

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**

*TS. Nguyễn Quốc Tuấn – ThS. Nguyễn Thị Loan*

**PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG QUẢN TRỊ**

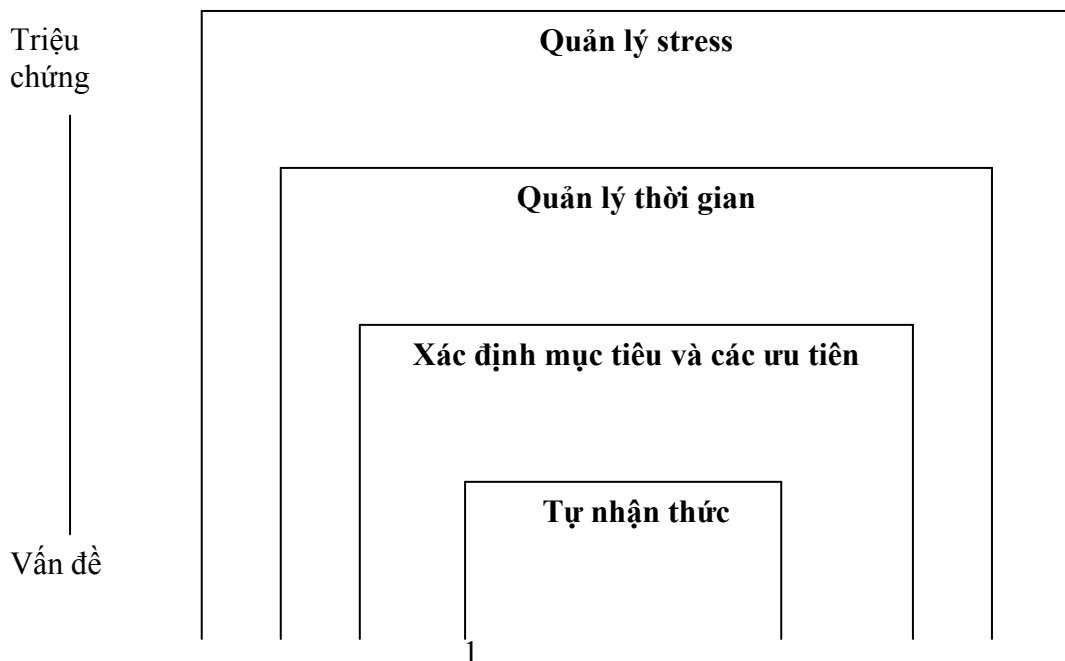
# CHƯƠNG 1

## TỰ NHẬN THỨC

### I. TẦM QUAN TRỌNG CỦA SỰ TỰ NHẬN THỨC

Hơn 300 năm nay, những hiểu biết về chính bản thân chúng ta đã được xem như là một điều rất thầm kín về những cử hành vi con người chúng ta. Trong số các chuyên gia, ông Alfred Lord Tennyson đã nói: “Lòng tự trọng/lòng tự ty, sự tự hiểu biết về mình, hay tự điều khiển mình, là ba chìa khóa chính, nếu đạt được sẽ mang lại cho bạn một sức mạnh tối cao”. Qua đó ta có thể thấy được tầm quan trọng của việc tự nhận thức

Messinger đã nhắn nhủ với chúng ta rằng: *“Tôi sẽ quản lý những người khác nhưng điều đầu tiên mà tôi thực hiện đó là quản lý chính tôi đã”*. Việc tự nhận thức phải luôn nằm trong trái tim của khả năng quản trị chính mình, nhưng như vậy là chưa đủ đâu nhé. Trong khi khả năng tự quản trị chính mình phụ thuộc đầu tiên và lớn nhất vào khả năng tự nhận thức, như đã được trình bày ở Hình 1, thì các kỹ năng tự quản trị khác là có mối quan hệ gắn bó chặt chẽ và liên kết lại với nhau thì mới có thể hình thành nên khả năng tự nhận thức chính mình. Chẳng hạn phát triển việc tự kiểm soát mình (Self-control), tức chọn lọc ra những mục tiêu và những điều ưu tiên giúp các cá nhân tạo ra định hướng cho cuộc sống của chính bản thân mình. Quản trị thời gian và những sự căng thẳng (Stress) một cách hiệu quả sẽ tạo một khả năng cho các cá nhân có được một sự phù hợp và thích nghi với môi trường xung quanh.



