

CHỦ NGHĨA CỘNG ĐỒNG TRONG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VÀ HÀN QUỐC

PGS.TS. Phan Thị Thu Hiền

Trưởng Khoa Hàn Quốc học

Trường ĐHKHXH&NV – ĐH Quốc gia Tp Hồ Chí Minh

Abstract

Comparative study of Vietnamese and Korean corporate cultures is a topic of scientific and practical significance. Corporate culture (enterprise culture / business culture / organization culture), as a sub-culture, is inevitably linked to a national culture. Thus, a comparative study of Vietnamese and Korean corporate cultures can contribute to enlighten identities of two nations. Nowadays, Korea is a leading investor in Vietnam with over 2,800 active businesses. However, many Korean companies in Vietnam are not very successful in human relationship between Korean managers and Vietnamese staff. Understanding Vietnamese and Korean corporate cultures can contribute to promoting their cooperation.

Besides of sharing many Oriental / East Asian basic similarities, Vietnamese and Korean organization cultures are different in many national characteristics. In this paper, we would like to analyze the similarities and differences between Korean and Vietnamese collectivism as one of basic dimensions of their organization cultures. Our paper aims to offer some suggestions for improving mutual understanding between Korean and Vietnamese staffs, improving business effect of Korean companies in Vietnam.

Keywords: Vietnamese - Korean relation / cooperation, Korean companies in Vietnam, Korean Organization Culture / Corporate culture / Enterprise culture / Business culture, Vietnamese Organization Culture / Corporate culture / Enterprise culture / Business culture, Comparative Study.

DẪN NHẬP

Nghiên cứu so sánh văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc là một đề tài có ý nghĩa khoa học và thực tiễn. Về phương diện học thuật, văn hóa doanh nghiệp (corporate culture / enterprise culture / business culture / organization culture), với tư cách một tiểu văn hóa (sub-culture), gắn bó chặt chẽ với văn hóa của một dân tộc

(national culture). Do đó, qua nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp có thể góp phần soi sáng bản sắc văn hóa dân tộc (identity) Việt và Hàn. Về phương diện thực hành, hiện nay, Hàn Quốc là nhà đầu tư hàng đầu ở Việt Nam với hơn 2.800 doanh nghiệp đang hoạt động. Tuy nhiên, Hàn Quốc cũng là nhà đầu tư không phải rất thành công trong quan hệ nhân sự giữa các nhà quản lý người Hàn và các nhà quản lý, nhân viên người Việt. Hiểu biết văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc trong so sánh có thể góp phần xúc tiến quan hệ hợp tác giữa hai dân tộc.

Báo cáo của chúng tôi tập trung so sánh chủ nghĩa tập thể trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc. Kết luận rút ra từ trường hợp so sánh cũng có thể gợi ý sự vận dụng khái quát hơn đối với quan hệ giữa Hàn Quốc và Đông Nam Á nói chung.

1. Chủ nghĩa cộng đồng nhọ một chiều kích của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc

Có nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm “văn hóa”. Geert Hofstede định nghĩa “văn hóa là sự lập trình tâm thức tập thể, phân biệt những thành viên của nhóm hay loại người này với nhóm hay loại người khác” (“Culture, it is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another”¹). Theo Hofstede, văn hóa doanh nghiệp (organizational culture / corporate culture) là một trong những “lớp văn hóa” (layer of culture), thể hiện “cách thức mà nhà quản lý / nhân viên được xã hội hóa trong tổ chức lao động của họ” (the way employees have been socialized by their work organization”². Theo Chan Sup Chang và Nahn Joo Chang, “hệ thống quản trị kinh doanh là một chức năng của nền văn hóa”. “Điều ấy có nghĩa rằng văn hóa của một dân tộc ảnh hưởng đến và hệ thống hóa hệ thống quản trị kinh doanh của dân tộc ấy”³ (a management system is a function of its culture. This means that the culture of a nation influences and systematizes the management system of that nation). Nghiên cứu so sánh văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc, vì vậy, gắn bó không thể tách rời với nghiên cứu so sánh văn hóa, bản sắc dân tộc Việt Nam và Hàn Quốc.

Chủ nghĩa cá nhân (Individualism) vs. Chủ nghĩa cộng đồng (Collectivism) được xem như một trong những chiều kích quan trọng của văn hóa doanh nghiệp.

Nổi bật như những công trình nghiên cứu về quan hệ giữa văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp của Geert Hofstede, suốt từ những năm 1970 đến nay luôn luôn thu hút sự chú ý của giới học giả, đã xác định 6 chiều kích quan trọng của văn hóa doanh nghiệp:

¹ Geert Hofstede: *Cultures and Organizations – Software of the Mind* (PDF version), tr 1.

² Geert Hofstede: *Cultures and Organizations – Software of the Mind* (PDF version), tr 3.

³ Chan Sup Chang & Nahn Joo Chang 1994:9.

(1) Power Distance (*Khoảng cách quyền lực*), (2) Individualism vs. Collectivism (*Chủ nghĩa cá nhân* trong sự tương phản với *Chủ nghĩa cộng đồng*), (3) Masculinity vs. Femininity (*Nam tính* trong sự tương phản với *Nữ tính*), (4) Uncertainty Avoidance (*Tránh sự bất định*), (5) Xu hướng Pragmatism (*Chủ nghĩa thực tiễn / Chủ nghĩa thực tế*) liên quan đến Long Term vs. Short Term Orientation (*Định hướng dài hạn* trong sự tương phản với *Định hướng ngắn hạn*), (6) Indulgence vs. Restraint (*Thoải mái / Hưởng thụ* trong sự tương phản với *Kiểm chế / Khắc kỷ*). Trong đó, Chủ nghĩa cá nhân và Chủ nghĩa cộng đồng liên quan “mức độ tương thuộc mà một xã hội duy trì giữa những thành viên của nó. Nó liên quan đến hình ảnh tự ngã của người ta được nhận diện trong thuật ngữ “tôi” hay “chúng ta”. Trong xã hội cá nhân chủ nghĩa, con người quan tâm cho chính họ và gia đình họ. Những xã hội chủ nghĩa tập thể, con người thuộc về những nhóm quan tâm đến họ và đôi lại, họ trung thành với nhóm đó⁴”.

Trong công trình nghiên cứu về những nền tảng văn hóa, chính trị, kinh tế của hệ thống quản trị kinh doanh Hàn Quốc, Chan Sup Chang và Nahn Joo Chang đã so sánh Nhật Bản – Hàn Quốc – Hoa Kỳ về 7 khía cạnh liên quan tới văn hóa quản trị kinh doanh: (1) Blood on bahavors (*Thái độ đối với máu, quân sự*), (2) Mythic tradition (*Truyền thống huyền thoại*), (3) Territorial location (*Vị trí và cảm giác an toàn lãnh thổ*), (4) Family and blood relationship (*Gia đình và quan hệ huyết thống*), (5) Alumni and education relation (*Bạn đồng môn và quan hệ về học vấn*), (6) Regionalism (*Chủ nghĩa địa phương*), (7) Reciprocity (*Quan hệ tương hỗ và lòng trung thành*) thì trong số đó, có đến 4 khía cạnh (4), (5), (6), (7) liên quan đến chủ nghĩa cộng đồng.

Chủ nghĩa cộng đồng (Collectivism) được xem như một trong những đặc điểm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc và Việt Nam.

