

# QUẢN LÝ ĐA VĂN HOÁ - NHU CẦU KIẾN THỨC CẦN THIẾT ĐỐI VỚI ĐỘI NGŨ CÁN BỘ, CÔNG CHỨC HIỆN NAY

TS ĐẶNG KHẮC ÁNH\*

Văn hoá vốn từ lâu đã là một vấn đề được nhiều người quan tâm nghiên cứu. Tuy nhiên, do nội hàm của khái niệm “văn hoá” rất rộng và phức tạp nên các cách hiểu về văn hoá cũng không giống nhau. Đã có rất nhiều định nghĩa về văn hóa, mỗi định nghĩa phản ánh một cách nhìn nhận và đánh giá khác nhau. Ngay từ những năm 50 thế kỉ XX, hai nhà nghiên cứu văn hoá người Mỹ là Alfred Kroeber và Clyde Kluckhohn đã từng thống kê có tới 164 định nghĩa khác nhau về văn hóa. Năm 2002, UNESCO đã đưa ra định nghĩa về văn hóa như sau: *Văn hóa nên được đề cập đến như một tập hợp của những đặc trưng về tâm hồn, vật chất, tri thức và xúc cảm của một xã hội hay một nhóm người trong xã hội và nó chứa đựng, ngoài văn học và nghệ thuật, cả cách sống, phương thức chung sống, hệ thống giá trị, truyền thống và niềm tin.* Khi hiểu như vậy, văn hoá có những hình thức và biểu hiện khác nhau theo không gian và thời gian. Ở các vùng miền khác nhau có thể có những lối sống, quan điểm về cùng một vấn đề không giống nhau và tại một khu vực ở những thời điểm khác nhau cũng có thể có những biểu hiện văn hoá khác nhau.

Thông thường, mỗi cá nhân đều có những đặc điểm văn hoá mang đặc trưng của cộng đồng nơi người đó sinh ra và lớn lên và chúng có tác động lớn đến những hành vi của người đó trong mỗi giao tiếp với cộng đồng nơi người đó sống và làm việc. Một người chỉ có thể cảm thấy thoải mái trong một môi trường văn hoá quen thuộc. Người ta thường dùng khái niệm “sốc văn

hoá” để chỉ sự lo lắng và những cảm xúc (như ngạc nhiên, mất phương hướng, bối rối, v.v.) mà một người cảm thấy khi phải hoạt động trong một nền văn hóa hay một môi trường xã hội hoàn toàn khác, ví dụ như ở nước ngoài. Nó nảy sinh từ những khó khăn trong việc hòa nhập với nền văn hoá mới, là nguyên nhân của việc khó nhận thức được cái gì là thích hợp và cái gì không. Tình trạng này thường đi đôi với sự căm ghét (vì lý do đạo đức hay cảm tính) đối với một số khía cạnh nhất định của nền văn hoá mới lạ hoặc khác biệt kia. Chính sự căm ghét hay cảm thấy xa lạ với các giá trị văn hoá mới này khiến cho một cá nhân khó hoà nhập được vào một cộng đồng mới.

Hoạt động chung sống của con người trong xã hội nói chung và ngay cả trong một xã hội thu nhỏ (một tổ chức), đòi hỏi phải thừa nhận những giá trị văn hoá của những người khác, không thể áp đặt các giá trị của một người cho những đối tượng đến từ các nền văn hoá khác. Chính vì vậy, khả năng thấu hiểu, cảm nhận và từ đó có cách thức ứng xử thích hợp với những đối tượng có giá trị văn hoá khác nhau là rất cần thiết trong cuộc sống cộng đồng, đặc biệt với nhóm đối tượng là cán bộ, công chức.

Quản lý đa văn hoá (cross cultural management) có thể được hiểu là cách thức làm việc với những người có các nền tảng và giá trị văn hoá khác nhau, thậm chí trái ngược nhau, biết cách chấp nhận những khác biệt về văn hoá trong khi đề cao các giá trị có thể chia sẻ. Sự khác biệt về văn hoá thể hiện

\* Học viện Hành chính.

rõ nét nhất ở sự khác biệt về hệ thống các tiêu chuẩn và giá trị mà con người thừa nhận, ở sự ưu tiên khác nhau ở các vùng miền khác nhau cho những giá trị giống nhau và sự khác biệt về hành vi và cách ứng xử trong sinh hoạt và giao tiếp giữa con người với nhau.

