu Á, chưa nói gì đến văn hóa châu Phi và châu Mỹ. Nhờ những nghiên cứu trong các ngành khoa học, nhân học và triết học, người ta đã đi đến chỗ nhất trí rằng tất cả các nền văn hóa đều có giá trị riêng của nó và đều đồng đẳng trong tính dị biệt.

“Cửa sổ Johari” về nhận thức văn hóa

Nhà nghiên cứu Johari đã nêu lên một sơ đồ giúp ta nhìn nhận sự khác biệt giữa các nền văn hóa này⁹. Sơ đồ này được gọi là “*Cửa sổ Johari*” về nhận thức văn hóa, được phân thành hai nhóm: Những điều tôi thấy và Những điều tôi không thấy; Những điều người khác thấy và Những điều người khác không thấy. Hai nhóm này tạo thành bốn trường hợp.

1) Điều tôi thấy và điều người khác cũng thấy, sẽ dẫn đến sự mở rộng thảo luận về sự dị biệt văn hóa giữa hai bên.

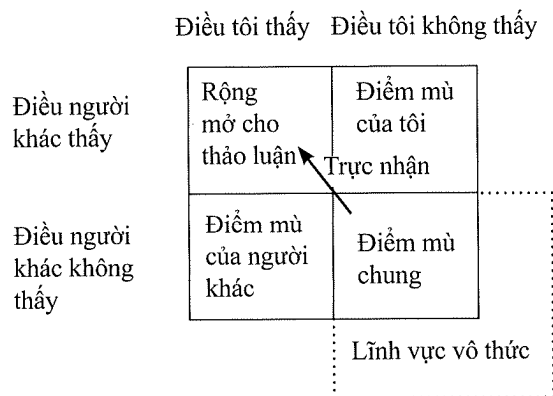
2) Điều tôi thấy, nhưng người khác không thấy, được ví như rơi vào điểm mù của họ. Đây là cơ hội người khác có thể học tập nơi nền văn hóa của tôi.

3) Ngược lại, điều người khác thấy nhưng tôi không thấy, là điều rơi vào điểm mù của tôi. Đây là cơ hội tôi có thể học tập nơi nền văn hóa

khác.

4) Cuối cùng, có những biểu hiện văn hóa mà cả tôi lẫn người khác đều không thấy, đó là điểm mù chung của cả hai bên, cùng với những điều rơi vào lĩnh vực vô thức của cả hai. Đây là điều có thể làm cho quan hệ giữa hai đối tác trở nên xấu đi, dù rằng cả hai bên đều tỏ rõ thiện chí.

Cửa sổ Johari về nhận thức văn hóa



Các quan niệm rập khuôn có sẵn về văn hóa

Trong khi mô tả cho người khác hiểu về nền văn hóa của ta, ta thường nhớ đến *những quan niệm rập khuôn có sẵn* mà người khác hay nghĩ về chúng ta. Ví dụ: “người miền Nam làm chơi ăn thiệt”, “Quảng Nam hay cãi, Quảng Ngãi hay co...” Trong thực tế, ta thấy khó mà mô tả được nền văn hóa của bản thân ta, nhưng lại thấy việc nêu lên đặc trưng của nền văn hóa của người khác là điều tương đối dễ. Các quan niệm rập khuôn có sẵn xuất hiện một cách tự nhiên.

Tuy nhiên, ở đây *cần tránh hai thái cực*.

– Nhiều người nghĩ rằng những quan niệm rập khuôn có sẵn đều là sai lầm, xấu xa, đầy thiên kiến, ngu xuẩn, và vô đạo đức. Song chúng cũng có thể được sử dụng một cách tích cực để giúp chúng ta xử lý thông tin mới thu nhận được trong quá trình giao tiếp văn hóa, bằng cách so sánh chúng với kinh nghiệm và tri thức quá khứ.

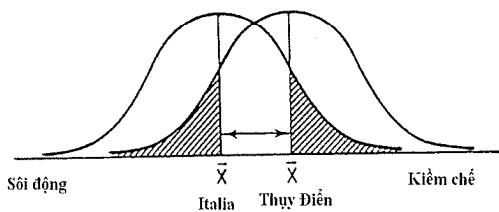
– Mặt khác, lại có nhiều người chỉ bám vào những quan niệm rập khuôn có sẵn trong giao

⁹ Susan C. Schneider – Jean-Louis Barsoux: *Managing Across Cultures*. Prentice Hall Europe, 1997, Part One, tt 1-46.

tiếp với người khác, do đó họ không học tập được điều gì từ nền văn hóa khác để phục vụ cho công tác quản trị.

