ẢNH HƯỞNG CỦA YẾU TỐ VĂN HOÁ TRONG VẬN DỤNG LÝ THUYẾT VÀ THỰC TIỄN QUẢN LÝ

Lê Thành Long
Khoa Quản lý Công nghiệp, Trường Đại học Bách Khoa – ĐHQG-HCM
(Bài nhận ngày 17 tháng 6 năm 2003)

TÓM TẮT: Sự khác nhau trong quản lý giữa các nước không phải chỉ do ảnh hưởng của một số giá trị văn hóa cụ thể mà cần phải xem xét tính trung tâm của giá trị đó ở nước mà chúng ta đang nghiên cứu. Điểm chính yếu của sự khác nhau là có sự khác nhau giữa các giá trị văn hóa cốt lõi (core values) và giá trị văn hóa ngoại vi (periphery values) mà những giá trị này phản ánh sự khác nhau trong điều kiện xã hội. Khả năng chuyển giao mô hình lý thuyết và thực tiễn quản lý giữa các nước phụ thuộc vào khả năng tương thích giữa 2 hệ thống giá trị văn hóa ở 2 nước chuyển và nhận.

1. GIỚI THIỆU

Những thập kỷ vừa qua đã chứng kiến sự phát triển rất mạnh của xu hướng toàn cầu hóa. Phạm vi hoạt động của các công ty đa quốc gia và xuyên quốc gia ngày càng rộng hơn. Cùng với xu hướng này, sự quan tâm đến những vấn đề khác nhau trong quản lý cũng tăng dần nhằm nâng cao hiệu quả quản lý. Nhiều nghiên cứu về những điểm tương đồng và khác biệt trong quản lý giữa các nước đã được thực hiện từ những năm 50 với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Trong số đó, xem xét vai trò của yếu tố văn hóa là một cách tiếp cận được nhiều nhà nghiên cứu sử dụng [1,2,3,4,] nghĩa là yếu tố văn hóa được xem như một biến số để giải thích sự khác nhau giữa các nước.

Các nghiên cứu trước đây thường tập trung vào một hay một số giá trị văn hóa cụ thể (cultural values) để phân tích, so sánh các giá trị văn hóa và từ đó tìm cách lý giải về những khác nhau trong quản lý. Tuy nhiên, các nghiên cứu vẫn chưa xây dựng được lý thuyết và những chỉ số đủ thuyết phục để trả lời câu hỏi: (1) nguồn gốc của sự khác nhau trong quản lý giữa các nước là gì?; và (2) khả năng chuyển giao mô hình quản lý giữa các nước là có khả thi hay không?. Câu hỏi này vẫn đang được rất nhiều nhà nghiên cứu quan tâm.

Ảnh hưởng của yếu tố văn hóa trong quản lý nên được xem xét dựa trên mức độ quan trọng và tính trung tâm của các giá trị văn hóa trong hệ thống các giá trị hơn là chỉ xem xét sự liên quan của các giá trị văn hóa cụ thể. Mục tiêu của bài này là tìm hiểu ảnh hưởng của yếu tố văn hoá trong chuyển giao mô hình quản lý giữa các nước.

2. GIÁ TRỊ CỐT LÕI (CORE VALUES) VÀ GIÁ TRỊ NGOẠI VI (PERIPHERY VALUES) VÀ SỰ KHÁC NHAU TRONG QUẢN LÝ

Các xã hội khác nhau sẽ có quan điểm khác nhau về mức độ quan trọng của các giá trị văn hóa trong hệ thống các giá trị [5]. Hệ thống các giá trị văn hóa là hệ thống các giá trị, niềm tin, qui tắc, quan điểm, và tiêu chuẩn đạo đức của xã hội. Hệ thống là tiêu chuẩn để các thành viên có thể phân biệt đâu là đúng, đâu là sai, điều gì tốt, điều gì xấu, ... để từ đó xác định các hành vi cho phù hợp với yêu cầu và sự chấp nhận của xã hội. Các giá trị này sẽ được truyền đạt từ thế hệ này sang thế hệ khác qua quá trình xã hội hóa. Các giá trị sẽ được học và tiếp thu từ khi còn bé cho đến lúc trưởng thành thông qua các tác nhân của quá trình

xã hội hóa như gia đình, trường học, đồng nghiệp, nơi làm việc, cộng đồng và hệ thống luật pháp.

