

ẢNH HƯỞNG NHO GIÁO ĐỐI VỚI CHỦ NGHĨA TÔN TI VÀ CHỦ NGHĨA TẬP THỂ TRONG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP HÀN QUỐC Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LÊ HIỀN ANH*

Nho giáo có ảnh hưởng quan trọng trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc. Nghiên cứu vận dụng hướng tiếp cận hệ thống và liên ngành tìm hiểu ảnh hưởng của Nho giáo đối với chủ nghĩa tôn ti và chủ nghĩa tập thể trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc ở TPHCM cho thấy, các công ty Hàn Quốc có cấu trúc phân cấp tổ chức, phương thức lãnh đạo gia trưởng, văn hóa ứng xử theo tôn ti trật tự, coi trọng sự hòa hợp và trung thành. Qua đó, lý giải những tương đồng và khác biệt giữa văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc và Việt Nam cũng như những thương thảo giữa nhân sự hai bên trong các doanh nghiệp Hàn Quốc tại Việt Nam, góp phần cải thiện sự hòa nhập văn hóa và hiệu quả hoạt động của các công ty Hàn Quốc tại Việt Nam.

Từ khóa: ảnh hưởng Nho giáo, văn hóa doanh nghiệp, doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam, chủ nghĩa tôn ti, chủ nghĩa tập thể

Nhận bài ngày: 23/12/2022; đưa vào biên tập: 24/12/2022; phản biện: 06/1/2023; duyệt đăng: 10/2/2023

1. DẪN NHẬP

Hàn Quốc hiện là nhà đầu tư nước ngoài lớn nhất ở Việt Nam. Tính đến tháng 10 năm 2020, có tới hơn 9.000 doanh nghiệp Hàn Quốc tại Việt Nam, sử dụng khoảng 700.000 lao động Việt Nam⁽¹⁾. Nghiên cứu văn hóa

doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam vì vậy rất cần thiết góp phần cải thiện sự hòa nhập văn hóa cũng như hiệu quả hợp tác kinh tế Việt - Hàn.

Sự ảnh hưởng của Nho giáo trong các công ty Hàn Quốc đã được một số công trình nghiên cứu đi trước đề cập. Tuy nhiên, vấn đề ảnh hưởng ấy góp phần định hình văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam như thế nào

* Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh.

thì chưa được nghiên cứu chuyên sâu và có hệ thống. Bài viết này tìm hiểu ảnh hưởng Nho giáo đối với chủ nghĩa tôn ti và chủ nghĩa tập thể của văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam. Giả thuyết nghiên cứu của chúng tôi là bên cạnh tương đồng căn bản, có những khác biệt đáng chú ý giữa Hàn Quốc và Việt Nam về ảnh hưởng Nho giáo đối với chủ nghĩa tôn ti và chủ nghĩa tập thể. Trong quá trình hoạt động tại Việt Nam, trong quan hệ nhân sự giữa các nhà quản lý cao cấp người Hàn với quản lý cấp trung, cấp thấp cùng nhân viên người Việt, những khác biệt này đặt ra các vấn đề xung đột theo những cách thức và mức độ khác nhau mà cả hai bên đã, đang và sẽ thương thảo để điều chỉnh hướng tới sự hòa nhập, sự hợp tác hiệu quả hơn cho doanh nghiệp.

2. KHÁI NIỆM VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Khái quát về Nho giáo ở Hàn Quốc

Nho giáo du nhập vào Hàn Quốc từ triều đại Joseon (1392-1910). Hơn 500 năm Nho giáo giữ vị trí độc tôn, gạt bỏ Phật giáo, Đạo giáo cũng như Shaman giáo ra bên lề. Nho giáo ở Hàn Quốc - Tống Nho, đã thiết lập hệ thống giá trị và cấu trúc của xã hội Hàn Quốc dựa trên năm mối quan hệ (ngũ thường): vua - tôi, cha mẹ - con cái, chồng - vợ, già - trẻ, và bạn bè - bạn bè, nhấn mạnh bổn phận, trách nhiệm một chiều của kẻ dưới đối với người trên (bề tôi đối với vua, con đối

với cha, vợ đối với chồng...). Trong đó có ba mối quan hệ liên quan chặt chẽ tới quan hệ gia đình (cha - con, chồng - vợ, anh - em). Đó là những giá trị truyền thống đối với người dân Hàn Quốc, và được công nhận là triết lý lớn nhất, thiết yếu nhất trong nền văn hóa Hàn Quốc.