Các cuộc nghiên cứu thực nghiệm cho thấy những nhà quản trị hoạt động không hiệu quả trong những tình huống đa văn hóa là những người hoặc là từ khước không sử dụng những quan niệm rập khuôn có sẵn, hoặc là quá bám chặt vào chúng. Những nhà quản trị được đồng nghiệp đánh giá cao là những người thừa nhận họ có những quan niệm rập khuôn có sẵn, sử dụng chúng làm khởi điểm, nhưng thường xuyên duyệt xét lại chúng khi họ có nhiều kinh nghiệm hơn.

Vấn đề đối với những quan niệm rập khuôn có sẵn là chúng tạo sẵn một hình ảnh cố định (ví dụ: người Xcôt-len hay người Do Thái là bùn xìn), rồi đem áp đặt lên những đối tượng cùng loại. Vì vậy, chúng ta không dựa vào các quan niệm rập khuôn có sẵn để nhận diện văn hóa người khác, mà cố tìm kiếm một nguyên mẫu (prototype) cho phép có những biến động xoay quanh một tập hợp những đặc trưng cốt lõi.



Các đường cong phân bố bình thường

Như vậy, về mặt thống kê, đối với một chiều kích văn hóa hay yếu tố văn hóa nhất định, ta sẽ đo lường bằng cách phỏng vấn hay quan sát nhằm tìm kiếm một số trung bình của một “quốc gia” giả định cùng những biến động xoay quanh số trung bình đó, nghĩa là một đường cong phân bố bình thường.

Vì vậy, khi so sánh các số trung bình giả định của các quốc gia nói trên, chúng ta hy vọng

sẽ tìm ra các khác biệt có ý nghĩa, và hy vọng tìm thấy ít có sự biến động bên trong những nền văn hóa hơn là giữa các nền văn hóa với nhau. Nói cách khác, các thành viên của cùng một nền văn hóa được mong đợi là có nhiều điểm chung với nhau hơn là với những thành viên của nền văn hóa khác.

Ví dụ 1: Khi so sánh người Thụy Điển và người Ý căn cứ vào mức độ biểu đạt cảm xúc của họ, có thể ta sẽ tìm thấy một số người Ý kiềm chế hơn và một số người Thụy Điển sôi động hơn. Nhưng nói chung, ta có thể mong đợi các nhân viên Thụy Điển kiềm chế hơn, và họ sẽ giống với những người Thụy Điển hơn là giống với đối tác người Ý của họ, như trong đồ thị kèm theo.

Ví dụ 2: Khi công ty Daimler của Đức liên doanh với công ty Chrysler của Mỹ vào năm 1988, đã xảy ra xung đột do nhân tố văn hóa, dẫn đến việc các cấp quản lý cao nhất của Chrysler chuyển sang công ty khác, đưa đến thất bại trong liên doanh giữa hai công ty điển hình của Đức và Mỹ, thể hiện ở cuộc chia tay vào năm 2007. Xung đột văn hóa này được thể hiện qua 7 chìa khóa đo lường các đặc điểm của Mỹ và Đức, theo thang đo Likert 5 bậc từ 1 = rất phản đối, đến 5 = rất đồng ý, ví dụ các cặp đối lập: bình đẳng hay đề cao cấp bậc? liên hệ gián tiếp hay liên hệ trực tiếp? không thích thay đổi hay cho phép thay đổi? thời gian linh động hay thời gian chặt chẽ? ¹⁰

Tóm lại, thấu hiểu trên cơ sở nghiên cứu một cách khoa học những đặc điểm văn hóa khác biệt của cộng đồng cán bộ công nhân viên trong công ty, nhằm tích hợp thành một môi trường văn hóa chung của công ty, là một nhiệm vụ khó khăn nhưng cần thiết, để các cấp quản trị mang đến hiệu năng cao và thành quả tốt đẹp cho công ty trong môi trường cạnh tranh quốc tế đầy gay gắt hiện nay.

¹⁰ Charlene M. Solomon, Michael S. Schell: Managing Across Cultures (Quản lý xuyên văn hóa, TS. Nguyễn Thọ Nhân dịch), Tp.HCM, Nxb Tổng hợp, 2010, tr7.