

MỐI QUAN HỆ GIỮA VÙNG VĂN HÓA VÀ PHÁT TRIỂN KINH TẾ - BỐI CẢNH CHÂU ÂU

Ths. Trần Phương Hoa
Viện Nghiên cứu Châu Âu

Gần đây một số học giả phương Tây tập trung nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hoá với phát triển kinh tế, theo đó mỗi vùng văn hoá có một mô hình phát triển kinh tế riêng biệt với những thành quả đạt được khác nhau (Ullrich Kockel¹, Mairead Nic Craith², Ulrich Blum và Leonard Dudley³, Jan M. Ulijn và Andreas Lincke⁴, Andre Laurent⁵, Latova N. và Latov I⁶, Helen Deresky⁷). Xuất phát từ công trình của Max Weber 'Đạo đức Tin lành và Tinh thần tư

bản' năm 1904, 1905, khi tác giả đã phát hiện ra nguồn gốc tăng trưởng kinh tế ở một số nước châu Âu có liên quan đến những giá trị được xác định bằng văn hoá (tôn giáo), nhiều nhà nghiên cứu đã đi sâu tìm hiểu để có thể đưa ra những phát hiện mang tính định lượng cho nhận định của Weber. Tuy giữa văn hoá và kinh tế có mối quan hệ tự thân chặt chẽ đến nỗi mô hình phát triển kinh tế (của vùng/quốc gia) phụ thuộc vào đặc điểm văn hoá (các hệ giá trị, cách tư duy, các quan điểm) của vùng/quốc gia đó, nhưng trên thực tế, không phải dễ dàng có thể liên hệ hai khái niệm văn hoá (nặng về định tính, và gắn liền với nó là các giá trị khó thay đổi) với kinh tế (nặng về định lượng, thay đổi), do đó cũng chưa có một công trình nghiên cứu hoàn toàn đầy đủ về mối quan hệ này. Bài viết này trình bày khái quát về phạm vi và đặc điểm ba vùng văn hoá chính ở châu Âu: văn hoá Giecmann, văn hoá Latinh, văn hoá Slavo và mối quan hệ của chúng với mô hình phát triển kinh tế.

1. Khái niệm vùng văn hoá và mối liên hệ của chúng với kinh tế

Có nhiều cách để phân loại các vùng văn hoá châu Âu: theo hướng địa lý (Bắc Âu, Nam Âu, Đông Âu, Tây Âu); theo văn hoá-

¹ Kocke Ullrichl (ed). *Regional Culture and Economic Development: Exploration in European ethnology*. England: Ashgate Publishing Limited Gover House, 2002.

² Craith, Mairead Nic and Kockel, Ullrich. *Culture and Economy: Towards an Agenda for Further Research*// Kockel, Ullrich (ed) "*Culture and Economy. Contemporary Perspectives*". England: Ashgate Publishing Limited Gover House, 2002.

³ Blum Ulrich, Dudley Leonard (2001). *Tôn giáo và tăng trưởng kinh tế: liệu Weber có đúng?* Tạp chí Evolutionary Economics/ No11/2001.

⁴ Jan M. Ulijn và Andreas Lincke. *Tác động của giao tiếp thông qua máy tính và giao tiếp trực diện đối với kết quả đàm phán giữa các đối tác kinh doanh và sản xuất trong dây chuyền cung cấp: So sánh văn hoá Anh/Nordic/Latinh*. International Negotiation 9, 2004.

⁵ André Laurent. *Ma trận tổ chức và văn hoá Latinh*. International Studies of Man & Organizations. Vol.X, No.4

⁶ Latova N., Latov I. *Tâm thức kinh tế Nga trong bối cảnh quốc tế*. T/C Sociological research. Vol.42, No1, January, February 2003.

⁷ Deresky Helen. *International Management- Managing Across Borders and Cultures*. N.Y.: Prentice Hall, 2002.

ngôn ngữ (văn hoá Giecmah, văn hoá Latinh, văn hoá Celtic, văn hoá Slavo); thậm chí các bán đảo cũng có đời sống văn hoá riêng của chúng (Bancăng, Iberia, Scandinavia).v.v. Khái niệm vùng có tầm quan trọng đặc biệt ở châu Âu, do liên quan đến nguồn gốc của sức mạnh địa phương, trong đó văn hoá đóng vai trò hết sức đặc biệt. Khái niệm “vùng” hiện là đề tài được bàn bạc sôi nổi cũng như là đối tượng nghiên cứu của nhiều viện hàn lâm ở châu Âu. Vào đầu những năm 1980, quan điểm “vùng là nền tảng cơ bản của kinh tế và đời sống xã hội” (Storper 1997, 3)⁸ rất thịnh hành. Jelin (1999, 6) đã đặt ra câu hỏi làm thế nào để phân biệt được đặc trưng của từng vùng trong thời đại sử dụng internet ngày càng tăng và các nhân tố toàn cầu hoá khác, và đề nghị nên coi chúng như những địa hạt lân cận có đơn vị hành chính rõ ràng hay có chung những đặc điểm kinh tế văn hóa, xã hội hoặc đặc điểm địa lí (hay là sự kết hợp của ít nhất 2 nhân tố) được định nghĩa là đơn vị hành chính cấp dưới của một quốc gia hay của một bang⁹.

Khi nhắc tới quá trình hội nhập kinh tế và chính trị, Jelin (1997,7) nhấn mạnh về nguồn gốc giá trị địa phương và diện mạo độc đáo của chúng, đặc biệt là sau năm 1989 ở các nước Tây Âu. Ông coi khái niệm vùng

là “cấu trúc văn hoá, lịch sử và hành chính” với mục đích là “vẽ ra đường biểu tượng về ranh giới”. Nodstrom (1996,3) ghi lại rằng đối với nhiều người châu Âu “những vùng lân cận,...có chung ngôn ngữ và tôn giáo” của “các quốc gia cổ hay các công quốc” vẫn là “những nhân tố quan trọng tạo ra sự nhận dạng, và ước tính rằng những vùng này “xấp xỉ gần 200 chỉ ở riêng Tây Âu”¹⁰.

