

TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn và giới thiệu

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ LÃNH ĐẠO

Organizational Culture and Leadership

EDGAR H. SCHEIN

Tác giả kinh điển về lĩnh vực văn hóa tổ chức và văn hóa doanh nghiệp



Nhà xuất bản Thời Đại

dtbooks

A Member of PACE

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ LÃNH ĐẠO

**Organizational Culture
and Leadership**

EDGAR H. SCHEIN

Tác giả kinh điển về lĩnh vực văn hóa tổ chức và văn hóa doanh nghiệp

Nguyễn Phúc Hoàng dịch

NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI - DT BOOKS

Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo

- Edgar H. Schein -



LỜI NGƯỜI DỊCH

Là những người làm việc trong các tổ chức doanh nghiệp, bất chấp loại hình và quy mô của doanh nghiệp đó, chúng ta thường phải suy nghĩ, tính toán đến những vấn đề nằm ngoài phạm vi chuyên môn nghiệp vụ, thường vẫn được gọi chung chung là “chuyện công ty”. Càng thăng tiến lên những vị trí quản lý cao hơn thì chúng ta càng nhìn thấy được nhiều nội dung phức tạp hơn của “chuyện công ty” và sự ảnh hưởng đáng kể của nó đối với mọi khía cạnh hoạt động của tổ chức. Ai đang thực sự nắm quyền lực và người đó muốn gì? Sắp tới ai “lên”, ai “xuống” và tại sao? Ai đang “chơi thân” với ai, động cơ của việc kết thân đó là gì? Ai đang “play game” với ai, và liệu có thắng cuộc được chăng? Rất nhiều câu chuyện sôi nổi và có khi đầy kịch tính, một phần trong số đó là chuyện “hậu trường”, xoay quanh những chủ đề dạng này. Đã có nhiều người gọi đây là hoạt động chính trị doanh nghiệp. Đối với các nhân viên thuộc cấp, nếu có hiểu biết về “chuyện công ty” thì sẽ thuận lợi hơn khi làm việc và có nhiều cơ hội phát triển hơn. Đối với những người lãnh đạo doanh nghiệp, việc kiểm soát được bầu không khí chính trị trong tổ chức là một yếu tố then chốt để có thể dẫn dắt đội ngũ của mình theo định hướng mong muốn.

Một công cụ vô cùng hữu hiệu, nhất là đối với những người lãnh đạo, để đạt được mục đích nói trên là “văn hóa doanh nghiệp”. Nói nôm na, văn hóa doanh nghiệp là những quan niệm và lối hành xử theo cách riêng của doanh nghiệp, “ở đây mọi người nghĩ và làm như vậy đó”. Sách này trình bày phương pháp tiếp cận để có được những hiểu biết sâu sắc và toàn diện về văn hóa doanh nghiệp cùng với những hàm ý dành cho công tác lãnh đạo,

được Giáo sư Edgar Schein phân tích nghiên cứu và đúc kết từ những trải nghiệm thực tiễn của ông trong nhiều thập niên. Schein dùng nhiều doanh nghiệp của Hoa Kỳ và Tây Âu làm các tình huống minh họa nhưng chắc chắn bạn đọc sẽ cảm nhận được đâu đó những nét văn hóa “trông quen quen”. Người dịch cho rằng: để trở thành người lãnh đạo và lãnh đạo có hiệu quả thì không thể bỏ qua cuốn “cẩm nang” này. Dù muốn dù không, các vấn đề chính trị doanh nghiệp vẫn luôn luôn tồn tại trong bất cứ tổ chức kinh doanh nào, và điều chúng ta cần làm là vận dụng một cách khéo léo, đạt hiệu quả chứ không phải là lảng tránh chúng.

Hy vọng cuốn sách dày dặn này sẽ đem lại cho độc giả những hiểu biết cơ bản và cập nhật nhất về hai lĩnh vực ngày càng giành được nhiều sự quan tâm của những người làm kinh doanh và quản lý, đó là văn hóa doanh nghiệp và thuật lãnh đạo doanh nghiệp.

Nguyễn Phúc Hoàng

LỜI NÓI ĐẦU

(VIẾT CHO LẦN TÁI BẢN THỨ TƯ)

Cả văn hóa tổ chức và lãnh đạo tổ chức ngày nay đều đã trở thành hai chủ đề phức tạp. Trong vài thập niên vừa qua, văn hóa tổ chức đã rút ra được những nội dung then chốt xuất phát từ nhân chủng học, xã hội học, tâm lý học xã hội và tâm lý học nhận thức. Nó đã trở thành một lĩnh vực riêng biệt, có liên quan mật thiết với các cuộc nghiên cứu về lĩnh vực văn hóa trên quy mô lớn hơn hiện đang được triển khai ồ ạt trong thời kỳ toàn cầu hóa hiện nay. Sự bùng nổ của các công cụ trong ngành công nghệ thông tin và truyền thông đã giúp cho việc tiếp cận các hiện tượng văn hóa được thuận lợi hơn nhiều, và một số hiện tượng trong đó là độc nhất, chỉ có trong thời đại thông tin ngày nay. Người ta có thể nhìn thấy rõ hơn sự khác biệt về văn hóa giữa các quốc gia, các sắc tộc, các vùng miền và các tầng lớp xã hội thông qua truyền hình và internet. Báo chí hàng ngày vẫn thường xuyên thảo luận về việc xây dựng một loại văn hóa nào đó, duy trì được một văn hóa nào đó hay muốn có một thứ văn hóa nào đó. “Ra lệnh và kiểm soát” đã trở thành một hình mẫu văn hóa, mặc dù khái niệm này ngày càng mờ hồ nếu chúng ta quan sát kỹ các tổ chức.

Chúng ta ngày càng đi sâu vào vùng nguy hiểm, đặc biệt là có nhiều mối nguy tiềm tàng khi công nghệ ngày càng phát triển cao. Và đáng ngạc nhiên, điều này mới chỉ bắt đầu làm cho chúng ta chú trọng hơn vào vấn đề văn hóa. Chúng ta đang đối mặt với nguy cơ hành tinh này bị tàn phá khi con người phớt lờ trước hiện tượng Trái Đất nóng dần lên; chúng ta có khả năng thiết kế nên nhiều dạng gen di truyền khác nhau mà không lường được

hậu quả của việc này; chúng ta đang có những vấn đề nghiêm trọng trong công tác chăm sóc sức khỏe bởi vì ngày càng có nhiều loại bệnh nhiễm trùng được phát hiện trong các bệnh viện, bóng ma của các loại bệnh tật càng lớn; và chúng ta tiếp tục lệ thuộc nhiều hơn vào năng lượng hạt nhân dù nhân loại khiếp sợ vũ khí hạt nhân và những sự cố hạt nhân.

Đột nhiên, chúng ta nhận thức được rằng những yếu tố kiểm soát các hoạt động nói trên lại là văn hóa, điều mà chúng ta chưa hiểu biết nhiều. Chẳng hạn, chúng ta biết rằng các bác sĩ đánh giá cao việc được tự quản lý và điều này khiến cho một số hình thức cải cách y tế trở nên khó khăn hơn. Chúng ta cũng biết là “văn hóa của các nhà quản lý” rất chú trọng đến thành quả dành cho các bên có lợi ích liên quan, theo đó tạo ra các vấn đề về trách nhiệm xã hội. Chúng ta biết văn hóa của ngành khoa học đánh giá cao sự tìm tòi khám phá và cải tiến, ngay cả khi nó đi vào các lĩnh vực nguy hiểm xét về mặt đạo đức như ứng dụng công nghệ gen di truyền hay nhân bản vô tính. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên, mối đe dọa từ các sự cố hạt nhân có thể xảy ra đã tạo thành một tập hợp các e ngại về sự an toàn và từ đó dẫn đến sự quan tâm và các nỗ lực để định nghĩa về “văn hóa an toàn”.

Ảnh hưởng của những vấn đề này đối với một người viết như tôi là cảm giác lúng túng, không chỉ bởi vô số những nghiên cứu và tư vấn trong lĩnh vực văn hóa, mà còn vì sự khó khăn ngày càng tăng thêm khi cố gắng lý giải về lĩnh vực này. Tôi đã nhận ra: những hiểu biết theo kinh nghiệm về cách thức mà các loại văn hóa tương tác với nhau, việc các tình huống khác nhau xác định nên những nhiệm vụ khác nhau như thế nào, và cách thức mà các nhóm đa văn hóa thực thi các chức năng đang phát triển nhanh chóng và vượt qua phạm vi đánh giá một cách có hệ thống của tôi. Nhưng tôi cũng thấy rằng mô hình khái niệm mẫu mà tôi đã trình bày cụ thể trong 3 lần xuất bản trước đây của cuốn sách này vẫn còn phù hợp, khi được dùng làm

phương tiện để phân tích các hiện tượng văn hóa. Vì lý do đó, hầu hết các tài liệu căn bản được trình bày trong lần tái bản thứ 4 này cũng tương tự như các tài liệu đã có trong những phiên bản trước, nhưng chúng được đào sâu và mở rộng hơn nhằm phản ánh những xu hướng mà tôi đã đề cập. Ngoài ra tôi cũng thêm vào một số chương mới để trình bày những suy nghĩ của mình về văn hóa theo các cấp độ phân tích khác nhau, từ văn hóa vĩ mô của quốc gia và dân tộc đến văn hóa vi mô của các nhóm. Những quan điểm rộng hơn này cho thấy nhu cầu cần tư duy về một số văn hóa phổ quát, các vấn đề tồn tại trong từng cấp độ văn hóa và nhu cầu cần phát triển khái niệm về “các hòn đảo văn hóa” để giải quyết được tình thế tiến thoái lưỡng nan: làm thế nào để tạo ra khả năng làm việc cùng nhau đối với các nhóm có tính đa văn hóa.

Vấn đề lãnh đạo thì sao nhỉ? Đã có nhiều bài viết về đề tài này, nhưng ngày nay chúng ta chưa hiểu rõ hơn so với chính chúng ta cách đây 25 năm về việc thế nào là một người lãnh đạo tốt và một người lãnh đạo cần làm những gì. Chúng ta đã có nhiều đề xuất về việc một người lãnh đạo nên là ai và nên làm gì, kèm theo là những danh sách khác nhau liệt kê “những năng lực cốt lõi” hay các nét phác họa về chân dung một nhà lãnh đạo. Phần nào sự lúng túng phát xuất từ việc không thống nhất khi định nghĩa ai là người lãnh đạo - CEO, hay người quản lý một phòng ban, hay bất cứ ai có sáng kiến thay đổi trong tổ chức. Sự lãnh đạo, như một chức năng được phân bổ, là yếu tố nền móng đem đến khả năng xảy ra tình huống theo đó một cá nhân bất kỳ có thể thể hiện được vai trò lãnh đạo khi tiến hành quy trình nhằm mang lại kết quả mong muốn.

Tôi vẫn tin rằng cách thức quan trọng nhất để giữ được sự tập trung vào các khả năng này là việc liên tục khám phá xem sự lãnh đạo và văn hóa về căn bản hòa quyện vào nhau như thế nào. Tôi sẽ tiếp tục tranh luận rằng (1)

các doanh nhân làm lãnh đạo là những nhà thiết kế chính cho nền văn hóa, (2) sau khi văn hóa đã được hình thành thì chúng có ảnh hưởng đến việc loại hình lãnh đạo nào là khả thi, và (3) nếu như các yếu tố văn hóa trở nên bất ổn thì vai trò lãnh đạo có khả năng và phải thúc đẩy cho sự thay đổi văn hóa.

Tôi cũng lưu ý rằng với những thay đổi về công nghệ, đặc biệt là trong công nghệ thông tin, nhiệm vụ lãnh đạo cũng đã thay đổi. Sự lãnh đạo trong một tổ chức có tính hệ thống về căn bản là khác với lãnh đạo trong một tổ chức có mô hình thứ bậc theo kiểu truyền thống. Vậy nên chúng ta phải tìm hiểu kỹ càng để xem sự tương tác giữa văn hóa và lãnh đạo phát triển như thế nào khi thế giới này ngày càng gắn kết trên quy mô toàn cầu.

Cuốn sách này có gì khác so với cuốn *Hướng dẫn để duy trì văn hóa doanh nghiệp (Corporate Culture Survival Guide)* , tái bản lần thứ hai, năm 2009 của tôi?

Lần tái bản thứ tư của sách này vẫn tiếp tục trình bày đề tài tổng quát, bàn về nhiều khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp và mối quan hệ của chúng với sự lãnh đạo. Cuốn *Hướng dẫn để duy trì* trình bày một lộ trình thực tế, được cập nhật, cho các nhà lãnh đạo và người quản lý - những ai đang muốn có sự hướng dẫn nhanh chóng trong việc cần tư duy như thế nào về quản lý văn hóa. Ấn phẩm này tiếp tục đào sâu hơn những vấn đề lý thuyết và thực tiễn xung quanh văn hóa. Ví dụ, quy trình thẩm định văn hóa được trình bày theo 8 bước trong cuốn *Hướng dẫn để duy trì* thì trong ấn phẩm này sẽ là 10 bước, bởi vì tôi có làm rõ hơn các nguyên nhân và chia nhỏ một vài bước trong quy trình cũ. Một số tài liệu về các tình huống là

không đổi, nhưng tôi có thêm vào một số nội dung mới trong ấn bản này và giữ nguyên một số tình huống được dùng để minh họa cho các luận điểm lý thuyết quan trọng.