Hình 1: Phân cấp kỹ năng tự quản trị

## II. ĐIỀU THÂM KÍN CỦA TỰ NHẬN THỨC

### 1. Điều thâm kín của tự nhận thức

Brouwer (1964) cũng đã nhận định rằng: “Việc tự xem xét lại chính mình (Self-Examination) là một bước chuẩn bị cơ bản cho cái bên trong, một điều kiện để có thể gieo “hạt giống” của việc tự hiểu biết chính mình (Self-understanding) và “bông hoa” về “việc hành vi được thay đổi” sẽ dần được nở ra”.

Chúng ta không thể cải thiện chính mình hoặc phát triển những khả năng mới trừ khi và cho đến khi chúng ta biết mức độ về những khả năng hiện thời mà mình đang nắm giữ. Những bằng chứng dựa vào kinh nghiệm đã chứng tỏ cho ta thấy được rằng: “những cá nhân người mà càng nhận thức rõ về chính bản thân mình bao nhiêu thì họ càng cảm thấy khoẻ hơn, thực hiện công việc tốt hơn trong vai trò quản trị và lãnh đạo và hiệu năng hơn trong công việc”

Tuy nhiên, tự biết về mình (Self-Knowledge) có thể sẽ ngăn chặn những sự cải thiện của các cá nhân thay vì tạo ra những sự cải thiện như ta đã nghĩ. Lý do của điều này là do những cá nhân thường tránh nhìn nhận những sự phát triển của cá nhân và những sự hiểu biết mới về chính bản thân mình. Họ kháng cự lại việc đạt được nhiều thông tin hơn nhằm bảo vệ lòng tự trọng và những sự mặc cảm của chính bản thân mình. Nếu họ có được những thông tin mới về chính bản thân mình thì họ sẽ trở nên xấu đi, những thông tin đó sẽ chống lại họ, tạo ra cho họ một cảm giác thấp kém, vì đó là những thông tin về những điều xấu, những điểm yếu, những điều kinh khủng và xấu xa. Vì vậy họ tránh để đối diện với chính mình. Như Maslow đã phát biểu rằng: *“Chúng ta có khuynh hướng e ngại một số thông tin về chính chúng ta vì nó sẽ là nguyên nhân khiến chúng ta trở nên xem thường chính chúng ta hoặc làm chúng ta cảm thấy thua kém, yếu đi, ngại ngùng hơn, ghé tởm chính mình. Chúng ta bảo vệ chính chúng ta và những hình ảnh chân thật của chính chúng ta bằng cách thể hiện những sự ngăn chặn cùng với những biểu hiện khác, cách mà chúng ta sử dụng để trốn tránh những cái có nguy cơ làm hại ta và gây nguy hiểm cho chính chúng ta.”*

Như vậy, chúng ta tránh sự phát triển cá nhân, vì chúng ta lo sợ những điều được làm sáng tỏ ra từ chính chúng ta, có nghĩa chúng ta che giấu những đặc điểm của mình. Nếu đây là một cách tốt hơn, hiểu biết về bản thân mình sẽ làm cho trường hợp hiện tại của chúng ta bị mất cân bằng và bị hạ thấp xuống. Rất khó để chấp nhận những điều đó. Tuy nhiên hãy nghĩ lại rằng việc kháng cự và không chấp nhận hiểu biết về mình nó sẽ làm cho tình trạng chúng ta xấu thêm. Freud

cũng đã khẳng định rằng “*chúng ta nên chân thật với chính chúng ta là cách tốt nhất để chấp nhận những điều của chính chúng ta, bởi vì chỉ có lòng chân thật của chính chúng ta mới có thể đạt được và tìm được nhiều hơn những thông tin về mình và mới có thể cải thiện được chính mình*”.

Vì vậy, tìm kiếm những kiến thức về chính mình được xem là một điều thầm kín. Đó là điều kiện tiên quyết để phát triển và cải thiện, những điều này cũng có thể ngăn chặn những sự phát triển và những cải thiện của chính chúng ta. Nó sẽ gây nên một tình trạng trì trệ đi vì chúng ta không muốn biết nhiều hơn.