Khi hiểu như vậy, tính chất đa văn hoá có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức khác nhau:

- *Tính đa văn hoá trong phạm vi một quốc gia:* Ngay trong một quốc gia cũng có thể tồn tại những lối sống, những giá trị khác biệt giữa các vùng, miền. Điều này thể hiện rõ nét trong sự khác biệt của các biểu tượng văn hoá (cách ăn mặc, sinh hoạt,...), hệ giá trị, tiêu chuẩn được thừa nhận, cách thức giao tiếp, ứng xử,... của những nhóm người đến từ các vùng khác nhau hay của các dân tộc khác nhau trong một quốc gia. Ngay trong một tổ chức đã có thể thấy sự pha trộn đa dạng văn hoá giữa những cá thể đến từ các vùng miền khác nhau, đặc biệt ở những quốc gia rộng lớn và đa dân tộc. Tính đa dạng về văn hóa dân tộc, vùng miền này đôi khi gây ra sự mâu thuẫn ngay trong nội tại và nếu không giải quyết tốt sẽ dẫn tới những xung đột. Ca-na-đa là một ví dụ cụ thể. Ở Ca-na-đa, cộng đồng dân cư gồm hai nhóm chính, nhóm nói tiếng Anh và nhóm nói tiếng Pháp; trong đó, đa số dân cư là người sử dụng tiếng Anh, thiểu số còn lại nói tiếng Pháp hoặc nói cả hai thứ tiếng. Thiểu số dân cư nói tiếng Pháp cảm thấy cuộc sống của họ gặp nhiều bất lợi trong một xã hội mà văn hóa của những người nói tiếng Anh thống trị. Và mặc dù chính phủ Ca-na-đa đã chính thức công nhận hai ngôn ngữ quốc gia, nhưng mâu thuẫn giữa những người nói tiếng Anh và nói tiếng Pháp vẫn tiếp tục mà biểu hiện rõ nhất là các cuộc trưng cầu dân ý về việc tách vùng Quê-béc (nói tiếng Pháp) ra khỏi Ca-na-đa.

- *Tính đa văn hoá trên phạm vi quốc tế:* Tính chất đa văn hoá thể hiện rõ nét nhất ở việc cùng chung sống và cùng làm việc với nhau của những người đến từ các quốc gia khác nhau. Ngày nay, toàn cầu hoá và hội

nhập quốc tế là hiện tượng có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất tới sự phát triển của tất cả các quốc gia. Toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế cùng với quá trình phân công lao động diễn ra trên phạm vi toàn cầu thúc đẩy quá trình giao lưu mạnh mẽ không chỉ của hàng hoá, mà còn cả con người giữa các quốc gia. Hệ quả của nó là trong một tập thể (một tổ chức, một vùng, miền,...) ngày càng có nhiều người đến từ các quốc gia khác nhau cùng chung sống và lao động, mang lại cho tập thể đó những sắc thái văn hoá đa dạng, không đồng nhất. Trong phạm vi bài viết này chỉ đề cập tới vấn đề giao tiếp đa văn hoá giữa các thành viên đến từ các quốc gia khác nhau.

Những người sống và làm việc trong một môi trường đa văn hoá như vậy đòi hỏi phải có năng lực quản lý đa văn hoá. Năng lực quản lý đa văn hoá (cross cultural management competence) này thể hiện ở 3 cấp độ chủ yếu:

- *Cấp độ nhận thức,* tức là sự hiểu biết, kiến thức về các giá trị, chuẩn mực và cách sinh hoạt, ứng xử trong các nền văn hoá khác. Đó chính là nhận thức về sự thống nhất và khác biệt giữa những giá trị của các nền văn hoá khác nhau, qua đó người ta nhận thức được tính phức tạp của một nền văn hoá. Để đạt được cấp độ này, nhiệm vụ phải làm là cung cấp các kiến thức về các nền văn hoá khác nhau.

- *Cấp độ cảm nhận,* tức là có sự cảm thông đối với những giá trị văn hoá khác biệt. Ở cấp độ này, các kiến thức đã được thấm nhuần trong các cá nhân và biểu hiện của nó là sự sẵn sàng tiếp nhận sự khác biệt, không kì thị văn hoá, cởi mở và kiên nhẫn trong giao tiếp với các đối tượng không có cùng giá trị văn hoá.

- *Cấp độ hành động* biểu hiện khả năng hành động, ứng xử cụ thể của các cá nhân khi giao tiếp với các đối tượng có những giá trị văn hoá khác với họ. Đạt được cấp độ này, con người có thể hành động (phản ứng) một cách hiệu quả để giải quyết các mâu thuẫn và vấn đề phát sinh trong giao tiếp do

sự khác biệt về văn hoá gây ra.

Trong quá trình toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế này, sự giao thoa về văn hoá ngày càng trở nên sâu rộng và phổ biến hơn. Trong các cấu trúc khu vực và toàn cầu có mặt các thành viên đến từ nhiều nơi trên thế giới và đòi hỏi phải có sự hiểu biết, giao hoà, chấp nhận sự khác biệt về văn hoá.