Bố cục của sách này

Trong Phần I, tôi sẽ lưu ý rằng bản thân lĩnh vực văn hóa và lãnh đạo đã có sự khác biệt, và hiện nay có thể được nhìn nhận từ 3 quan điểm khác nhau: (1) các học giả/nhà nghiên cứu truyền thống đang theo đuổi lý thuyết căn bản, (2) những người thực hành đang phát triển các công cụ để hỗ trợ các nhà lãnh đạo và quản lý xử lý các vấn đề văn hóa mà họ gặp phải, và (3) những học giả/người thực hành có quan tâm đến lý thuyết cấp độ trung bình và sự dịch chuyển của lý thuyết này vào trong những khái niệm và các công cụ hữu ích đối với người thực hành trong khi họ tiếp tục lĩnh hội lý thuyết.

Tôi luôn luôn viết từ quan điểm thứ ba bởi vì tôi may mắn có được nhiều trải nghiệm tư vấn, từ đó tôi có nhiều kinh nghiệm khách quan để xây dựng và kiểm tra tính đúng đắn của lý thuyết. Cái mà tôi gọi là “Nghiên cứu Khách quan” sẽ lập luận rằng: các trải nghiệm thực tế, khi chúng ta thực sự hỗ trợ các tổ chức giải quyết vấn đề, mang lại nhiều cơ hội để quan sát và tìm hiểu, đưa đến những khái niệm, công cụ và mô hình tốt hơn để có thể nhân rộng trong các trải nghiệm xa hơn.

Khi tính đến các chế độ xã hội và động lực của con người thì việc thử nghiệm là điều khó khăn, và khi xem xét đến các hiện tượng văn hóa thì cũng khó có thể thu thập được các dữ liệu đáng tin cậy thông qua các phương pháp khảo sát, vì thế tôi trông cậy nhiều hơn vào sự quan sát kỹ lưỡng, phỏng vấn các nhóm đối tượng và tập trung tìm hiểu vào những

người cung cấp thông tin. Là một người thực hành/học giả, tôi dựa vào tính hợp lý bề ngoài và việc phản hồi từ các độc giả và khách hàng minh họa cho các hiện tượng phức tạp mà chúng ta đang cố lý giải. Tôi cũng dựa thêm vào một phiên bản của “sự nhân rộng”. Liệu những người khác có thấy được những hiện tượng mà tôi đã thấy, nếu họ ở trong tình huống đó?

Phần I định nghĩa về văn hóa và cung cấp một số ví dụ minh họa và các mô hình cho cách thức tư duy về văn hóa như một chủ đề trừu tượng. Trong phần II, tôi thảo luận về các yếu tố cốt lõi để từ đó bạn có thể phân tích văn hóa và đánh giá một vài loại hình văn hóa nổi bật đã được ứng dụng. Trong phần III, trọng tâm được chuyển sang sự lãnh đạo và các động lực cho việc văn hóa được hình thành, phát triển và thay đổi như thế nào. Phần IV trình bày về các động lực của việc thay đổi văn hóa “được quản lý” với việc đầu tiên là xem lại mô hình chung của sự thay đổi, sau đó là giai đoạn giải mã và thẩm định văn hóa, kế đến là nhiều trường hợp thay đổi tổ chức/văn hóa. Tôi kết thúc trong phần V với 2 chương trình bày về những thách thức trong quản lý văn hóa khi chúng ta đều thấy thế giới này ngày càng phức tạp, gắn kết thành hệ thống với nhau, và mang tính đa văn hóa. Khái niệm về các hòn đảo văn hóa và việc sử dụng các đoạn đối thoại cũng được trình bày khi có các phương pháp mới, khả thi cho công tác lãnh đạo trong một thế giới đa văn hóa.

Mục tiêu chính của lần tái bản này là tiếp tục làm rõ khái niệm văn hóa và mối quan hệ của văn hóa với sự lãnh đạo, trình bày các ảnh hưởng của văn hóa, cho phép lý giải được các hiện tượng mang tính tổ chức và nghề nghiệp, đó thường là những hiện tượng rắc rối và/hoặc gây thất vọng. Khi đã có kiến thức, người ta có thể có hiểu biết sâu sắc và các công cụ cần thiết để thể hiện tinh thần lãnh đạo trong một văn hóa sáng tạo, phát triển và luôn biến đổi.

Một tài liệu hướng dẫn dành cho giảng viên được cập nhật online tại www.wiley.com/college/schein.

Lời cảm ơn

Khi chuẩn bị cho lần tái bản này, tôi đã nhận được sự hỗ trợ lớn từ những nhà đánh giá khuyết danh cho ấn phẩm tái bản lần thứ 3, do Jossey-Bass tuyển chọn. Họ đã cho tôi những lời phê bình hữu ích và nhiều đề xuất cho việc cải tiến nội dung và thông điệp cốt lõi. Tôi rất cảm ơn giáo sư Joan Gallos, người không những đánh giá lại các phiên bản trước của sách này mà còn rất nhiệt tình giúp tôi sắp xếp lại cách thức tích hợp khối lượng lớn thông tin đã thu được trong 10 năm qua.

Như thường lệ, tôi đã và hiện đang được các khách hàng của mình truyền cảm hứng nhiều nhất để phát triển các ý tưởng và khái niệm. Không có gì mạnh mẽ bằng sự quan sát thực tế việc xây dựng nên các mô hình và những lý thuyết về vận hành. Khi có điều kiện, tôi sẽ liệt kê tên của các tổ chức và các nhóm mà tôi đã học hỏi được từ họ, hoặc sử dụng biệt hiệu nếu có yêu cầu bảo mật. Tôi gửi lời cảm ơn rất nhiều đến những thành viên trong Viện Năng lượng hạt nhân, công ty Con Edison, và nhóm các Giám đốc Điều hành của các bệnh viện mà Mary Jane Kornacy và Jack Silversin đã giới thiệu cho tôi.

Những đồng nghiệp đã cùng tôi thảo luận các chủ đề trong sách này là nhân tố then chốt giúp làm rõ vấn đề, và tôi đặc biệt cảm ơn Jean Bartunek, Michael và Linda Brimm, David Coghlan, Scott Cook, Dan Denison, Paul Evans, Marc Gerstein, Mary Jo Hatch, Grady McGonagill, Joanne Martin,

John Minahan, Sophia Renda, Otto Scharmer, Majken Schultz và John Van Maanen.

Sau cùng, tôi gửi lời cảm ơn đặc biệt đến một đồng nghiệp “đặc biệt” và đáng mến là Joichi Ogawa, người đã cùng với một nhóm nhỏ trình bày các phương pháp tiếp cận rất khác biệt đối với việc làm thế nào để phân tích và hỗ trợ các tổ chức; đó là Steve Bond - một chuyên gia tâm lý theo trường phái Jung, David Calof - chuyên gia về tâm lý gia đình; Jon Stokes - nhà tư vấn về tổ chức của Tavistock đã làm việc trên quan điểm của nhà phân tâm học, và Hillel Zeitlin - cũng là một chuyên gia tâm lý gia đình. Nhóm này đã gặp nhau nhiều ngày trong vòng 5 năm qua và đào sâu vào các vấn đề như: một tổ chức là gì, văn hóa là gì, và người ta có thể “áp dụng liệu pháp” với một tổ chức như thế nào. Nhiều góc độ khác nhau được sử dụng trong việc phân tích những tình huống tư vấn khác nhau đã cho thấy giá trị lớn đối với việc khái niệm hóa các tài liệu trong lần tái bản thứ tư này. Chúng tôi đã không xử lý được vấn đề hội nhập của các trường phái Carl Jung, Freud, lý thuyết về gia đình và Lewin, nhưng chúng tôi đã có khoảng thời gian tuyệt vời để làm điều đó và viết thành cuốn sách ngắn có tựa đề Liệu pháp Tổ chức (Organizational Therapy) trong năm 2009.

Edgar H. Schein

Ngày 1 tháng 1 năm 2010

Cambridge, MA

VỀ TÁC GIẢ

Ed Schein theo học Đại học Chicago, nhận bằng Thạc sĩ tâm lý học tại đại học Stanford năm 1949, và trở thành Tiến sĩ khoa Tâm lý Xã hội tại đại học Harvard năm 1952. Ông từng phụ trách bộ phận Tâm lý xã hội của Viện nghiên cứu quân sự Walter Reed khi phục vụ trong quân đội Hoa Kỳ với cấp bậc đại úy từ năm 1952 đến năm 1956. Ông gia nhập trường quản lý MIT's Sloan năm 1956 và trở thành giáo sư về Tâm lý học và Quản lý Tổ chức trong năm 1964.

Từ năm 1968 đến 1971, Schein là giáo sư phụ trách việc hoạch định cho các sinh viên chưa tốt nghiệp của MIT, và từ năm 1972 đến 1982 ông là chủ tịch Nhóm Nghiên cứu về Tổ chức của trường MIT Sloan. Ông được vinh danh trong năm 1978 khi được bổ nhiệm làm Ủy viên trong Ban giáo sư về Quản lý của Sloan, và ông tham gia ban này đến năm 1990. Ông nghỉ hưu và rời khỏi MIT vào năm 2006, và hiện đang là giáo sư danh dự.

Schein là nhà biên tập chính của tạp chí *Tư duy: Xã hội cho việc học hỏi mang tính tổ chức* (1999 - 2004), một tạp chí chuyên ngành nhằm gắn kết các nhà học thuật, các nhà tư vấn và những người thực hành xung quanh chủ đề sáng tạo, phổ biến và ứng dụng kiến thức.

Ông đã và đang là nhà nghiên cứu, tác giả các bài viết, giảng viên và nhà tư vấn làm việc không ngừng nghỉ. Ngoài những bài viết chuyên ngành, ông còn là tác giả của 14 cuốn sách, bao gồm *Tâm lý học Tổ chức* (tái bản lần thứ 3, 1980), *Các động lực nghề nghiệp* (1978), *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo* (1985, 1992, 2004), *Quy trình Tư vấn* phần 1 và 2 (1969,

1987, 1988), *Xem lại quy trình tư vấn* (1999), *Hướng dẫn để duy trì Văn hóa doanh nghiệp* (1999, 2009) và cuốn *Gắn kết sự nghiệp* - tác phẩm bán chạy nhất, phiên bản 2006 vẫn được dùng rộng rãi trong việc tư vấn và hướng dẫn về nghề nghiệp. Cuốn *Xem lại quy trình tư vấn* (1999) đã được trao giải Sự chọn lựa của các thành viên trong Hệ thống Phát triển tổ chức năm 2005. Tác phẩm gần đây nhất của ông là *Hỗ trợ: Làm thế nào để đề nghị, hỗ trợ, và nhận sự hỗ trợ* (2009).

Schein cũng viết một bài phân tích văn hóa cho Ủy ban Phát triển Kinh tế Singapore với nhan đề *Sự thực dụng chiến lược* (1997) và đã xuất bản một bài phân tích rộng cho tình huống thăng trầm của Công ty Thiết bị Kỹ thuật số (Digital Equipment, viết tắt là DEC) với tiêu đề *DEC đã chết, DEC muôn năm: di sản lâu dài của công ty* (2003). Ông cùng với Richard Beckhard quá cố, đã là những người biên tập loạt sách Addison Wesley về vấn đề phát triển tổ chức với hơn 30 cuốn được xuất bản kể từ sau lần đầu ra mắt trong năm 1969.

Công tác tư vấn của ông tập trung vào văn hóa tổ chức, phát triển tổ chức, việc tiến hành tư vấn và các động lực cho nghề nghiệp, trong số các khách hàng cũ và hiện tại của ông có nhiều doanh nghiệp lớn của Hoa Kỳ và nước ngoài như Alcoa, AMOCO, Apple, British Petroleum, Ciba-Geigy, Citibank, Con Edison, Digital Equipment Corporation, Ủy ban Phát triển Kinh tế Singapore, EssoChem Europe, Exxon, General Foods, HP, ICI, Motorola, P&G, Saab Combitech, Shell, Steinbergs và Cơ quan Năng lượng nguyên tử Quốc tế IAEA (với chủ đề “văn hóa an toàn”).

Schein đã nhiều lần được vinh danh và nhận nhiều giải thưởng cho các tác phẩm, gần đây là Giải thưởng trọn đời về Sự học hỏi tại nơi làm việc và Thành tựu của các giám đốc đào tạo về Xã hội Mỹ, ngày 3 tháng 2 năm

2000; giải thưởng Everett Cherington Hughes cho những đóng góp về sự nghiệp do Ban Sự nghiệp thuộc tổ chức Hàn lâm về Quản lý trao tặng ngày 8 tháng 8 năm 2000; giải thưởng Marion Gislason dành cho Tinh thần lãnh đạo trong Phát triển quản lý của đại học Boston, Bàn tròn Phát triển Quản lý ngày 11 tháng 12 năm 2002; Giải thưởng thành tựu trọn đời cho hệ thống phát triển tổ chức, 2005 và mới đây nhất là Giải thưởng dành cho nhà học thuật - thực hành xuất sắc do tổ chức Hàn lâm về Quản lý trao tặng, tháng 8 năm 2009.