## **2. Điểm nhạy cảm**

Một câu nói thường liên quan đến những khái niệm có tính dễ bị tác động, đó được xem là những “điểm nhạy cảm” (sensitive line), cũng có thể được xem là những mặc cảm của bản thân. Khái niệm này có hàm ý đề cập đến một điểm, mà ở đó những cá nhân thường sẽ đưa ra một sự phòng thủ hoặc một sự cảnh giác đối với những thông tin mà ta chạm đến những điểm đó, thường đó là những thông tin về chính bản thân họ, những khái niệm mà mâu thuẫn với chính “những quan niệm của chính bản thân họ” (Self-concept), hoặc cũng có thể đó là những điều mà ta yêu cầu họ thay đổi những hành vi của họ.

Mặt khác, nếu càng đưa ra những thông tin có tính trái ngược, hoặc đưa ra những điều có hàm ý có tính nghiêm trọng hơn đối với những quan niệm của chính bạn (Self-concept), thì nó sẽ càng dễ để thăm dò những điểm nhạy cảm của bản thân bạn, và bạn sẽ cảm thấy sẽ rất là cần thiết để nhận ra rằng cần phải dựa vào chính bản thân của mình, chứ không dựa vào bất cứ nguồn nào hết. Ví dụ, có một đồng nghiệp nói bạn rằng bạn chẳng có một tư cách, trình độ gì của một nhà quản trị cả, điều này có thể đã đụng đến “điểm nhạy” của bạn nếu bạn nghĩ là bạn có thể làm tốt công việc của một nhà quản trị. Điều này sẽ được xem là một sự thật nếu như người đồng nghiệp này là một người có ảnh hưởng mạnh đối với bạn. Những câu trả lời của bạn sẽ có thể phụ thuộc vào chính bản thân bạn, tức bạn sẽ phản xạ lại bằng những thông tin có tính bảo vệ bạn, bảo vệ hình ảnh của chính bạn.

Những cá nhân cũng sẽ trở nên có ý thức tâm lý hơn và phản ứng cứng rắn hơn khi đụng phải những thông tin có tính đe dọa đến những quan niệm của chính họ. Họ có khuynh hướng làm tăng cường thêm những sự cố gắng của họ để bảo vệ cái mà họ xem là thoải mái và thân thiết với mình. Khi những sự khác nhau trong những sự tự nhận thức (Self-image) bị đụng chạm, tính chất hợp lý của thông tin

hoặc những nguồn của nó là bị phủ nhận thì những loại kỹ xảo phòng thủ sẽ được sử dụng để đảm bảo cho những khái niệm của chính họ vẫn được vững chắc. Như vậy, khi đụng đến những điểm nhạy này sẽ tạo ra một sự không linh hoạt và bản năng tự bảo vệ sẽ trỗi dậy trong mỗi người.

Đối với những tính cách phòng thủ này, chúng ta có thể đưa ra một câu hỏi: Phải làm thế nào để có thể gia tăng hiệu quả của việc tự hiểu mình (self-knowledge) và những sự thay đổi nhận thức cá nhân nào cần phải tiến hành để đạt được điều đó. Ở đây có ít nhất hai câu trả lời.

Một là những thông tin tự tìm hiểu mình (self-knowledge) phải là những thông tin có thể xác minh được, có thể đoán trước được và có thể kiểm soát được và do đó nó rất ít đụng chạm đến những điểm nhạy hơn so với những thông tin mà không có những đặc điểm trên. Nếu một cá nhân có thể kiểm soát tính hiệu lực của những thông tin trái ngược nhau, những thông tin là không như mong đợi hoặc ngoài vùng kiểm soát của bản thân mình thì bạn sẽ nhận được những thông tin phản hồi để mà nghe mà chấp nhận.

Một câu trả lời thứ hai đối với vấn đề này đó là việc vượt qua những sự trở ngại để tự xem xét lại những thông tin không thật trong vai trò của những người khác. Và hầu như, chúng ta cũng không thể phát triển những kỹ năng này trong việc tự nhận thức trừ khi chúng ta mạnh dạn đối mặt với nó và vạch trần những điều của chính chúng ta trước những người khác. Trừ khi chúng ta sẵn sàng thừa nhận những điều đó trước những người khác, để từ đó có thể thoải mái hơn trong việc thảo luận với những chuyên gia hoặc những người bên cạnh về những điều mà bản thân mình còn mơ hồ hoặc không biết, có như vậy thì chúng ta mới có thể phát triển bản thân được. Việc tự vạch trần (Self-disclosure) bản thân mình được xem là chìa khoá để cải thiện việc tự nhận thức (Self-awareness).