Theo kết quả khảo sát xã hội học (thực hiện liên tục nhiều năm với quy mô, số lượng lớn trên mẫu có tính đại diện, tính điển hình cao) của Hofstede, chỉ số chủ nghĩa cá nhân của Việt Nam và Hàn Quốc lần lượt là 20 và 18 cho thấy cả hai là những xã hội của chủ nghĩa cộng đồng. Đáng chú ý là các nước nổi bật ở Đông Bắc Á (Trung Quốc, Hàn Quốc) và Đông Nam Á (Việt Nam, Thái Lan, Singapore) đều có chỉ số chủ nghĩa cá nhân thấp (18 – 20), duy chỉ Nhật Bản có chỉ số cá nhân trung bình. Các nước châu Á tương phản sâu sắc với Hoa Kỳ, nơi chỉ số cá nhân rất cao (91). Như vậy, có sự tương đồng giữa Việt Nam và Hàn Quốc (cũng như hầu hết các nước châu Á khác) về chủ nghĩa cộng đồng, trong đó chủ nghĩa cộng đồng của Hàn Quốc còn cao hơn Việt Nam (và thuộc loại cao nhất châu Á, cao nhất thế giới).

⁴ G.Hofstede 2011: 8; cập nhật với <http://geert-hofstede.com/vietnam.html>

	USA	China	Japan	Korea	Vietnam	Thailand	Singapore
IDV	91	20	46	18	20	20	20

Table 1. Individualism Index (IDV) values for USA, China, Japan, Korea, Vietnam, Thailand, Singapore (Phan Thị Thu Hiền lập bảng, dựa trên kết quả của Hofstede)

Theo L. Robert Kohls (2001) trong *Học để tư duy kiểu Hàn (Learning to Think Korean)*, hệ giá trị văn hóa Hàn Quốc truyền thống có những thay đổi quan trọng từ 1965, đặc biệt khi chuyển sang thế kỷ XXI, tuy nhiên, trước sau thống lĩnh vẫn là Xu hướng nhóm (Group Orientation) chứ không phải là Individualism (Chủ nghĩa cá nhân), Independence (Sự độc lập), Privacy (Riêng tư)⁵. Boyé Lafayette De Mente (2014) nghiên cứu *Kiểu thức Hàn trong kinh doanh (The Korean Way in Business)* cũng khẳng định như thế⁶. L. Robert Kohls và Boyé Lafayette De Mente đều so sánh văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc với văn hóa doanh nghiệp Hoa Kỳ.

Tuy nhiên, cũng có khá nhiều ý kiến không hoàn toàn tán đồng. Các học giả Nhật Bản như S. Hayashi (1985), Y. Hasegawa (1987), T. Kusayanagi (1980), T. Watanabe (1987), qua so sánh Hàn-Nhật, khẳng định rằng người Hàn duy trì chủ nghĩa cá nhân, một kiểu “hành xử cá nhân chủ nghĩa độc đáo” (trong khi người Nhật theo chủ nghĩa tập thể), người Hàn trung thành với những cá nhân trong nhóm (khác người Nhật trung thành với nhóm). Các học giả Hàn Quốc như D.K. Kim và C.W. Kim (1989), T.K. Lee (1977) cũng xem là người Hàn có “cách nghĩ cá nhân chủ nghĩa”, “hành xử ích kỷ”, ít nhất cũng thừa nhận “thái độ cá nhân chủ nghĩa như một hiện tượng ngoại biên trong xã hội hướng về cộng đồng”, “theo đuổi những quan tâm cá nhân trong bối cảnh nhóm”⁷. Theo C.S. Chang (1989), “người Hàn phát triển một kiểu thức hành xử đồng thời vừa mang tính cộng đồng vừa mang tính cá nhân”⁸.

Trong khi chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc đã được khá nhiều nhà nghiên cứu quan tâm tuy ý kiến còn những khác biệt thì văn hóa doanh nghiệp Việt Nam nhìn chung chưa mấy được chú ý. Chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc thường được so sánh Hoa Kỳ và Nhật Bản. Như vậy, vẫn còn cần thiết những nghiên cứu chuyên sâu, có hệ thống về chủ nghĩa cộng đồng của Hàn Quốc và Việt Nam, đặc biệt những nghiên cứu so sánh làm rõ đặc điểm tương đồng cũng như sắc thái đặc thù giữa hai dân tộc.

2. Hoàn cảnh hình thành chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa Việt Nam và Hàn Quốc

⁵L. Robert Kohls 2001: 60-65.

⁶ Boyé Lafayette De Mente 2014: 49-50.

⁷ Chan Sup Chang & Nahn Joo Chang 1994: 45-46.

⁸ Chan Sup Chang & Nahn Joo Chang 1994: 55.

Phần này so sánh những điều kiện tự nhiên và xã hội góp phần hình thành đặc điểm tương đồng cũng như sắc thái đặc thù giữa chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc.

1. Thành phần chủng tộc

Hàn Quốc từ xưa là một xã hội thuần chủng (homogeneity), chỉ có một dân tộc Hàn. “Dân cư trên bán đảo Hàn thuần nhất về thể chất, ngôn ngữ, văn hóa hơn hầu hết những nhóm lớn cư dân ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới”⁹. Việt Nam lại là quốc gia đa dân tộc (heterogeneity) với 54 dân tộc. Xã hội đa văn hóa (multicultural) có xu hướng dễ dàng hơn trong chấp nhận tha nhân, ít phân biệt hơn giữa trong nhóm (in-group) và ngoài nhóm (out-group) so với xã hội đơn văn hóa.

2. Sản xuất kinh tế

Dù khởi đầu khác nhau (Việt Nam hái lượm, trồng trọt trong khi Hàn Quốc săn bắt, du mục), nhưng suốt truyền thống lâu dài về sau, cả hai đều chủ yếu làm nông nghiệp trồng lúa. Sự gắn kết cộng đồng của cư dân trồng trọt nhìn chung mạnh hơn so với cư dân du mục.

3. Hoàn cảnh lịch sử

Cả Việt Nam lẫn Hàn Quốc đều trải qua thời gian lâu dài bị giặc ngoại xâm. Hàn Quốc tổng cộng có khoảng 400 năm bị xâm lược, bởi Trung Quốc và Nhật Bản. Việt Nam bị Trung Quốc, Pháp, Nhật Bản, Mỹ xâm lược, trước sau hơn 1200 năm. Nhu cầu chống giặc ngoại xâm thường là một động lực mạnh mẽ gắn kết cộng đồng.

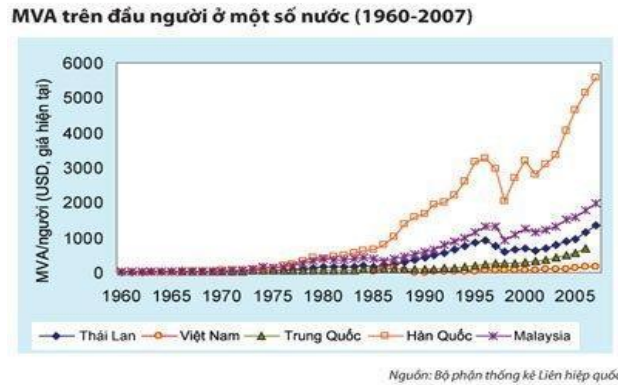
Là hệ quả của hoàn cảnh lịch sử này, cả Việt Nam lẫn Hàn Quốc đều chịu ảnh hưởng văn hóa Trung Quốc, với Phật giáo và Nho giáo. Phật giáo dù hướng tới giải thoát cá nhân, vẫn có dấu ấn quan trọng đối với chủ nghĩa cộng đồng qua thuyết giảng về đức từ bi, yêu thương đồng loại, yêu thương chúng sinh. Đến nay, Phật giáo vẫn là tôn giáo với số lượng tín đồ cao nhất ở Việt Nam (12%) cũng như Hàn Quốc (25%). Đặc biệt là Nho giáo, với tư cách một triết học-chính trị nhấn mạnh tầm quan trọng của trật tự gia đình, trật tự xã hội dựa trên trách nhiệm đạo đức trong quan hệ tương hỗ giữa các thành viên trong gia đình (chồng-vợ, cha-con, anh-em) và xã hội (vua-tôi, bạn hữu), đã góp phần tăng cường chủ nghĩa cộng đồng ở Việt Nam và Hàn Quốc. Nho giáo ở Hàn Quốc được xem là còn nghiêm ngặt hơn cả ở Trung Quốc. Ở Việt Nam thì trên cơ tầng bản địa Đông Nam Á với khuynh hướng bình đẳng dân chủ, Nho giáo trở nên mềm mại hơn.

4. Quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa

Hàn Quốc từ những năm 1960 bắt đầu quá trình tăng trưởng thần kỳ, trở thành một trong những cường quốc kinh tế của khu vực và thế giới, với những chaebol [재벌 (財閥)] hùng mạnh, những đô thị văn minh. Trong khi đó, Việt Nam mới giành được độc

⁹ Choong Soon Kim 2007: *Kimchi and IT*.

lập và thống nhất đất nước từ năm 1975, đến nay cũng vẫn luôn phải sẵn sàng chiến tranh bảo vệ chủ quyền, Việt Nam mới là nước đang phát triển, mới chỉ bước vào giai đoạn đầu của công nghiệp hóa, hiện đại hóa, mới chỉ có ít doanh nghiệp vừa và nhỏ, về cơ bản vẫn còn là xã hội tam nông (nông thôn, nông nghiệp, nông dân).



H1. So sánh về trình độ phát triển công nghiệp căn cứ giá trị gia tăng hàng công nghiệp chế tạo trên đầu người (MVA) với Hàn Quốc cao nhất và Việt Nam thấp nhất trong 5 nước châu Á¹

Bảng so sánh dưới đây cho thấy tỷ lệ dân số thành thị ở Hàn Quốc tăng nhanh dần đều từ những năm 1960 trong khi ở Việt Nam tăng rất chậm. Theo thống kê năm 2010, dân số thành thị ở Hàn Quốc chiếm đến 90,2% trong khi ở Việt Nam chỉ chiếm 30,4%. Xã hội đô thị, công nghiệp là môi trường tạo điều kiện cho sự hình thành và phát triển chủ nghĩa cá nhân, khác với xã hội nông thôn, nông nghiệp duy trì lâu dài chủ nghĩa cộng đồng.

Năm	Tỷ lệ dân số đô thị (%)	
	VIỆT NAM	HÀN QUỐC
1950	11,6	21,35
1960	14,7	39,1
1970	18,3	50,1
1980	19,2	68,7
1990	20,3	81,9
2000	24,5	88,3
2010	30,4	90,2

Table 2. Tỷ lệ dân số thành thị ở Việt Nam và Hàn Quốc (1950 - 2010)¹⁰

¹⁰World urbanization Prospectives: The 2009 Revision Population Database. Và Website Văn phòng Thống kê quốc gia Hàn Quốc

Thêm nữa, trong khi Hàn Quốc từ những năm 1960 phát triển chủ nghĩa tư bản thì Việt Nam trước sau vẫn phát triển theo định hướng xã hội chủ nghĩa, dù gần đây chuyển từ cơ chế bao cấp sang cơ chế thị trường. Ở Hàn Quốc, thống lĩnh là kinh tế tư nhân. Theo thống kê năm 2011, chỉ riêng 10 chaebol lớn nhất đã chiếm đến 79% GDP.

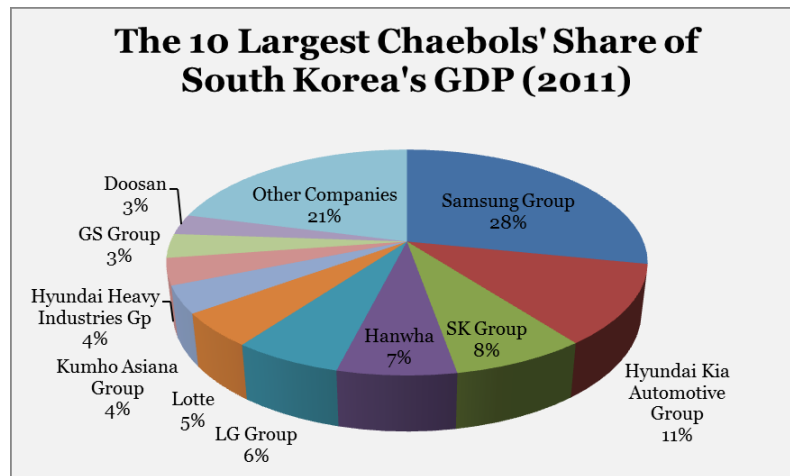


Fig 2. The 10 Largest Chaebols' Share of South Korea's GDP (2011)

Trong khi đó, ở Việt Nam, khu vực doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tập thể vẫn chiếm tỉ trọng và vai trò lớn nhất. Theo thống kê năm 2013, “tuy các doanh nghiệp nhà nước chỉ chiếm hơn 1% về số lượng song lại cung cấp hầu hết các sản phẩm, dịch vụ quan trọng của nền kinh tế, góp phần bảo đảm các cân đối vĩ mô (ngân sách Nhà nước, an ninh lương thực, an ninh năng lượng, cán cân thương mại...), đang là lực lượng sản xuất chủ chốt của nhiều ngành, nhiều lĩnh vực quan trọng như: Bảo đảm hơn 85% sản lượng điện, xăng dầu; thực hiện 98% sản lượng vận tải hàng không nội địa; hơn 90% hạ tầng viễn thông; 56% dịch vụ tài chính, tín dụng; 70% lượng gạo xuất khẩu; hơn 80% phân hóa học... Các doanh nghiệp luôn tạo ra hơn 30% tổng thu ngân sách, chưa tính thu từ dầu thô qua Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam; chiếm 33% tăng trưởng kinh tế. Trong số các doanh nghiệp đóng thuế thu nhập doanh nghiệp các năm 2010 và năm 2011 thì doanh nghiệp nhà nước chiếm 16/20 vị trí hàng đầu, trong đó cả 10 doanh nghiệp nộp thuế nhiều nhất đều là doanh nghiệp nhà nước”¹¹. Cơ chế bao cấp, định hướng xã hội chủ nghĩa là môi trường của chủ nghĩa cộng đồng trong khi cơ chế thị trường, tư bản chủ nghĩa là môi trường của chủ nghĩa cá nhân.

5. Những thay đổi thể hệ

Có thể xếp vào điều kiện thứ tư, tuy nhiên, đáng để tách riêng thành điều kiện thứ năm, đó là những thay đổi thể hệ trong văn hóa dân tộc cũng như văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc.