Hiện nay, ông làm việc cho các ủy ban Massachusetts Audubon, Boston Baroque và Cambridge at Home. Ông cũng là thành viên trong ban tư vấn của Học viện năng lượng nguyên tử và ban Đánh giá An toàn Môi trường ConEdison tại New York.

PHẦN I

ĐỊNH NGHĨA VỀ VĂN HÓA VÀ LÃNH ĐẠO TỔ CHỨC

Trong phần I của sách này, tôi sẽ làm 3 việc: (1) xác định khái niệm văn hóa, (2) trình bày về sự liên hệ mật thiết giữa văn hóa và lãnh đạo, và (3) cho thấy việc nghiên cứu về văn hóa và lãnh đạo đã phát triển như thế nào trong một thập niên vừa qua. Để hiểu được một cách đầy đủ sự phát triển này, đầu tiên chúng ta cần phải thống nhất được một định nghĩa về văn hóa, để sau đó các bạn có thể nắm bắt được khi tôi nói về sự khởi đầu, tăng trưởng và phát triển văn hóa. Tương tự như vậy, chúng ta cần định nghĩa được sự lãnh đạo, bởi vì hiện nay có nhiều định nghĩa khác nhau về lãnh đạo trong cả giới học thuật lẫn lý thuyết ứng dụng, có nhiều nội dung mô tả các năng lực căn bản của một người lãnh đạo và nhà lãnh đạo nên làm gì khi muốn tăng hiệu suất của tổ chức, những nội dung mà sinh viên và người thực hành không thể suy luận ra là nên tin theo hay nên bỏ qua.

Để bắt đầu làm sáng tỏ những vấn đề trên, chúng ta cần xây dựng được một bản đồ khái niệm cho toàn bộ lĩnh vực và cần có một tập hợp các tên gọi để xác định từng vị trí trên bản đồ đó. Chủ đề chính của sách này là *văn hóa tổ chức* tập trung vào mọi loại tổ chức: tư nhân, công chúng, chính phủ và phi lợi nhuận. Khi xử lý vấn đề trong khu vực tư nhân, chúng ta thường gọi nó là “*văn hóa doanh nghiệp*”. Nhưng trong suốt tác phẩm này, tôi sẽ đề cập đến văn hóa của quốc gia và dân tộc - khái niệm mà tôi đặt tên là *văn hóa vĩ mô* (macroculture), và đối với nhiều nhóm nghề nghiệp khác nhau

góp phần hình thành nên các tổ chức thì nó là *văn hóa bộ phận* (subculture). Vì một số mục đích nhất định mà có thể coi các lĩnh vực nghề nghiệp, chẳng hạn y khoa, luật, cơ khí công trình, và một số tổ chức vượt trội là những loại văn hóa vĩ mô, nhưng ảnh hưởng chính yếu của chúng lại được thể hiện như những văn hóa bộ phận trong tổ chức. Phần I này cũng trình bày thêm về văn hóa của những đơn vị nhỏ, gắn liền trong tổ chức, chẳng hạn như nhóm phẫu thuật hay nhóm đặc nhiệm, vượt qua phạm vi của lĩnh vực ngành nghề và vì thế cũng khác biệt so với văn hóa bộ phận của lĩnh vực ngành nghề đó. Loại đơn vị này ngày càng được quan tâm khi nó sở hữu một thứ *văn hóa vi mô* (microculture). Các tên gọi được tóm tắt trong bảng 1.1

Bảng 1.1. Các loại văn hóa

<i>Văn hóa</i>	<i>Trường hợp</i>
Văn hóa vĩ mô	Các quốc gia, dân tộc và các nhóm tôn giáo, các ngành nghề đã tồn tại trên quy mô toàn cầu
Văn hóa tổ chức	Các tổ chức tư nhân, công chúng, phi lợi nhuận, các tổ chức chính phủ
Văn hóa bộ phận	Các nhóm nghề nghiệp trong các tổ chức
Văn hóa vi mô	Các hệ thống vi mô bên trong hay ngoài các tổ chức

Phương pháp tiếp cận về khái niệm

Phương pháp tiếp cận của tôi mang tính quan sát và khách quan, không mang theo cảm tính, khi tôi rút ra kết luận từ các kiến thức hàn lâm và cả những trải nghiệm sống của tôi (Schein, 1987a, 2008). Để cho các kiến thức sách vở trở thành hữu ích thì nó phải soi sáng được những trải nghiệm và giải thích được những gì làm cho chúng ta bối rối hay hứng thú khi quan sát thấy. Nếu không thể lý giải được các trải nghiệm bằng các công trình nghiên cứu hay việc xây dựng lý thuyết hiện có, thì các học giả/nhà thực

hành phải tự phát triển các khái niệm của riêng mình và từ đó củng cố cho lý thuyết đang tồn tại. Như chúng ta sẽ thấy, lĩnh vực văn hóa mang đến nhiều cơ hội để phát triển các khái niệm mới bởi vì người ta chưa nghiên cứu đầy đủ trong phạm vi của các nhóm, các tổ chức và các loại hình nghề nghiệp nhằm phổ biến một lý thuyết mới. Văn hóa vẫn còn là một lĩnh vực đang phát triển. Các hàm ý theo phương pháp luận này đối với sinh viên là: cần đi ra ngoài và trải nghiệm các loại hình văn hóa khi đã được đọc về chúng. Hãy ghé thăm các tổ chức, và tự mình quan sát.

Văn hóa vừa là một hiện tượng năng động của hiện tại, vừa là một cấu trúc nền tảng mang tính cưỡng chế có ảnh hưởng đến chúng ta theo nhiều cách thức khác nhau. Văn hóa luôn luôn được thiết lập lại và được sáng tạo ra bởi sự tương tác với các cá nhân khác và bởi chính những hành vi của chúng ta. Khi chúng ta có ảnh hưởng trong việc xây dựng nên cách hành xử và các giá trị cho những người khác, chúng ta nghĩ đó là “sự lãnh đạo” và nó đang tạo điều kiện để hình thành một văn hóa mới. Đồng thời, văn hóa mang hàm ý về sự ổn định và cứng nhắc khi xét theo góc độ: cách thức mà chúng ta được cho là nhận thức, cảm giác và hành động trong một xã hội, một tổ chức hay một lĩnh vực nghề nghiệp nào đó đều là những cách mà chúng ta đã học hỏi được từ các trải nghiệm khi hòa nhập xã hội và văn hóa trở thành công thức để duy trì “trật tự xã hội”. Các “quy tắc” của trật tự xã hội giúp dự đoán được các hành vi mang tính xã hội, làm hài hòa các cá nhân và giúp chúng ta nhìn thấy được ý nghĩa trong những việc mình làm. Văn hóa đem lại cho chúng ta ngôn ngữ, và ngôn ngữ giúp ta tìm thấy ý nghĩa trong đời sống hàng ngày. Có thể cho rằng văn hóa là nền móng của trật tự xã hội mà chúng ta đang sống và là nền móng của các nguyên tắc mà chúng ta tuân thủ. Văn hóa của các hệ thống vĩ mô, như các xã hội chẳng hạn, là ổn định hơn và có trật tự hơn bởi vì chúng đã thường tồn tại trong khoảng thời gian dài. Các loại văn hóa tổ chức thường khác nhau về cường

độ và tính ổn định vì chúng phụ thuộc vào thời gian tồn tại và mức độ cảm xúc có được kể từ khi văn hóa được hình thành. Các văn hóa nghề nghiệp cũng sẽ khác nhau, từ các loại văn hóa có cấu trúc cao như ngành y khoa cho đến các loại văn hóa dễ thay đổi như nghề quản lý. Các văn hóa vi mô là dễ biến đổi nhất, năng động nhất và vì thế chúng đem lại những cơ hội đặc biệt để nghiên cứu sự hình thành và phát triển văn hóa.

Mối liên kết giữa văn hóa và lãnh đạo được nhìn thấy rõ nhất trong các loại văn hóa tổ chức và văn hóa vi mô. Thứ văn hóa mà sau cùng chúng ta nhìn thấy trong các hệ thống này thường là kết quả của việc làm rõ tất cả những gì mà người sáng lập hay nhà lãnh đạo đã áp đặt lên một nhóm trong hệ thống. Khi đó văn hóa, suy cho cùng, đã được tạo ra, áp vào, phát triển và kiểm soát bởi các nhà lãnh đạo. Cùng lúc đó, với sự trưởng thành của nhóm, văn hóa liên quan đến việc khống chế, bình ổn, đem đến một cấu trúc và ý nghĩa cho các thành viên trong nhóm thậm chí tới cả quan điểm cao nhất về việc xác định loại hình lãnh đạo nào sẽ được chấp nhận trong tương lai. Nếu một số thành tố trong một văn hóa nhất định đã trở nên không phù hợp, các nhà lãnh đạo phải bao phủ lên nó bằng thứ văn hóa của mình và đẩy nhanh tốc độ cải cách bằng các chương trình thay đổi văn hóa mang tính bắt buộc và được quản lý. Các quá trình năng động trong việc xây dựng và quản lý văn hóa là điều cốt lõi đối với sự lãnh đạo và giúp bạn nhận thức được rằng lãnh đạo và văn hóa là hai mặt của một vấn đề. Lý thuyết rộng về lãnh đạo sẽ không được thảo luận trong sách này, nhưng sự gắn kết giữa văn hóa và lãnh đạo sẽ được trình bày rõ trong từng chương và được nêu bật trong các phần III, IV và V của sách.

Khi chúng tôi tiến hành tái bản sách này lần thứ tư, độc giả sẽ nhận thấy phần lớn các tài liệu liên quan đến những khái niệm căn bản là không đổi, nhưng bối cảnh để trình bày và phân tích chúng đã thay đổi đáng kể trong

vòng 7 năm qua, và có thêm một số tài liệu mới trình bày việc văn hóa tổ chức như một lĩnh vực riêng biệt đã mở rộng như thế nào để bao hàm cả văn hóa bộ phận của các ngành nghề, văn hóa vĩ mô của các quốc gia/dân tộc và nhiều loại văn hóa vi mô khác. Có nhiều lý do cho sự mở rộng này (được tóm tắt trong bảng 1.2). Đầu tiên là, tất cả các ngành nghề và lĩnh vực kiến thức trên thế giới ngày càng trở nên phức tạp và mang tính kỹ thuật nhiều hơn, khiến cho các văn hóa nghề nghiệp càng khác biệt nhau cao độ và từ đó xuất hiện ngày càng nhiều ngôn ngữ và các khái niệm khác nhau. Hàm ý có thể thấy ngay lập tức ở đây là: việc điều phối hài hòa các loại văn hóa bộ phận trong các tổ chức ngày càng trở nên khó khăn hơn. Thứ hai là, sự bùng nổ trong lĩnh vực công nghệ thông tin và sự liên kết thành mạng lưới toàn cầu đang thay đổi bản chất của việc định nghĩa công việc, việc xác định như thế nào là hoàn thành công việc và làm thế nào để xác định các phạm vi của tổ chức. Nếu sự tăng trưởng và phát triển văn hóa là một chức năng của sự tương tác giữa con người, và nếu sự tương tác của con người đang có thay đổi lớn thì bản thân việc hình thành và phát triển của văn hóa cũng đang thay đổi dưới nhiều cách thức còn chưa được khám phá.

Bảng 1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc nghiên cứu văn hóa

- Sự phức tạp mang tính công nghệ/khoa học của mọi chức năng ngày càng gia tăng
- Mạng lưới toàn cầu thông qua công nghệ thông tin
- Ngày càng có nhiều tổ chức đa văn hóa, do sáp nhập hoặc liên doanh
- Có nhiều vấn đề về tổ chức liên quan đến hiện tượng Trái Đất nóng dần lên và tính bền vững

Thứ ba là, với sự toàn cầu hóa của các tổ chức trong lĩnh vực công và tư, các nhóm đa văn hóa sẽ làm nhiều việc hơn và phát triển nhiều loại hình văn hóa vĩ mô. Để hiểu được một tổ chức có nhiều loại văn hóa vĩ mô, chẳng hạn như một đơn vị được hình thành từ sự sáp nhập hay một liên doanh, có thể bắt đầu thực hiện chức năng như thế nào, chúng ta cần hiểu rõ

hơn về các động lực của những hệ thống vi mô. Tuy nhiên chúng ta hiện chưa hiểu biết nhiều về việc làm thế nào để nhanh chóng đào tạo được một nhóm dự án đa quốc gia, đa ngành nghề; chẳng hạn một nhóm chăm sóc sức khỏe của Liên Hiệp Quốc được gửi đến một khu vực đang có thiên tai tại một quốc gia đang phát triển. Trong khi đó, việc nghiên cứu về văn hóa tổ chức sẽ mang lại những chỉ dẫn về cách thức để tư duy và triển khai công tác đào tạo này.

Thứ tư là, sự khủng hoảng xung quanh hiện tượng Trái Đất nóng dần lên, biến đổi khí hậu và yêu cầu về tính bền vững sẽ ảnh hưởng đến mọi cấp độ văn hóa đã được xác định trước kia. Điều này không những dẫn đến việc thành lập các tập hợp tổ chức hoàn toàn mới với những sứ mạng là tối cao được gắn kết với các vấn đề toàn cầu như trên, mà các tổ chức trong khu vực tư nhân cũng ngày càng phải quan tâm tìm hiểu nhiều hơn xem trách nhiệm môi trường cần được làm rõ trong sứ mạng cốt lõi của họ như thế nào và sứ mạng đó cần được thể hiện dưới góc độ văn hóa ra sao.