Nho giáo ảnh hưởng sâu sắc trên tất cả các khía cạnh: kinh tế, chính trị, văn hóa - xã hội trong tiến trình lịch sử Hàn Quốc. Tất cả những chuẩn mực Nho giáo đã thấm nhuần nhiều khía cạnh của cuộc sống hàng ngày của người Hàn Quốc (trọng yếu là lòng trung thành, lòng hiếu thảo và sự khác biệt giới tính). Chính từ đó dẫn đến sự bất bình đẳng giai cấp, bất bình đẳng nam nữ. Tuy qua các thời kỳ sau ảnh hưởng của Nho giáo có suy yếu hơn so với thời kỳ Joseon nhưng không thể phủ nhận rằng ở Hàn Quốc hiện nay, Nho giáo vẫn đóng vai trò quan trọng trong nhiều mặt đời sống xã hội, và Hàn Quốc nổi tiếng là “Đông phương lễ nghĩa chi quốc” (một nước lễ nghĩa ở phương Đông), nghĩa là tôn ti trật tự, phép tắc lễ nghĩa nghiêm ngặt, thậm chí hơn cả Trung Hoa.

Nho giáo du nhập Việt Nam từ thời Bắc thuộc. Dù không tiếp nhận một cách chủ động như Hàn Quốc nhưng Nho giáo tồn tại hòa hợp với các tôn giáo khác cũng như với tín ngưỡng bản địa. Trước khi du nhập Nho giáo, Việt Nam vốn có cơ tầng văn hóa bản địa Đông Nam Á với tinh thần dân chủ bình đẳng. Do đó, ngay khi tiếp nhận

ảnh hưởng Nho giáo, văn hóa Việt Nam vẫn tương đối dân chủ, bình đẳng, hài hòa. Trong thời kỳ trung đại, về cơ bản vẫn là tinh thần Tam giáo đồng nguyên. Việt Nam từ thời cận đại, tiếp nhận thêm ảnh hưởng phương Tây thì ảnh hưởng Nho giáo giảm sút dần. Không ít người xem Nho giáo như yếu tố lạc hậu, cần khắc phục để hiện đại hóa, văn minh hóa. Nho giáo ở Việt Nam không có sự rõ nét về tư tưởng của một thời kỳ Nho giáo nào (Nho giáo cổ điển, tân Nho: Hán nho, Tống nho, Minh nho, Thanh nho). Tinh thần trong Nho giáo Việt Nam đề cao Nhân, Nghĩa, nhấn mạnh đến tình cảm, sự hài hòa thiết lập trên trách nhiệm và nghĩa vụ hai chiều trong trật tự ngũ thường.

Các giá trị Nho giáo truyền thống ảnh hưởng mạnh mẽ đối với văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc mặc dù nó đang đối mặt với những thách thức của văn hóa mới từ phương Tây. Mô hình lãnh đạo gia trưởng, cấu trúc phân cấp, kế thừa dựa trên huyết thống, bất bình đẳng giới và chủ nghĩa tập thể là những đặc điểm chính xuất phát từ ảnh hưởng của Khổng giáo. Tam cương, ngũ thường được nhấn mạnh trong triết lý Nho giáo là những yếu tố quyết định phong cách quản lý và tiến hành công việc của Hàn Quốc. Mỗi quan hệ thứ bậc trên dưới, giữa vua - tôi, cấp trên và cấp dưới được xác định theo nguyên tắc hiếu thảo, tình anh em và tình cảm của cha mẹ. Năm đức tính nhân từ, chính trực, sự chu đáo, kiến thức và sự chân thành

là những quy tắc đạo đức cơ bản bên cạnh ba liên kết. Nhiều người Hàn Quốc sống bằng cách tuân thủ các quy tắc đạo đức; nếu họ không làm như vậy họ có thể nhận hình phạt nghiêm khắc từ xã hội.

2.2. Khái niệm chủ nghĩa tôn ti và chủ nghĩa tập thể

Khái niệm “làng xóm” trong một cộng đồng Hàn Quốc điển hình chỉ được gói gọn trong phạm vi một làng nhỏ nên cộng đồng làng xã của Hàn Quốc mang tính khép kín và các thành viên trong cộng đồng ấy có sự gắn bó chặt chẽ với nhau. Theo Nho giáo, mỗi cá nhân được coi là một thành viên của nhóm chứ không phải là một thực thể độc lập tự chủ (Kim, 1981).