¹¹ “ĐÁNH GIÁ ĐÚNG VAI TRÒ CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC”. [HTTP://NGUYENTANDUNG.ORG/DANH-GIA-DUNG-VAI-TRO-CUA-DOANH-NGHIEP-NHA-NUOC.HTML](http://nguyentandung.org/danh-gia-dung-vai-tro-cua-doanh-nghiep-nha-nuoc.html)

Ở Hàn Quốc, đó trước hết là thế hệ 386 [386 세대 (세대)], thế hệ sinh vào những năm 1960, vào đại học những năm 1980 và cuối những năm 1990, họ ở quãng tuổi 30 tuổi. Thế hệ này tác động mạnh đến đời sống kinh tế, xã hội, chính trị của Hàn Quốc suốt hai thập kỷ (những năm 1990 và những năm 2000). Khác với cha mẹ họ, thế hệ này không trải qua chiến tranh Triều Tiên, họ sinh ra khi Hàn Quốc bắt đầu kỳ tích cất cánh kinh tế. Những năm tuổi trẻ, họ tích cực đấu tranh chống chế độ độc tài để thực hiện dân chủ. Họ cũng không hài lòng với sự quân bình trong nghèo khó mà nỗ lực làm giàu, khoảng cách giàu nghèo ngày càng lớn. Theo L. Robert Kohls, trong hệ giá trị Hàn Quốc từ những năm 1965, có sự duy trì những giá trị truyền thống và hình thành những giá trị mới, hiện đại: thế hệ 386 chính là thế hệ trong khi vẫn duy trì xu hướng nhóm (group orientation) thì vừa coi trọng di sản dòng dõi (birthright inheritance) vừa nhấn mạnh sự tự lực, phấn đấu, cải thiện (self-help, improvement); có xu hướng đánh giá con người qua hành động, quan tâm đến thành tựu (doing orientation, achievement) hơn là xu hướng đánh giá con người qua tình trạng bản thể (being orientation); chuyển qua quan hệ cạnh tranh (competition) hơn là hợp tác (cooperation)¹².

Hiện nay, Hàn Quốc lại đang chứng kiến một thay đổi quan trọng với Thế hệ Mới (New Generation), được gọi là Shinsedae, đang ở độ tuổi 26-35, lớn lên sau suy thoái kinh tế ở Châu Á năm 1997, học Đại học ở Hoa Kỳ, thông thạo tiếng Anh và có một phối cảnh toàn cầu. Thế hệ này thực tế (pragmatic) hơn các thế hệ trước, xu hướng tiêu thụ hơn, chủ nghĩa cá nhân mạnh hơn do ảnh hưởng của toàn cầu hóa, internet và các phương tiện truyền thông đại chúng.

Đối với Việt Nam, thay đổi quan trọng từ năm 1986, khi đất nước bước vào thời kỳ đổi mới, chuyển từ cơ chế bao cấp sang cơ chế thị trường. Tuy nhiên, dường như chưa xuất hiện ở Việt Nam những thay đổi thế hệ mạnh mẽ, có tính bước ngoặt, hệ trọng, ảnh hưởng đáng kể đến chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa dân tộc nói chung, văn hóa doanh nghiệp nói riêng như kiểu thế hệ 386 hay Tân Thế hệ ở Hàn Quốc.

3. Những tương đồng và khác biệt về chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc

Như đã nói ở trên, chủ nghĩa cá nhân vs. chủ nghĩa cộng đồng là một chiều kích quan trọng trong văn hóa doanh nghiệp. Phần này so sánh chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc, tuy nhiên không xem xét nó như một chiều kích độc lập mà trong quan hệ với các chiều kích khác của văn hóa doanh nghiệp như một hệ thống.

Geert Hofstede, dựa trên phương pháp định lượng (kết quả khảo sát điều tra xã hội học) đã cho thấy đặc điểm tương đồng là văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và Hàn Quốc đều thể hiện chủ nghĩa cộng đồng cao. Nghiên cứu này, kế thừa công trình đi trước,

¹²L. Robert Kohls 2001: 62

chủ yếu dùng phương pháp định tính (tiếp cận hệ thống, liên ngành), cố gắng làm sáng tỏ những khía cạnh cụ thể khác biệt đặc trưng bên cạnh đặc điểm khái quát có tính tương đồng giữa Việt Nam và Hàn Quốc. Trong một đặc điểm khái quát có tính tương đồng, chính những khía cạnh cụ thể khác biệt đặc trưng càng cần thiết được tìm hiểu thấu đáo giúp cho giao tiếp, hợp tác giữa hai bên thực sự hiệu quả.

1. Ý thức cộng đồng và ý thức cá nhân. Trung thành với cộng đồng và trung thành với cá nhân

Chang Chan Sup và Chang Nahn Joo sơ đồ hóa các kiểu thức nhóm với quan hệ giữa ý thức cộng đồng và ý thức cá nhân khác nhau qua một tọa độ với trục tung chỉ ý thức cộng đồng (ý thức về “chúng tôi” / “chúng ta”) với 9 mức từ thấp đến cao và trục hoành chỉ ý thức cá nhân (ý thức về “tôi”) cũng với 9 mức từ thấp đến cao.

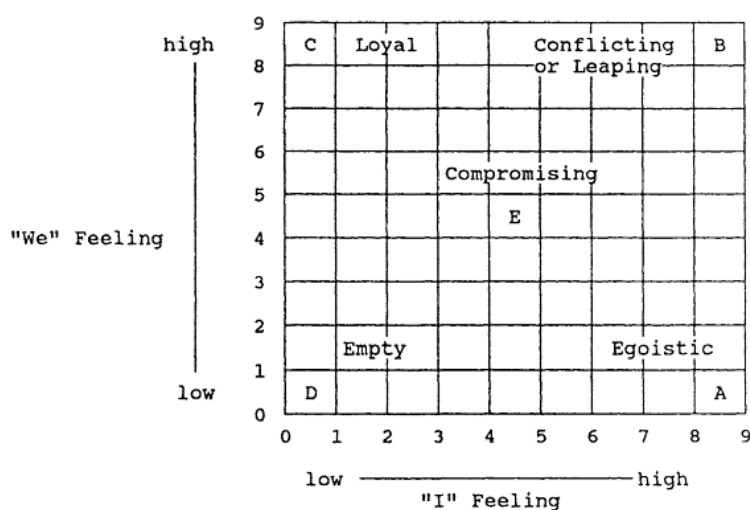


Fig 3. Tọa độ về mạng lưới ý thức cá nhân và ý thức cộng đồng (I-We Consciousness Grid)¹³

Các ô vuông A, B, C, D ở 4 góc là những điểm cực đoan. A với ý thức “tôi” cao nhất, ý thức “ta” thấp nhất có thể xem là điển hình của nhóm *Tự ngã trung tâm*, ích kỷ. Ngược lại, C với ý thức “ta” cao nhất, ý thức “tôi” thấp nhất có thể xem là điển hình của nhóm *Trung thành* mà các cá nhân đều hiến dâng lợi ích cho quyền lợi của nhóm. Ở D, cả ý thức “ta” lẫn ý thức “tôi” đều thấp nhất, thể hiện nhóm *Trống rỗng, hư vô*: một nhóm không hoạt động hoặc đang hấp hối. Ở B, cả ý thức “ta” lẫn ý thức “tôi” đều cao nhất, có thể là một nhóm *Xung đột, tranh chấp*, nơi đối đầu căng thẳng giữa những người lãnh đạo và các thành viên, hoặc cũng có thể là một nhóm có khả năng *Vượt qua* khi người lãnh đạo xác định mục tiêu thỏa mãn cả những quyền lợi cá nhân lẫn quyền lợi tập thể. E ở chính giữa mạng lưới này là nơi cả ý thức “ta” lẫn ý thức “tôi” đều trung dung, được gọi

¹³ Chan Sup Chang & Nahn Joo Chang 1994: 48.

là điểm *Thỏa hiệp* đạt đến khi sự sống còn của nhóm bị đe dọa và tất cả mọi thành viên đều cảm thấy tình thế khủng hoảng.