Tóm lại, để hiểu được bất kỳ cấp độ văn hóa nào cũng đòi hỏi phải có hiểu biết về tất cả các cấp độ khác. Các vấn đề về quốc gia, dân tộc, nghề nghiệp, tổ chức và hệ thống vi mô đều có mối tương quan gắn kết nhau. Trong Chương 1, chúng tôi tập trung vào văn hóa tổ chức và trình bày các ví dụ minh họa cho tầm quan trọng của việc hiểu được loại văn hóa này trong phạm vi rộng lớn của đề tài văn hóa. Trong Chương 2, khái niệm chung về văn hóa sẽ được phân tích một cách có hệ thống để nêu bật lên nhận định rằng văn hóa là một hiện tượng phức tạp, có ảnh hưởng đến nhiều cấp độ quan sát khác nhau. Chương 3 sẽ thảo luận về sự phức tạp đó với việc trình bày các loại văn hóa trong 2 tổ chức, và Chương 4 sẽ cho thấy các tổ chức này bị ảnh hưởng bởi vị thế của mình trong văn hóa vĩ mô như thế nào.

1

KHÁI NIỆM VĂN HÓA TỔ CHỨC: TẠI SAO PHIÊN PHỨC ĐẾN THẾ?

Văn hóa là thứ trừu tượng, nhưng các nguồn lực phát xuất từ văn hóa, được tạo thành từ tình hình xã hội và tổ chức, là mạnh mẽ. Nếu không hiểu được các ảnh hưởng của những nguồn lực này thì chúng ta sẽ trở thành nạn nhân của chúng. Các nguồn lực văn hóa có sức mạnh bởi vì chúng hoạt động bên ngoài nhận thức của chúng ta. Ta cần hiểu được các nguồn lực này không những bởi vì chúng có sức mạnh, mà còn vì chúng giúp lý giải được nhiều trải nghiệm khó hiểu và gây thất vọng trong đời sống xã hội và tổ chức. Quan trọng hơn hết, hiểu được các nguồn lực văn hóa còn cho phép chúng ta tự hiểu rõ chính mình hơn.

Cần giải thích điều gì?

Hầu hết chúng ta với tư cách là sinh viên, nhân viên, nhà quản lý, nhà nghiên cứu hay nhà tư vấn đều làm việc trong các nhóm và các tổ chức đủ loại, và phải giải quyết các vấn đề trong đó. Nhưng chúng ta vẫn liên tục thấy khó khăn đến kỳ lạ trong khi tìm hiểu và đánh giá nhiều sự việc mà chúng ta quan sát và trải nghiệm trong đời sống tổ chức. Có rất nhiều điều dường như là “quan liêu”, “mang tính chính trị” hay rõ ràng là “phi lý”. Những người được ủy quyền, đặc biệt là các “sếp” trực tiếp của chúng ta,

thường làm cho chúng ta chán nản hoặc họ không hành động một cách toàn diện, và những người mà ta vẫn coi là “những nhà lãnh đạo” của tổ chức cũng thường làm chúng ta thất vọng.

Khi tranh luận hay thương lượng với những người khác, chúng ta thường không thể hiểu được các “đối thủ” của mình đã đứng trên những vị thế “kỳ cục” như thế nào. Khi quan sát các tổ chức khác, chúng ta thường không hiểu nổi tại sao “những con người thông minh lại có thể làm những trò ngớ ngẩn đến vậy”. Chúng ta nhận ra những khác biệt văn hóa trên cấp độ dân tộc hay quốc gia, nhưng lại lúng túng khi xem xét ở cấp độ nhóm, tổ chức hay nghề nghiệp. Gladwell (2008) trong tác phẩm nổi tiếng *Người ngoài cuộc* (Outliers) đã có những ví dụ sinh động cho việc văn hóa dân tộc và văn hóa tổ chức đã lý giải các sự kiện bất thường như tai nạn máy bay hay thành công của một số công ty luật như thế nào.

Là những người quản lý, khi cố gắng thay đổi hành vi của các thuộc cấp, chúng ta thường đối mặt với “sự kháng cự trước thay đổi” với mức độ khá vô lý. Chúng ta chứng kiến các phòng ban trong tổ chức của mình dường như quan tâm đến chuyện đấu đá lẫn nhau hơn là làm sao cho công việc được chạy tốt. Chúng ta nhìn thấy những vấn đề trong giao tiếp, trao đổi thông tin và sự hiểu lầm không đáng có giữa các nhóm thành viên đều là những người “biết điều”. Chúng ta có giải thích cụ thể về việc tại sao cần làm những cái khác, nhưng mọi người vẫn cứ làm những gì họ đang làm và bỏ ngoài tai ý kiến của chúng ta.

Là những người lãnh đạo đang nỗ lực làm cho tổ chức của mình có năng suất cao hơn trước áp lực môi trường ngày càng lớn, chúng ta đôi khi ngạc nhiên với tỷ lệ mà các cá nhân hay nhóm trong tổ chức liên tục có những cách hành xử rõ ràng là không hiệu quả, thường đe dọa đến sự sống còn của

cả tổ chức. Khi chúng ta cố gắng làm cho công việc có liên quan đến nhiều nhóm khác nhau được trôi chảy, chúng ta thường phát hiện ra rằng họ không trao đổi thông tin với nhau và mức độ mâu thuẫn giữa các nhóm trong tổ chức và trong cộng đồng là cao đến mức kinh ngạc.

Là những người giảng dạy, chúng ta có khi nhìn thấy các hiện tượng kỳ lạ khi mà các lớp học hành xử hoàn toàn khác nhau, ngay cả khi chúng ta sử dụng cùng một tài liệu và phương pháp giảng dạy. Nếu chúng ta là người lao động đang xem xét tìm kiếm một công việc mới, chúng ta nhận ra là các công ty rất khác biệt nhau trong phương pháp tiếp cận, ngay cả khi đó là những công ty trong cùng một ngành và hoạt động trên cùng một địa bàn. Chúng ta cảm thấy sự khác biệt thậm chí khi đi qua ngưỡng cửa của các tổ chức khác nhau như nhà hàng, ngân hàng, cửa hàng và hãng hàng không.

Là thành viên thuộc nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau, chúng ta hiểu rằng để trở thành một bác sĩ, một luật sư, một kỹ sư, một người làm kế toán hay một nhà quản lý đều có liên quan không những đến việc học tập các kỹ năng chuyên ngành, mà còn đến việc ứng dụng các giá trị và chuẩn mực nhất định - chúng thể hiện rõ đặc trưng nghề nghiệp. Nếu vi phạm những chuẩn mực đó, chúng ta có thể phải rời bỏ ngành. Nhưng các chuẩn mực này là từ đâu mà có và làm thế nào chúng ta có thể hài hòa được khi mỗi lĩnh vực ngành nghề đều cho rằng các chuẩn mực và giá trị của mình là đúng đắn? Tại sao trong một bệnh viện, các bác sĩ, y tá và nhà quản lý lại thường “chặt chém” lẫn nhau thay vì cộng tác để nâng cao hiệu quả chăm sóc bệnh nhân? Tại sao các nhân viên trong một tổ chức đã báo cáo về những điều kiện không an toàn, nhưng tổ chức vẫn tiếp tục cho vận hành đến khi xảy ra một tai nạn nghiêm trọng?

Khái niệm văn hóa giúp lý giải và “bình thường hóa” mọi hiện tượng trên. Nếu hiểu được các động lực của văn hóa, chúng ta sẽ ít bối rối hơn, đỡ bức mình và lo lắng khi gặp phải cách hành xử kỳ cục và dường như phi lý của những con người trong tổ chức, và chúng ta sẽ hiểu sâu hơn không những về nguyên nhân tại sao các nhóm hay các tổ chức lại khác biệt nhau, mà còn biết rõ hơn về lý do tại sao làm họ thay đổi là điều rất khó.

Quan trọng hơn nữa, nếu chúng ta hiểu biết về văn hóa, chúng ta còn có thể tự hiểu mình rõ hơn và nhận ra một số nguồn lực đang vận hành trong chính chúng ta, xác định nên chúng ta là ai. Sau đó chúng ta sẽ hiểu rằng cá tính và đặc điểm của mình cũng phản ánh các nhóm đã xã hội hóa chúng ta, các nhóm mà chúng ta được đồng nhất và các nhóm mà chúng ta muốn gia nhập. Văn hóa không những bao quanh mà nó còn nằm bên trong mỗi chúng ta.

Năm tình huống minh họa

Để minh họa cho việc văn hóa giúp làm sáng rõ tình trạng của tổ chức như thế nào, tôi trình bày những tình huống mà tôi có trải nghiệm khi là nhà tư vấn.

DEC

Trong tình huống đầu tiên với công ty Thiết bị Kỹ thuật số (DEC), tôi được yêu cầu hỗ trợ ban quản lý của doanh nghiệp này để cải thiện hoạt động giao tiếp, các mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, và việc ra quyết

định (Schein, 2003). DEC được thành lập từ giữa thập niên 1950 và từng là một trong các doanh nghiệp thành công nhất trong việc giới thiệu sự tương tác giữa các máy tính, điều mà ngày nay đã trở thành hiển nhiên. Công ty này đã thành công rực rỡ trong vòng 25 năm nhưng sau đó phát sinh nhiều khó khăn và kết quả là được bán cho Compaq trong năm 1996. Tôi sẽ còn nhiều lần quay lại câu chuyện của DEC trong cuốn sách này.

Sau nhiều buổi họp với ban quản lý công ty, tôi nhận thấy, trong số nhiều thứ khác, những điểm sau: (1) tỷ lệ ngắt lời nhau, đối đầu và tranh luận trong công ty là cao, (2) quá nhiều cảm xúc về những quy trình hoạt động được đề xuất, (3) sự thất vọng lớn khi khó có thể trình bày quan điểm, (4) xu hướng mà mỗi thành viên trong nhóm đều muốn mình luôn luôn là người chiến thắng và (5) sự thất vọng chung khi mất rất nhiều thời gian để có một quyết định sau cùng.

Sau nhiều tháng, tôi trình bày nhiều đề xuất về việc cần lắng nghe nhiều hơn, không ngắt lời nhau, xử lý trên lịch trình công việc một cách có trật tự hơn, những ảnh hưởng tiêu cực có thể có từ việc để cho xuất hiện quá nhiều cảm xúc và xung đột cao độ, và yêu cầu cần hạ thấp mức độ thất vọng. Các thành viên trong ban quản lý nói rằng các đề xuất là hữu ích, và họ có chỉnh sửa một vài chi tiết trong quy trình làm việc, ví dụ như kéo dài thời gian của một số cuộc họp. Tuy nhiên, mô hình căn bản vẫn không thay đổi gì cả. Bất chấp cách thức can thiệp từ các nỗ lực của tôi, phong cách của ban quản lý công ty về căn bản vẫn như trước. Có thể giải thích hiện tượng này như thế nào đây?

Ciba-Geigy

Trong tình huống thứ hai này, tôi được yêu cầu hỗ trợ để xây dựng nên một bầu không khí mang tính cải tiến cho tổ chức, khi doanh nghiệp cảm thấy cần phải linh hoạt hơn để thích ứng được với môi trường kinh doanh ngày càng năng động. Đây chỉ là một phần việc trong một dự án tư vấn có quy mô lớn hơn. Công ty hóa chất của Thụy Sĩ này có rất nhiều đơn vị kinh doanh, nhiều bộ phận theo phân vùng địa lý và các nhóm chức năng khác nhau. Sau đó nó đã được sáp nhập với công ty Sandoz và ngày nay là một phần của Novartis.

Khi đã biết về tình hình tồn tại nhiều đơn vị và các vấn đề của Ciba-Geigy, tôi quan sát thấy một số yếu tố cải tiến đang diễn ra tại nhiều nơi trong doanh nghiệp. Tôi đã viết nhiều văn bản, ghi lại các hoạt động cải tiến và thêm vào đó những ý kiến dựa trên kinh nghiệm của cá nhân tôi, sau đó chuyển cho người liên hệ của tôi trong công ty để anh ta chuyển đến nhiều bên liên quan là các cấp quản lý thuộc các đơn vị kinh doanh và phân vùng địa lý khác nhau.

Sau đó vài tháng, tôi mới biết là những nhà quản lý nào được tôi gửi trực tiếp các văn bản với tư cách cá nhân cũng đều nhận xét rằng các nội dung là xác đáng và hữu ích, nhưng hiếm khi nào họ chuyển nội dung đã nhận được từ tôi sang tay người khác. Và không có ai nhận được các văn bản từ người liên hệ của tôi cả. Tôi cũng đề xuất tổ chức các cuộc họp với những nhà quản lý thuộc nhiều đơn vị khác nhau, để khơi dậy việc giao tiếp ngang cấp nhưng cũng không ai hưởng ứng. Dù tôi có làm gì đi nữa thì thông tin vẫn không chạy xuyên suốt qua các khối chức năng, các phòng ban hay phân vùng địa lý. Nhưng mọi người đều nhất trí về nguyên tắc thì sự cải tiến cần được khơi nguồn bởi giao tiếp ngang cấp nhiều hơn và điều đó khích lệ tôi cứ tiếp tục “hỗ trợ” doanh nghiệp. Tại sao các văn bản có ích của tôi lại không được luân chuyển giữa các nhà quản lý này?