Những lý thuyết về xã hội học thường tập trung nghiên cứu quá trình tiếp thu các giá trị trong cuộc đời của một người và khả năng thay đổi những giá trị đó. Có 2 quan điểm về vấn đề này. Quan điểm thứ nhất [6] cho rằng, những giá trị được học, những cá tính được hình thành ở giai đoạn đầu của cuộc đời sẽ ổn định và ít thay đổi ở giai đoạn sau của cuộc đời. Trong khi đó, quan điểm thứ 2 [7] lại cho rằng các giá trị và những cá tính đều có thể học, hình thành và thay đổi trong cả giai đoạn sau của cuộc đời. Lachman [8] đã cố gắng hòa hợp 2 quan điểm nay bằng giả thiết là các giá trị được tiếp thu có thể thay đổi ở cả giai đoạn đầu và giai đoạn sau của cuộc đời nhưng sẽ khác nhau về loại giá trị. Quá trình xã hội hoá ở giai đoạn đầu sẽ có ảnh hưởng đến giá trị cỗt lõi (core values) và giá trị ngoại vi (periphery values). Trong khi đó, quá trình xã hội hóa ở giai đoạn sau của cuộc đời chỉ có ảnh hưởng đến những giá trị ngoại vi mà thôi.

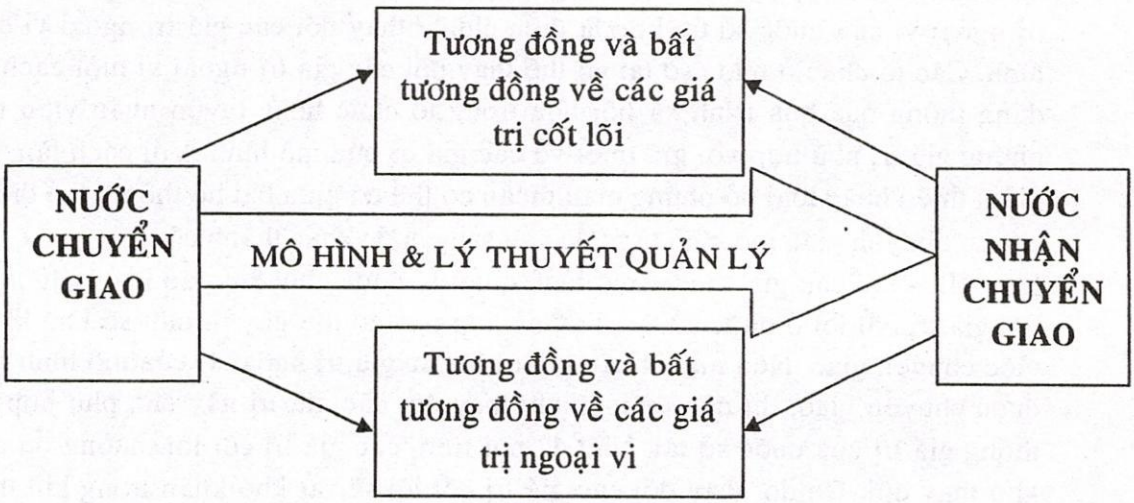
Một xã hội sẽ có một số giá trị văn hóa, niềm tin, tiêu chuẩn đạo đức có mức độ quan trọng hơn một số giá trị khác [9]. Tương tự như vậy, mỗi cá nhân cũng có thứ tự mức độ quan trọng khác nhau cho các giá trị văn hóa, niềm tin, tiêu chuẩn đạo đức [5]. Những giá trị văn hóa, niềm tin, tiêu chuẩn đạo đức nào được xem là quan trọng, là trung tâm của hệ thống của các giá trị văn hóa thì thường sẽ khó thay đổi hơn những giá trị mang tính bề mặt, hời hợt. Do đó, khái niệm giá trị cõi lõi và giá trị ngoại vi được dùng để phân biệt mức độ quan trọng và tính trung tâm của các giá trị.