Theo Mạnh Tử, quan hệ giữa người với người đều theo chiều dọc, theo hệ thống phân cấp nhiệm vụ dựa trên năm mối quan hệ (ngũ thường) và việc tuân thủ vai trò trong các mối quan hệ ấy là quy định bắt buộc trong xã hội: giữa cha - con cần phải có tình cảm, hiếu thuận; giữa vua - tôi là sự trung thành; giữa chồng - vợ là sự phân chia vai trò, nhiệm vụ rõ ràng; giữa già - trẻ, trên - dưới cần phải có tôn ti trật tự và giữa bạn bè là chữ tín (Legge, 1970: 251-252). Và chính việc duy trì được năm mối quan hệ theo chiều dọc này sẽ giúp cho xã hội được bình ổn. Mỗi quan hệ trên sẽ được áp dụng vào các cơ cấu trong xã hội: công ty, trường lớp, đoàn thể. Mỗi quan hệ cha - con được mở rộng thành mối quan hệ giữa lãnh đạo - nhân viên trong đó mỗi thành phần sẽ

thực hiện theo đúng trách nhiệm của mình (LeVine và White, 1986).

Chủ nghĩa tôn ti trật tự còn được thể hiện trong ngôn ngữ Hàn. Tùy theo vai vế của đối tượng trò chuyện mà người nói sẽ sử dụng hình thức kính ngữ hay thân mật.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính với kỹ thuật phỏng vấn sâu nhằm khảo sát ba công ty điển hình của Hàn Quốc ở TP HCM thuộc ba lĩnh vực: sản xuất; thương mại/dịch vụ và văn phòng đại diện. Công ty A là công ty sản xuất, chế biến chất phụ gia dùng trong ngành công nghiệp thực phẩm, hóa mỹ phẩm đã có mặt ở Việt Nam từ thời kỳ đầu của làn sóng đầu tư Hàn Quốc vào Việt Nam (1999). Công ty B là công ty thương mại dịch vụ Hàn Quốc lớn nhất tại Việt Nam với các chi nhánh có mặt ở khắp các tỉnh thành và cũng nằm trong nhóm công ty vào Việt Nam từ rất sớm. Công ty C trước đây chỉ có văn phòng đại diện, nhưng hiện nay công ty đã đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh thực phẩm, giải trí. Nghiên cứu ba lĩnh vực trên nhằm đáp ứng ‘độ phủ’ về trình độ học vấn của đối tượng nghiên cứu thuộc cả khu vực sản xuất và khu vực dịch vụ.

Các nhóm đối tượng được phỏng vấn gồm: quản lý cấp cao người Hàn (3 tổng giám đốc), quản lý cấp trung người Việt (6 trưởng phòng, trưởng nhóm, trợ lý tổng giám đốc và nhân viên người Việt (9 nhân viên ngẫu nhiên) của ba công ty trên.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Ảnh hưởng Nho giáo đối với chủ nghĩa tôn ti trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc

Trong tư tưởng Nho giáo, hệ thống phân cấp là cần thiết để duy trì sự hài hòa giữa nhóm và xã hội. Vào thời xa xưa, cấu trúc xã hội ở các quốc gia chịu ảnh hưởng của tư tưởng này được chia thành bốn giai cấp và mọi người bị ràng buộc bởi giai cấp và địa vị. Mỗi tầng lớp đều có những quy tắc và phong tục riêng cần tuân theo. Không ai có thể hành động vượt ra ngoài ranh giới tầng lớp của họ hoặc thách thức tầng lớp cao hơn. Ở Hàn Quốc hiện nay, mặc dù cấu trúc xã hội theo kiểu kim tự tháp không còn tồn tại nữa, cấu trúc phân cấp vẫn hoạt động ở mọi góc cạnh của xã hội: trong ngôn ngữ, cuộc sống gia đình và tại nơi làm việc. Trong gia đình, vị trí của một cá nhân được xác định bởi vai trò, giới tính và tuổi của họ trong khi vị trí của một người tại nơi làm việc dựa trên chức vụ và sau đó là tuổi tác, kinh nghiệm và trình độ học vấn.

Do sự phân bổ quyền lực lớn, các nhân viên Hàn Quốc tuân theo mà ít khi thắc mắc - họ điều chỉnh hành vi của mình để phù hợp với cấp trên. Nói chung, cấp dưới chỉ cần tuân theo lệnh của quản lý cấp trên. Nếu họ không làm như vậy, họ có thể bị coi là rất thô lỗ và có thể nhận hình phạt vô hình từ cấp trên và đồng nghiệp của họ.