Điều cần thiết đầu tiên là bạn cần cởi mở đối với những người khác khi bạn gặp phải những khái niệm có tính mơ hồ. Bạn hãy nghĩ rằng nếu bạn đứng trước gương và thấy rõ mình hơn trong đó nhưng bạn sẽ chẳng nhận thấy được gì cả, nhưng nếu bạn bày tỏ với những người khác thì bạn sẽ nhận được nhiều điều bổ ích hơn thế. Đó là bởi vì cơ bản chúng ta là một con người trong xã hội, một thành viên trong tổ chức, chứ không phải lẻ loi, cô độc một mình...”

Nhiều cuộc nghiên cứu đã chứng minh được điều đó. Sinh viên là những người thường bộc bạch những tâm sự, những điều mà họ còn nghi vấn với nhau, để trao đổi với nhau. Những cá nhân có đức tính tự bộc bạch (self-disclosure) là

những người có khuynh hướng đến những điều tốt nhất và sẽ nhận được những sự chấp nhận từ những người khác.

Tuy nhiên cũng đừng bao giờ sử dụng những thông tin mà bạn chia sẻ hay nhận được để phán quyết hay làm tổn thương, xúc phạm đến những người khác. Chính sự thật lòng của chính bạn sẽ làm cho bạn có được mối quan hệ gắn bó, thân thiết với nhau những người mà bạn có thể chia sẻ với họ, có như vậy việc thổ lộ với nhau sẽ dễ dàng, đây là điều kiện tiên quyết để có thể tự tìm hiểu.

### **III. HIỂU RÕ VÀ CHẤP NHẬN SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC CÁ NHÂN**

Việc tự hiểu biết về mình sẽ giúp bạn có cơ hội để xem xét lại những giả định mà bạn cho là đúng, những điểm mặc cảm, những điểm nhạy, những điểm mạnh cũng như những điểm yếu của bạn,... Những thông tin như vậy nó sẽ rất hữu dụng cho tất cả chúng ta, không phải bởi vì chúng ta có thể hoặc nên thay đổi những thước đo, những cách xác định cơ bản mà đã được hình thành theo cách nhìn nhận của chính chúng ta, mà bởi vì nó giúp chúng ta có thể đưa ra những cách tác động đến những người khác một cách có hiệu quả và sâu sắc hơn. Nó cũng giúp chúng ta có thể hoàn thiện khả năng nhìn nhận diện vấn đề của chúng ta, từ đó đóng góp vào việc xây dựng những giá trị của vai trò nghề nghiệp tương lai của chúng ta và những điểm mạnh đặc biệt của chúng ta so với những người khác. Và lịch sử cũng đã chứng minh được rằng những anh hùng, những danh nhân là những người đã có những sự khác biệt đó và họ đã biết cách sử dụng những điểm mạnh đó để có thể làm nên những điều phi thường, họ thành công vì được cho là uy tín, thông minh và cá tính. Việc tự hiểu biết về mình sẽ cho phép chúng ta nhận ra những điểm đặc biệt và những điểm mạnh trong chúng ta, để từ đó ta có thể lợi dụng nó cùng với những năng lực vốn có của chúng ta.

Phán đoán được những điểm khác nhau cơ bản ở những khác nhau được xem là một phần quan trọng để cấu thành nên một nhà quản trị hiệu quả. Sự nhận thức, khuynh hướng đồng cảm, những viễn cảnh khác nhau, nhu cầu và những “độ lệch” của những người khác nhau là khác nhau, đây được xem là một phần quan trọng để có thể nắm bắt được những cảm xúc và tính chân thật giữa các cá nhân với nhau. Tuy nhiên, hầu hết mọi người đều có khuynh hướng tác động lẫn nhau, để từ đó nhận ra những người có những sự giống về mặt tâm lý với mình, rồi chọn những người đó cùng làm việc nhóm với mình, còn những người dường như có những sự khác nhau về một vài điểm nào đó thì ta loại trừ họ ra.