Parson [10] cho rằng các giá trị cốt lõi có khuynh hướng duy trì tính liên tục với những đặc trưng riêng biệt của hệ thống của các giá trị văn hóa. Giá trị cốt lõi duy trì tính liên tục là do chúng ổn định hơn, khó thay đổi hơn và mức độ đồng thuận và chấp nhận trong xã hội cao hơn. Các giá trị ngoại vi thì kém ổn định hơn bởi vì các thành viên trong xã hội sẽ có những quan điểm và mức độ chấp nhận khác nhau về các giá trị này. Do đó, các giá trị cốt lõi có mức ưu tiên và tính trung tâm cao hơn trong hệ thống các giá trị. Chúng có tầm quan trọng cao hơn trong việc hình thành hành vi xã hội và bền vững hơn theo thời gian. Còn những giá trị ngoại vi thì có mức độ ưu tiên và độ đồng thuận thấp hơn và ít quan trọng hơn và vì thế sẽ dễ dàng bị thay đổi hơn.

Theo Lachman [8], giá trị cốt lõi được hình thành qua quá trình xã hội hóa ở giai đoạn đầu của cuộc đời. Những giá trị này ổn định theo thời gian và khó thay đổi. Các giá trị ngoại vi cũng được hình thành qua quá trình xã hội hóa nhưng kém ổn định hơn và có thể thay đổi ở cả hai giai đoạn đầu và sau của cuộc đời. Nói cách khác, quá trình xã hội hóa sẽ làm thay đổi các loại giá trị khác nhau mà một người có thể học và tiếp thu để hình thành nên hành vi và cá tính. Xã hội hóa giai đoạn đầu sẽ có ảnh hưởng đến giá trị cốt lõi cũng như giá trị ngoại vi, còn xã hội hóa giai đoạn sau chỉ ảnh hưởng đến các giá trị ngoại vi mà thôi.

Những giá trị được phân loại là cốt lõi hay ngoại vi trong hệ thống của các giá trị văn hóa ở mỗi nước có thể khác nhau. Sự khác nhau trong quản lý phụ thuộc vào mức độ tương thích của các giá trị cốt lõi và ngoại vi giữa các nước [11]. Do đó, khi chuyển giao mô hình quản lý giữa các nước phải xem xét tính tương thích giữa hai hệ thống giá trị văn hóa giữa hai nước chuyển và nhận (hình 1). Những khó khăn và mâu thuẫn có thể xuất hiện khi những giả thiết về các giá trị cốt lõi và ngoại vi ở nước phát triển mô hình quản lý (exporting country) không phù hợp với giá trị cốt lõi và ngoại vi ở nước sở tại (importing country) muốn áp dụng mô hình quản lý đó. Tuy nhiên cần lưu ý rằng việc áp dụng mô hình quản lý được chuyển giao sẽ không mang lại hiệu quả như nhau. Khi có sự tương thích về giá trị cốt lõi thì

việc áp dụng sẽ hiệu quả hơn, còn khi có sự không tương thích về giá trị cốt lõi thì việc áp dụng sẽ kém hiệu quả.

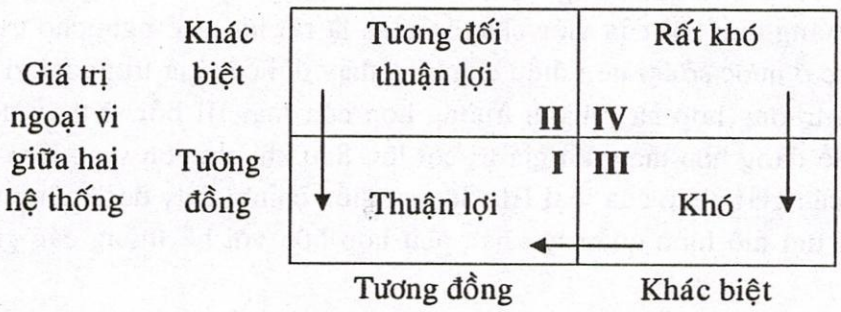


Hình 1: Giá trị cốt lõi và giá trị ngoại vi

Nếu không tương thích về giá trị ngoại vi thì sẽ không ảnh hưởng nhiều đến việc áp dụng mô hình quản lý được chuyển giao. Do đó, để áp dụng mô hình quản lý được chuyển giao hiệu quả thì cần phải làm tăng sự tương thích về các giá trị bằng cách thay đổi các giá trị này. Tuy nhiên, việc thay đổi các giá trị ngoại vi dễ dàng hơn vì bản chất kém ổn định và bền vững của nó.