Ngành dân tộc học châu Âu đã nghiên cứu tỉ mỉ để đi đến nhận định chính con người cấu thành nên các vùng của họ, với kinh nghiệm thực tiễn họ đã tìm cách tận dụng diện tích để mở rộng sản xuất, kinh doanh, khiến chúng có ý nghĩa, vẽ đường biên giới và tạo ra các truyền thống (Maase 1998, 56). Kockel (Kockel 1999a, 293f) đã vạch ra một khái niệm về vùng, cho rằng vùng là một khái niệm “trôi nổi tự do”, dựa trên con người hơn là có tính chất lãnh thổ, và cho phép thực tế về cách hiểu vùng có thể chồng chéo hoặc xung đột lẫn nhau ở cùng một nơi. Theo các nhà nghiên cứu nhân học và văn hoá châu Âu, khái niệm vùng được hiểu là cách tiếp cận tới các vấn đề văn hoá hơn là vật chất¹¹.

Với cách hiểu “vùng” gắn liền với nội dung văn hoá, châu Âu có thể có những vùng văn hoá tiêu biểu: văn hoá Giecmah, văn hoá Latinh, văn hoá Celtic, văn hoá Slavo và các vùng văn hoá khác (Hy Lạp, Thổ Nhĩ Kỳ...). Tuy nhiên, dường như châu Âu tập

⁸Dẫn theo Kocke Ullrichl (ed). *Regional Culture and Economic Development: Exploration in European ethnology*,England: Ashgate Publishing Limited Gover House, 2002.

⁹ Dẫn theo Kocke Ullrichl (ed). sđd, tr.8.

¹⁰ Dẫn theo Kocke Ullrichl (ed). sđd, tr.9.

¹¹ Kocke Ullrichl (ed). sđd, tr. 10.

trung ở ba nền văn hoá chính: văn hoá Gecmanh (bao gồm cả Anglo-Saxon), văn hoá Latinh và văn hoá Slavo.

2. Văn hoá Giecmannh: văn hoá Đức và Anglo-Saxon

Vùng văn hoá Giecmannh là khu vực sử dụng ngôn ngữ Giecmannh, bao gồm vùng Tây Bắc châu Âu, một phần Trung Âu, trong đó có Anh, Ai Len, Đức, Áo, Hà Lan, Đan Mạch, Thụy Điển, Na Uy, vùng Thụy Sĩ nói tiếng Đức, vùng nói tiếng Thụy Điển của Phần Lan, vùng Flemish của Bỉ. Cộng hoà Ai Len, Scotland và xứ Wales vốn thuộc văn hoá Celtic nhưng được coi thuộc văn hoá Giecmannh do tiếng Anh được dùng phổ biến ở đây. Tương tự, Phần Lan cũng được coi là vùng văn hoá Giecmannh do có những cộng đồng nói tiếng Thụy Điển, tuy đa phần dân số của những nước này không coi họ thuộc văn hoá Giecmannh.

Ngôn ngữ Giecmannh là một trong những nhóm ngôn ngữ lớn nhất, hiện diện trên một bộ phận lãnh thổ rộng nhất châu Âu bao gồm Tây (trong đó có tiếng Đức, tiếng Anh), Bắc (gồm các ngôn ngữ Bắc Âu: các đảo và bán đảo Scandinavia - Đan Mạch, Na Uy, Thụy Điển), và Đông Giecmannh (các ngôn ngữ đã chết) với tổng số dân khoảng 200 triệu người, chiếm 27% toàn bộ dân châu Âu.

Tôn giáo phổ biến ở vùng văn hoá Giecmannh (Đức) là Đạo Tin Lành, ở Anh, các nước Scandinavia, Bắc Hà Lan, đa phần vùng Thụy Sĩ nói tiếng Đức. Số còn lại theo

Cơ Đốc giáo La Mã: Cộng hoà Ai Len, Áo, miền Nam nước Đức (đặc biệt là vùng Bavaria).

Văn hoá Đức

Khác với nhiều nước Tây Âu như Tây Ban Nha, Anh, Pháp, Ý, nước Đức bị chia cắt trong một thời gian dài và không thể xây dựng cho mình một diện mạo dân tộc. Ngôn ngữ và tôn giáo có vai trò quan trọng trong việc thống nhất và tạo diện mạo cho dân tộc này. Năm 1517, Martin Luther, xuất thân là một nông dân Đức, sau trở thành ông chủ công nghiệp giàu có, đã tiến hành những cải cách trong Cơ Đốc giáo, cùng với Calvin một người Pháp xây dựng nên đạo Tin Lành ở châu Âu. Các tác phẩm của Luther, đặc biệt là bản dịch Kinh Thánh của ông đã giúp tiếng Đức trở thành ngôn ngữ văn học và được phổ biến trên một vùng rộng lớn.

Vào cuối thế kỷ 18, mô hình giáo dục Đức không chỉ được phổ biến rộng rãi hơn bất cứ mô hình nào ở châu Âu¹², mà còn trên toàn thế giới. Khi đó nước Đức đã có 20 trường đại học, 16 trường kỹ nghệ, khoảng 800 trường trung học và gần 60.000 trường tiểu học¹³. Tất cả các thị trấn trên khắp nước Đức đều có thư viện, viện bảo tàng, bảo tàng nghệ thuật, và các nhạc viện của Đức nổi tiếng toàn thế giới. Các thị trấn, dù rất nhỏ cũng có nhà hát, bao gồm cả nhà hát opera,

¹² Ernest Belfort Bax. *German Culture Past and Present*. London: George Allen & Unwin, Ltd., 1915, tr. 268 (Theo bản điện tử do Chương trình Gutenberg License tại www.gutenberg.net cung cấp).

¹³ Ernest Belfort Bax. sdd, 287.

với đội ngũ nghệ sĩ chuyên nghiệp mà hiếm có quốc gia nào ở châu Âu sánh được. Có thể nói nước Đức thế kỷ 19 đã đạt được tiến bộ vượt bậc về giáo dục, nghệ thuật và tri thức.

Tuy nhiên, dường như nước Đức vẫn bị châu Âu “dè bieu vì sự què kệch”. Năm 1915, tác giả Ernest Belffort Bax đã bức xúc khi viết: “Công luận (châu Âu) và báo chí Anh bên ngoài Đức và Áo đã chống lại Đức và cười nhạo thuật ngữ “văn hoá Đức” (trong khi các nước châu Âu khác dùng thuật ngữ “văn minh”) là hoàn toàn bất công và là kết quả sự ra đời của định kiến chống lại nước Đức”¹⁴. Một trong những nội dung khiến Đức xa rời các giá trị phương Tây là những ảnh hưởng của thể chế độc đoán thời kỳ phong kiến.