Mặc dầu chúng ta khuyến khích những sự giống nhau, những sự hợp nhau để chúng ta có thể tác động, giao tiếp với họ một cách dễ dàng hơn, đặc biệt là làm việc nhóm, tuy nhiên để có thể tạo ra những sự sáng tạo, giải quyết được những vấn đề phức tạp thì buộc chúng ta phải chấp nhận sự khác nhau đó, chấp nhận sự thay đổi những ứng xử của chính chúng ta để đi đến những sự thống nhất.

Ngoài ra, đây cũng là chìa khoá giúp chúng ta có thể thu thập được những ý kiến và những ý tưởng khác nhau từ những người khác nhau nhờ việc chia sẻ cho nhau những lời cam kết, những ý kiến khác nhau (Differences), chứ không phải là một sự phân biệt (Distinction). Chúng ta quan sát những sự khác nhau, chúng ta tạo ra những sự phân biệt. Những sự khác nhau sẽ giúp chúng ta hiểu rõ được những nguồn nguy cơ của những sự hiểu lầm giữa mọi người và nó sẽ cung cấp cho chúng ta những đầu mối, những cách để chúng ta có thể làm việc với nhau một cách hiệu quả hơn. Sự phân biệt (Distinction) tạo ra một rào cản trong xã hội giữa mọi người với nhau, bên cạnh đó nó cũng đã tạo ra những thuận lợi và những khó khăn cho chúng ta. Khi một vài người không để ý đến những ý kiến của những đồng nghiệp trong nội bộ với lý do là người đó là một không thuộc “thế hệ của chúng ta” hoặc “đó chỉ là người làm Marketing mà thôi” hoặc “chỉ là một người đàn bà” hoặc “Không có trình độ độ đại học”,... Như vậy là chúng ta đã đã tạo ra một sự phân biệt, tiềm năng để gây ra những tổn thương cho người khác và đây cũng chính là những điều đã gây nên những bất lợi cho tổ chức

Việc tạo ra một sự phân biệt sẽ phá hỏng niềm tin giữa mọi người với nhau, thậm chí sự phân biệt đó sẽ làm cho chúng ta trở nên xa họ hơn. Nếu bạn là người đưa ra một sự phân biệt và xem thường những người khác trong nhóm, đồng nghĩa với việc chúng ta đã gieo một hạt “không có niềm tin” vào trong suy nghĩ của mọi người và họ sẽ nghĩ rằng sự phân biệt của bạn là nhằm hạ thấp họ. Nhận thấy được những sự khác nhau, sự đa dạng nó sẽ mang lại cho chúng ta một giá trị không giống như đưa ra một sự phân biệt.

Sự tự nhận thức và có thể hiểu rõ những sự khác nhau không thể xuất hiện nếu như ta không có khả năng để tự đòi hỏi một sự nhìn nhận và đề cao những sự khác nhau đó, không nên tạo ra những sự phân biệt giữa mọi người với nhau, nó sẽ chỉ có hại mà thôi.

Sự tự nhận thức và có thể hiểu rõ những sự khác nhau không thể xuất hiện nếu như ta không có khả năng để tự bộc lộ mình, không có một sự chia sẻ, và một niềm tin trong những cuộc trao đổi. Sự tự hiểu mình đòi hỏi một sự nhìn nhận và

đề cao những sự khác nhau đó, không nên tạo ra những sự phân biệt giữa mọi người với nhau, nó sẽ chỉ có hại mà thôi.

#### **IV. CÁC YẾU TỐ CỐT LÕI CỦA TỰ NHẬN THỨC**

##### **1. Giá trị**

Những giá trị cá nhân, được đề cập đến đầu tiên bởi vì đây là một trong những khía cạnh nhận thức được xem là *“cốt yếu nhất trong việc đưa ra những khả năng ứng xử năng động về hành vi, và nó cũng là một phần quan trọng nhất trong việc hình thành nhân cách của mỗi chúng ta”*.