3. KHẢ NĂNG CHUYỂN GIAO MÔ HÌNH QUẢN LÝ GIỮA CÁC NƯỚC

Sự tương thích giữa các giá trị cốt lõi và các giá trị ngoại vi giữa nước chuyển giao và được chuyển giao sẽ tạo ra những khả năng khác nhau cho việc chuyển giao mô hình quản lý và do đó cần phải có những cách tiếp cận khác nhau để đảm bảo tính thành công của việc chuyển giao. Có 4 trường hợp có thể xảy ra khi chuyển giao mô hình quản lý từ nước này sang nước khác [11]



Hình 2: Khả năng chuyển giao mô hình quản lý

(1) Loại I – khi các giá trị của mô hình quản lý được chuyển giao tương thích với cả giá trị cốt lõi và giá trị ngoại vi ở nước sở tại. Do đó sẽ không có bất kỳ mâu thuẫn nào về mặt giá trị của hai hệ thống, tạo điều kiện thuận lợi cho mô hình quản lý được chuyển giao thành công.

(2) Loại II – khi các giá trị của mô hình quản lý được chuyển giao không tương thích với giá trị ngoại vi ở nước sở tại. Trường hợp này gây khó khăn cho việc chuyển

giao nhưng không phải là vấn đề lớn. Vì có sự tương thích các giá trị ngoại vi nên có thể điều chỉnh/ thay đổi các giá trị ngoại vi của mô hình hay các giá trị của nước sở tại để có thể chuyển giao thành công. Tuy nhiên, nên điều chỉnh/ thay đổi những giá trị ngoại vi của nước sở tại hơn là điều chỉnh/ thay đổi các giá trị ngoại vi của mô hình. Các tổ chức ở nước sở tại có thể thay đổi các giá trị ngoại vi một cách rất dễ dàng thông qua quá trình xã hội hóa trong tổ chức hoặc tuyển nhân viên mới có những giá trị phù hợp với giả thiết về các giá trị của mô hình. Với cách làm này sẽ giảm thiểu hoặc loại bỏ những mâu thuẫn có thể có giữa hai hệ thống, tạo điều kiện cho sự chuyển giao mô hình từ nước này sang nước khác thành công.

(3) Loại III – khi các giá trị của mô hình quản lý được chuyển giao không tương thích với giá trị cốt lõi ở nước sở tại. Trường hợp này có thể gây ra một số khó khăn cho việc chuyển giao. Nếu mâu thuẫn giá trị là các giá trị ngoại vi của mô hình quản lý được chuyển giao, thì nên điều chỉnh/ thay đổi các giá trị này cho phù hợp với hệ thống giá trị của nước sở tại. Như đã nói trên, các giá trị cốt lõi thường ổn định và khó thay đổi. Do đó, thay đổi các giá trị cốt lõi sẽ rất khó khăn trong khi thay đổi các giá trị ngoại vi của mô hình quản lý sẽ dễ dàng hơn mà vẫn đảm bảo bản chất và đặc trưng của mô hình đó là không thay đổi.

Nếu mâu thuẫn giá trị cũng là các giá trị cốt lõi của mô hình chuyển giao thì sẽ rất khó khăn. Trong trường hợp này không nên chú trọng vào việc xã hội hóa nhân viên mà nên chú trọng đến việc bố trí nguồn nhân lực. Nên chuyển cả cán bộ quản lý cùng với mô hình quản lý sang nước sở tại vì như thế những giá trị cốt lõi của mô hình vẫn được duy trì và do đó bản chất của mô hình không thay đổi, giảm thiểu mâu thuẫn giữa hai hệ thống giá trị, khuyến khích sự thay đổi các giá trị ở nước sở tại theo thời gian. Về nguyên tắc các giá trị cốt lõi này vẫn có thể thay đổi để phù hợp với tình hình mới. Điều này sẽ mất rất nhiều thời gian và nỗ lực thông qua quá trình xã hội hóa.

