

# VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG TIẾN TRÌNH PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG NÔNG THÔN VÀ VIỆC VẬN DỤNG MỘT SỐ LÝ THUYẾT XÃ HỘI HỌC TRONG NGHIÊN CỨU

LÊ THỊ THÚY NGÀ<sup>(\*)</sup>

**K**hái niệm văn hóa doanh nghiệp được nhiều tác giả đề cập, tuy nhiên, khái niệm được chấp nhận rộng rãi là của Edgar H. Schein, một nhà quản trị nổi tiếng người Mỹ. Schein cho rằng “Văn hóa doanh nghiệp là một tập hợp của những nguyên tắc cơ bản được công nhận là đúng mà một tập thể cùng chia sẻ, những nguyên tắc ấy được vận dụng để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong doanh nghiệp khi cần phải thích nghi với những biến đổi bên ngoài cũng như để tạo ra sự gắn kết và hội nhập trong nội bộ doanh nghiệp ấy. Đó là những nguyên tắc đã tỏ ra có hiệu quả tốt, đủ để mọi người công nhận giá trị của nó, và do vậy, cần được truyền đạt, huấn luyện cho những nhân viên mới, để họ nhận thức, suy nghĩ và hành động phù hợp với những nguyên tắc ấy khi giải quyết công việc” (Schein, 1992).

Theo Schein, văn hóa doanh nghiệp là kết quả của sự học hỏi kinh nghiệm của nhóm, và nó là một tiềm thức rộng lớn (Schein, 1992). Schein coi văn hóa là một hiện tượng 3 lớp: các yếu tố hữu hình, các giá trị tán thành và những ngầm định cơ bản. Cấp độ sâu nhất của văn hóa là những ngầm định cơ bản, nó

chỉ đạo, định hướng những hành động của các thành viên trong công ty cũng như ứng xử của công ty với cộng đồng, xã hội.

Sự tương tác giữa các thành viên trong doanh nghiệp (giữa người chủ - nhân viên, giữa nhân viên - nhân viên) và sự tương tác giữa doanh nghiệp - doanh nghiệp, doanh nghiệp - cộng đồng, xã hội được thực hiện dựa trên những giá trị, chuẩn mực mà những giá trị, chuẩn mực đó được chấp nhận, phổ biến, dần dần hình thành những ngầm định cơ bản điều chỉnh hành vi, hành động của mỗi thành viên.

Nếu như trước đây, yếu tố văn hóa được nhiều người cho rằng đứng ngoài hoạt động kinh tế, đặc biệt là hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp thì trong giai đoạn hiện nay, rất nhiều chủ doanh nghiệp, những người sản xuất - kinh doanh đã thấy rõ được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh. Nhiều tác giả đã chỉ rõ mối quan hệ giữa kinh tế và văn hóa, đặc biệt là các doanh nghiệp sử dụng vốn văn hóa trong quá trình sản

---

<sup>(\*)</sup> ThS., Trường Đại học Công Đoàn.

xuất - kinh doanh của mình. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và phát triển cộng đồng nông thôn chưa được đề cập nhiều. Phát triển cộng đồng là một quá trình thay đổi cộng đồng theo hướng tiến hóa, tiến bộ kinh tế, xã hội và đa dạng hóa văn hóa, văn minh (Tô Duy Hợp, 2000). Đó là một phương pháp tiếp cận với người dân giúp họ nâng cao năng lực của mình. Vì vậy, xét một cách toàn diện và có hệ thống, vai trò của văn hóa doanh nghiệp sẽ đóng góp rất lớn giúp cộng đồng có thể vượt qua những khó khăn và ngày càng phát triển trên các lĩnh vực kinh tế - văn hóa - xã hội.

Dưới góc độ xã hội học, việc phân tích những giá trị, chuẩn mực và ngầm định cơ bản được đặt trong bối cảnh cụ thể của xã hội. Đồng thời, việc vận dụng những lý thuyết phù hợp để lý giải những giá trị, chuẩn mực được tán thành và những ngầm định cơ bản trong mối quan hệ bên trong doanh nghiệp cũng như mối quan hệ giữa doanh nghiệp với môi trường bên ngoài là cần thiết. Theo hướng tiếp cận xã hội học, bài viết phân tích một số lý thuyết vận dụng khi nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp trong tiến trình phát triển cộng đồng nông thôn, đó là lý thuyết tương tác biểu trưng, lý thuyết trao đổi xã hội và lựa chọn hợp lý, lý thuyết khinh - trọng<sup>(\*)</sup>.