Giá trị là một đặc điểm vững chắc và lâu dài nhất của mỗi cá nhân. Nó được xem như là nền tảng chính để hình thành nên những quan điểm và những sở thích riêng của mỗi cá nhân. Giá trị là nền tảng của những quyết định cốt yếu, những định hướng sống và sự cảm nhận của mỗi cá nhân. Nhờ nó mà trong bản thân mỗi chúng ta có thể xác định, điều nào là “đúng”, những điều mà đối với chúng ta là những “đạo lí” và những quan niệm của bản thân chúng ta được hình thành đối với thế giới xung quanh. Phần lớn những quan niệm trong bản thân chúng ta được hình thành trong suốt quá trình sống của mỗi chúng ta, là những sản phẩm của những giá trị cơ bản (basic value) trong chính chúng ta.

Tuy nhiên, điều đáng lo về giá trị là chúng được xem như là một sự hiển nhiên con người thường không ý thức về chúng. Trừ khi những giá trị của cá nhân được thay đổi, thì những giá trị thường được cố định và duy trì trong một thời gian dài đến nỗi nó rất khó để phát hiện sự hiện diện của nó. Mọi người không nhận thức được rằng họ đang nắm giữ một số giá trị được xem là quan trọng hơn của những người khác. Sự vô ý thức này sẽ đưa chúng ta đến những hành động hoặc hành vi mà đôi khi nó lại trái ngược đối với bản chất về những giá trị, thậm chí nó còn đối lập, phủ nhận những giá trị đó. Cho đến khi mọi người đối mặt với sự mâu thuẫn hoặc thậm chí đó là một sự đe dọa đối với những giá trị cơ bản của họ, thì họ hiếm khi đưa ra những biểu hiện ăn khớp với những giá trị của họ hoặc đưa ra một sự sà lọc chúng.

Một vài giá trị của chúng ta là bị ảnh hưởng một cách đáng kể bởi quốc gia và nền văn hoá.

##### **a. Giá trị văn hóa**

Theo nhà nghiên cứu Trompenaars (1996,1998) đã xác định ra 7 thước đo giá trị, được hình thành trên cơ sở những sự khác nhau có ý nghĩa tồn tại giữa các



nền văn hoá của các quốc gia. Cuộc nghiên cứu của Ông được tiến hành dựa trên 30000 nhà quản trị thuộc khoảng 55 quốc gia khác nhau, và Ông đã phát hiện ra rằng mỗi nền văn hoá cụ thể sẽ nhấn mạnh và tập trung vào một số giá trị nổi bật nào đó so với những nền văn hoá khác, và không có một nền văn hoá quốc gia nào là chỉ nhấn mạnh đến một loại thước đo giá trị nào đó và loại trừ những thước đo khác.

Năm thước đo đầu tiên của mô hình này bàn đến cá nhân quan hệ với người khác như thế nào.

*Thứ nhất: Sự hiểu biết - Sự tôn thờ*

Ở một vài quốc gia (Ví dụ như: Mỹ, NaUy, Thụy Điển, Thụy Sĩ) thường nhấn mạnh đến một loại giá trị đó là “*Sự hiểu biết*”, và hành vi của những con người nơi đây là bị chi phối bởi những nguyên tắc và tiêu chuẩn của sự hiểu biết (Ví dụ như không nói dối, không gian lận, không vượt đèn đỏ,...). Những nguyên tắc chung của xã hội đóng vai trò chi phối hành vi của mỗi người. Còn đối với những quốc gia khác (như: Hàn Quốc, Trung Quốc, Indonesia, Singapore) sẽ đi theo một loại giá trị của “*sự tôn thờ*” mà trong đó mỗi quan hệ cá nhân chi phối hành vi (Ví dụ, xem người khác là một người bạn hoặc là một thành viên trong gia đình hoặc có một mối quan hệ ruột rà gì chẳng với mình?).

*Thứ hai: Chủ nghĩa cá nhân – Chủ nghĩa tập thể*

Giá trị của “*Chủ nghĩa cá nhân*”- nhấn mạnh đến chính bản thân mình, nhấn mạnh đến sự độc lập và đề cao tính duy nhất. Nó đối lập với chủ nghĩa tập thể nhấn mạnh đến nhóm, sự kết hợp giữa các đơn vị và sự cùng tham gia của các cá nhân khác. Giá trị của chủ nghĩa cá nhân thường hướng đến việc đề cao sự đóng góp của riêng một cá nhân, nhưng ngược lại đối với văn hoá của chủ nghĩa tập thể thì nó lại nghiêng về việc đề cập đến sự đóng góp của một tập thể.