Với một nền kinh tế được thống nhất muộn màng và chịu ảnh hưởng của truyền thống mệnh lệnh từ trên xuống và các nguyên tắc quản lý độc đoán vốn có nguồn gốc từ thời Trung cổ, nước Đức đã tìm kiếm cách quản lý mới để đưa lại hiệu quả cho nền kinh tế. Tuy nhiên, không phải tất cả những ứng dụng mô hình quản lý kiểu Mỹ/phương Tây đều thành công ở Đức. Năm 1978, người ta đã tổng kết những cái được và chưa được của Đức trong việc học tập mô hình từ bên ngoài¹⁵:

- Xác định lại vai trò của công nhân từ người bị trị sang người đồng sự; từ phục vụ ông chủ sang làm chủ một vị trí trong công ty;

- Thể hiện mối quan tâm đối với môi trường doanh nghiệp, giảm nhẹ sự độc đoán trong công ty;

- Áp dụng quan điểm ‘quan hệ con người’ của Mỹ, đôi khi cung cấp các luật sư/tư vấn cho công nhân. Phương pháp này có vẻ gây rắc rối đối với nhiều nhà quản lý Đức và không được áp dụng rộng rãi;

- Phát triển sự tin cậy của công chúng vào kinh doanh thông qua chương trình “quan hệ công chúng”. Tuy nhiên với truyền thống giữ bí mật ở Đức, những nỗ lực nhằm đưa thông tin công khai đôi khi lại gây tác dụng ngược và gây sự nghi ngờ;

- Áp dụng hệ thống thu thập khuyến nghị từ nhân viên. Chương trình này đã thất bại do công nhân vốn quen với môi trường gia trưởng, không trông đợi sẽ được tham khảo ý kiến, do đó đã không đưa ra khuyến nghị phù hợp;

- Phát triển “làm việc theo nhóm” nhằm giải quyết các vấn đề đặc biệt, với các thành viên nhóm thường từ nhiều giai tầng khác nhau. Điều này là không thể đối với người Đức, do không thể đặt nhà quản lý ngồi cùng đẳng cấp với công nhân và người Đức không có kỹ năng lãnh đạo theo nhóm.

- Thay thế những người quản lý- đồng sở hữu bằng những nhà quản lý kiểu mới,

¹⁴ Ernest Belffort Bax. Sđd.

¹⁵ Bernthal Wilmar. *Matching German Culture and Management Style*. Academy of Management Review. 1/1978. tr. 100-102.

được đào tạo về quản lý và kinh nghiệm phù hợp.

Để có một nền kinh tế được quản lý phù hợp, nước Đức tự tổ chức đào tạo các nhà quản lý cho doanh nghiệp Đức. Tuy nhiên phần lớn các trường đại học công nghệ của Đức lại không có kinh nghiệm đào tạo kỹ năng quản lý. Trước tình hình đó, các doanh nghiệp tự tổ chức đào tạo cho các vị trí quản lý, với sự trợ giúp của chuyên gia tư vấn và nhiều chương trình đào tạo được các tổ chức cá nhân cấp kinh phí. Cùng với sự nghiên cứu tìm tòi của các chuyên gia kinh tế, các nhà khoa học, một mô hình quản lý kiểu Đức ra đời, có tên gọi 'Mô hình Harzburg'. Mô hình này được coi là phù hợp hơn với doanh nghiệp Đức do:

- Đảm bảo sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. Thời kỳ sau Chiến tranh thế giới thứ Hai, sự gắn bó này xuất phát từ nhu cầu sống còn của doanh nghiệp phải xây dựng lại từ một nền kinh tế bị tàn phá nặng nề. Hiện nay, quan hệ gắn bó và sự trung thành với công ty là do niềm tự hào đi liền với những thành công và tên tuổi công ty.

- Vẫn còn tồn tại một nền văn hoá công ty tôn trọng uy quyền, đẳng cấp và cơ cấu. Mặc dù có tư tưởng phản đối hệ thống độc đoán trước kia, cấu trúc này dường như vẫn còn nhưng đã giảm nhẹ và mang hình ảnh con người thông qua sự tham gia và quyền được phản kháng của công nhân.

- Tôn trọng cách tiếp cận duy lý trong việc giải quyết các vấn đề. Văn hoá Đức đặc biệt tự hào vì tính duy lý. Không một chương trình quan hệ giữa nhân viên hoặc trao đổi tình cảm nào thông qua nhóm hoặc các nhóm tương tác được coi là hoạt động hợp pháp trong doanh nghiệp Đức. Việc giải quyết các vấn đề theo nhóm một cách hợp lý và duy trì khoảng cách xã hội cần thiết là phổ biến đối với công ty và tạo sự dễ chịu cho những thành viên tham gia.

- Mô hình Harzburg được thiết kế nhằm giúp các doanh nghiệp loại vừa phát triển năng lực quản lý.

- Mô hình này được ứng dụng thành công chủ yếu ở các hãng bán lẻ lớn như Kaufhof AG và Karstadt AG, và những hãng công nghiệp lớn như Daimler-Benz.

Tuy nhiên những thay đổi chính trị, kinh tế và văn hoá gần đây đã gây sức ép buộc các nhà quản lý Đức phải điều chỉnh phong cách quản lý của họ. Vị trí quản lý dần được trao cho giới trẻ được đào tạo bài bản, phong cách quản lý mới được học tập từ Mỹ và Nhật đang thay thế cho kiểu quản lý cũ. Tuy nhiên, vẫn còn những câu hỏi được đặt ra: Liệu những quan điểm quản lý mới, các cơ sở đào tạo quản lý có thực sự phù hợp với những quan niệm quản lý của riêng nước Đức, vốn chịu ảnh hưởng của nền văn hoá độc đáo của nước này¹⁶.

¹⁶ Như trên, tr.106.

Văn hoá Anh

Anh thuộc văn hoá Anglo-Saxon, đạt sự phát triển phồn thịnh từ thế kỷ 5 đến năm 1066, khi bị người Norman xâm chiếm. Vào thế kỷ 19, hầu hết các nghiên cứu đều tập trung vào nguồn gốc Giecmann của văn hoá Anglo-Saxon. Hiện nay các học giả nghiên cứu sâu hơn về mối quan hệ và vai trò của văn hoá Anglo-Saxon với các nền văn hoá khác ở châu Âu.