#### ***Lý thuyết tương tác biểu trưng***

Các tác giả nổi bật của quan điểm này là Charles Horton Cooley, George Herbert Mead, Herbert Blumer và Erving Goffman. Quan điểm này cho rằng, các cá nhân trong quá trình tương tác qua lại với nhau không phản ứng với

các hành động trực tiếp của người khác mà phải đọc và lý giải chúng.

Quan điểm tương tác luận tập trung vào cách thức mà một cá nhân hành động dựa trên nhận thức của cá nhân về hành vi, cách họ giải thích tình huống chứ không phải chỉ đơn giản là phản ứng với kích thích xã hội (những nhận thức đó được hình thành thông qua tương tác).

Trong bất kỳ một xã hội nào cũng có những giá trị, chuẩn mực của xã hội đó. Đó là một trong những yếu tố quan trọng cấu thành nền văn hóa của xã hội. Sự tương tác xã hội được xác định bởi những giá trị, chuẩn mực được xã hội thừa nhận. Những giá trị xã hội cũng là sản phẩm của tương tác xã hội của con người và những nhóm xã hội. Hành vi của con người được xác định trước tiên bởi định hướng của họ tới những giá trị nhất định. Trong đó, có những giá trị được xem như là chuẩn hành vi được xã hội thừa nhận. Đó là những quan niệm được phân chia bởi xã hội hay nhóm xã hội theo những mục đích cần đạt được và cách thức, phương tiện cơ bản để đạt được mục đích đó.

Chuẩn mực xã hội được bắt nguồn dựa trên những giá trị xã hội là những mẫu hình của hành vi xác định ranh giới của hành vi cho phép và không được phép tới những điều kiện cụ thể của hoạt động con người. Tính lặp lại, sự bền vững và tính thường xuyên của những tương tác xã hội nhất định trong xã hội đáp ứng nhu cầu củng cố những quy tắc, những chuẩn mực chung, quy định hoạt động của con người một cách thống nhất và những mối quan hệ giữa họ trong những tình huống phù hợp. Nhờ có những chuẩn mực xã hội, những chủ thể của tương tác xã hội đã có khả

<sup>(\*)</sup> Những minh họa trong bài viết được lấy từ nghiên cứu thực tế của tác giả tại xã Bát Tràng, huyện Gia Lâm, thành phố Hà Nội.

năng xây dựng mô hình hành vi riêng phù hợp với quy tắc xã hội và có thể kiểm soát, đánh giá hành vi của người khác (Lê Tiêu La, 2005).

Tony Bilton và các cộng sự cho rằng, thuyết tương tác nhấn mạnh tính đa dạng của các vai trò xã hội và các nền văn hóa nhỏ. Tính linh hoạt (lưu động) và đa dạng của đời sống xã hội và tính linh hoạt có tính sáng tạo của hành động xã hội là các chủ đề trung tâm của lý thuyết. Các tác giả của thuyết này tập trung sự chú ý tới ý thức của chủ thể hành động, những ý thức này chủ yếu được dạy dỗ mà có. Mỗi một cá nhân đảm nhận những vai trò khác nhau, vai trò cũng là những ý nghĩa mà chủ thể phải học và việc thực hiện vai trò cũng chi phối đến hành vi mà cá nhân đảm nhiệm. Quá trình mà các cá nhân học để đảm nhiệm các vai trò được gọi là quá trình xã hội hóa (Tony Bilton và cộng sự, 1993).