*Thứ ba: Biểu lộ cảm xúc nơi công cộng – Trung lập*

Thước đo giá trị thứ ba nhằm đề cập đến sự biểu lộ cảm xúc nơi công cộng. Nó xác định một khuynh hướng biểu lộ cảm xúc tự nhiên đối lập với khuynh hướng không rõ ràng, trung lập. Những giá trị của nền văn hoá biểu lộ cảm xúc rõ ràng nhấn mạnh đến việc thể hiện những cảm xúc một cách cởi mở và gần những sự biểu lộ cảm xúc như cười to, giận dữ, và phản ứng mạnh mẽ... Những giá trị được quy định bởi nền văn hoá trung lập, thể hiện những cảm xúc không rõ ràng, Họ thường đưa ra những cách tiếp cận có lý trí và có tính chịu đựng trong những

ngịch cảnh khi tiến hành giải quyết vấn đề. Mục tiêu định hướng hành vi của họ hơn là để tình cảm dẫn dắt, định hướng mục tiêu ngự trị trong các mối quan hệ của họ với người khác.

*Thứ tư: Sự tách biệt – Sự hòa nhập*

Sự tách biệt đối lập với sự hoà nhập, nhằm mô tả sự khác biệt giữa các nền văn hoá. Một bên là nhằm nói về sự tách biệt giữa những vai trò khác nhau trong cuộc sống để duy trì sự cách biệt và sự tự quyết cho bản thân mình, với một bên là sự hoà nhập và hợp nhất các vai trò lại với nhau. Văn hoá nhấn mạnh đến sự cách biệt, tách rời nhau rõ ràng trong mối quan hệ công việc với mối quan hệ gia đình, ngược lại văn hoá hoà nhập, hợp nhất, lẫn lộn nhau, đặc biệt là sự đan xen lẫn lộn giữa mối quan hệ gia đình với mối quan hệ công việc. Người mà có giá trị của sự tách biệt sẽ rất là khó để trao đổi để biết nhau hơn bởi vì đối với họ luôn có một ranh giới rõ ràng giữa đời sống cá nhân và đời sống công việc. Người mà sống trong nền văn hoá hoà nhập thì dường như là quá sốt sắng và quá hời hợt, thường không kỹ lưỡng trong công việc, bởi vì dường như là họ chia sẻ những thông tin cá nhân một cách tự do và vô tội vạ. Văn hoá hoà nhập nó sẽ làm cho tỷ lệ lợi nhuận trong công việc giữa các nhân viên đạt được là thấp hơn, nhưng ngược lại thì lòng trung thành, trung nghĩa, gắn bó dài lâu giữa họ thì lại có một mức độ cao hơn, lý do được đưa ra ở đây, đó là do tình cảm của mỗi quan hệ cá nhân và mỗi quan hệ công việc là luôn bện vào nhau.

*Thứ năm: Khuynh hướng vươn cao – khuynh hướng đổ lỗi*

Thước đo giá trị thứ năm về sự khác nhau giữa các nền văn hoá, đó là sự nhấn mạnh đến khuynh hướng vươn cao để đạt được và khuynh hướng đổ lỗi, viện cớ do người khác. Tại nền văn hoá của một số quốc gia thì mọi người có khuynh hướng muốn vươn lên để đạt được những địa vị cấp bậc cao, dựa vào sự vận động của chính bản thân, sự hoàn thành nhiệm vụ của chính mình, nhưng ngược lại ở một số nền văn hoá khác thì người ta thường chú trọng nhiều đến thân thế và địa vị uy thế, thì người ta có xu hướng né tránh trách nhiệm, đổ lỗi cho những đặc điểm như tuổi tác, giới tính, dòng họ quý tộc hoặc gia đình quyền quý. “Bạn biết ai?” (văn hoá đổ lỗi, né tránh trách nhiệm, nhờ vả) đối lập với “Bạn có thể làm gì?” (Văn hoá vươn lên bằng khả năng bản thân),

*Thứ sáu: Hiện tại - tương lai*

Thước đo giá trị thứ sáu liên quan đến cách làm thế nào mà mọi người thể hiện/hiểu và quản trị thời gian. Nó phân biệt sự nhấn mạnh đến những hoàn cảnh