Số đông những người được khảo sát đều cho rằng biểu hiện rõ nhất thể

hiện qua tính tôn ti giữa các cấp bậc trong công ty là cách người quản lý Hàn Quốc trọng dụng nhân viên và đối xử với nhân viên. Nhưng vấn đề tuổi tác lại cũng gây khó xử cho những người quản lý Hàn Quốc.

“Tôi rất ngại khi lái xe của tôi là người lớn tuổi hơn tôi vì tôi không biết xưng hô với người đó như thế nào” Tổng Giám đốc người Hàn Quốc của Công ty B chia sẻ.

Giữa những người quản lý Hàn Quốc với nhau, việc tuân thủ theo tôn ti trật tự thể hiện rất rõ. Họ muốn cấp dưới phải kính trọng và tuân theo những ý muốn của họ, áp đặt ý kiến và quan điểm cá nhân của họ lên hàng đầu và họ sẽ tỏ rõ thái độ khó chịu và không chấp nhận khi cấp dưới không làm theo những gì họ đề ra.

Tổng Giám đốc Công ty A đã ở Việt Nam hơn 30 năm cho biết: *“Tôi hiểu văn hóa Việt Nam khác với văn hóa Hàn Quốc nhưng tôi vẫn khó có thể chấp nhận được việc nhân viên người Việt đôi lúc cứ thích làm theo ý mình. Ở Hàn Quốc chúng tôi thì dù có bất đồng ý kiến với người quản lý, chúng tôi vẫn phải nghe và làm theo vô điều kiện giống kiểu như khi cha nói là con cái phải nghe lời không được cãi”*.

Tổ chức trong các công ty Hàn Quốc có tính phân cấp cao. Chung, Lee và Jung (1997: 155) cho rằng “các công ty Hàn Quốc thường có cấu trúc theo chiều cao với nhiều thứ bậc cấp độ và quãng kiểm soát (có nghĩa là số lượng trợ lý dưới quyền người giám sát) nói

chung là hẹp”. Ngoài ra, hệ thống phân cấp dọc và cấu trúc tập trung theo chiều cao được tăng cường bằng cách “sử dụng phó hoặc quản lý trợ lý ở các vị trí trực tiếp” (Chung, Lee, Jung, 1997: 155). Nhiều học giả tin rằng bản chất phân cấp của các tổ chức ở Hàn Quốc chịu ảnh hưởng của văn hóa Nho giáo. Đặc biệt, “mối quan hệ ngũ thường” của Nho giáo với sự nhấn mạnh vào các đức tính như hiếu, đạo đức, trung thành, sự tin tưởng và sự tôn trọng, đã mã hóa một cấu trúc phân cấp trong văn hóa Hàn Quốc. Theo chúng tôi, ở một mức độ nhất định, hệ thống phân cấp trong các doanh nghiệp Hàn Quốc bị ảnh hưởng bởi truyền thống Nho giáo. Tuy nhiên, chúng ta không nên bỏ qua tác động từ ảnh hưởng tiềm năng từ các tôn giáo khác như Đạo giáo, Phật giáo và Kitô giáo; và chính phủ mang tính quân phiệt của Hàn Quốc trước đây và việc đào tạo quân sự thường xuyên. Trong một tổ chức phân cấp, ta thường thấy có sự lãnh đạo độc đoán. Chung, Lee và Jung (1997: 156) cho rằng kiểu lãnh đạo này là kết quả tự nhiên “dựa trên hệ thống phân cấp của văn hóa Nho giáo”, cả “cấu trúc quản lý tập trung” và “thái độ ngoan ngoãn và thụ động của cấp dưới người Hàn Quốc” đã góp phần củng cố các hành vi quản lý độc đoán.

Chỉ cần biết nghe theo sự chỉ đạo của cấp trên thì nhân viên sẽ không sợ bị mất việc. Việc này dẫn đến hệ quả tiêu cực là những người dù làm lâu

năm nhưng không có năng lực thực sự hoặc vượt trội vẫn có thể làm việc trong công ty với vị trí tốt và lớp trẻ ít có cơ hội để thay thế. Tại ba doanh nghiệp khảo sát, người lao động làm việc lâu năm hơn sẽ có mức phụ cấp nhiều hơn (theo thâm niên). Hiện nay do sự phát triển và mở cửa hội nhập, lớp trẻ ngày càng được đào tạo có bài bản và trình độ chuyên môn cao nên họ bắt đầu ngầm phản đối lại vấn đề này. Họ không hoàn toàn bác bỏ vấn đề văn hóa tôn ti thứ bậc - nét truyền thống của văn hóa Hàn Quốc, trong cuộc sống thường ngày cũng như đời sống công sở, nhưng họ cho rằng năng lực mới là thứ thiết yếu giành quyền quyết định trong công việc. Chỉ cần có năng lực thực sự và những ý kiến đóng góp của họ có lợi cho công ty thì dù là người mới thì ý kiến của họ vẫn phải được đề cao và công nhận. Đa số những người trẻ tuổi làm việc trong công ty Hàn Quốc cho rằng: văn hóa thứ bậc khiến họ không thể dễ dàng nói ra quan điểm của mình, luôn dè chừng thái độ của sếp để làm việc, điều đó gây ra áp lực rất lớn đối với họ khi vừa phải làm tốt việc được giao vừa phải làm hài lòng sếp.