Cambridge tại nhà (at - home)

Tình huống minh họa thứ 3 lại rất khác. Cách đây 2 năm, tôi được mời tham gia thành lập một tổ chức theo đó cho phép người ta làm việc tại nhà, vì lý do tuổi tác. Nhóm sáng lập gồm 10 thành viên của Cambridge đã yêu cầu tôi chủ tọa các phiên họp để thiết kế tổ chức này. Để có sự đồng thuận và cam kết cao độ, tôi muốn chắc chắn rằng mọi người trong cuộc họp đều được phát biểu, ngay cả khi điều đó làm tốc độ họp bị chậm lại. Tôi đã không ứng dụng nguyên tắc thảo luận Robert (Robert's Rule of Order) mà thiên về phong cách xây dựng sự đồng thuận, tuy chậm hơn nhưng tôn trọng mọi quan điểm của mỗi người. Tôi thấy rằng phương pháp tiếp cận với sự đồng thuận này đã phân hóa nhóm sáng lập thành 2 cực: một cực gồm những người hài lòng với phong cách cởi mở hơn và cực kia là những người cho rằng tôi đang chủ trì các “phiên họp tồi tệ nhất từ trước tới nay”. Chuyện gì đã xảy ra?

Amoco

Trong tình huống thứ tư, Amoco - một công ty dầu khí cỡ lớn, sau này được bán lại cho British Petroleum - đã quyết định tập quyền mọi chức năng kỹ thuật vào một đơn vị duy nhất. Các kỹ sư trước kia vẫn là thành viên toàn thời gian của các dự án trong công ty thì nay được cho là “phải đi chào bán dịch vụ” đến khách hàng để đem về cho công ty các khoản phí dịch vụ. Các kỹ sư bây giờ là “những nhà tư vấn nội bộ” và được “tuyển dụng” cho nhiều dự án khác nhau. Họ phản đối lại sự dàn xếp này một cách

quyết liệt, và nhiều người đe dọa sẽ thôi việc. Tại sao họ lại phản đối trước sự thay đổi này của tổ chức?

Alpha Power

Alpha Power là tình huống minh họa thứ năm, đây là một công ty điện lực và xăng dầu phục vụ cho một khu vực đô thị lớn và nó đối mặt với thách thức lớn về trách nhiệm môi trường khi bị cáo buộc đã không báo cáo việc sử dụng chất amiăng tại một đơn vị trực thuộc. Các công nhân ngành điện, vốn tự coi mình là các “anh hùng” khi luôn luôn cung cấp được điện trong mọi tình huống, cũng giữ vững quy tắc: người ta không báo cáo về các vụ tràn dầu hay những vấn đề liên quan đến môi trường và an toàn nếu các báo cáo đó gây rắc rối. Tôi đã tham gia một dự án nhiều năm để làm thay đổi cách tự đánh giá cao bản thân mình này thành một dạng “anh hùng” khác, khi người ta báo cáo mọi mối đe dọa cho sự an toàn và môi trường thậm chí đó là báo cáo gửi cho các cấp trên hay thông tin cho người ngang cấp được biết. Một khái niệm mới về trách nhiệm cá nhân, tinh thần đồng đội, và sự giao tiếp cởi mở đã được hình thành. Báo cáo và xử lý các vấn đề môi trường đã trở thành công việc được thực hiện đều đặn, nhưng bất chấp việc ủy quyền rõ ràng đến mức nào thì các vấn đề về an toàn vẫn tiếp diễn khi phát sinh các mối quan hệ ngang cấp. Tại sao vậy? Điều gì còn quan trọng hơn cả sự an toàn đối với người lao động và cộng đồng?

Khái niệm Văn hóa có thể giúp ích như thế nào?

Tôi đã không thực sự nhìn ra các nguồn lực gây ảnh hưởng trong bất cứ tình huống nào kể trên cho đến khi tôi bắt đầu tìm kiếm các giả định của bản thân mình về việc các tổ chức này vận hành như thế nào và kiểm tra xem các giả định của mình có đúng với những gì đang diễn ra trong các tổ chức khách hàng của tôi hay không. Bước kiểm tra các giả định chung, *được chia sẻ* trong tổ chức hay nhóm và so sánh với các giả định của bản thân sẽ đưa chúng ta đến việc phân tích văn hóa và từ đây trở đi thì văn hóa sẽ là vấn đề trọng tâm.

Hóa ra ở công ty DEC các nhà quản lý cấp cao và hầu hết mọi thành viên khác trong đó đều chia sẻ một giả định rằng: bạn không thể xác định được một điều gì đó là “đúng” hay “có giá trị” trừ khi bạn mang điều đó vào những cuộc tranh luận căng thẳng. Chỉ những ý tưởng nào tồn tại được sau cuộc tranh luận, sau khi đã được xem xét kỹ, thì mới đáng để thực thi và triển khai. Các thành viên trong nhóm còn giả định rằng cách làm này là đúng, và trong bối cảnh đó thì việc tỏ ra lịch sự với người khác là không mấy quan trọng. Tôi trở thành hữu ích hơn cho nhóm khi đã nhận biết được điều này và tôi tiến lên bảng để viết ra những ý tưởng khác nhau mà nhóm đang xử lý. Nếu ai đó bị ngắt lời, tôi sẽ yêu cầu người đó trình bày lại quan điểm chứ không “phạt” kẻ xen ngang. Nhóm thành viên bắt đầu chú ý đến các mục trên tám bảng của tôi và họ nhận ra chúng có ích đối với việc giao tiếp và quy trình ra quyết định của họ. Sau cùng tôi đã hiểu và chấp nhận một yếu tố then chốt trong văn hóa của họ, thay vì áp đặt văn hóa của mình lên họ. Bằng cách mời lên bảng để can thiệp vào cuộc họp, tôi đã làm thay đổi *văn hóa vi mô* của nhóm và cho phép họ tuân thủ những gì mà văn hóa tổ chức đã áp đặt.

Trong trường hợp của Ciba-Geigy, rốt cục tôi nhận ra rằng có một giả định vững chắc được chia sẻ: công việc của mỗi cấp quản lý là “lãnh địa

riêng tư”, người khác không được phép xen vào. Họ truyền thông đến nhau một bức tranh đậm nét: “công việc của mỗi người cũng giống như căn nhà riêng của người đó, việc tự động gửi đến các thông tin cũng giống như tự ý đến nhà người khác khi chưa được mời”. Gửi các văn bản cho người khác sẽ mang hàm ý: người nhận chưa biết thông tin trong văn bản đó và có thể làm xúc phạm người nhận. Trong tổ chức này, các nhà quản lý kiêu hãnh vì đã biết mọi thứ cần phải biết để làm được việc. Nếu biết được yếu tố văn hóa này, tôi đã gửi văn bản trực tiếp đến từng người quản lý, chứ không gửi qua người liên hệ. Họ sẽ chấp nhận các thông tin từ phía tôi gửi, vì tôi được doanh nghiệp trả tiền khi làm việc như một nhà tư vấn và chuyên gia.

Trong các cuộc họp ở Cambridge, các thành viên trong đó đều có những kinh nghiệm khác biệt nhau về hội họp. Những ai đi theo nguyên tắc thảo luận Robert chính thống đã có trong nhiều tổ chức phi lợi nhuận khác nhau đều nhất quyết cho rằng đây là cách tốt nhất để tiến hành hội họp. Những người khác không có kinh nghiệm về việc này thì có thể chấp nhận phong cách xuề xòa của tôi. Thực ra các thành viên này đến từ nhiều nền văn hóa bộ phận khác nhau. Trong khi đào tạo văn hóa về quan hệ con người, tôi đã học được giá trị của việc lôi cuốn người ta vào việc thực thi các quyết định một cách hiệu quả hơn và cố gắng xây dựng loại văn hóa vi mô này cho nhóm Cambridge. Chỉ khi nào tôi điều chỉnh được phong cách của mình theo phong cách của họ thì tôi mới bắt đầu có thể xây dựng nhóm này đi theo phong cách mà tôi ưa thích hơn.

Tại Amoco, tôi đã bắt đầu hiểu được sự phản kháng của các kỹ sư khi biết ra rằng họ giả định “công việc cũng tuân theo quy tắc hữu xạ tự nhiên hương”. Các kỹ sư cho rằng họ chẳng cần phải tự quảng bá cho mình. Người ta tìm đến họ vì cần dịch vụ và mô hình về việc kỹ sư đi “sales” là không hay ho tí nào.

Tại Alpha, tôi học được một điều: trong lĩnh vực an toàn thì mỗi đơn vị đều có các chuẩn mực và những giá trị về sự an toàn dành cho bản thân, chúng thường phủ nhận các yêu cầu mà tòa án áp đặt lên doanh nghiệp. Các nhóm trong tổ chức này đã sẵn có kinh nghiệm về những gì là an toàn và những gì là nguy hiểm, họ tin theo những kinh nghiệm đó. Mặt khác, xác định đâu là những mối nguy hiểm đối với môi trường và xóa bỏ chúng là việc liên quan đến những kỹ năng mới, các công nhân đều sẵn lòng học hỏi và hợp tác trong việc này. Đội ngũ lao động có tham gia công đoàn tại doanh nghiệp này đã có một văn hóa riêng theo đó giả định rằng không bao giờ có sự “phản bội” các đồng nghiệp, đặc biệt giả định này được áp đặt trong lĩnh vực an toàn.

Trong mỗi tình huống minh họa trên đây, lúc đầu tôi chưa hiểu được chuyện gì xảy ra bởi vì những giả định căn bản của tôi về niềm tin, phạm vi hoạt động và quan hệ giữa các nhóm là khác với những giả định được chia sẻ giữa các thành viên của nhóm hay trong tổ chức. Và rất nhiều giả định của tôi đã phản ánh “nghề nghiệp” của tôi: nhà tâm lý học xã hội và nhà tư vấn về tổ chức, trong khi các giả định của các nhóm lại phần nào cho thấy lĩnh vực nghề nghiệp và các trải nghiệm của họ: kỹ sư điện, nhà hóa học, thành viên của các tổ chức phi lợi nhuận, và công nhân điện.

Để hiểu được những tình huống này, phải có một “quan điểm văn hóa”, học cách quan sát thế giới qua “lăng kính văn hóa”, có năng lực “phân tích văn hóa”, nghĩa là theo tôi thì phải có khả năng cảm nhận và giải mã được các nguồn lực văn hóa đang vận hành trong các nhóm, các tổ chức và lĩnh vực nghề nghiệp. Khi học cách quan sát thế giới qua lăng kính văn hóa, mọi sự vật hiện tượng bắt đầu có ý nghĩa, trong khi chúng trước đây là những điều bí ẩn, gây bối rối hoặc có vẻ ngớ ngẩn.

**Văn hóa:
một thứ trừu tượng có nền móng
là các trải nghiệm thực tế**

Văn hóa là một khái niệm có lịch sử lâu đời và nhiều thay đổi phức tạp. Người bình dân đã dùng từ “văn hóa” để chỉ sự hiểu biết, lịch lãm và tế nhị; như khi chúng ta vẫn hay nói một ai đó rất “văn hóa” (someone is very cultured). Các nhà nhân chủng học lại dùng từ này để nói về các phong tục tập quán và những nghi thức mà các loại hình xã hội đã phát triển nên trong quá trình lịch sử. Trong vài thập niên gần đây, những nhà nghiên cứu tổ chức và các nhà quản lý đã dùng từ “văn hóa” để mô tả các chuẩn mực và thực hành mà tổ chức đã đề ra, xoay quanh việc đối xử với con người hoặc để nói về các giá trị đã được đồng thuận và cương lĩnh của tổ chức. Việc này đôi khi làm người ta nhầm lẫn giữa khái niệm văn hóa và khái niệm về bầu không khí theo nghĩa bóng, và nhầm lẫn giữa *hiện trạng văn hóa* với *những gì phải trở thành nét văn hóa*.

Theo đó các nhà quản lý nói về việc phát triển “một văn hóa phù hợp”, “một văn hóa chất lượng” hay “một văn hóa dịch vụ khách hàng”, đề xuất rằng văn hóa cần gắn với những giá trị nhất định mà nhà quản lý đang cố gắng đưa sâu vào trong tổ chức. Việc sử dụng văn hóa như trên còn mang hàm ý rằng giả định có thể có thứ văn hóa tốt hơn hay tệ hại hơn, có thể có văn hóa mạnh hơn hay yếu hơn, và loại văn hóa “phù hợp” sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trong lý thuyết về quản lý, thường thấy có hàm ý cho rằng có một loại văn hóa là điều cần thiết để hoạt động hiệu quả, và văn hóa càng mạnh thì tổ chức càng đạt hiệu suất cao.