Theo Joseph H. Fichter, có hai quan niệm về xã hội hóa: quan niệm khách quan và quan niệm chủ quan. Theo quan niệm khách quan, xã hội hóa là quá trình, theo đó xã hội truyền văn hóa của mình từ thế hệ này sang thế hệ khác và làm cho cá nhân thích ứng bởi những nếp sống sinh hoạt được chấp nhận và tán thành của một đời sống xã hội có tổ chức. Nhiệm vụ của xã hội hóa là phát triển những kỹ năng và kiến thức mà cá nhân cần truyền đạt tới những khát vọng, những hệ thống giá trị, những lý tưởng..., điều quan trọng nhất là dạy cho cá nhân những vai trò cần phải đóng. Theo quan niệm chủ quan, xã hội hóa là một quá trình mà cá nhân thích ứng với những người xung quanh. Quá trình này đòi hỏi khả năng thích nghi và luôn luôn được thực hiện riêng biệt trong một thời gian tại một

nơi chốn, trong một nền văn hóa và xã hội nhất định (Joseph H. Fichter, 1973).

Bên cạnh quá trình xã hội hóa có quá trình cá nhân hóa. Tuy nhiên, sự cá nhân hóa không tương phản với sự xã hội hóa. Nói cách khác mỗi người đều có một nhân cách độc đáo và uyển chuyển, và cùng những kinh nghiệm hay tương quan xã hội như nhau mà có thể đưa tới sự khác biệt giữa các cá nhân trong những đoàn thể. Mỗi con người vừa là một con người độc đáo, vừa là một con người xã hội.

Mỗi một doanh nghiệp đều có những giá trị, chuẩn mực, những khuôn mẫu hành vi. Mỗi một cá nhân khi tham gia đều có sự tương tác với người khác để học đóng vai trò của mình. Văn hóa doanh nghiệp hình thành không phải từ các quyết định độc đoán mà nhờ phức hợp những tương tác giữa các nhóm, các yếu tố xã hội tạo thành doanh nghiệp, nó được bắt nguồn từ tiểu văn hóa nhóm - các bộ phận của doanh nghiệp. Những nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp đã nhấn mạnh rằng việc hình thành và duy trì văn hóa đòi hỏi sự tương tác giữa các cá nhân trong nhóm nhỏ.

Tương tác với đồng nghiệp ngang cấp trong công việc được xem là quan trọng nhất để giúp các thành viên trở thành nhân viên hiệu quả. Tương tác là quan trọng cho sự giao thoa văn hóa của người mới đến. Tuy nhiên, để có mô hình văn hóa hình thành và ban hành chúng, chúng ta cần phải đặt câu hỏi “Nội dung của sự tương tác cá nhân trong môi trường làm việc là gì”?

Quá trình tương tác giữa người lao động và chủ doanh nghiệp, giữa người lao động với nhau trong doanh nghiệp sẽ tạo ra “ý nghĩa” mà các thành viên chia sẻ và tuân thủ. Ý nghĩa đó là

những giá trị, những chuẩn mực, những khuôn mẫu hành vi trong doanh nghiệp<sup>(\*)</sup>. Việc đưa vào những giá trị, chuẩn mực của doanh nghiệp cũng có thể xuất phát từ ý muốn của lãnh đạo. Tuy nhiên, giá trị, chuẩn mực đó phải được các thành viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ và tán thành thực hiện, đó là nhờ quá trình tương tác, xã hội hóa của doanh nghiệp đến các thành viên.

Nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp trong tiến trình phát triển cộng đồng nông thôn, chúng tôi nhận thấy quá trình tương tác được diễn ra trong doanh nghiệp. Đó là, chủ doanh nghiệp sẽ trao đổi những quy tắc, chuẩn mực trong doanh nghiệp đối với người lao động khi họ được tuyển dụng. Tuy nhiên, có những giá trị, chuẩn mực không thể diễn đạt hết trong thời gian ban đầu, mà thông qua quá trình làm việc, tương tác giữa các thành viên khác trong doanh nghiệp, cá nhân người lao động sẽ học và lĩnh hội được nó. Kể cả trong việc học và dạy nghề, cũng nhờ quá trình tương tác mà trình độ tay nghề của người lao động được nâng lên. Hình thức đào tạo nghề ở đây là phi chính thức - dạy và học thông qua sự tương tác hàng ngày. Những người lao động mới đến được người chủ thử tay nghề và hướng dẫn những công việc cơ bản, sau đó, trong quá trình tương tác khi làm việc với người lao động khác, và cả người chủ, họ dần dần lĩnh hội những kỹ năng nghề nghiệp của mình cũng

như cách ứng xử phù hợp với khuôn mẫu hành vi trong doanh nghiệp.