Khi trả lời cho câu hỏi “Trong công ty khi cấp trên đưa ra những yêu cầu không thỏa đáng bạn sẽ ứng phó ra sao?”, quản lý Công ty B cho biết: *“Nhiều lúc tức lắm nhưng vẫn phải nghe theo sếp. Mà giải thích lại thì bị la và luôn bị hỏi “tại sao” thế này, thế nọ”*. Cũng câu hỏi này một nhân viên Công ty A trả lời:

“Sếp gia trưởng đến cứng đầu, tư tưởng trên dưới thể hiện sâu sắc trong cách hành xử, trong các quy tắc công sở, nói chung thì cũng có điểm tốt, điểm xấu. Sếp nói gì nghe nấy, 90% nhân viên đội sếp lên đầu”.

Anh K, quản lý của Công ty B, từng làm việc ở Hàn Quốc cho biết: *“Tư tưởng Nho giáo ảnh hưởng đến quan hệ cấp trên - cấp dưới trong công ty rất nhiều. Tuy rằng ngày nay đã có nhiều sự cải thiện, tuy nhiên không phải ngày một ngày hai mà có thể biến mất được. Ở những công ty Hàn Quốc tại Việt Nam thì vấn đề này có phần ‘dễ thở’ hơn tuy nhiên ở Hàn Quốc thì vẫn luôn là một vấn đề nhức nhối. Những nhân viên mới vào làm ở công ty thì luôn phải làm theo mọi chỉ đạo từ cấp trên, tăng ca và *회식* - *hyeshik* (người trong công ty cùng nhau đi ăn uống sau giờ làm việc) rất nhiều khiến cho thời kỳ đầu mới vào công ty luôn là thời gian khó khăn nhất...”*.

Trong khi đó ở Công ty B có 50% quản lý người Việt và nhân viên trả lời “Chấp nhận tuy nhiên vẫn bày tỏ ý kiến của bản thân một cách khéo léo” và 25% trả lời “Từ chối thẳng thắn”. Theo đó ta có thể thấy rằng, với trình độ văn hóa cao hơn và biết cách ứng xử khôn khéo hơn, cấp dưới không chỉ biết cúi đầu chấp nhận mà họ sẽ đưa ra những ý kiến cá nhân. Chính nhờ vào sự tác động của toàn cầu hóa giúp họ có cái nhìn đúng đắn hơn, đồng thời đề cao giá trị của con người. Họ bắt đầu hình thành các nhận thức

để từ đó đòi hỏi những quyền và lợi ích họ đáng được nhận một cách thích đáng. Với 25% số người trả lời là “Từ chối thẳng thắn” hay “một cách khéo léo” cho thấy rằng quan niệm này vẫn chưa được thay đổi hoàn toàn mà chỉ là một phần nhỏ. Tuy nhiên đây có thể coi là thay đổi tích cực đối với nhân viên. Cùng với tác động mạnh mẽ của toàn cầu hóa thì việc thay đổi nhận thức của các doanh nghiệp Hàn Quốc đang là một triển vọng đáng mong chờ.

Đối với các công ty, dựa trên cơ cấu tổ chức theo chiều dọc, quá trình ra quyết định quản lý được tập trung hóa cao với quyền lực tập trung ở cấp cao. Cấp dưới không được tự do đưa ra quyết định về các vấn đề quản lý. Trong thời gian đầu, mô hình quản lý này đã được áp dụng trong các Chaebol (tập đoàn) và đạt được hiệu quả trong các dự án có quy mô lớn. Trong quá trình điều hành, chủ sở hữu Chaebol và các quản lý cấp cao đã trực tiếp tham gia vào các chi tiết nhỏ, nhưng chính cấu trúc phân cấp quyền lực mang tính tập trung cao độ này đã khiến cho quá trình ra quyết định mất nhiều thời gian. Đến khi quy mô của công ty mở rộng, các quy trình quản lý ngày càng phức tạp thì mô hình quản lý phân cấp trở nên kém hiệu quả hơn. Nhiều công ty Hàn Quốc mang tính toàn cầu đã nhận ra vấn đề và một số đã tiến hành cải cách quản lý. Cấp dưới được giao nhiều quyền hạn hơn để đẩy nhanh quá trình ra quyết định. Tuy nhiên, kết