Các nhà nghiên cứu đã ủng hộ một số quan điểm trên đây bằng cách báo cáo một số kết quả thu được, cho thấy rằng có những yếu tố văn hóa là tương quan mật thiết với hiệu quả kinh tế, nhưng khó có thể thẩm định các kết quả nghiên cứu này bởi vì có quá nhiều định nghĩa về văn hóa và người ta còn sử dụng quá nhiều chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động (Wilderom, Glunk và Maslowski, 2000). Các nhà tư vấn và nghiên cứu đã chào bán “những kết quả khảo sát văn hóa” và tuyên bố rằng họ có thể cải thiện được hiệu quả hoạt động của tổ chức bằng cách hỗ trợ các tổ chức này tạo dựng nên những loại văn hóa phù hợp, nhưng những khẳng định này đều thường dựa trên các khái niệm rất khác biệt nếu so sánh với khái niệm về văn hóa mà tôi trình bày ở đây (Denison, 1990; Sackman và Bertelsman, 2006). Như chúng ta sẽ thấy, văn hóa là “tốt” hay “xấu”, là “có hiệu quả xét từ góc độ chức năng” hay không sẽ phụ thuộc vào bản thân văn hóa đó và mối quan hệ giữa văn hóa và môi trường của nó.

Có lẽ khía cạnh hấp dẫn nhất của khái niệm văn hóa là: nó chỉ cho chúng ta thấy những hiện tượng nằm bên dưới bề mặt của sự vật hiện tượng, chúng có ảnh hưởng mạnh mẽ nhưng lại không nhìn thấy được và không được nhận thức đầy đủ. Văn hóa tạo ra lối tư duy và khung mẫu để tham chiếu ngay trong nội tại mỗi chúng ta, đây là một trong những quá trình mà Marshak (2006) đã xác định là khó nhận biết được nhất. Trong một ý nghĩa khác, văn hóa cũng như cá tính và đặc điểm của một nhóm, chứ không phải của một cá nhân. Chúng ta có thể thấy kết quả là những hành vi, nhưng chúng ta thường không thấy các nguồn lực bên dưới - chúng gây ra những loại hành vi. Nhưng cũng như cá tính và đặc điểm của cá nhân giúp định hướng và kiểm soát hành vi của cá nhân đó, văn hóa cũng định hướng và kiểm soát hành vi của các thành viên trong nhóm, thông qua các chuẩn mực chung đã được duy trì trong nhóm.

Vì thế, văn hóa là một khái niệm trừu tượng. Nếu một khái niệm trừu tượng là có ích cho tư duy của chúng ta, nó là điều đáng quan tâm chú ý và còn giúp gia tăng hiểu biết của chúng ta về nhiều sự kiện mơ hồ và khó hiểu. Từ quan điểm này, tôi biện luận rằng chúng ta phải tránh những mô hình hời hợt mà phải xây dựng từ các mô hình nhân chủng học sâu sắc hơn, tinh vi hơn. Các mô hình này tham chiếu đến nhiều sự kiện đáng chú ý và các nguồn lực làm nền móng, được liệt kê ra đây:

- **Các chuẩn mực hành vi đáng chú ý khi con người tương tác với nhau:** ngôn ngữ họ sử dụng, các phong tục tập quán và truyền thống, các nghi thức họ áp dụng trong nhiều tình huống khác nhau (ví dụ, Goffman, 1959, 1967; Jones và các cộng sự, 1988, Trice và Beyer, 1993; Van Maanen, 1979b).

- **Các chuẩn mực của nhóm:** các tiêu chuẩn và giá trị ngầm hiểu được phát triển trong các nhóm làm việc, chẳng hạn như chuẩn mực cụ thể về “một ngày làm việc tương xứng với tiền lương” đã được hình thành trong số những người lao động, theo nghiên cứu của Hawthorne (ví dụ, Homans, 1950; Kilmann và Saxton, 1983).

- **Các giá trị được đồng thuận:** các nguyên tắc và những giá trị được thông báo công khai một cách rõ ràng theo đó cả nhóm cam kết tuân thủ, chẳng hạn “chất lượng sản phẩm” hay “dẫn đầu về giá cả” (ví dụ, Deal và Kennedy, 1982, 1999).

- **Triết lý chính thống:** các chính sách và nguyên tắc ý thức hệ tổng quát, định hướng hành động của một nhóm đối với các cổ đông, các nhân viên, khách hàng và các bên có lợi ích liên quan khác; chẳng hạn như “đường lối HP” của công ty Hewlett-Packard (ví dụ, Ouchi, 1981; Pascale và Athos, 1981; Packard, 1995).

- **Các quy tắc của trò chơi:** những quy tắc ngầm hiểu, không được viết ra để mọi người hài hòa trong tổ chức, “những mối dây ràng buộc” mà người mới đến phải hiểu để trở thành một thành viên được đón nhận, “cách thức mà chúng ta hành động tại đây” (ví dụ, Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b; Ritti và Funkhouser, 1987).

- **Bầu không khí:** cảm giác được lan tỏa trong một nhóm, bởi khung cảnh vật chất và cách thức tương tác của các con người trong tổ chức đó với nhau, với khách hàng, hay với những người ngoài tổ chức (ví dụ, Ashkanasy và các đồng nghiệp khác, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri và Litwin, 1968).

- **Các kỹ năng chuyên sâu:** các năng lực đặc biệt mà các thành viên trong nhóm thể hiện để hoàn thành những nhiệm vụ nhất định, khả năng làm được những công việc cụ thể, đã được chuyển giao từ thế hệ này sang thế hệ khác, mà không cần làm rõ bằng văn bản giấy tờ (ví dụ, Argyris và Schon, 1978; Cook và Yanow, 1993; Henderson và Clark, 1990; Peter và Waterman, 1982; Ang và Van Dyne, 2008).

- **Các thói quen tư duy, các mô hình trí tuệ và/hoặc ngôn ngữ:** những khung mẫu nhận thức được chia sẻ có vai trò định hướng cho nhận thức, tư duy và ngôn ngữ; được các thành viên trong nhóm ứng dụng và hướng dẫn cho những người mới trong quá trình hòa nhập lúc đầu (ví dụ, Douglas, 1986; Hofstede, 1991, 2001; Van Maanen, 1979b; Senge, Roberts, Ross, Smith và Kleiner, 1994).

- **Các ý nghĩa được chia sẻ:** các kiến thức nổi bật mà những thành viên trong nhóm tạo ra khi họ tương tác với nhau (ví dụ, Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen và Barley, 1984; Weick, 1995; Weick và Sutcliffe, 2001; Hatch và Schultz, 2004).

- **“Các lối ẩn dụ đặc thù” hay các biểu tượng hội nhập:** những cách thức mà các nhóm phát triển để thể hiện nét đặc trưng của mình, có thể được ghi nhận một cách có ý thức hoặc không, nhưng được thể hiện qua tòa nhà làm việc, khung cảnh văn phòng làm việc và các đồ đạc khác của nhóm. Cấp độ văn hóa này cho thấy sự hồi đáp mang tính cảm xúc và thẩm mỹ của nhóm, tương phản với các hồi đáp mang tính nhận thức và thẩm định (ví dụ, Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan và Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

- **Các nghi thức và lễ kỷ niệm chính thống:** những cách thức mà nhóm tiến hành để chào đón các sự kiện quan trọng, phản ánh các giá trị hay “vụ việc” quan trọng như việc thăng tiến, hoàn tất những dự án lớn và vượt qua một chặng đường phát triển (Trice và Beyer, 1993; Deal và Kennedy, 1982, 1999).

Tất cả các khái niệm và hiện tượng trên đây đều liên hệ đến văn hóa và/hoặc phản ánh văn hóa, theo đó chúng xử lý các vấn đề mà nhóm cùng chia sẻ hay duy trì, nhưng không có duy nhất một nội dung nào có thể được coi là văn hóa của một quốc gia, một tổ chức, một lĩnh vực nghề nghiệp hay một nhóm. Các bạn có thể thắc mắc tại sao chúng ta vẫn cần dùng đến từ “văn hóa” trong khi có quá nhiều khái niệm khác như: chuẩn mực, tiêu chí, giá trị, mô hình hành vi, các nghi thức, truyền thống... Tuy nhiên, từ “văn hóa” có thêm nhiều yếu tố then chốt đối với khái niệm chung. Văn hóa mang hàm ý về sự ổn định trong cấu trúc, chiều sâu, độ rộng, và sự thành lập mô hình mẫu hay sự hội nhập.

Sự ổn định trong cấu trúc

Văn hóa mang hàm ý về sự ổn định trong cấu trúc, ở một mức độ nhất định. Khi nói đến một văn hóa nào đó thì chúng ta đều có hàm ý rằng văn hóa đó không những được chia sẻ mà còn ổn định bởi vì nó xác định nên nhóm. Sau khi chúng ta đã có được sự nhận diện của nhóm - bộ phận cấu thành quan trọng của văn hóa, thì nó mới trở thành nguồn lực bình ổn chủ đạo và không dễ dàng bị xóa bỏ. Văn hóa là điều vẫn tồn tại ngay cả sau khi một số thành viên của tổ chức đã ra đi. Văn hóa là thứ khó thay đổi bởi vì các thành viên trong nhóm đánh giá cao sự ổn định, từ đó mang lại ý nghĩa và khả năng dự đoán trước.

Chiều sâu

Văn hóa là yếu tố sâu xa nhất của nhóm, và thường không được nhận thức và vì thế nó không mang nhiều tính chất hữu hình và khó có thể nhìn thấy được ngay. Từ quan điểm này, hầu hết các thể loại đã được liệt kê trên đây nhằm mô tả văn hóa đều có thể được dùng để cho thấy *sự hiện diện* của văn hóa, nhưng chúng không phải là “cốt lõi” của văn hóa. Cần lưu ý rằng điều gì được ghi khắc sâu cũng thường là ổn định.

Độ rộng

Nét đặc trưng thứ ba của văn hóa là sau khi đã được phát triển, nó bao phủ toàn bộ việc thực thi các chức năng của nhóm. Văn hóa có tính lan tỏa và ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của cách thức mà tổ chức xử lý các nhiệm vụ trọng tâm, tương tác với các môi trường và thực thi các nghiệp vụ trong nội bộ. Xét theo góc độ này thì không phải nhóm nào cũng có văn hóa,

nhưng khái niệm này bao hàm ý nghĩa rằng nếu chúng ta nói đến văn hóa của một nhóm thì chúng ta đang nói đến mọi lĩnh vực hoạt động của nhóm đó.

Thành lập mô hình mẫu hay sự hội nhập

Đặc trưng thứ tư của khái niệm văn hóa và cũng mang đến sự ổn định là việc thành lập mô hình mẫu hoặc sự hội nhập của các yếu tố riêng biệt vào trong một mô hình lớn hơn hay “một cấu trúc”, theo đó ràng buộc các yếu tố đó gắn kết nhau sâu sắc hơn. Văn hóa mang hàm ý về các nghi thức, bầu không khí, các giá trị và hành vi được gắn kết với nhau trong một tổng thể, và mô hình mẫu hay sự hội nhập này là điều cốt lõi của văn hóa. Các quá trình xây dựng nên mô hình mẫu hay hội nhập suy cho cùng là phát xuất từ nhu cầu của con người có được một môi trường hợp lý và có trật tự như mong muốn (Weick, 1995). Sự lộn xộn và khó hiểu khiến chúng ta lo ngại, vậy nên chúng ta vẫn tích cực làm giảm bớt sự lo ngại đó bằng cách phát triển quan điểm nhất quán và có trật tự về bản thân các sự vật hiện tượng, về việc chúng nên dịch chuyển như thế nào. Theo đó: “Văn hóa tổ chức, cũng như các loại văn hóa khác, phát triển khi một nhóm các cá nhân cố gắng lý giải và đương đầu với những thế giới của họ” (Trice và Beyer, 1993, trang 4).

Tiếp đến, chúng ta nên suy nghĩ như thế nào về “cốt lõi” của văn hóa, và chúng ta nên định nghĩa văn hóa một cách chính thức như thế nào? Cách thức hiệu quả nhất để có được định nghĩa cho một thứ trừu tượng như văn hóa là: tư duy trong sự vận động phát triển. Nếu hiểu được văn hóa phát xuất từ đâu, nó phát triển như thế nào thì chúng ta có thể nắm bắt được phần

nào yếu tố trừu tượng tồn tại trong vô thức của nhóm, nhưng lại có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi của nhóm.

Mọi đơn vị xã hội có lịch sử tương đồng nhau sẽ đều phát triển cùng một loại văn hóa. Sức mạnh của văn hóa này phụ thuộc vào chiều dài của thời gian, tính ổn định *của các thành viên trong nhóm và cường độ cảm xúc của các trải nghiệm thực tế trong lịch sử mà họ đã chia sẻ. Chúng ta đều có ý niệm chung về* hiện tượng này nhưng vẫn khó có thể định nghĩa được nó. Định nghĩa chính thức mà tôi đề xuất và ứng dụng tại đây được xây dựng theo quan điểm vận động phát triển và nó tranh luận rằng đặc trưng cốt lõi nhất của văn hóa là: văn hóa là sản phẩm của *sự học hỏi* mang tính xã hội.

Định nghĩa chính thức về văn hóa

Văn hóa của một nhóm hiện có thể được định nghĩa là mô hình mẫu của các giả định căn bản được chia sẻ mà nhóm đó đã học hỏi được khi nó giải quyết các vấn đề liên quan đến việc điều chỉnh cho phù hợp với bên ngoài và hội nhập ở bên trong, nó đã vận hành đủ tốt để có thể được đánh giá là phù hợp và do đó được hướng dẫn lại cho các thành viên mới như một phương pháp đúng đắn để lĩnh hội, tư duy và cảm xúc đối với các vấn đề như trên.