Nước Anh đã đóng góp cho nhân loại những nhà khoa học lỗi lạc như nhà bác học Isaac Newton, Francis Crick, Abraham Darby, Michael Faraday, Charles Darwin, Joseph Swan, Frank Whittle, nhà soạn kịch thiên tài William Shakespeare, nhà văn Jane Austen, Charles Dickens, Virginia Woolf, George Orwell, nhà thám hiểm James Cook. Đồng thời, tên tuổi của các triết gia Anh nổi tiếng đã đi vào lịch sử với những đóng góp to lớn của họ cho các tư tưởng triết học và nhân sinh như Francis Bacon, John Locke, Thomas Hobbes, Thomas Paine, Jeremy Bentham, John Stuart Mill, Bertrand Russell, Spencer.

Anh là nơi đầu tiên ở châu Âu và trên thế giới tiến hành cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật, chuyển từ nền kinh tế nông nghiệp, tiểu thủ công nghiệp sang nền kinh tế có sự hỗ trợ của máy móc kỹ thuật với quá trình phân công lại lao động và điều chuyển nguồn vốn, và theo đó là quá trình tập trung dân tại các thành phố. Tại sao quá trình công nghiệp hoá này lại diễn ra đầu tiên tại Anh (bao gồm

cả Scotland, Wales), mà không phải ở một nước châu Âu nào khác như Pháp, vốn giàu có và đông dân hơn Anh. Người Pháp khi đó đã có các trường dạy nghề và áp dụng máy móc cho các công trình công cộng như kênh tưới nước, xây dựng đường xá, cầu. Nhưng người Pháp dường như lại thiếu ý chí và quyết tâm trong việc thay đổi cung cách truyền thống - chẳng hạn như phương pháp canh tác nông nghiệp hay hoạt động thủ công nghiệp¹⁷. Vào thế kỷ 19, người Pháp có xu hướng chế tạo những sản phẩm tinh xảo làm bằng tay cho số ít quý tộc hơn là những sản phẩm rẻ tiền làm bằng máy dành cho số đông. Do đó, sản xuất công nghiệp của Pháp tăng trưởng chậm. Trong khi đó, vật cản lớn hơn đối với Đức và Ý là sự tồn tại của các hàng rào thuế trong nước cho đến tận Cách mạng Pháp (1789). Tương tự như Pháp, Hà Lan có đủ sức mạnh cho công cuộc công nghiệp hoá. Trong nhiều thế kỷ, Hà Lan đã có các công nghệ về tài chính và thương mại mà nhiều nước châu Âu phải học tập. Tuy nhiên, Hà Lan lại thiếu các nguồn tài nguyên thiên nhiên, do đó đã tập trung vào phát triển tài chính hơn là mở rộng sản xuất. Ở Anh không có những rào cản như vậy, tự do luân chuyển hàng hoá và vốn trong nước được cho phép. Sau khi liên minh Anh-Scotland thống nhất năm 1707, thương mại bùng nổ trên khắp đảo Anh. Anh có những lợi thế cho vị trí tiên phong công nghiệp hoá do có trữ lượng than

¹⁷ Perry M., Chase M., Jacob J. *Western Civilization Ideas, Politics & Society*. 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992. tr. 482

và thép lớn, giúp xây dựng ngành luyện kim và khai mỏ của Anh giàu truyền thống. Ở giai đoạn đầu của thời kỳ công nghiệp hoá, Anh đã có hệ thống giao thông đường sông và kênh đào do tư nhân đầu tư và quản lý. Doanh nghiệp tư nhân đóng vai trò đặc biệt to lớn trong phát triển nền kinh tế Anh. Không một nước nào ở châu Âu và trên thế giới lại dựa hoàn toàn vào các nguồn vốn tư nhân và doanh nghiệp tư nhân để công nghiệp hoá như ở Anh¹⁸. Nhà nước đóng góp vào cuộc cách mạng công nghiệp này bằng cách tạo môi trường thuận lợi cho mở rộng kinh tế. Doanh nghiệp Anh được hỗ trợ trong môi trường luật pháp bảo vệ quyền tối cao đối với tài sản cá nhân. Nghị viện thuê doanh nghiệp, chẳng hạn các công ty xây dựng cầu đường và kênh đào và công ty Đông Ấn, góp phần mở rộng mạng lưới thương mại và làm giàu cho kinh tế Anh.

Mặc dù Đức và Anh cùng thuộc văn hoá Giecmann, nhưng Đức được coi là chịu ảnh hưởng của phương Đông nhiều hơn (với những nguyên tắc quản lý độc đoán hơn) còn Anh thì mang tính phương Tây nhiều hơn (tự do hơn).

3. Văn hoá Latinh - những khác biệt với văn hoá Giecmann

Văn hoá Latinh châu Âu bao gồm các quốc gia sử dụng hệ ngôn ngữ Romance như là những ngôn ngữ chính thức, ngôn ngữ thứ hai hoặc không chính thức. Ngoài việc cùng

thuộc về một hệ ngôn ngữ, những quốc gia này còn có chung Cơ Đốc giáo La Mã như một tôn giáo phổ biến nhất, trừ Rumania và Moldova theo Chính Thống giáo, hay còn gọi là Cơ Đốc giáo phương Đông.

Các nước thuộc vùng Latinh ở châu Âu có Andorra, Bỉ (vùng nói tiếng Pháp), Croatia, Pháp, Gibraltá, Ý, Luxemburg, Macedonia, Moldova, Monaco, Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha, Rumania, Serbia (vùng nói tiếng Rumania), Slovenia (vùng nói tiếng Rumania), Thụy Sĩ (vùng nói tiếng Pháp, Ý) với tổng dân số 217 triệu người. Các ngôn ngữ chính là tiếng Pháp, Ý, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Rumania. Hai tôn giáo chính của vùng văn hoá Latinh là Cơ Đốc giáo La Mã (chiếm tới 80% dân số) và Chính Thống giáo (chủ yếu ở Rumania, Moldova và Serbia), Tin Lành (chủ yếu ở Thụy Sĩ nói tiếng Pháp, Ý).

Pháp, Ý, Tây Ban Nha - khu vực Cơ Đốc giáo La Mã tạo thành cốt lõi của văn hoá Latinh, trong đó Ý được coi là cái nôi của Thiên Chúa giáo và Pháp được coi là trung tâm của văn minh châu Âu. Nhà sử học người Pháp, Guizot cho rằng: "Không cần thiết phải ca tụng bất cứ ai, bất cứ một đất nước nào; tuy nhiên, tôi tin là có thể phát biểu một cách vô tư rằng nước Pháp là trung tâm, là lõi vào của văn minh"¹⁹. Trong lịch sử, những quốc gia Latinh có mối liên hệ mật

¹⁸ Perry M., Chase M., Jacob J., sđd, tr. 483.