### ***Lý thuyết trao đổi xã hội và lựa chọn hợp lý***

Một trong những cách phân tích tương tác xã hội là thông qua lý thuyết trao đổi xã hội. Lý thuyết trao đổi xã hội được dựa trên việc trao đổi các nguồn lực xã hội và vật chất là một hình thức cơ bản của tương tác con người. Cách giải thích của lý thuyết này thông qua cơ chế “được - mất”, “thưởng - phạt”, “có lợi - có hại”.

George Homans là người sáng lập ra lý thuyết này, sau đó các tác giả như Richard Emerson, John Thibaut, Harold Kelley and Peter Blau đã đóng góp cho nội dung lý thuyết sâu sắc hơn.

Lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng, hành vi xã hội là kết quả của một quá trình trao đổi. Mục đích của trao đổi là tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu chi phí. Theo lý thuyết này, con người cân nhắc giữa lợi ích và rủi ro của các mối quan hệ xã hội. Khi “rủi ro”, nguy cơ đánh mất, có hại, bị trừng phạt lớn hơn những “phần thưởng”, cơ hội có lợi được thưởng, mọi người sẽ chấm dứt hoặc từ bỏ các mối quan hệ đó.

Những “chi phí” liên quan đến những gì mà cá nhân bỏ ra là tiền bạc, thời gian, sự nỗ lực... trong một mối quan hệ. Những “lợi ích” là những gì mà cá nhân có được khi tham gia vào mối quan hệ đó như tiền bạc, sự thú vị, quan hệ xã hội, sự hỗ trợ xã hội... Lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng, chúng ta nên lấy những “lợi ích” trừ đi “chi phí” để xem mối quan hệ đó có giá trị bao nhiêu. Các mối quan hệ tích cực là các mối quan hệ có lợi ích lớn hơn chi phí và ngược lại.

Trong lý thuyết trao đổi xã hội, sự

<sup>(\*)</sup> Chẳng hạn, người lao động trong doanh nghiệp ở Bát Tràng thường học những kỹ năng làm nghề gốm sứ thông qua quá trình xã hội hóa. Tuy nhiên, rất nhiều người lao động ở đây đã có một số kỹ năng trước khi vào làm, do họ được học từ gia đình và từ các doanh nghiệp khác chuyển đến. Nhưng chủ yếu doanh nghiệp vẫn phải đào tạo theo mục tiêu của mình, quá trình đó là vừa học, vừa làm, vừa tích lũy.

trao đổi xã hội và sự ổn định xã hội giống như một quá trình trao đổi và thương lượng giữa các bên. Bản chất của sự trao đổi đó là kết quả của sự hài lòng và sự phụ thuộc của các mối quan hệ. Cả hai phía trao đổi đều phải chịu trách nhiệm và phụ thuộc lẫn nhau. Trao đổi xã hội khác với trao đổi kinh tế, theo Laura Stafford, giao lưu xã hội liên quan đến kết nối với người khác, không phải vì nghĩa vụ pháp lý mà trao đổi xã hội liên quan đến niềm tin và linh hoạt nhiều hơn, rất ít khi trao đổi xã hội liên quan đến thương lượng rõ ràng (Laura Stafford, 2008). Michael Roloff thì cho rằng, trao đổi của các cá nhân tương tự như trao đổi kinh tế, mọi người hài lòng khi họ nhận được lợi tức công bằng cho các chi phí của họ (Michael Roloff, 1981).

Lý thuyết trao đổi xã hội được vận dụng trong văn hóa doanh nghiệp chỉ mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Lý thuyết cho rằng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trong doanh nghiệp phát triển theo thời gian thông qua một loạt các quan sát, kiểm tra, giao lưu và hội thoại (Graen, 1987). Khi một nhà lãnh đạo gần cấp dưới của mình, họ sẽ xem xét những người “trong nhóm” lẫn nhau, các cấp dưới khác sẽ trở thành ngoài nhóm. Khi nhà lãnh đạo và cấp dưới có mối quan hệ thân thiết hơn, thì mối quan hệ này về sau ngày càng tốt hơn và có cơ hội thăng tiến hơn; sự tin tưởng lẫn nhau, tôn trọng và chăm sóc có nhiều khả năng xảy ra giữa cấp dưới và ông chủ của họ (Graen, 1982); ngược lại, cấp dưới sẽ thể hiện lòng trung thành và tôn trọng sự lãnh đạo, kết quả là hiệu quả lãnh đạo sẽ cao hơn. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các thành viên “trong nhóm” có tới hơn 20% thực hiện công việc hiệu quả và hơn

50% hài lòng với công việc cao hơn nhiều so với những người “ngoài nhóm” (Mayfield, 1998).