(4) Loại IV – khi các giá trị của mô hình quản lý được chuyển giao không tương thích với cả giá trị cốt lõi và giá trị ngoại vi ở nước sở tại. Đây là trường hợp khó khăn nhất và khả năng thất bại của việc chuyển giao là rất lớn. Đề nghị cho trường hợp này là tổ chức ở nước sở tại nên điều chỉnh và thay đổi các giá trị ngoại vi nhằm cố gắng chuyển trường hợp này thành trường hợp của loại III bởi vì thay đổi giá trị ngoại vi sẽ dễ dàng hơn thay đổi giá trị cốt lõi. Sau khi chuyển sang loại III thì có thể sử dụng các giải pháp của loại III. Nếu sự điều chỉnh/ thay đổi không thực hiện được thì nên tìm mô hình quản lý khác phù hợp hơn với hệ thống các giá trị của nước sở tại.

4. KẾT LUẬN

Mỗi nước sẽ có hệ thống các giá trị riêng biệt, được sắp xếp theo mức độ quan trọng và tính trung tâm của các giá trị. Hệ thống giá trị này được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác và được tiếp thu thông qua quá trình xã hội hóa. Các giá trị văn hóa được phân biệt thành 2 loại, giá trị cốt lõi và giá trị ngoại vi. Giá trị cốt lõi thường ổn định và khó thay đổi hơn giá trị ngoại vi. Sự phân biệt này ở các nước có thể khác nhau. Khi chuyển giao mô hình quản lý từ nước này sang nước khác có thành công hay không phụ thuộc vào mức độ tương thích của các giá trị cốt lõi và giá trị ngoại vi của mô hình quản lý và của tổ chức ở nước sở tại. Những trường hợp không tương thích khác nhau sẽ có những cách giải quyết khác nhau. Do đó, trước khi chuyển giao các mô hình quản lý giữa các nước, cần thiết phải phân tích hệ thống

giá trị của mô hình chuyển giao và của tổ chức nước sở tại để việc chuyển giao được dễ dàng, thuận lợi và thành công hơn.

THE IMPACTS OF NATIONAL CULTURE ON APPLICATION OF MANAGEMENT THEORIES AND PRACTICES

Le Thanh Long

ABSTRACT: *Differences in management should not be considered in terms of specific values but in terms of value centrality in countries being studied. The main idea is the differentiation between core and periphery cultural values which reflect their differential social control. The transferability of management theories and practices is determined by the compatibility of cultural value systems between the exporting and importing nations.*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2. ed., Belmont Calif. Wadsworth Pub. Co., 1992

[2] Hall, Edward T. and Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Inc., 1996.

[3] Hofstede, Greet, *Cultures and Organizations: Software in Mind*, McGraw-Hill: London., 1991.

[4] Triandis, H. C., *Dimensions of Cultural Variations as Parameter of Organizational Theories*, International Studies of Management and Organization, 12, pp. 139-169, 1982

[5] Cushner, Kenneth and Richard W. Brislin, *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, 2 nd, Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1986.

[6] Bloom, B. S., *Stability and Change in Human Characteristics*. New York: Wiley, 1964.

[7] Kuhlen, R. G., *Personality Change with Age*, in P. Worchel & D. Byrne (Eds.), Personality Change, New York: Wiley, pp. 524-557, 1964.

[8] Lachman, Ran, *Factor Influencing Worker's Orientations: A Secondary Analysis of Israeli Data*, Organization Studies, Vol. 9, No.4, pp. 497-510, 1988.

[9] Kluckhohn, F. R. and F. L. Strodtbeck, *Variations in Values Orientations*, Evanston, III: Row Peterson, 1961.

[10] Parsons, Talcpott, *Social Structure and Personality*, New York, 1964

[11] Le Thanh Long, *An Explanatory Study of the Impact of a National Culture on Strategy Formulation and of the Transferability of Perspectives across Cultural Boundaries*, Doctoral Thesis, Innsbruck, 2001.