quả của việc cải cách đã không đạt được như hoạch định. Cho đến ngày hôm nay, 3/4 thời gian của người quản lý cấp cao ở nhiều công ty Hàn Quốc vẫn được dành cho các việc kiểm soát các hoạt động của công ty. Ngược lại, giám đốc điều hành của các công ty hàng đầu toàn cầu dành phần lớn thời gian cho các vấn đề mang tính chiến lược như xây dựng thương hiệu, phân bổ vốn và phát triển nguồn năng lực - những điều cần thiết và có ý nghĩa cho sự phát triển của công ty.

3.2. Ảnh hưởng Nho giáo đối với chủ nghĩa tập thể trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc

Do ảnh hưởng của Nho giáo, người dân Hàn Quốc coi trọng việc đạt được lợi ích nhóm hơn lợi ích cá nhân. Xu hướng tập thể của người dân Hàn Quốc cao hơn so với những người trong xã hội đề cao chủ nghĩa cá nhân. Họ luôn hành động vì lợi ích nhóm và hạn chế việc theo đuổi lợi ích cá nhân. Mục tiêu là tạo ra một xã hội hài hòa mà cuối cùng sẽ có lợi cho tất cả mọi người. Trong nhiều thập kỷ, quảng bá văn hóa tập thể là một trong những công cụ quản lý thiết yếu ở nhiều công ty Hàn Quốc. Tinh thần làm việc nhóm đã được chứng minh là công cụ hiệu quả trong nhiều công ty để nâng cao hiệu quả quản lý và năng suất. Ungson, Steers và Park (1997: 171) nhận xét rằng: “nguyên tắc hòa hợp nhóm xuất phát từ tư tưởng Nho giáo, trong đó nhấn mạnh mối quan hệ giữa các cá nhân

trơn tru, mang tính xây dựng và không xung đột với bất kỳ giá nào”. Trong các tập đoàn Hàn Quốc, việc duy trì sự hòa hợp trong nhóm thường xuyên được đề cập và công ty luôn nỗ lực nói về trách nhiệm của một người đối với công ty và đất nước (Ungson, Steers, Park, 1997: 171). Do đó, nhân viên Hàn Quốc có giá trị định hướng nhóm mạnh mẽ, so với công nhân ở các công ty phương Tây và thậm chí Nhật Bản (Hofstede, 1983, dẫn theo Chung, Lee, Jung, 1997: 144). Nó có thể được gọi là phương châm của công ty hoặc khẩu hiệu thể hiện “ý thức hệ quản lý hoặc giá trị và niềm tin cốt lõi”, hướng dẫn thái độ và hành vi của nhân viên (Chung, Lee, Jung, 1997: 146; Ungson, Steers, Park, 1997).

“Chúng tôi coi công ty như gia đình thứ hai. Người Hàn Quốc chúng tôi không có khái niệm cá nhân mà tất cả là vì tập thể. Cá nhân và tập thể là một. Người Việt Nam có vẻ như thích bình đẳng và rất thích có ý kiến (cười)”, theo lời Tổng Giám đốc Công ty C.

Tuy nhiên, một vài nghiên cứu đã đưa ra ý kiến không đồng tình khi so sánh hoạt động nhóm trong các doanh nghiệp Hàn Quốc và Nhật Bản. Các học giả phân biệt khái niệm “tuân thủ ý kiến của nhóm” với “đồng thuận với ý kiến của nhóm” lập luận rằng “sự đồng thuận của nhân viên Hàn Quốc với ý kiến của nhóm không phải là một sự đồng thuận thực sự” (Chung, Lee, Jung, 1997: 145). Cùng quan

điểm, Cazal (1994: 26) cũng chỉ ra rằng sự hòa hợp nhóm là “hời hợt” trong các tổ chức của Hàn Quốc. Chang và Chang (1994: 45-47) sử dụng khái niệm “bát salad” để mô tả sự hòa hợp nhóm của người Hàn Quốc, so với “nhóm nấu chảy” của người Nhật. Trong một nhóm dạng “bát salad” mọi người vẫn muốn duy trì lợi ích cá nhân dù là thành viên của nhóm, trong khi đặc trưng của “nhóm nấu chảy” là “mỗi thành viên của nhóm chấp nhận bỏ đi bản sắc riêng và hành xử hoàn toàn như một thành viên trong nhóm” (Chang, Chang, 1994: 47).