Người lao động thường có xu hướng lựa chọn những nơi phù hợp với khả năng của họ, và khi họ bỏ ra “chi phí” là “nguồn lực” của mình, họ mong chờ nhận được những “cái được”, “cái lợi” trong công việc và mối quan hệ với mọi người xung quanh. Và chủ doanh nghiệp cũng bỏ ra những “chi phí” và mong muốn thu được những “phần thưởng” của mình, thông thường, doanh nghiệp mong muốn có được lợi nhuận cao và sự cống hiến, sự trung thành của người lao động. Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi vận dụng lý thuyết để mô tả về sự lựa chọn nơi làm việc của người lao động. Chẳng hạn, những người lao động có “nguồn lực” - có trình độ tay nghề cao, hoặc/và có trình độ học vấn cao, họ sẽ lựa chọn những doanh nghiệp “có lợi” cho họ như doanh nghiệp trả lương/thù lao cao hơn so với doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, cũng có người lao động có “nguồn lực” sẽ lựa chọn những cái lợi nhiều hơn ở các mối quan hệ xã hội, môi trường doanh nghiệp có sự tôn trọng/đổi xử có tình có lý, không mâu thuẫn xung đột. Hoặc ở góc độ doanh nghiệp, người chủ sẽ trả công xứng đáng cho người lao động có trình độ tay nghề cao, hoặc là sự trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Đó là những sự tính toán và họ sẽ lựa chọn phương án mà họ cho là hợp lý.

### ***Tiếp cận lý thuyết kinh - trọng***

Trong cuộc sống, chúng ta gặp những tình huống có tính chất trái ngược nhau, và người tham gia không biết lựa chọn theo phương án nào để giải quyết phù hợp. Chẳng hạn, trong doanh nghiệp, người lao động phải lựa chọn hoặc là công việc có thu nhập nhưng không được chú ý đối xử về mặt tinh

thần, hoặc ngược lại.

Tình trạng tiến thoái lưỡng nan đó được tác giả Tô Duy Hợp gọi là nan đề (vấn đề nan giải), song đề (chính đề - phản đề), hay là tình trạng đối/hợp (mâu thuẫn/thống nhất) cả trong lý luận và thực tiễn trong tư duy, xã hội và tự nhiên. Nghĩa là một cá nhân, một nhóm, một tổ chức... lựa chọn mà không biết đâu là hợp lý, đặc biệt là những tình huống đa dạng, phức tạp.

Tô Duy Hợp đã sử dụng quan điểm “khinh - trọng” để lý giải những tình trạng đối/hợp đó. Theo ông, khinh - trọng không chỉ phản ánh ở trạng thái tĩnh mà còn phản ánh sự vận động và biến đổi của con người và xã hội với phương thức điều chỉnh, thay đổi khinh - trọng quan hệ của cá nhân, gia đình, nhóm xã hội. Chủ thể hành động vừa vận động vừa điều chỉnh, thay đổi sự lựa chọn khinh - trọng để đạt được sự hợp lý, hợp tình.

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy có sự lựa chọn hết sức đa dạng giữa những giá trị, chuẩn mực trong doanh nghiệp, đó là sự lựa chọn giữa song đề giá trị trọng kinh tế hoặc/và trọng tình nghĩa đạo đức, giữa trọng cá nhân hoặc/và trọng cộng đồng, tập thể; giữa trọng tay nghề hoặc/và trọng trình độ học vấn, giữa trọng xuất khẩu hoặc/và trọng nhập khẩu, giữa trọng hợp tác hoặc/và trọng cạnh tranh... (Lê Thị Thúy Nga, 2006). Quá trình vận động có sự điều chỉnh, thay đổi khinh - trọng của các doanh nghiệp/cơ sở sản xuất - kinh doanh và người lao động ở Bát Tràng để đạt được lợi ích của doanh nghiệp và cộng đồng, đó là sự lựa chọn hài hòa giữa giá trị lợi ích kinh tế và tình nghĩa đạo đức. Các doanh nghiệp/cơ sở sản xuất - kinh doanh ở đây hầu hết là các