Chang Chan Sup và Chang Nahn Joo tỏ đồng tình với W. Safire (1987), D. Darlin (1987), I. Bruma (1988) cho rằng người Hàn làm việc nhóm yếu hơn so với người Nhật, ưu tiên lựa chọn cơ hội công việc tốt hơn là giữ trung thành với công ty, có tính bè phái và ít thỏa hiệp¹⁴. Theo học giả người Nhật, J. Kumon (1980), nếu người Nhật tan hòa cá nhân trong nhóm theo kiểu “nồi hầm” (Melting pot) thì người Hàn gia nhập nhóm theo kiểu “Tô Salad” (Salad Bow) nghĩa là cá nhân vẫn duy trì cái riêng của mình. Nói cách khác, gia nhập nhóm, mỗi cá nhân người Hàn vẫn nguyên thể tính Hydrogen hoặc Oxygen của mình, khác với trong nhóm của người Nhật các thể tính riêng rẽ, độc lập đó biến mất để chỉ còn Nước mà thôi¹⁵. Người Hàn không ở góc C (Trung thành) mà ở góc B (*Xung đột, tranh chấp / Nhảy vọt, vượt qua*).

Theo chúng tôi, về cơ bản, người Việt cũng ở góc B (*Xung đột, tranh chấp / Nhảy vọt, vượt qua*). Khá nhiều học giả đã đề cập kiểu thức nước đôi: vừa có tính cộng đồng vừa có tính tư hữu, tính tự trị của người Việt. Theo đó, người Việt quan tâm đến lợi ích cộng đồng. Mặt khác, cũng có đầu óc tư hữu, tính tự trị. *Ruộng ai thì nảy phát bờ*. Đối với việc chung, nhiều khi có thái độ ỷ lại, nghĩ rằng mình không làm thì người khác sẽ làm: *Cha chung không ai khóc; Nhiều vĩ không ai quét cửa chùa*. Cửa chung không xem là cửa mình nên có thành ngữ *Cửa chùa* và không ít nhân viên tận dụng tài sản của tổ chức (điện, nước, điện thoại, thời gian) cho công việc cá nhân¹⁶.

Với ảnh hưởng Nho giáo mà “tôi trung không thể phục vụ hai chủ”, văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc coi trọng đức trung thành. Đối với nhân viên mới, luôn có “nghỉ lễ nhập môn” giáo dục truyền thống công ty. Doanh nghiệp Hàn Quốc cũng ưu tiên cho chế độ tuyển dụng cả đời, nhân viên làm việc ở công ty cho đến lúc nghỉ hưu, và ngược lại, công ty cũng có nhiều chế độ ưu đãi dành cho những người có thâm niên công tác. Tuy nhiên, khái niệm trung thành ở đây cần được hiểu với nghĩa tương hỗ. Sự trung thành với công ty của người Hàn dựa trên cơ sở công ty quan tâm đến quyền lợi cá nhân và gia đình họ. Trách nhiệm của công ty là tạo điều kiện cho nhân viên có thu nhập tốt, cơ hội phát triển nghề nghiệp tốt cũng như quan tâm, chăm sóc đời sống nhân viên như những thành viên trong gia đình. Những công ty lớn phát triển những chương trình phúc lợi xã hội cho nhân viên: cấp căn hộ, tổ chức các đại lý bán hàng, dịch vụ y tế gia đình, mở trường học, hỗ trợ chi phí giáo dục cho con cái (trả tiền học từ mẫu giáo đến trung học, thưởng máy tính cá nhân khi vào đại học), trợ giúp cho các nghi lễ gia đình... Lãnh đạo cao cấp của công ty được xem như hình ảnh người cha trong gia đình, có trách nhiệm đảm bảo quyền lợi cho các thành viên. Và nhân viên trung thành phục vụ, như sự đền đáp

¹⁴ Chan Sup Chang & Nahn Joo Chang 1994: 49.

¹⁵ Chan Sup Chang & Nahn Joo Chang 1994: 47.

¹⁶ Chẳng hạn, Tran Ngoc Them 2004: *Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam*. NXB Tổng hợp Tp. HCM. *Researching Vietnamese Cultural Identity*. Ho Chi Minh City Publishing House, tr 190-198

công ơn đối với cá nhân người lãnh đạo như vậy hơn là trung thành với nhóm như một toàn thể. Khi không hài lòng với người lãnh đạo này, không hài lòng với sự đả ngộ của công ty này, khi có cơ hội tốt hơn ở một công ty khác, người Hàn chuyển việc khá tự do. Nhất là trong bối cảnh văn hóa Nho giáo mà thành công sự nghiệp của mỗi cá nhân có ý nghĩa duy trì truyền thống gia đình, nâng cao vị thế gia đình. Nói cách khác, tinh thần cộng đồng, đối với người Hàn, không là mục đích tự thân mà là phương tiện để hoàn thành những mục tiêu cá nhân.

Khái niệm “Trung thành” hầu như không được nhấn mạnh trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Đối với doanh nghiệp nhà nước thì nhân viên, vốn có quán tính của cơ chế bao cấp, thường hướng tới gắn bó lâu dài, suốt đời, sợ bị tinh giản biên chế, về hưu sớm... Thái độ đó dường như chủ yếu là muốn đảm bảo, tối đa hóa quyền lợi cá nhân hơn là trung thành với cơ quan, doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp tư nhân, nhân viên, vốn gắn với truyền thống tiểu nông lâu dài, thường xác định mình chỉ là người làm thuê chỉ ràng buộc với công ty bằng một quan hệ hợp đồng. Hiện tượng nhảy việc khá phổ biến. Tuy nhiên, người Việt rất trọng tình. Nên nếu thấy rằng mình được người lãnh đạo, được công ty quan tâm, chăm sóc như những thành viên trong gia đình thì họ sẽ gắn bó trung thành, nhiệt tình, tận tụy với người lãnh đạo, với công ty đó.

Có thể nói, sự gắn bó với doanh nghiệp của nhân viên Hàn Quốc và Việt Nam, chủ yếu trên cơ sở mục tiêu cá nhân, về cơ bản tương đối lỏng lẻo. Sự trung thành ở người Việt còn mờ nhạt hơn người Hàn.

Tuy nhiên, mặt khác, chúng ta cũng thấy người Việt ở trung điểm D, khu vực *Thỏa hiệp*, nhất là khi bị giặc ngoại xâm và các cá nhân sẵn sàng hy sinh tất cả cho độc lập dân tộc, mà những thời kỳ như vậy là rất nhiều trong lịch sử Việt Nam. Trong khi có truyền thống yêu nước, đoàn kết, hết mình vì dân tộc trong chiến tranh thì sang thời bình, người Việt lại chưa phát huy tốt truyền thống ấy trong lao động xây dựng đất nước, phấn đấu cho dân giàu, nước mạnh. Về điểm này, người Hàn có ý thức rõ ràng hơn về thành đạt của cá nhân mình không thể tách rời sự thịnh vượng của doanh nghiệp cũng như sự hùng mạnh của đất nước và tận hiến cho “Gisul boguk”. Phong trào “Người Hàn Quốc dùng hàng Hàn Quốc” được người Hàn ý thức và tự nguyện thực hiện hiệu quả hơn so với người Việt trong phong trào “người Việt Nam dùng hàng Việt Nam”.

2. Chủ nghĩa gia tộc và Chủ nghĩa cộng đồng làng xã. Chủ nghĩa cộng đồng và khoảng cách quyền lực

Cộng đồng mà người Hàn Quốc coi trọng và gắn bó sâu sắc nhất, chính là gia đình, gia tộc (Family). “Người Hàn là một trong những dân tộc hướng về gia đình (family-oriented) nhất thế giới¹⁷”. Theo Kohls, trong khi tiếng Anh có không nhiều hơn 2 tá từ chỉ tất cả các thành viên trong quan hệ gia đình, tiếng Hàn có đến 181 từ¹⁸. Đến mức

¹⁷ Chan Sup Chang & Nahn Joo Chang 1994: 11

¹⁸ L. Robert Kohls 2001: 125

nhiều học giả đã nói đến “chủ nghĩa gia tộc” (familism) ở Hàn Quốc. Nguyên tắc của hệ thống gia đình có xu hướng huyết thống (Principle of Blood-oriented Family System) trở thành một trong những nguyên tắc quan trọng của văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc. Nhiều doanh nghiệp mang tính gia đình trị, huy động vốn và được điều hành bởi các thành viên trong gia đình, quyền lực theo lối cha truyền con nối. Theo Ủy ban Thương mại bình đẳng Hàn Quốc, hình thức sở hữu của các gia đình trong 30 Chaebol lớn nhất Hàn Quốc tăng từ 43,8% (năm 1995) lên 44,1% (năm 1996), lên 44,5% năm 1998 và năm 1999 tăng lên tới 50,5%¹⁹. Trong suốt mấy thập kỷ tồn tại, 90% quyền thừa kế tập đoàn được chuyển từ cha sang con trai hoặc anh em trai.