¹⁹ dẫn theo *Ethical Progress and Economic Growth in Western Civilization*. International Journal of Social Economics. Vol 19, Issue 3-5, 1992. tr. 134.

thiết với nhau (Cơ Đốc giáo La Mã và tiếng Latinh được sử dụng như ngôn ngữ chung), tạo thành một khu vực kinh tế chủ chốt của châu Âu cho đến năm 1500²⁰. Đây cũng là khu vực có những thành phố lớn nhất với dân số đông nhất châu Âu thời bấy giờ. Tuy nhiên, kể từ thời kỳ cải đạo Tin Lành, khu vực Tin Lành có những phát triển vượt bậc. Trong vòng hơn 200 năm (từ khi xuất hiện Tin Lành năm 1517 đến năm 1750), số thành phố ở vùng Tin Lành đã tăng gấp đôi, với dân số cũng tăng gấp năm lần, trong khi đó dân số của các thành phố Cơ Đốc giáo tăng chưa đến hai lần²¹. Theo một số nhà nghiên cứu, việc tăng dân số một phần do thu nhập hàng tháng của người Tin Lành tăng đáng kể. Một trong những nguyên nhân dẫn đến tăng trưởng kinh tế của vùng Tin Lành (Anh, Đức, Hà Lan) cao hơn so với vùng Cơ Đốc giáo là do trình độ học vấn của người Tin Lành cao hơn. Vào khoảng giữa thế kỷ 18, tỉ lệ nam giới có học ở Anh là 60%, trong khi ở Pháp là 40%²².

Khi so sánh các văn hoá châu Âu (văn hoá Latinh - trong đó có Pháp, Tây Ban Nha, Ý... với Anglo-Saxon và Nordic) trong cách ứng xử, trong chiến lược đàm phán hay giao tiếp, trong phong cách quản lý, nhiều nghiên cứu đã đưa ra những kết luận thú vị. Nhiều người cho rằng, những nền văn hoá mang

tính tập thể cao như văn hoá Latinh có thể tạo ra mối quan hệ hợp tác giữa các đối tác, trong khi đó văn hoá Anh và Nordic, vốn thuộc về những nền văn hoá mang tính cá nhân cao, lại tạo ra cạnh tranh (Hofstede, 1991)²³. Tuy nhiên phần lớn các nghiên cứu lại nhận định rằng văn hoá Latinh mang tính nam, quyết liệt hơn, độc đoán hơn, trong khi văn hoá Anglo-Saxon, Nordic) lại mang tính nữ, ôn hoà và thoả hiệp hơn.

Trong nghiên cứu về hành vi đàm phán của các đối tượng đến từ ba nền văn hoá Anglo-Saxon, Nordic (Thụy Điển, Hà Lan) và Latinh (Pháp, Ý, Tây Ban Nha), các tác giả đã sử dụng bốn nhóm hành vi: không hợp tác (chỉ trích, từ chối, không chấp nhận, phản đối, giận dữ...); hợp tác (chấp nhận, thông qua, đề xuất, khẳng định, khuyến khích sự tự tin, thể hiện thiện chí...); hành vi diễn ngôn phổ quát (hỏi, giải thích, đề nghị, gợi ý...); hành vi diễn ngôn ngoài giao tiếp (kết luận, kết thúc, tham dự, hứa hẹn, nhắc nhở, nhắc lại, nhấn mạnh...). Đối với hành vi diễn ngôn ngoài giao tiếp, các đối tượng từ ba nền văn hoá nói trên có tần suất sử dụng gần như ngang nhau trong đàm phán qua thư điện tử và qua đàm phán trực diện. Trong khi đó, những đối tượng của văn hoá Nordic có xu hướng dùng các hành vi diễn ngôn phổ quát nhiều hơn, văn hoá Anh sử dụng nhiều diễn

²⁰ Blum Ulrich, Dudley Leonard (2001). *Tôn giáo và tăng trưởng kinh tế: liệu Weber có đúng?* Tạp chí Evolutionary Economics/ No11/2001, tr. 212.

²¹ Blum Ulrich, Dudley Leonard, sđtr. 213.

²² Blum Ulrich, Dudley Leonard, sđtr. 214.

²³ Dẫn theo Jan M. Ulijn và Andreas Lincke. *Tác động của Giao tiếp thông qua máy tính và giao tiếp trực diện đối với kết quả đàm phán giữa các đối tác kinh doanh và sản xuất trong dây chuyền cung cấp: So sánh văn hoá Anh/Nordic/Latinh*. International Negotiation 9, 2004, tr. 116.

ngôn hợp tác và những nhà đàm phán Latinh dùng các diễn ngôn bất hợp tác nhiều hơn²⁴. Điều này có nghĩa là văn hoá Anh thấy thoải mái hơn khi sử dụng chiến lược hợp tác qua trao đổi thư điện tử. Các nhà đàm phán Latinh, trái lại, có thể không tin vào hiệu quả của đàm phán qua thư điện tử và có thể chuyển sang chiến lược đàm phán bất hợp tác. Điều này phù hợp với những gì tác giả Hofstede nhận định về văn hoá Anh và Nordic mang tính nữ và có xu hướng hợp tác, trong khi văn hoá Latinh mang tính nam và mang tính cạnh tranh/quyết đoán²⁵.