doanh nghiệp tư nhân, vì vậy họ rất coi trọng giá trị lợi ích kinh tế và đề ra mục tiêu kinh doanh, sứ mệnh của doanh nghiệp cũng như đưa ra cách thức để đạt mục tiêu đó. Tuy nhiên, trong quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động có sự kết hợp hài hòa giữa hai giá trị này. Nhiều chủ doanh nghiệp/cơ sở sản xuất - kinh doanh chú ý đến cả đời sống vật chất và tinh thần của người lao động.

Có thể nói, khi nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp trong tiến trình phát triển cộng đồng nông thôn, chúng tôi tìm hiểu những giá trị, chuẩn mực và ngầm định cơ bản/khuôn mẫu hành vi được tán thành trong doanh nghiệp thông qua sự tương tác giữa các thành viên trong doanh nghiệp cũng như doanh nghiệp với môi trường bên ngoài (doanh nghiệp khác, cộng đồng). Những lý thuyết trên đã được vận dụng linh hoạt để mô tả, phân tích những vấn đề văn hóa doanh nghiệp được đặt trong bối cảnh phát triển cộng đồng nông thôn. Người nghiên cứu sẽ lựa chọn từng lý thuyết để lý giải khách quan một số vấn đề gặp phải cũng như những tình huống trong doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, đưa ra những giải pháp phù hợp để giải quyết những vấn đề văn hóa doanh nghiệp trong tiến trình phát triển cộng đồng nông thôn cho phù hợp với quá trình đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Fons Trompenaars và Charles Hampden - Turner (2001), *Chinh phục các làn sóng văn hóa - những bí quyết kinh doanh trong môi trường văn hóa đa dạng*, Nxb. Tri thức, Hà Nội.

2. Graen G. B. Novak M. A. Sommerkamp P. (1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model [J]", *Organizational Behavior and Human Performance*.
3. Graen G. B. Scandura T. (1987), "Toward a psychology of dyadic organizing". In: Cumming L., Staw Barry, *Research in Organizational Behavior*. Vol.9. Greenwich: JAI Press, 175-208.
4. Tô Duy Hợp, Lương Hồng Quang (2000), *Phát triển cộng đồng, lý thuyết và vận dụng*, Nxb. Văn hoá Thông tin, Hà Nội.
5. Tô Duy Hợp (2004), "Tổng - tích hợp lý thuyết, một trào lưu mới của tiến trình phát triển xã hội học", *Tạp chí Xã hội học*, số 2.
6. Tô Duy Hợp (chủ biên) (2012), *Khinh trọng. Cơ sở lý thuyết*, Nxb. Thế giới, Hà Nội.
7. Joseph H. Fichter (1973), *Xã hội học* (Trần Văn Đĩnh dịch), Nxb. Hiện đại thư xã, Sài Gòn.
8. Lê Tiêu La (2005), "Văn hóa - từ góc nhìn của xã hội học", *Tạp chí Xã hội học*, số 3.
9. Mayfield J, Mayfield M. (1998), "Increasing worker outcomes by improving leader follower relations", *The Journal of Leadership Studies*.
10. Lê Thị Thúy Nga (2006), *Văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp nông thôn trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế* (qua nghiên cứu trường hợp xã Bát Tràng, huyện Gia Lâm, thành phố Hà Nội), Luận văn thạc sĩ, Viện Xã hội học.
11. Roloff, M. E. (1981), *Interpersonal communication: The social exchange approach*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
12. Schein Edgar H. (1992) (copyright 1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
13. Sonja A. Sackmann (1992), *Culture and Analysis of Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge*, Comell University.
14. Stafford, Laura (2008), "Social Exchange Theories". In L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (Eds.), *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives* (pp.377-389), Thousand Oaks.
15. Tony Bilton và cộng sự (1993), *Nhập môn xã hội học* (Tạ Thủy Ba dịch), Nxb. Khoa học xã hội, Hà Nội.