Đối với khu vực doanh nghiệp, điều này đã trở nên rõ ràng. Các công ty đa quốc gia sản xuất và bán hàng không phải chỉ trên phạm vi một quốc gia hay một khu vực, mà mở rộng các hoạt động của mình ra phạm vi toàn cầu. Với các chi nhánh và khách hàng khắp nơi trên thế giới, các nhà quản lý làm việc trong các công ty này phải đối mặt với những khác biệt về văn hoá hàng ngày. Việc xử lý các xung đột, dung hoà các khác biệt về ngôn ngữ, về giá trị văn hoá,... đã trở thành công việc thường xuyên của các nhà quản lý. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải có một năng lực giao tiếp đa văn hoá cao. Theo một nghiên cứu do Beamish và Calof tiến hành vào năm 1989, các nhà điều hành doanh nghiệp quốc tế đánh giá các khả năng giao tiếp là khả năng quan trọng nhất đối với các chức vụ liên quan tới trách nhiệm ở cấp độ đa quốc gia, trên cả khả năng lãnh đạo và khả năng thích ứng. Đồng thời, cũng có thể nhận thấy, các nhà quản lý khi không thể hoặc không muốn giao tiếp với những người đến từ các nền văn hoá khác sẽ tự làm hạn chế rất nhiều khả năng làm việc của mình. Nhu cầu về các kiến thức và kĩ năng đa văn hoá dành cho các nhà quản lý doanh nghiệp đa quốc gia đã được thừa nhận từ lâu và giành được sự quan tâm lớn của các trường đào tạo quản trị kinh doanh. Các khoá học về kĩ năng giao tiếp đa văn hoá hiện nay đã trở nên khá phổ biến.

Ở Việt Nam, các doanh nghiệp và nhiều loại hình tổ chức khác (các đội bóng đá chẳng hạn) trong bối cảnh hội nhập quốc tế cũng bắt đầu phải đối mặt với thách thức của quản lý đa văn hoá. Lực lượng người nước ngoài vào sinh sống và làm việc ở Việt Nam thông qua các hoạt động đầu tư, qua

việc tuyển dụng nhân sự người nước ngoài,... đang ngày càng nhiều hơn. Các nhà quản lý nhiều khi không thể áp đặt ý chí của mình, buộc những đối tượng này tuân thủ các tiêu chuẩn, giá trị văn hoá mà họ theo đuổi.

Quá trình hội nhập quốc tế không chỉ dừng lại ở phạm vi các hoạt động kinh tế, mà còn khiến cho các lĩnh vực hoạt động khác của con người cũng phải hội nhập; trong đó, có hoạt động quản lý nhà nước. Đối với cán bộ, công chức, nhất là cán bộ, công chức lãnh đạo, việc giao tiếp với những người đến từ các nền văn hoá khác đang ngày càng nhiều lên do nhu cầu mở rộng quan hệ quốc tế và do sự di chuyển dễ dàng hơn của con người. Điều đó có nghĩa là các cán bộ, công chức nhà nước không chỉ làm việc trong môi trường văn hoá quốc gia mà ngày càng phải làm việc nhiều hơn trong môi trường đa văn hoá.

Tại phần lớn các nước phát triển, trước hết do ảnh hưởng của quá trình nhập cư (nhập khẩu lao động, du học, di dân,...) nên từ lâu, nền hành chính đã phải đối mặt với các vấn đề giao tiếp với những người nước ngoài. Những cộng đồng người nhập cư vẫn giữ các nét văn hoá của dân tộc mình trong cách thức nhìn nhận, đánh giá và cả cách ứng xử, quan hệ. Điều đó ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả giao tiếp công vụ giữa các công chức hành chính với việc phục vụ các công dân có nguồn gốc văn hoá khác.

Các nước đang phát triển trong những năm gần đây, do ảnh hưởng của quá trình toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế diễn ra mạnh mẽ nên cũng đang phải đối mặt với vấn đề này. Việt Nam cũng không phải là ngoại lệ. Chẳng hạn, các công chức làm nhiệm vụ kiểm soát xuất, nhập cảnh hiện nay hàng ngày phải giao tiếp trực diện với hàng ngàn người nước ngoài xuất, nhập cảnh vào Việt Nam qua cửa khẩu; các công chức hộ tịch, tư pháp cấp tỉnh phải làm việc nhiều hơn với những hồ sơ kết hôn có yếu tố nước ngoài; các nhà lãnh đạo hành chính phải tham dự nhiều hơn các cuộc họp, hội đàm quốc tế,... Điều đó cũng có nghĩa là họ

cần phải được cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết để có thể giao tiếp hiệu quả hơn với những người có nền tảng và giá trị văn hoá khác với họ.