Ý thức về lòng trung thành đối với một nhóm đã ăn sâu trong văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc. Người Hàn Quốc nổi tiếng với đội ngũ mạnh mẽ, bất cứ nơi nào họ làm việc. Họ luôn làm việc theo nhóm nên bất kỳ ý kiến cá nhân nào đều bị coi là ích kỷ và không được chấp nhận. Tự do cá nhân bị kìm nén để đạt được lợi ích nhóm. Thông qua khảo sát các đối tượng, chúng tôi nhận thấy mục đích của công ty và lợi ích nhóm được ưu tiên hàng đầu cho bất kỳ công việc nào họ làm. Do đó, họ chấp nhận việc làm thêm ngoài giờ để hoàn thành công việc được giao mà không đòi hỏi thêm phụ cấp, thù lao. Hành vi hy sinh lợi ích cá nhân cho công ty được tôn trọng và thường được coi là xứng đáng ở nhiều công ty Hàn Quốc.

Sự hòa hợp nhóm được nhấn mạnh ở nhiều công ty Hàn Quốc là kết quả

của chủ nghĩa tập thể. Để đạt được các mối quan hệ hài hòa trong một nhóm, cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp gặp gỡ thường xuyên sau khi làm việc để giải tỏa sự căng thẳng nảy sinh trong công việc thông qua các hoạt động ca hát, ăn uống và thăm nhà. Hoạt động này được coi là một phần của công việc. Nhân viên nào không tham gia vào các hoạt động nhóm sẽ bị coi là có ý bất hợp tác. Điều này có thể ảnh hưởng đến tương lai của anh ta trong công ty vì quan hệ giữa các cá nhân thường quan trọng hơn các quy tắc trong một xã hội tập thể. Điều này không giống như các xã hội đề cao chủ nghĩa cá nhân, nơi có xu hướng coi trọng quy tắc của pháp luật và các tương tác xã hội dựa trên nguyên tắc.

Nhân viên các công ty khảo sát cho hay:

“Tư duy tập thể khiến một số cá nhân không thể phát huy được năng lực vốn có”.

“Làm việc ở công ty Hàn Quốc không sợ mất việc đâu vì mình càng làm lâu thì càng được người Hàn tin tưởng”.

“Có lúc tức seonbe (đàn anh/chị, người lớn hơn) quá nên lên “méc” sếp nhưng sếp lại không nói gì seonbe mà kêu mình thôi phải ráng hòa hợp với seonbe”.

Qua khảo sát trường hợp doanh nghiệp Hàn Quốc tại TPHCM, chúng tôi đưa ra một số nhận xét như sau:

Tác động của Nho giáo lên mối quan hệ cấp trên - cấp dưới, đồng nghiệp

trong công ty vẫn còn rất mạnh mẽ. Tư tưởng Nho giáo bên cạnh những tác động tích cực giúp cho các công ty phát triển còn tồn tại những mặt hạn chế, tác động ít nhiều đến sự phát triển chung của công ty, chẳng hạn như hạn chế năng lực sáng tạo của nhân viên, bảo thủ trong cách lãnh đạo nhân viên... Do trình độ nhận thức khác nhau nên nhân viên người Việt Nam ở khối văn phòng, thương mại/dịch vụ sẽ có thể hiểu được sự khác biệt về văn hóa và chấp nhận được những điểm khác biệt trong tác phong làm việc của người Hàn Quốc. Tuy nhiên, nhân viên khối sản xuất với trình độ phổ thông lại khó chấp nhận việc bị quát tháo nên sẽ có sự phản kháng, đôi lúc ở mức độ gay gắt sẽ dẫn đến xung đột.

Từ quan điểm quản lý hiện đại, nhiều người có thể chỉ trích các giá trị Nho giáo truyền thống là bất lợi và phân biệt đối xử, được thể hiện qua quan hệ thứ bậc hay trong mối quan hệ đồng nghiệp. Sự trung thành và vâng lời của một nhân viên đối với một người quản lý có thể được coi là phi dân chủ. Phong cách lãnh đạo độc đoán cũng thường bị chỉ trích là điểm yếu của văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc vì chúng làm chậm sự tiến bộ của các doanh nghiệp Hàn Quốc và nền kinh tế. Do đó, những nỗ lực trong việc biến văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc thành một đối thủ cạnh tranh hiện đang diễn ra. Qua trò chuyện, các quản lý người Hàn ở các công ty Hàn Quốc được khảo sát