Ở Việt Nam dù có những công ty do các thành viên trong gia đình, gia tộc làm chủ và vận hành nhưng không có đặc điểm quản trị kinh doanh với xu hướng gia đình (family-oriented business).

Trong văn hóa Việt Nam, gia tộc không phải là mô hình tổ chức quan trọng nhất. Giống như người Hàn coi trọng “munjung”: “*Máu đặc hơn nước lã*”, người Việt cũng coi trọng huyết thống: “*Một giọt máu đào hơn ao nước lã*”. Tuy nhiên, người Việt đồng thời cũng hết sức coi trọng tình làng xóm: “*Bán anh em xa mua láng giềng gần*” và dễ dàng mở rộng từ Nhà đến Làng đến Nước. Theo Trần Ngọc Thêm, cư dân Việt Nam ở Bắc Bộ và Nam Bộ sống tập trung thành những làng lớn, phải cùng nhau chung sức chống hạn hán, chống lũ lụt... Trong khi đó, địa hình núi đồi ở Hàn Quốc chia cắt, không tạo nên những đồng bằng rộng lớn, buộc cư dân phải sống tương đối phân tán. Do đó, trong khi Hàn Quốc nổi bật với chủ nghĩa gia tộc thì Việt Nam lại nổi bật với chủ nghĩa cộng đồng làng xã.

Với nguyên tắc chủ nghĩa gia tộc, văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc là sự mở rộng của văn hóa gia đình Hàn Quốc truyền thống theo lối gia trưởng, thể hiện qua người lãnh đạo trong vai trò người cha đứng đầu gia đình, cai trị bằng quyền lực tuyệt đối; thể hiện qua uy quyền của người trên, sự tuân phục của người dưới. Nổi bật là nguyên tắc tập trung quyền lực. Tục ngữ Hàn Quốc có câu: “*Nhiều người ở vị trí cao thì nổi võ*”. Ngay cả ngày nay, khi một thể hệ nhà quản lý trẻ học hành từ phương Tây trở về, tiếp thu ảnh hưởng phương Tây, quản lý qua delegation of authority và giải trung tâm quá trình ra quyết định (decentralized decision-making process) thì về cơ bản, quản trị doanh nghiệp Hàn Quốc vẫn mang tính uy quyền và gia trưởng [Chang 135-136]. Trong quá trình ra quyết định của doanh nghiệp Hàn Quốc, được gọi là *Pumui*, việc lấy ý kiến cấp dưới phân nhiều chỉ để tham khảo, thậm chí chỉ mang tính hình thức, để chính thức hóa một quyết định do cấp trên tự quyết.

Nguyên tắc trật cấp (Principle of Strict Hierarchical Order) trong doanh nghiệp Hàn Quốc thể hiện qua tính quyền uy ở người trên và tính phục tùng ở người dưới. Về hệ quả tích cực, nguyên tắc này tạo nên tính trật tự, kỷ luật nghiêm trong xã hội. Cá nhân có

¹⁹Joseph E. Stiglitz và Shahid Yusuf 2002: *Suy nghĩ lại sự thần kỳ của Đông Á*, Nxb Chính trị Quốc gia.

ý thức bốn phần cao. Tuy nhiên, mặt hạn chế là ở người trên, tính quyền uy dễ sinh ra thói độc đoán (dokdan); còn ở người dưới thì tinh phục tùng có thể dẫn đến thối nhu nhược.

Chủ nghĩa cộng đồng làng xã của Việt Nam, từ trong truyền thống, gắn với tinh thần dân chủ, bình đẳng. Cán bộ nhà nước được giáo dục tư tưởng chính quyền do dân, cho dân và vì dân, cán bộ là công bộc, là người đầy tớ của nhân dân, phục vụ nhân dân, phải gần dân mới được nhân dân yêu mến, ủng hộ. Dù đã qua thời bao cấp, hình ảnh người lãnh đạo dân chủ vẫn được xem là mẫu mực. Lời khen đối với một lãnh đạo là “ông ấy rất gần dân”, “ông ấy có tác phong quần chúng”... Trong doanh nghiệp nhà nước cũng vẫn duy trì thể chế quản lý coi trọng ý kiến của tập thể: “Đa số thắng thiểu số, thiểu số phục tùng đa số”. Khi ra quyết định, chú trọng “bộ tứ”: (1) Đảng, (2) Chính quyền, (3) Công đoàn (4) Đoàn thanh niên. Lãnh đạo thường có những buổi gặp gỡ, tiếp nhân viên, lắng nghe ý kiến của nhân viên.

Việt Nam không phát triển chủ nghĩa gia tộc nhưng lại đem lối ứng xử kiểu gia đình vào doanh nghiệp. Giữa các thành viên ở công sở vẫn có kiểu xưng hô theo vai vế tuổi tác hay quan hệ gia đình. Khác với ở doanh nghiệp Hàn Quốc, tiếng Hàn có đến trên 50 từ chỉ cấp bậc trong công ty, mọi người luôn xưng hô theo chức vụ, vị trí công việc, không kể đến quan hệ gia đình, tuổi tác.

Tính cộng đồng, làng xã, đôi khi dân chủ đến thiếu nguyên tắc, dẫn đến căn bệnh "trên bao dưới không nghe" khá phổ biến trong xã hội Việt Nam quá khứ và hiện tại.

Tham khảo kết quả nghiên cứu qua khảo sát điều tra xã hội học của Hofstede, có thể thấy khác với Hoa Kỳ có khoảng cách quyền lực khá thấp; phần đông các nước ở châu Á có khoảng cách quyền lực cao và khá cao, nhất là Trung Quốc và các nước chịu ảnh hưởng văn hóa Nho giáo Trung Quốc. Xã hội Hoa Kỳ mang tính trực hoành (horizontal), dân chủ, bình đẳng (equality) hơn, các xã hội châu Á mang tính trực tung (vertical), tôn ti (hierarchy) hơn.