Một nghiên cứu khác của André Laurent (Pháp) cũng được tiến hành đối với các nhà quản lý từ các nền văn hoá khác nhau của châu Âu và đưa ra kết luận rằng văn hoá có tác động đến phong cách quản lý²⁶. Bối cảnh thứ nhất được đưa ra: “Tổ chức (công ty) sẽ phát triển nếu xung đột bị xoá bỏ vĩnh viễn (tránh xung đột); và bối cảnh thứ hai: xung đột được đưa ra để mọi người trong công ty cùng giải quyết (xung đột được đặt ra như vấn đề thách thức). Kết quả khảo sát cho thấy có rất ít các nhà quản lý ngã theo bối cảnh thứ nhất. Tuy nhiên, các nhà quản lý từ các nước Latinh (Pháp, Bỉ và Ý) có xu hướng mong muốn điều này xảy ra hơn là những đại diện từ các nước Bắc Âu. 24 người từ Pháp ngã theo hướng 1 trong khi

chỉ có 5 người từ Thụy Điển nghĩ rằng công ty sẽ tốt hơn nếu xung đột hoàn toàn không xảy ra. Vấn đề thứ hai đặt ra trong nghiên cứu được khảo sát dưới dạng câu hỏi: “Các nhà quản lý cần phải có câu trả lời chính xác ngay lập tức cho mọi câu hỏi mà các nhân viên đưa ra liên quan đến công việc”. Có 50% nhà quản lý từ Pháp tán thành và chỉ có 12% đại diện Thụy Điển cho rằng đó là phẩm chất cần có của nhà quản lý. Các đại diện đến từ văn hoá Latinh và Nordic (Giecmann) có phản ứng khác nhau đối với vấn đề: “Nếu nhà quản lý cho nhân viên tự do sáng tạo nhiều hơn, anh ta cũng đồng thời phải tăng cường kiểm soát hoạt động của họ”. Mặc dù kiểm soát hoạt động của nhân viên trong một số lĩnh vực là cần thiết, việc kiểm soát đôi khi là bất khả thi hoặc chẳng ai muốn làm khi các nhân viên làm việc cho nhiều sếp cùng một lúc. 20% nhà quản lý đại diện cho văn hoá Anh đồng ý, trong khi có tới 70% người Pháp tán thành. Một câu hỏi được khảo sát nữa là: “Để có mối quan hệ công việc hiệu quả, cần phải bỏ qua trật tự thứ bậc”. 75% nhà quản lý người Ý được hỏi phản đối, trong khi tỉ lệ này ở người Anh là 25% và người Thụy Điển là 26%²⁷. Đối với vấn đề: “Phải tránh bằng mọi giá trường hợp trong cơ cấu tổ chức của một công ty có hai sếp chỉ đạo trực tiếp”, các đại diện của văn hoá Latinh phản đối quyết liệt hơn đại diện của văn hoá Anh và Nordic. Tóm lại, nghiên cứu của André Laurent đi đến kết luận rằng

²⁴ Jan M. Ulijn và Andreas Lincke. sđd, tr. 127.

²⁵ Jan M. Ulijn và Andreas Lincke. sđd, tr. 129.

²⁶ André Laurent. *Ma trận tổ chức và văn hoá Latinh. International Studies of Man & Organizations*. Vol.X, No.4, tr. 102.

²⁷ André Laurent, sđd, tr. 108.

văn hoá Anh, Nordic (thuộc văn hoá Giecmann) có xu hướng hợp tác hơn so với văn hoá Latinh (Pháp, Ý, Bỉ), trong đó văn hoá Latinh thích tập trung quyền lực và văn hoá Anglo-Saxon có tính phân tán và chia sẻ quyền lực hơn.

Những thói quen ẩm thực khác nhau giữa hai dòng văn hoá ở châu Âu là văn hoá Latinh và Anglo-Saxon đã có tác động đến hệ thống bán lẻ thực phẩm và các nhà kinh doanh cũng không thể bỏ qua yếu tố văn hoá để lập chiến lược kinh doanh hiệu quả. Ông Cedric Ducrocq, Giám đốc hệ thống siêu thị Dia-Mart (Pháp) nhận định rằng trong lĩnh vực ẩm thực, văn hoá Latinh mang đậm tính xã hội, hội hè và thưởng thức. Nấu nướng là một hoạt động xã hội quan trọng. Sản phẩm tươi sống được coi trọng trong văn hoá này, và phải được trình bày dưới hình thức hấp dẫn dễ coi. Hương vị và khoái cảm thưởng thức món ăn được ưu tiên hơn yếu tố dinh dưỡng. Ngược lại, văn hoá Anglo-Saxon không coi trọng tính xã hội của món ăn. Các món ăn được bày riêng lẻ, và các đồ ăn nhanh rất phổ biến. Người Anglo-Saxon ít nấu ăn, có nhu cầu cao đối với đồ chế biến sẵn và đồ ăn nhanh. Thức ăn được coi là nguồn năng lượng, do đó cần đủ chất dinh dưỡng và an toàn. Các nhà bán lẻ cho người Anh cần chú ý đến vấn đề vệ sinh thực phẩm và chất lượng bảo quản. Cửa hàng phải sạch sẽ, bày biện ngăn nắp, có trật tự, trong khi vấn đề mỹ thuật không mấy quan trọng. Hệ

thống siêu thị của Ahold là một ví dụ về nguyên tắc quản lý và kiểm soát giới, nhưng lại không mấy hấp dẫn đối với các khách hàng từ văn hoá Latinh. Cả hai nền văn hoá này đều gặp phải những vấn đề chung. Các tập đoàn bán lẻ của Pháp thành công hơn ở những nước Mỹ Latinh so với các tập đoàn của Mỹ (văn hoá Anglo-Saxon). Trong khi đó Wal-Mart (của Anh) lại thành công hơn ở Đức so với ở Brazil, Ahold dễ dàng hơn với thị trường Mỹ, trong khi đó Tesco (Anh) lại thất bại ở Pháp, cũng như Promodès thất bại ở Đức. Khó mà tìm được những loại siêu thị cùng thu được thành công ở cả hai nền văn hoá: sự khác biệt về ẩm thực giữa thế giới Latinh và Anglo-Saxon khó có thể dung hoà. Ông Cedric Ducrocq, Giám đốc của Dia-Mart (Pháp) cho rằng chỉ có siêu thị Ahold, với chính sách hợp tác và linh hoạt đã phát triển được ở Bồ Đào Nha và Mỹ Latinh. Tuy nhiên siêu thị này đã không áp dụng các quan điểm kinh doanh của Hà Lan ở những khu vực này. Trong quá trình toàn cầu hoá, các nhà bán lẻ nhận thức được trách nhiệm phải thu hẹp khoảng cách giữa hai nền văn hoá. Người Latinh cố gắng cải thiện hoạt động của họ để có thể cạnh tranh với tính thực dụng của người Anglo-Saxon. Người Anglo-Saxon thì cố gắng đưa các hệ thống cửa hàng của họ thích nghi với địa phương, tăng cường mở rộng mạng lưới, thực hiện chính sách giá phù hợp ở từng vùng. Chúng ta có thể thấy sự hoà trộn giữa hai mô hình

kinh doanh của hai nền văn hoá lớn ở châu Âu, nhằm bảo tồn những tinh hoa của cả hai nhưng vẫn phát triển được thị trường bên ngoài. Đó là vấn đề quy mô của các nhà bán lẻ Pháp bởi vì những thị trường giàu có nhất đều ở Đức, Anh. Nhưng họ lại vấp phải nguy cơ mất đi một hệ thống thống nhất trong lúc cố gắng đi theo kiểu quản lý bên ngoài.