cũng nhận ra những điểm yếu của hệ thống quản lý Hàn Quốc, nhấn mạnh vào cấu trúc phân cấp và chủ nghĩa tập thể; có thể mất nhiều thời gian để xóa bỏ các giá trị Nho giáo truyền thống khỏi văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc, đặc biệt, chủ nghĩa tập thể, trật tự thứ bậc và sự kế thừa dựa trên quan hệ gia đình không dễ bị loại bỏ khi mà chúng có nguồn gốc sâu xa trong văn hóa Hàn Quốc. Như lời của quản lý người Hàn Quốc ở Công ty C: *“Trong công ty, nhân viên phải trung thành, thành thật và tôn trọng cấp trên. Tuy nhiên, sự giao tiếp qua lại vẫn là rất cần thiết. Tôi cho rằng lối lãnh đạo chuyên quyền Nho giáo cần được loại bỏ nhưng chắc sẽ phải mất một thời gian”*.

Không thể phủ nhận rằng có một số giá trị truyền thống tốt cần được bảo tồn như tinh thần đồng đội và phương thức quản lý theo định hướng con người. Lòng nhân từ và chính nghĩa cũng là yếu tố để thúc đẩy việc duy trì hài hòa các mối quan hệ và xây dựng một môi trường làm việc tích cực. Bằng cách duy trì những yếu tố tốt đẹp trong khi đưa vào các khái niệm và hệ thống mới mang tính toàn cầu, khả năng văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc sẽ có sự thay đổi theo chiều hướng tốt hơn, tiếp thêm sức mạnh cho các công ty Hàn Quốc.

4. KẾT LUẬN

Dù cả hai nước Hàn Quốc và Việt Nam đều chịu ảnh hưởng Nho giáo suốt thời trung đại, nhưng xã hội Hàn Quốc hiện đại ảnh hưởng đậm nét hơn so với Việt Nam. Điểm tương đồng theo khảo sát của Hofstede là cả xã hội Việt Nam lẫn xã hội Hàn Quốc đều có chỉ số khoảng cách quyền lực (Việt Nam: 70; Hàn Quốc: 60) và chủ nghĩa tập thể cao (chỉ số chủ nghĩa cá nhân của Việt Nam: 20, của Hàn Quốc: 18). Tuy nhiên, điểm khác biệt là so với Việt Nam, Hàn Quốc có cấu trúc phân cấp tổ chức phức tạp, phương thức lãnh đạo gia trưởng, văn hóa ứng xử theo tôn ti trật tự nghiêm ngặt hơn cũng như sự gắn kết các quan hệ nhân sự chặt chẽ, văn hóa ứng xử coi trọng sự hòa hợp và trung thành hơn.

Các nhà quản lý cấp trung và cấp thấp cũng như nhân viên Việt Nam trong các doanh nghiệp Hàn Quốc ở TPHCM nhìn chung đã cố gắng điều chỉnh ứng xử theo kiểu thức văn hóa doanh nghiệp Hàn Quốc: tuân thủ kỷ luật, tôn ti trật tự, tăng cường gắn kết tập thể. Ngược lại, các nhà quản lý cao cấp người Hàn cũng có xu hướng sửa đổi phong cách làm việc cho phù hợp với văn hóa nước chủ nhà: giảm bớt phần nào sự độc đoán của cấp trên, xây đắp sự thông hiểu và hòa hợp giữa hai bên. □

CHÚ THÍCH

(1) <https://investvietnam.gov.vn/vi/tin-tuc.nd/dau-tu-cua-han-quoc-va-viet-nam.html>.

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN

1. Cazal, D. 1994. "Ethics and Global Competitiveness: Confucianism in Korean Companies". Schotte, H. (Ed.). *The Global Competitiveness of the Asianfirm*. New York: St. Martin's Press, pp. 22-32.
2. Chang, Chan Sup & Nahn Joo Chang. 1994. "The Korean Management System". *Cultural, Political, Economic Foundations*. Quorum Books - Westport, Connecticut, London.
3. Chung, K.H., Lee H.C. and Jung, K.H. 1997. *Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation*. Berlin & New York: De Gruyter.
4. Kim, J.K. (ed.). 1981. *Myongga-ui Kahoon*. Seoul: Kajongmungosa.
5. LeVine, R.A. và White, M.I. 1986. *Human Conditions*. New York: Routledge & Kagan Paul.
6. Ungson, Steers and Park. 1997. *Korean Enterprise: The Quest for Globalization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.