	USA	China	Japan	Korea	Vietnam	Thailand	Singapore
PDI	40	80	54	60	70	64	74

Table 3. Power Distance Index (PDI) values for USA, China, Japan, Korea, Vietnam, Thailand, Singapore (Phan Thị Thu Hiền lập bảng, dựa trên kết quả của Hofstede)

Đáng chú ý là, cùng ở Đông Á, khoảng cách quyền lực của Hàn Quốc (và Nhật Bản) thấp hơn Việt Nam. Dù như phần đầu của mục này đã phân tích, người lãnh đạo cũng như quy trình ra quyết định trong doanh nghiệp Hàn Quốc có tính gia trưởng, độc đoán hơn. Sở dĩ như vậy là vì khoảng cách quyền lực không chỉ liên quan tới sự phân biệt và thái độ ứng xử giữa người quyền lực (powerfull) và người ít quyền lực (less powerfull) mà còn liên quan đến căn cứ cho việc phân biệt các vị trí quyền lực cũng như khả năng, cơ hội cho việc vươn lên trên những nấc thang quyền lực. Trong hệ giá trị văn hóa doanh

ng nghiệp Hàn Quốc từ sau năm 1965 có những biến đổi quan trọng: trong khi vẫn duy trì xu hướng nhóm (group orientation) thì vừa coi trọng di sản dòng dõi (birthright inheritance) vừa nhấn mạnh sự tự lực, phấn đấu, cải thiện (self-help, improvement); có xu hướng đánh giá con người qua hành động, quan tâm đến thành tựu (doing orientation, achievement) hơn là xu hướng đánh giá con người qua tình trạng bản thể (being orientation). Nhân viên ở vị trí thấp có thể vươn lên nhờ năng lực hành động, nhờ thành quả hành động thực tế của mình chứ không chỉ do dòng dõi, xuất thân. Trong khi đó, ở doanh nghiệp Việt Nam, việc tuyển dụng, thăng tiến nhiều khi phụ thuộc vào những quan hệ con ông cháu cha, phụ thuộc vào giới, tuổi tác của nhân sự.

3. Chủ nghĩa cộng đồng và những quan hệ nhân sự

Xã hội của chủ nghĩa cộng đồng coi trọng sự hòa điệu, hòa hợp giữa những thành viên trong nhóm.

Trong các chiều kích của Hofstede, liên quan đến điều này là chỉ số nam tính vs. nữ tính. Một xã hội với chỉ số nam tính cao thường tập trung vào cạnh tranh, thành tích và thành công, trong khi đó, chỉ số nam tính thấp hơn, nghĩa là nữ tính hơn thì thường quan tâm hơn đến chất lượng cuộc sống và sự quan tâm, chăm sóc lẫn nhau. Qua kết quả khảo sát của Hofstede, có thể thấy Hoa Kỳ, Trung Quốc, Nhật Bản có chỉ số nam tính cao và rất cao, trong khi các nước Đông Nam Á có chỉ số nam tính thấp. Đặc biệt, Hàn Quốc là một nước Đông Á và là một nước kinh tế phát triển hiện đại nhưng có chỉ số nam tính thấp, thậm chí thấp hơn cả Việt Nam, nghĩa là nữ tính hơn Việt Nam.

	USA	China	Japan	Korea	Vietnam	Thailand	Singapore
MAS	62	66	95	39	40	34	48

Table 4. Masculinity Index (MAS) values for USA, China, Japan, Korea, Vietnam, Thailand, Singapore (Phan Thị Thu Hiền lập bảng, dựa trên kết quả của Hofstede)

Người Hàn nói chung trong Tình (*Jeong*), coi trọng những cư xử ám áp Tình người (“*Injeong*”), nhấn mạnh tầm quan trọng của *Gibun* (tâm trạng, cảm xúc, trạng thái tinh thần).

Vai trò chữ Tình thể hiện rất rõ ràng trong mạng lưới quan hệ nhân sự của người Hàn. Qua bảng về thang đo độ tin cậy (Trust-Base Scale) được xây dựng từ kết quả nghiên cứu của C.S.Chang 1989, K.D.Kim and C.W.Kim 1989 dưới đây, với 0 điểm là hoàn toàn không tin cậy và 100 điểm là tin cậy tuyệt đối, có thể thấy mức độ tin cậy cao nhất dành cho những người ruột thịt trong gia đình, những họ hàng thân thiết (từ 97 đến 100 điểm). Cũng được tin cậy cao và khá cao là những thành viên cùng nhà thờ, người cùng cơ quan, bạn đồng môn, nhất là bạn học phổ thông trung học; người cùng họ, người cùng quê, người cùng nghề nghiệp, người cùng sở thích, hàng xóm... Độ tin cậy thấp dành cho người khác tôn giáo, độ tin cậy rất thấp dành cho người lạ và hoàn toàn không tin cậy người nước ngoài.

Subjects	Trust-Base Scale
Spouse	100
Parents	100
Children	100
Brothers/sisters	100
Nephews/nieces	99
Cousins	97
Relatives	96
Classmates of high school	97
Classmates of college	85
Classmates of elementary school	50
Alumni of high school and college	80
People with the same family name	70
People from the same region	70
People from the different regions	60
People in the same job organization	90
People of the same profession	80
People with the same hobbies	70
Neighbors	70
Same church members	95
People in the same denomination	80
People in different denominations	70
People of different religions	40
Strangers (Koreans)	5
Foreigners (without any relations)	1

Table 5: Trust-Base Scale of Korean¹

Không chỉ phân biệt về độ tin cậy. Người Hàn còn thiết lập nhiều hội, nhóm giữa những thành viên tin cậy và tương hỗ nhau. Như hội cựu sinh viên, hội đồng hương, hội cùng họ, hội cùng sở thích, hội cựu tù chính trị, hội cựu chiến binh... Đặc biệt, phải nói đến hệ thống FAR (Family – Gia đình, Alumni – Bạn đồng môn, Regionalism – Chủ nghĩa địa phương). Quan hệ gia đình chúng ta đã đề cập ở trên (chủ nghĩa gia tộc trong doanh nghiệp Hàn Quốc). Quan hệ bạn đồng môn cũng rất quan trọng. Hội cựu học sinh, sinh viên là một mạng lưới hùng mạnh, tiền bối có thể ảnh hưởng đến nghề nghiệp tương lai và cả cuộc sống cá nhân của một người. Bạn cùng lớp phổ thông trung học được xem gần như người trong gia đình (quasi-family member). Trong phỏng vấn tuyển dụng, những câu hỏi đầu tiên thường là về trường mà ứng viên đã tốt nghiệp và nếu là cùng trường với nhà quản lý đang phỏng vấn thì ngay lập tức xây dựng được thiện cảm và khả năng có được cơ hội việc làm tăng lên. Trong số các nhà quản lý cao cấp ở 7 Chaebol hàng đầu (Hyundai, Samsung, LG, Daewoo, Ssangyong, Sunkyong) có tới 62,3% xuất thân từ trường Đại học Quốc gia Seoul. Hội đồng hương cũng đóng vai trò quan trọng. Chẳng hạn, việc tổng thống Roh Tae Woo cùng hai vị tổng thống trước ông này đều đến từ Kyungsang doh đã khiến số chính khách quê ở vùng này chiếm số lượng lớn trong chính phủ. Tương tự khi Kim Yong Sam làm tổng thống thì nhân viên cao cấp chính phủ lại có số lượng rất lớn từ Chungla quê ông. Nói cách khác, có thể thấy tính chính thống

của những tổ chức phi chính thống này trong văn hóa dân tộc nói chung, văn hóa doanh nghiệp nói riêng của Hàn Quốc. Những quan hệ tương hỗ mang tính đạo đức và phi chính thống được coi trọng và quan tâm phát triển bên cạnh những quan hệ chính thống, mang tính luật pháp, hợp đồng vốn là đòi hỏi của quản trị kinh doanh hiện đại.

Hệ thống mạng lưới tin cậy riêng tư dựa trên các quan hệ cá nhân này khiến cho trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc, rất quan trọng là vai trò của “gút liên kết” (linking-pin). Khi cần xin việc, cần ký kết hợp đồng, đề án hợp tác... khá phổ biến người ta cố gắng tìm một người trung gian để tiếp cận quan chức có quyền lực. Vị thế xã hội của người trung gian càng cao thì cơ hội được cấp phép, cơ hội kết giao làm ăn của doanh nghiệp với đối tác càng lớn.