Bảng 1: Sự khác biệt giữa văn hoá Latinh và văn hoá Anglo-Saxon trong vấn đề ẩm thực

	Văn hoá Anglo-Saxon	Văn hoá Latinh
Tư duy	Lý tính	Cảm tính
Đô thị hoá	Theo chiều ngang	Theo chiều dọc
Quan điểm về thức ăn	Dinh dưỡng	Cảm hứng khi ăn (hương vị và tính xã hội)
Vấn đề thực phẩm	Có lợi cho sức khoẻ, thực tiễn	Hương vị, giá trị
Chiến lược siêu thị	Chức năng và giá cả	Tính năng động kinh doanh
Chính sách giá	Giảm giá hàng ngày	Giá cả và khuyến mại
Quản lý	Tập trung	Thích nghi với địa phương
Thế mạnh kinh doanh	Hoạt động tổ chức	Hoạt động thương mại

Nguồn: Dia-Mart, Cedrric Hueroq.

Trong quá trình hội nhập, các siêu thị kiểu Pháp (Latinh) thành công hơn trong việc dung hoà kiểu quản lý của mình với văn hoá địa phương, trong khi kiểu quản lý Anglo-Saxon vẫn chưa hoàn toàn theo kịp với các nhu cầu địa phương mà vẫn giữ các quan điểm kinh doanh riêng.

4. Văn hoá Slavo, với đại diện văn hoá Nga

Văn hoá Slavo ở châu Âu bao gồm những quốc gia sử dụng ngôn ngữ Slavo, gồm Đông Slavo (Nga, Ukraina, Belarusia),

Tây Slavo (Ba Lan, Sec), Nam Slavo (Bulgary, Serbi, Rumania, Slovenia, Macedonia..). Có thể nói bản thân văn hoá Slavo đã bị chia cắt bởi hai bộ phận: Đông-Nam Slavo với chữ viết thuộc hệ Kiril (trừ Rumania) và Chính Thống giáo với Tây Slavo có chữ viết thuộc hệ Latinh và dân số chủ yếu theo Cơ Đốc giáo La Mã. Sự khác biệt này càng được khắc sâu thêm khi Đông Slavo (Nga) chịu ảnh hưởng của Mông Cổ suốt hai thế kỷ 13-15 còn Nam Slavo chịu ảnh hưởng của Thổ Nhĩ Kỳ (để chế Ottoman) từ thế kỷ 14 đến tận thế kỷ 19.

So với văn hoá Giecmann và văn hoá Latinh, trong các nhóm Slavo có sự khác biệt rõ hơn về tôn giáo: các nước Đông và Nam Slavo chủ yếu theo Chính Thống giáo, còn Tây Slavo theo Cơ Đốc giáo La Mã và trong lịch sử chịu ảnh hưởng nhiều hơn của văn hoá Giecmann, sử dụng tiếng Đức, và cùng nằm trong đế chế Habsburg. Trong khi đó, Đông Slavo chịu ảnh hưởng của Mông Cổ trong suốt 250 năm từ thế kỷ 13 đến thế kỷ 15 (1237-1480) và Nam Slavo chịu ảnh hưởng của Đế chế Ottoman. Nếu văn hoá Giecmann chịu ảnh hưởng to lớn của tinh thần Tin Lành, trong đó tính thực tiễn và tư lợi được đặt lên hàng đầu, văn hoá Latinh chịu ảnh hưởng của Cơ Đốc giáo La Mã, với những giá trị cổ điển, thì văn hoá Slavo dường như lại có con đường riêng của họ trong kinh tế, ở đó tính tư lợi được đặt sau các giá trị tinh thần và tập thể theo kiểu phương Đông.

Khi nhận định về những đặc tính của văn hoá Nga, Natalia Latova và Iuri Latov viết: “Có hai cách tiếp cận đối với nước Nga và người Nga: phương pháp “huyền bí” - nhấn mạnh đến “tâm hồn Nga” và “con đường riêng của nước Nga”, và cách tiếp cận thứ hai mang tính khoa học - nhân học xã hội học, dựa trên phân tích các số liệu (dân số, lao động, văn hoá, chính trị, và các đặc điểm khác). Đáng tiếc là cách tiếp cận thứ nhất lại

mang tính phổ biến trong các tranh luận lịch sử, triết học, tư tưởng²⁸.

Dựa vào nghiên cứu của Hofstede về các tham số liên quan đến giá trị của nhiều văn hoá khác nhau trên 116.000 người của 50 quốc gia, nhiều nhà khoa học Nga đã tiến hành các điều tra xã hội học mang tính định lượng và đưa ra những kết luận về tính chủ động và bị động của người Nga, những hành vi mang tính “truyền thống” trong sự so sánh với những hành vi mang tính “thị trường”. Hofstede đã đưa ra bốn tham số giá trị: 1) Khoảng cách với quyền lực; 2) Tránh sự mập mờ; 3) Chủ nghĩa cá nhân và 4) Tính nam tính. Latova và Latov đã kết luận về tính cách dựa trên ba trong số bốn khía cạnh trên, trừ khía cạnh cuối cùng là tính nam. Người Nga hiện đã có định hướng đối với nền kinh tế thị trường, khác với nhận định trước đó cho rằng người Nga vẫn chưa có thái độ phù hợp đối với vấn đề này (Sikevich, dẫn theo Latova và Latov)²⁹. Tuy nhiên, thừa hưởng những đặc điểm từ một nền văn hoá khác với Tây Âu (Giecmann và Latinh), tâm thức về kinh tế thị trường của người Nga có những khác biệt đáng kể. Latova và Latov đã đưa ra một số chỉ báo liên quan đến khái niệm thị trường, trong đó có “tính tập thể và tính cá nhân”, “mối quan hệ với quyền lực”.

²⁸ Latova N., Latov I. *Tâm thức kinh tế Nga trong bối cảnh quốc tế*. T/C Sociological research. Vol.42, No1, January, February 2003. tr. 7.