Văn hóa theo định nghĩa này có xu hướng thiên về việc thành lập mô hình mẫu và sự hội nhập. Nhưng nhóm cũng có thể không có kiểu trải nghiệm từ học hỏi như thế này để phát triển được văn hóa. Các nhóm đó có thể có tỷ lệ thay đổi nhân sự lãnh đạo và thành viên khá cao, sứ mạng hay các nhiệm vụ chính yếu đã bị thay đổi, công nghệ nền móng của nhóm đã phát triển, hoặc nhóm bị chia tách thành nhiều nhóm nhỏ hơn và chúng phát

triển các văn hóa bộ phận cho riêng mình dẫn đến cái mà Joanne Martin và các cộng sự của cô gọi là các văn hóa *được khác biệt hóa* và/hoặc các văn hóa *phân mảnh* (Martin, 2002).

Chúng ta đều biết về các nhóm, các tổ chức và xã hội trong đó có những niềm tin và giá trị bất đồng nhau, dẫn đến sự xung đột và hiểu lầm. Nhưng nếu có một khái niệm thiết thực về văn hóa, nó sẽ giúp chúng ta lưu ý đến những sản phẩm đáp ứng các nhu cầu về sự ổn định, nhất quán và có ý nghĩa của con người. Vì vậy, việc hình thành nên văn hóa, theo định nghĩa này, luôn luôn là sự phấn đấu để đạt đến một mô hình mẫu và sự hội nhập, ngay cả khi trong nhiều tổ chức thì trải nghiệm lịch sử đã ngăn cản họ có được một mô hình rõ ràng.

Nội dung của văn hóa

Nếu văn hóa của một nhóm là sự tích lũy việc học hỏi của nhóm, thì chúng ta có thể mô tả và phân loại các nội dung học hỏi đó như thế nào? Các lý thuyết về nhóm và tổ chức đã phân biệt hai loại vấn đề chính mà mọi nhóm, bất chấp quy mô, đều phải giải quyết: (1) Tồn tại, phát triển và điều chỉnh cho phù hợp trong môi trường của nó và (2) Hội nhập trong nội bộ cho phép thực hiện được các chức năng trong công việc hàng ngày và khả năng điều chỉnh, học hỏi. Cả hai lĩnh vực này đều phản ánh bối cảnh văn hóa vĩ mô, trong đó nhóm tồn tại và từ đó nhóm phát sinh ra và mở rộng hơn, đào sâu hơn các giả định căn bản về bản chất của thực tại, thời gian, không gian, bản chất của con người, và mối quan hệ giữa những con người. Các nội dung này sẽ được trình bày chi tiết hơn trong các chương tiếp theo.

Quy trình Xã hội hóa hay Diễn biến văn hóa

Sau khi một nhóm đã có một văn hóa, nó sẽ chuyển giao các yếu tố của văn hóa đó sang các thành viên trong thế hệ khác của nhóm (Louis, 1980; Schein, 1968; Van Maanen, 1976; Van Maanen và Schein, 1979). Thực ra, việc tìm hiểu xem các thành viên mới của nhóm được hướng dẫn điều gì là một cách hay để khám phá một số yếu tố văn hóa, nhưng bằng cách này thì chúng ta chỉ có thể nhìn thấy các khía cạnh bề ngoài của văn hóa. Điều này đặc biệt đúng bởi vì phần lớn những gì thuộc về trọng tâm của văn hóa lại không thể được tiết lộ theo quy tắc hành xử đã được hướng dẫn cho người mới gia nhập nhóm. Nó chỉ được tiết lộ cho những ai đã có vị thế vững chắc và được phép tiếp cận những vấn đề nội bộ sâu kín, tại đó người ta chia sẻ nhau các điều bí mật.

Mặt khác, việc người ta học hỏi và quá trình xã hội hóa tương ứng diễn ra như thế nào cũng cho thấy những giả định. Để đạt đến những cấp độ sâu hơn, chúng ta phải hiểu được các nhận thức và cảm xúc phát sinh trong các tình huống quan trọng, và chúng ta phải quan sát, phỏng vấn các thành viên thường trực của nhóm hoặc “các cựu binh” để hiểu đúng về các giả định sâu sắc này.

Liệu người ta có thể tiếp thu văn hóa trước khi diễn ra quá trình xã hội hóa hay tự xã hội hóa? Các thành viên mới liệu có thể tự khám phá ra các giả định căn bản? Câu trả lời là: có và không. Chúng ta đương nhiên biết rằng một trong những việc chính mà thành viên mới cần làm khi gia nhập nhóm là tìm hiểu các chuẩn mực và giả định trong nhóm. Nhưng việc tìm hiểu này chỉ có thể thành công khi các thành viên cũ có hành động khen thưởng hay trừng phạt các thành viên mới, khi thành viên mới hành xử với nhiều cách khác nhau. Theo đó, người ta luôn luôn đặt ra một quy trình đào

tạo, mặc dù quy trình này thường chỉ thể hiện những hàm ý và không có tính hệ thống.

Nếu nhóm không có các giả định chung được chia sẻ, tình huống này thỉnh thoảng cũng diễn ra, sự tương tác giữa các thành viên mới và cũ sẽ là một quá trình xây dựng văn hóa mang tính sáng tạo nhiều hơn. Nhưng khi đã có các giả định chung được chia sẻ, văn hóa tồn tại được thông qua việc hướng dẫn cho các thành viên mới. Xét từ góc độ này, văn hóa là một cơ chế kiểm soát mang tính xã hội và có thể là cơ sở cho việc kiểm soát một cách tường minh các thành viên mới trong việc nhận thức, tư duy, và cảm xúc (Van Maanen và Kunda, 1989; Kunda, 1992). Việc chúng ta có chấp nhận văn hóa như một cơ chế kiểm soát mang tính xã hội hay không lại là một vấn đề khác và sẽ được thảo luận sau.

Liệu có thể can thiệp vào văn hóa chỉ bằng hành vi?

Cần lưu ý rằng định nghĩa về văn hóa mà tôi đưa ra như trên không bao gồm các mô hình mẫu về hành vi tường minh, mặc dù một số hành vi, đặc biệt là các nghi thức trang trọng, sẽ phản ánh các giả định văn hóa. Thay vì vậy, định nghĩa này lại nhấn mạnh rằng các giả định chung đó sẽ chi phối cách thức mà chúng ta nhận thức, tư duy và cảm xúc về sự vật hiện tượng. Chúng ta không thể chỉ dựa vào các hành vi rõ ràng bởi vì nó luôn luôn được quyết định bởi cả xu hướng văn hóa (các hình mẫu trong nhận thức, tư duy và cảm xúc) lẫn các tình huống ngẫu nhiên phát sinh từ môi trường trực tiếp bên ngoài.

Sự ổn định về hành vi có thể có từ nhiều lý do khác chứ không chỉ là văn hóa. Ví dụ, nếu chúng ta nhìn thấy mọi thành viên của nhóm đều khép nép

khi có sự xuất hiện của một vị lãnh đạo “bệ vệ và hoành tráng” thì có thể là hành vi này dựa trên việc phản ứng mang tính sinh học đối với âm thanh và kích thước, việc học hỏi của cá nhân hay của chung. Do đó sự ổn định về hành vi này sẽ không nên được coi là cơ sở để định nghĩa văn hóa, mặc dù sau đó chúng ta sẽ khám phá ra rằng trong trải nghiệm của nhóm thì sự khép nép thực sự chỉ là kết quả của việc học hỏi chung và vì thế chỉ là biểu hiện của các giả định sâu xa hơn. Nói cách khác, khi quan sát sự ổn định của hành vi, chúng ta không biết được có phải mình đang xử lý những biểu hiện văn hóa hay không. Chỉ sau khi tìm hiểu được những cấp độ sâu hơn mà tôi định nghĩa là các yếu tố cốt lõi của văn hóa thì chúng ta mới có thể xác định rõ đâu là các “công cụ” phản ánh văn hóa.

Các lĩnh vực nghề nghiệp có văn hóa hay không?

Định nghĩa như đã trình bày ở phần trên không chỉ rõ quy mô hay vị trí của đơn vị xã hội để nó có thể được áp dụng. Theo định nghĩa này thì chúng ta hiểu là các quốc gia, các dân tộc, các tôn giáo và những loại hình đơn vị xã hội khác sẽ có văn hóa. Tôi gọi chúng là những văn hóa vĩ mô. Các trải nghiệm của chúng ta từ các tổ chức lớn cũng cho thấy những công ty có quy mô toàn cầu như IBM hay Unilever đều có văn hóa doanh nghiệp bất chấp sự hiện diện tất yếu của rất nhiều văn hóa bộ phận trong đó.

Nhưng không rõ là có ý nghĩa gì không khi nhận định rằng các ngành nghề như y khoa, luật, kế toán hay kỹ sư cũng có văn hóa riêng. Nếu văn hóa là sản phẩm của việc cùng nhau học hỏi và dẫn đến các giả định chung về việc nên thực thi và quan hệ nội bộ như thế nào, thì rõ ràng chúng ta thấy nhiều ngành nghề đã phát triển văn hóa của mình. Nếu quá trình xã hội hóa

trong giai đoạn giáo dục và đào tạo là mạnh mẽ và các niềm tin, giá trị học hỏi được trong giai đoạn này là ổn định như những giả định hiển nhiên ngay cả khi cá nhân không nằm trong nhóm nghề nghiệp, thì rõ ràng các ngành nghề cũng có những loại văn hóa. Đối với hầu hết các ngành nghề mà chúng ta quan tâm, các loại văn hóa của chúng là mang tính toàn cầu khi xét tới phạm vi theo đó mọi thành viên đều được huấn luyện theo phương pháp như nhau để có các kỹ năng và giá trị giống nhau. Tuy nhiên chúng ta sẽ thấy rằng các văn hóa vĩ mô cũng ảnh hưởng đến việc định nghĩa lĩnh vực nghề nghiệp, đó là nghề kỹ sư hay bác sĩ trong mỗi quốc gia sẽ được thực hành như thế nào. Sự khác biệt này gây khó khăn thêm khi muốn tìm hiểu tại sao trong một bệnh viện chẳng hạn thì đâu là yếu tố quốc gia, dân tộc, nghề nghiệp và tổ chức.

Tóm tắt và những kết luận

Trong chương này, tôi trình bày khái niệm văn hóa và biện luận rằng khái niệm này giúp giải thích một số hiện tượng có vẻ như chưa toàn diện và vô lý đang diễn biến trong các nhóm, các tổ chức, các lĩnh vực ngành nghề và những loại đơn vị xã hội khác có lịch sử phát triển. Tôi xem xét lại nhiều yếu tố mà người ta vẫn nhận thức là “văn hóa”, rồi đi đến một định nghĩa chính thức, theo đó nhấn mạnh đến các trải nghiệm được chia sẻ mang đến những giả định chung, hiển nhiên cho các thành viên trong nhóm hay tổ chức.

Theo nghĩa này, mọi nhóm nếu có các thành viên ổn định và quá trình lịch sử về việc học hỏi chung sẽ phát triển được một cấp độ văn hóa nhất định, nhưng một nhóm nếu có mức độ biến động nhân sự cao (thành viên

hay người lãnh đạo) hay có lịch sử êm đềm, thiếu những sự kiện mang tính thách thức sẽ có thể không có được các giả định chung. Không phải bất cứ tập hợp các cá nhân nào cũng phát triển được một văn hóa, và thực tế thì chúng ta có xu hướng sử dụng từ “nhóm”, “đội ngũ” hay “cộng đồng” hơn là “đám đông” hay “tập hợp các con người” chỉ khi nào họ đã có đủ bề dày lịch sử chung, đến mức hình thành được một văn hóa.

Sau khi một tập hợp các giả định chung được chia sẻ đã trở thành những điều hiển nhiên trong nhóm, thì nó quyết định phần lớn hành vi trong nhóm đó, các chuẩn mực và quy tắc sẽ được hướng dẫn lại cho những thành viên mới gia nhập nhóm trong một quá trình xã hội hóa và đó là sự phản ánh văn hóa. Chúng ta cần lưu ý rằng để xác định được văn hóa, phải đi xa hơn cấp độ hành vi bởi vì sự ổn định trong hành vi có thể là kết quả của nhiều nguồn lực khác chứ không phải văn hóa. Cũng cần nhắc thêm rằng ngay cả các tổ chức lớn cũng có thể có văn hóa riêng, nếu tổ chức đó đã có đủ chiều dài lịch sử của các trải nghiệm được chia sẻ.

Chúng ta nhận thấy văn hóa và lãnh đạo là hai mặt của cùng một vấn đề, theo đó những người lãnh đạo khởi động cho quá trình sáng tạo nên văn hóa khi họ hình thành các nhóm hay tổ chức. Khi văn hóa đã tồn tại, nó quyết định các tiêu chí để lãnh đạo và từ đó xác định ai sẽ là người lãnh đạo. Nhưng nếu các yếu tố của văn hóa là không phù hợp, bất ổn thì chỉ có người lãnh đạo mới có chức năng nhận thức điều đó, quản lý sự phát triển của văn hóa và làm thay đổi nó sao cho nhóm của mình có thể tồn tại được trong môi trường biến động. Điều then chốt đối với người lãnh đạo là: nếu họ không nhận thức được những loại hình văn hóa có liên quan thì chúng sẽ quản lý lại các nhà lãnh đạo. Hiểu biết văn hóa là điều mà tất cả chúng ta đều muốn có, nhưng đối với những nhà lãnh đạo muốn lãnh đạo hiệu quả thì đây là điều cốt lõi.