Việc nâng cao năng lực quản lý đa văn hoá cho đội ngũ cán bộ, công chức giúp họ thành công hơn trong giao tiếp với các đối tác có các giá trị văn hoá khác với họ, giảm thiểu các khó khăn và hiểu nhầm trong giao tiếp và khiến cho hoạt động quản lý trở nên dễ dàng hơn, đạt tới hiệu lực và hiệu quả cao hơn. Để có được các kiến thức và kỹ năng này, các cán bộ, công chức, nhất là cán bộ, công chức lãnh đạo cần phải được đào tạo, bồi dưỡng về năng lực quản lý đa văn hoá. Việc đào tạo, bồi dưỡng kiến thức đa văn hoá bao gồm tất cả các biện pháp đào tạo, bồi dưỡng được tiến hành một cách có hệ thống trong khuôn khổ các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong công vụ nhằm mục đích cung cấp kiến thức về các nền văn hoá khác nhau, giúp cho việc giao tiếp đa văn hoá trở nên dễ dàng hơn. Tương ứng với 3 cấp độ của năng lực quản lý đa văn hoá như đã nêu trên đây là ba cấp độ

đào tạo, bồi dưỡng khác nhau: các khoá đào tạo, bồi dưỡng nhằm cung cấp các kiến thức về các giá trị văn hoá của các nền văn hoá đơn lẻ, ví dụ như nghi lễ chào hỏi của người Nhật, những điều cấm kỵ trong giao tiếp với người Hàn Quốc,...; các khoá đào tạo nhằm nâng cao mức độ cảm nhận văn hoá và các khoá đào tạo kỹ năng giao tiếp đa văn hoá.

Việt Nam đang ngày càng hội nhập sâu hơn với thế giới và trở thành một bộ phận không tách rời của thế giới. Những giao tiếp quốc tế là nhu cầu hàng ngày và do đó, việc chấp nhận các giá trị văn hoá khác nhau để cảm thông, chia sẻ và chung sống cộng đồng là điều không thể tránh khỏi. Điều đó cũng có nghĩa là việc cung cấp kiến thức quản lý đa văn hoá cho các nhà quản lý nói chung và các cán bộ, công chức nhà nước nói riêng là một nhu cầu cấp thiết nhằm bảo đảm hiệu quả của quá trình giao tiếp công vụ và góp phần nâng cao vị thế của Việt Nam trong con mắt bạn bè, đối tác quốc tế □

\* \* \* \* \*

## VỀ PHÁT TRIỂN CHỨC NGHIỆP CỦA CÔNG CHỨC...

*(Xem tiếp trang 12).*

này, hội đồng thi tuyển và công chức của đơn vị có thể đặt các câu hỏi phỏng vấn để đánh giá bản lĩnh, kinh nghiệm quản lý, lãnh đạo, điều hành công việc... Điểm thi của phần này là điểm tổng hợp của cả công chức của đơn vị và hội đồng thi tuyển.

+ Thi trắc nghiệm: IQ (Intelligence Quotient) để đo lường sự thông minh của trí tuệ: khả năng trí lực, năng lực học hỏi, năng lực suy nghĩ logic, phản biện, sự nhạy bén trong suy nghĩ...; EQ (Emotional Quotient) để đo lường sự thông minh của tâm hồn (thông minh cảm xúc): năng lực, khả năng hay kỹ năng trong cảm nhận, đánh giá, và quản lý cảm xúc của bản thân, của người khác hay của một nhóm người;

AQ (Adversity Quotient) để đo lường khả năng xoay chuyển trở ngại thành cơ hội. Đó là khả năng đối diện, xoay sở trước các thay đổi, áp lực và tình huống khó khăn.

Theo quan điểm cá nhân người viết, không cần phải thi viết như các cuộc thi văn thường làm và chỉ nên thi tuyển vị trí cấp trưởng đơn vị, còn vị trí cấp phó nên để cho người được bổ nhiệm cấp trưởng lựa chọn. Cách làm này vừa nâng cao trách nhiệm của cấp trưởng, vừa tạo được ê kíp cùng chí hướng trong quá trình thực thi công vụ □

Tài liệu tham khảo.

1. Từ điển tiếng Việt. Viện Ngôn ngữ học, NXB. Đà Nẵng, năm 2002, tr.191.
2. Giáo trình Quản lý hành chính nhà nước, tập 2. Học viện Hành chính Quốc gia, NXB CTQG, tr.102.