²⁹ Latova N., Latov I., sđd, tr. 9.

Bảng 2: Văn hoá với chức năng thể hiện chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể

Chỉ báo	Tính cá nhân	Tính tập thể
Tự xác định diện mạo	Nhận thức về bản thân như là cái tôi	Nhận thức về bản thân như là chúng tôi
Mục tiêu	Bảo vệ lợi ích bản thân	Duy trì các chuẩn mực và mối quan hệ
Đối tượng của hành động	Các nhiệm vụ đặt ra với cá nhân	Các nhiệm vụ đặt ra cho cả nhóm
Những cản trở đạo đức	Nỗi lo sợ mất niềm tin vào bản thân,	Nỗi lo sợ bị mất mặt, xấu hổ

Nguồn: Latova N., Latov I. tr. 13.

Bảng 3: Văn hoá thể hiện khoảng cách giữa cá nhân với quyền lực

Chỉ số	Khoảng cách nhỏ	Khoảng cách lớn
Mối quan hệ về tính phụ thuộc	Phụ thuộc ít	Phụ thuộc nhiều
Thái độ đối với bất bình đẳng	Tránh bất bình đẳng	Bất bình đẳng được coi là bình thường
Tình trạng đẳng cấp	Đẳng cấp không thường xuyên được thể hiện	Đẳng cấp là cách sống
Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và thuộc quyền	Luôn có thể tiếp cận với người lãnh đạo	Khó có thể tiếp cận
Thay đổi xã hội	Tiến hoá	Cách mạng

Nguồn: Latova N., Latov I., tr. 16.

Các chỉ báo về tính cá nhân/tập thể cho thấy người Nga đặc biệt có xu hướng tập thể cao, hay còn gọi là một nền văn hoá high-context (các tác nhân phụ thuộc nhiều vào cộng đồng, tập thể)³⁰.

Đối với chỉ báo về khoảng cách đối với quyền lực, ở những nền văn hoá có khoảng cách lớn đối với quyền lực, quyền lực được coi là bộ phận quan trọng nhất của cuộc sống. Ở nơi quyền lực được đề cao, mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người thực hiện tồn tại như giữa hai cực đối lập được coi là một trật tự hiển nhiên. Ở những nền văn hoá có

khoảng cách nhỏ đối với quyền lực, chỉ có quyền lực của luật pháp mới là tối cao. Bản chất của quyền lực chính là thẩm quyền, từ đó mối quan hệ giữa các thành viên trong cộng đồng được xây dựng trên sự bình đẳng và tôn trọng cá nhân. Latova và Latov cho rằng văn hoá Nga là nền văn hoá có khoảng cách lớn đối với quyền lực³¹.

Latova và Latov cùng một số nhà nghiên cứu đã xác định được ba mô hình 'văn hoá kinh tế' là:

³⁰ Latova N., Latov I, sdd. tr. 13.

³¹ Latova N., Latov I, sdd. tr. 14.

- Mô hình tự do Anglo-Saxon (“chủ nghĩa tư bản Tin Lành” của Anh (với Mỹ, Úc, New Zealand không thuộc châu Âu), có khuynh hướng giảm thiểu sự can thiệp của nhà nước vào đời sống kinh tế;

- Mô hình xã hội dân chủ của Tây Âu lục địa (“chủ nghĩa Tư bản Cơ Đốc giáo-Tin Lành” của Pháp, Scandinavia, Đức, và hầu hết các nước Tây Âu) với việc đòi hỏi một nhà nước mạnh để có thể tham gia vào đời sống kinh tế và chú trọng đến chính sách xã hội;

- Mô hình công ty kiểu gia trưởng vùng Viễn Đông (“chủ nghĩa tư bản “Khổng giáo”) với một nhà nước mạnh có khả năng điều tiết và định hướng đời sống kinh tế, đặc biệt thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

Trong khi đó, nước Nga với ‘Chủ nghĩa Tư bản Chính Thống giáo’ được coi là ‘không còn mang tính chất phương Đông’ nhưng ‘chưa đạt được các tiêu chuẩn của phương Tây’³². Đại bộ phận nền kinh tế Nga vẫn bị đánh giá là ‘chưa quen với cung cách làm việc trong hệ thống tư bản chủ nghĩa; vẫn còn là nạn nhân của sức ỳ mà hệ thống kế hoạch tập trung đã đem lại trong một thời gian dài’³³. Nhìn vào những mô hình trên, rõ ràng nước Nga chưa thuộc về bất cứ mô hình nào trong ba mô hình kể trên và do đó, nước Nga có quyền lựa chọn một mô hình phù hợp

để theo đuổi. Kết luận đưa ra là nước Nga có thể thiết lập một nền kinh tế thị trường, nhưng không phải theo kiểu thị trường cổ điển phương Tây - mà mang tính ngoại biên, một biến thể mang tính “phương Đông”. Nước Nga cần phải định hướng tới một “chủ nghĩa tư bản Khổng giáo” hơn là “Tư bản Tin Lành”³⁴.

Tóm lại, đối với văn hoá châu Âu vốn rất đa dạng, việc phân chia các vùng văn hoá như trình bày ở trên có thể không tránh khỏi phiến diện. Rõ ràng việc xếp Đức và Anh vào cùng một nền văn hoá Giecmann để kết luận rằng họ giống nhau là khó có thể chấp nhận, hay việc xếp văn hoá Séc, Ba Lan vào văn hoá Slavo và cho rằng họ có nét tương đồng với văn hoá Nga có thể sẽ gây ra những nhầm lẫn trong ứng xử. Ngay bản thân việc phân chia các nền kinh tế ra làm tư bản Tin Lành, tư bản Thiên Chúa giáo hay tư bản Khổng giáo (trong khi tư bản Chính Thống giáo lại chưa được chấp nhận) cũng sẽ khiến những đại diện của văn hoá Slavo Chính Thống giáo nổi giận. Tuy nhiên, những phát hiện của các nhà khoa học về mối quan hệ giữa hành vi kinh tế với các giá trị văn hoá là rất cần thiết về lý thuyết cũng như thực tiễn, tạo tiền đề cho những nghiên cứu sâu hơn về vấn đề này.

³² Latova N., Latov I, sdd. tr. 25.

³³ Deresky Helen (2002). *International Management- Managing Across Borders and Cultures*. N.Y: Prentice Hall, tr.85.

³⁴ Latova N., Latov I, sdd. tr. 25.