Người Việt cũng coi trọng Tình Nghĩa. Tuy nhiên, có những khác biệt giữa người Việt và người Hàn về phân biệt độ tin cậy. Người Việt hầu như không quan tâm đến tôn giáo của người khác, hầu như không phân biệt độ tin cậy theo tiêu chí cùng hay khác tôn giáo. Trong khi người Hàn hoàn toàn không tin cậy người nước ngoài thì người Việt lại cởi mở và tin cậy hơn đối với người nước ngoài. Người Việt cũng có hội cựu sinh viên, hội đồng hương nhưng những hội này chỉ là những tổ chức phi chính thống, tương đối lỏng lẻo, thường gặp nhau dịp lễ tết, dịp kỷ niệm, ít tác động quan trọng tới các khía cạnh thể chế trong văn hóa doanh nghiệp.

Người Việt mong ứng xử “*Có lý có tình*”, khi không được trọn vẹn cả hai thì nghiêng về tình nhiều hơn: “*Một bồ cái lý không bằng một tí cái tình*”. Do đó, thường bên cạnh luật thì lại có “lệ”, ưu đãi, chiếu cố cho người thân quen. Tương tự như người Hàn cũng đề nghị “chiếu cố” (“*buthak hapnida*”), giải quyết công việc dựa trên sự ưu đãi những quan hệ cá nhân. Tuy nhiên, trong so sánh thì người Hàn có tinh thần thượng tôn pháp luật, do phát triển hệ thống pháp luật hiện đại theo kiểu phương Tây.

Do chủ nghĩa cộng đồng, văn hóa truyền thống cả Việt Nam lẫn Hàn Quốc đều coi trọng hòa điệu, hòa hợp giữa những thành viên trong nhóm. Hàn Quốc gọi giá trị này bằng chữ *Hwa*, cũng như chữ Hòa của người Việt. Văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc coi trọng những buổi ăn tối sau giờ làm việc nơi quán bar, nhà hàng (hoeshik) cùng nhau giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa các đồng nghiệp. Những động thái xã giao này nhằm làm mềm mại quan hệ chính thống có thể nghiêm trang, cứng rắn trong công việc, vun đắp sự hòa điệu. Người Hàn coi những gặp gỡ, hội họp này “không chính xác là công việc nhưng xúc tiến sự phát triển của công việc”. Người Hàn cũng coi trọng những cuộc đi du lịch cùng công ty, những cuộc member training, tăng cường quan hệ trong công ty, không mang theo gia đình. Người Việt cũng tụ họp ăn nhậu, tuy nhiên, với bạn bè, gia đình nhiều hơn với đồng nghiệp hay lãnh đạo công ty. Họ không xem xét tính chính thức của những gặp gỡ phi chính thức này. Các cuộc du lịch mà công ty tổ chức thường khuyến khích nhân viên mang theo gia đình.

Để giữ hòa hợp, cả Việt Nam lẫn Hàn Quốc truyền thống đều coi trọng chữ Nhẫn. Tuy nhiên, từ sau năm 1965, trong bối cảnh kinh tế tư bản chủ nghĩa và cạnh tranh trong thời đại toàn cầu, hệ giá trị Hàn Quốc đã biến đổi, quan hệ cạnh tranh (competition) trở nên thống lĩnh hơn so với quan hệ hợp tác (cooperation). Quan hệ cạnh tranh giữa các nhóm, các cá nhân trong doanh nghiệp Việt Nam ít áp lực hơn, tuy nhiên, điều này cũng dẫn đến giảm tính hiệu quả trong công việc.

KẾT LUẬN

Chủ nghĩa cá nhân vs. Chủ nghĩa cộng đồng là một chiều kích quan trọng, tương tác với những chiều kích khác, tạo nên đặc tính của một nền văn hóa doanh nghiệp nói riêng, văn hóa dân tộc nói chung. Việt Nam và Hàn Quốc, do truyền thống nông nghiệp cũng như lịch sử lâu dài chống giặc ngoại xâm nên đều có chủ nghĩa cộng đồng cao và đều trọng tình nghĩa. Đặc điểm chung này tạo điều kiện cho hai dân tộc dễ dàng đồng cảm và hợp tác. Bên cạnh đó, chủ nghĩa gia tộc của Hàn Quốc và chủ nghĩa cộng đồng làng xã của Việt Nam góp phần hình thành văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc mang tính gia trưởng, tôn ti trong khi văn hóa doanh nghiệp Việt Nam mang tính dân chủ, bình đẳng. Hàn Quốc sớm phát triển công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong khi Việt Nam về cơ bản vẫn là xã hội tam nông, do đó, chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc mang tính nguyên tắc, thượng tôn pháp luật, mang tính cạnh tranh căng thẳng hơn trong khi chủ nghĩa cộng đồng trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam có xu hướng cư xử vị tình, hòa nhã, ít áp lực hơn. Để xúc tiến hợp tác giữa Việt Nam và Hàn Quốc, cần thiết tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau giữa hai dân tộc, cần thiết tăng cường thái độ khoan dung, cùng phấn đấu cho quan hệ hòa hợp và thịnh vượng chung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Boyé Lafayette De Mente 2004: *Korean Business Etiquette. The Cultural Values and Attitudes That Make Up the Korean Business Personality*. TUTTLE PUBLISHING, Boston - Rutland, Vermont - Tokyo.
- Boyé Lafayette De Mente 2012: *The Korean Mind. Understanding Contemporary Korean Culture*. TUTTLE PUBLISHING, Boston - Rutland, Vermont - Singapore.
- Boyé Lafayette De Mente 2014: *The Korean Way in Business*. TUTTLE PUBLISHING, Boston - Rutland, Vermont - Singapore.
- Chan Sup Chang & Nahn Joo Chang 1994: *The Korean Management System. Cultural, Political, Economic Foundations*. Quorum Books – Westport, Connecticut, London.
- Choong Soon Kim 2007: *Kimchi and IT*. ILCHOHAK.
- Geert Hofstede 2011: *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. International Association of Cross-Cultural Psychology.

Geert Hofstede: *Cultures and Organizations – Software of the Mind* (PDF version).
<https://www.novsu.ru/file/1092483>

Kim Young Joe – Lê Việt Phương Thảo 2013: “Chế độ quản lý nguồn nhân lực trong các công ty có vốn đầu tư nước ngoài và ảnh hưởng của chế độ này tới sự gắn kết nhân viên Việt Nam với doanh nghiệp: Nghiên cứu so sánh các công ty Hàn Quốc và các công ty nước ngoài khác tại Việt Nam”. TC *Văn hóa và Du lịch số* chuyên đề *Tọa đàm khoa học quốc tế Hợp tác Việt Nam – Hàn Quốc: Quản trị kinh doanh và công nghiệp dịch vụ*, Trường ĐH Quản trị Kinh doanh – ĐH Quốc gia Pukyong; Trường ĐHKHXH&NV – ĐH Quốc gia Tp HCM & Trường Cao đẳng Văn hóa, Nghệ thuật và Du lịch Sài Gòn.

L. Robert Kohls 2001: *Learning to Think Korean*. Intercultural Press.

Nguyễn Thị Thu Hường 2009: “Một số nhận định về ảnh hưởng của Khổng giáo đối với sự phát triển của các chaebol Hàn Quốc”. TC *Nghiên cứu Đông Bắc Á*, 7/2009.

Roh Ji Eun: *Văn hóa ứng xử giữa người Việt và người Hàn Quốc trong công ty Hàn Quốc tại Việt Nam* (Luận văn Thạc sĩ). Trường ĐHKHXH&NV – Tp HCM, 2012.

The Hofstede Centre. <http://geert-hofstede.com/vietnam.html>

Trần Ngọc Thêm: “Văn hóa ứng xử trong các doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam hiện nay”. (tr 551-557). *Những vấn đề văn hóa học – Lý luận và Ứng dụng*. NXB Văn hóa Văn nghệ, 2013.