BA CẤP ĐỘ CỦA VĂN HÓA

Mục đích của chương này là cho thấy có thể phân tích văn hóa tại nhiều cấp độ khác nhau, trong đó *cấp độ* nghĩa là mức độ nhìn nhận được các hiện tượng văn hóa của người quan sát. Một số lúng túng xoay quanh việc định nghĩa văn hóa thực sự là cái gì chính là hậu quả từ việc không phân biệt được các cấp độ biểu hiện của văn hóa. Các cấp độ này di chuyển từ những biểu hiện rõ ràng, hữu hình và có thể nhìn thấy và cảm nhận được, cho đến những giả định căn bản đã được ăn sâu, trở thành vô thức mà tôi xác định là cốt lõi của văn hóa. Nằm giữa các lớp này là rất nhiều những niềm tin, giá trị, chuẩn mực và quy tắc hành xử chung mà những thành viên của văn hóa đó sử dụng như cách thức để mô tả văn hóa cho chính mình và người khác.

Nhiều nhà nghiên cứu văn hóa thường thích dùng thuật ngữ *các giá trị căn bản* để mô tả các cấp độ sâu nhất. Tôi lại ưa dùng cụm từ *các giả định căn bản* bởi vì chúng có xu hướng được các thành viên trong nhóm coi là điều hiển nhiên và không thể bàn cãi gì thêm nữa. Các giá trị là những gì được thảo luận cởi mở, người ta có thể đồng tình hoặc không. Các giả định căn bản là những điều đương nhiên mà người nào không chấp nhận sẽ bị coi là “kẻ ngoài cuộc” hoặc “người điên” và tự động bị loại bỏ.

Có 3 cấp độ chính của việc phân tích văn hóa, như trong bảng 2.1.

Bảng 2.1. Ba cấp độ văn hóa

1. Các sản phẩm của con người

- Các cấu trúc và quy trình nhìn thấy được và cảm nhận được
- Các hành vi quan sát được
 - Khó lý giải

2. Các niềm tin và những giá trị được đồng thuận

- Các ý tưởng, mục tiêu, giá trị, khát vọng
- Các ý thức hệ
- Cách giải thích duy lý
 - Có thể có hoặc không đồng dạng với hành vi và các sản phẩm nhân tạo khác

3. Các giả định căn bản làm nền móng

- Các niềm tin và giá trị trong vô thức, được cho là hiển nhiên
 - Xác định nên hành vi, nhận thức, tư duy và cảm xúc

Các sản phẩm nhân tạo

Nằm ở bề mặt ngoài cùng là cấp độ của các sản phẩm nhân tạo, bao gồm mọi hiện tượng mà bạn nhìn thấy, nghe thấy, cảm thấy khi đối mặt với một nhóm mới với một thứ văn hóa xa lạ. Nó còn bao gồm cả những sản phẩm của nhóm mà bạn thấy được, chẳng hạn như cấu trúc của môi trường vật chất; ngôn ngữ; công nghệ và sản phẩm; sự sáng tạo thẩm mỹ; phong cách thể hiện qua trang phục, thái độ trình bày, cách bày tỏ cảm xúc; các huyền thoại và chuyện kể về tổ chức; danh sách những giá trị đã được công bố; các nghi thức và lễ kỷ niệm đáng chú ý.

Trong số các sản phẩm này còn có “bầu không khí” của cả nhóm. Một số nhà phân tích văn hóa coi bầu không khí là tương đương với văn hóa, nhưng tốt hơn thì nên coi đây là sản phẩm của một số giả định căn bản và do đó chỉ là một biểu hiện của văn hóa. Các hành vi quan sát được cũng là các sản phẩm nhân tạo và quá trình làm cho những hành vi đó trở thành điều đặn cũng vậy. Các yếu tố cấu trúc như điều lệ của tổ chức, bản mô tả chính thức về sự vận hành của tổ chức, sơ đồ tổ chức cũng được liệt kê trong số những sản phẩm nhân tạo.

Thuộc tính quan trọng nhất của cấp độ văn hóa này là: dễ quan sát và khó lý giải. Người Ai Cập và người Maya đều xây dựng nên các kim tự tháp, ai cũng nhìn thấy chúng nhưng không phải ai cũng hiểu đúng ý nghĩa của mỗi loại: kim tự tháp của người Ai Cập là hầm mộ, còn kim tự tháp của người Maya vừa là hầm mộ vừa là đền thờ. Nói cách khác, người quan sát có thể mô tả được những gì họ nhìn thấy và cảm thấy, nhưng không thể chỉ qua việc mô tả đó mà nắm bắt được hết ý nghĩa của sự việc. Một số nhà phân tích văn hóa tranh luận rằng bạn có thể tìm thấy những biểu tượng quan trọng trong số các sản phẩm nhân tạo này, chúng phản ánh được các giả định sâu sắc về văn hóa. Nhưng các biểu tượng là đa nghĩa, mơ hồ và bạn chỉ có thể kiểm tra được hiểu biết của con người trước một số sự kiện có ý nghĩa nếu người đó cũng đã có trải nghiệm văn hóa ở cấp độ các giả định sâu hơn (Gagliardi, 1999).

Việc cố gắng suy luận ra các giả định sâu hơn chỉ thông qua các sản phẩm nhân tạo là điều hết sức nguy hiểm, bởi vì sự lý giải của một con người chắc chắn mang tính chủ quan, theo cảm giác và phản ứng của bản thân người đó. Ví dụ, khi bạn thấy một tổ chức rất xuề xòa, lỏng lẻo, bạn có thể cho rằng tổ chức này “kém hiệu quả” nếu như kiến thức căn bản của bạn được dựa trên giả định rằng sự dễ dãi có nghĩa là người ta chỉ chơi bời chứ không làm việc. Hoặc nếu quan sát thấy một tổ chức rất quy củ thì bạn có thể suy ra rằng nó “thiếu năng lực sáng tạo” khi kinh nghiệm của bạn được đặt trên giả định cho rằng các thủ tục trình tự đồng nghĩa với sự quan liêu và chuẩn hóa.

Nếu người quan sát có đủ thời gian sống trong tổ chức, ý nghĩa của các sản phẩm nhân tạo sẽ dần dần trở nên sáng rõ hơn. Tuy nhiên, nếu muốn nhanh chóng đạt được cấp độ hiểu biết này, bạn cần nói chuyện với những người trong cuộc và phân tích các giá trị, chuẩn mực và quy tắc chung - đó

là những thứ đã hình thành nên nguyên tắc vận hành hàng ngày, để định hướng cho hành vi của mọi thành viên trong nhóm. Việc tìm hiểu này sẽ đưa bạn đến việc phân tích văn hóa ở cấp độ tiếp theo.

Các niềm tin và giá trị được đồng thuận

Mọi sự học hỏi của nhóm, suy cho cùng, đều phản ánh các niềm tin và giá trị do một ai đó đã khởi xướng từ đầu, ý thức của cá nhân đó về những gì nên có cũng như những gì nên được thay đổi. Khi nhóm được hình thành hay khi nhóm đối mặt với một nhiệm vụ mới, có một vấn đề hay rắc rối mới phát sinh, giải pháp đầu tiên được đề xuất cũng phản ánh những giả định của riêng một vài cá nhân nào đó về việc đâu là đúng, đâu là sai, cái gì hiệu quả và cái gì không. Những cá nhân này thẳng thắn, có thể ảnh hưởng đến nhóm trong việc đi đến một phương pháp tiếp cận vấn đề, sau đó sẽ được xác định như những người lãnh đạo hay sáng lập viên của nhóm, nhưng nhóm chưa có kiến thức chung được chia sẻ bởi vì nó chưa cùng nhau thực hiện các hành động được cho là phải làm. Những gì được đề xuất chỉ được hiểu là ý muốn của người lãnh đạo. Chừng nào cả nhóm cùng hành động và cùng nhau quan sát kết quả của các hành động tập thể thì lúc đó mới xuất hiện các điều kiện cơ sở chung để xác định xem những gì mà người lãnh đạo muốn là đúng đắn hay chưa.

Ví dụ, nếu hoạt động bán hàng trong một doanh nghiệp non trẻ đang sa sút, một nhà quản lý nói “chúng ta cần đẩy mạnh quảng cáo” bởi vì niềm tin của nhà quản lý này là: quảng cáo luôn luôn thúc đẩy kinh doanh đi lên. Cả nhóm bán hàng, chưa có kinh nghiệm với tình huống này, sẽ nghe thấy lời nhận định của cấp quản lý, hiểu đó là niềm tin và giá trị của anh ta/cô ta:

“nhà quản lý tin rằng khi kinh doanh gặp khó khăn thì điều đúng đắn cần làm là gia tăng quảng cáo”. Vì vậy, những gì mà nhà quản lý đề xuất lúc đầu không thể là gì khác hơn ngoài một giá trị được đưa ra để hoài nghi, tranh luận, thách thức và kiểm tra tính đúng đắn.

Nếu nhà quản lý thuyết phục được nhóm hành động theo niềm tin của mình, giải pháp có hiệu quả, và nhóm có nhận thức chung về thành công đó, thì giá trị được nhận thức rằng “quảng cáo là tốt” dần dần sẽ được dịch chuyển: đầu tiên đi vào *giá trị và niềm tin chung* và sau đó là *các giả định chung* (nếu các hành động theo giả định này vẫn tiếp tục thành công). Nếu có quá trình dịch chuyển này thì các thành viên trong nhóm sẽ có xu hướng lãng quên những gì mà họ đã hoài nghi lúc đầu, quên luôn rằng những gì được đề xuất lúc đầu chỉ nhằm mục đích thảo luận và phản biện.

Không phải mọi giá trị và niềm tin đều được dịch chuyển như thế này. Thứ nhất là, giải pháp dựa trên một số giá trị sẵn có không phải luôn luôn có hiệu quả. Chỉ có những niềm tin và giá trị đã được kiểm chứng thực nghiệm và vẫn tiếp tục có hiệu quả khi giải quyết vấn đề của nhóm mới được dịch chuyển vào các giả định. Thứ hai, có một số nhóm giá trị - chẳng hạn những giá trị liên quan đến các yếu tố môi trường mà con người không thể kiểm soát được nhiều, hay các vấn đề về thẩm mỹ và đạo đức - là hầu như không thể thẩm định được. Trong những trường hợp này, sự đồng thuận thông qua thẩm định mang tính xã hội vẫn là khả thi, nhưng nó không tự động diễn ra. Thứ ba, chiến lược/mục tiêu của tổ chức cũng có thể rơi vào loại “không thể thẩm định được”, chỉ có thể kiểm tra thông qua sự đồng thuận bởi vì khó có thể chứng minh được mối liên kết giữa hiệu quả hoạt động và chiến lược.

Sự thâm định mang tính xã hội có nghĩa là những niềm tin và giá trị nhất định chỉ được xác nhận bởi trải nghiệm xã hội chung của cả nhóm. Ví dụ, mọi loại văn hóa đều không thể chứng minh được niềm tin và hệ thống đạo đức của nó là ưu việt hơn những văn hóa khác, nhưng nếu các thành viên củng cố cho nhau các niềm tin và giá trị đó thì chúng sẽ trở thành điều hiển nhiên đúng đắn. Những ai không chấp nhận các niềm tin và giá trị này sẽ có nguy cơ bị “rút phép thông công” - gạt ra khỏi nhóm. Việc kiểm tra xem các giá trị và niềm tin là có “chất lượng” đến đâu được nhìn nhận qua việc các thành viên thoải mái và không lo lắng đến mức nào khi tôn trọng và tuân thủ chúng.

Các nhóm học hỏi được rằng những niềm tin và giá trị, do các vị tiên tri, nhà sáng lập và người lãnh đạo truyền bá lần đầu tiên, là “hữu hiệu” xét theo ý nghĩa là chúng làm giảm mức độ không chắc chắn trong các mảng chức năng chính của nhóm. Và, khi chúng tiếp tục mang đến cho thành viên trong nhóm những ý nghĩa và sự thuận lợi, chúng được dịch chuyển vào trong các giả định đương nhiên, ngay cả khi chúng không liên quan đến hiệu quả hoạt động thực tế. Những niềm tin và quy tắc đạo đức được đồng thuận vẫn được nhận thức và được giải thích tường minh bởi vì chúng phục vụ cho chức năng hướng dẫn các thành viên trong nhóm xử lý các tình huống căn bản, theo quy chuẩn hoặc mang tính đạo đức và huấn luyện hành vi cho các thành viên mới. Các niềm tin và giá trị này thường ghi sâu vào ý thức hệ hay triết lý của tổ chức, tiếp đến chúng làm nhiệm vụ định hướng trong việc xử lý những sự kiện bất ổn hay về bản chất là không kiểm soát được, hoặc những khó khăn.

Nếu các niềm tin và giá trị mang lại ý nghĩa và sự thoải mái cho nhóm là không cùng chiều với những niềm tin và giá trị gắn liền với hiệu quả hoạt động cao, chúng ta sẽ thấy trong nhiều tổ chức có những giá trị được đồng

thuận, chúng phản ánh hành vi được mong đợi nhưng lại không phản ánh các hành vi được chứng nghiệm (Argyris và Schon, 1978, 1996). Ví dụ, ý thức hệ của một công ty có thể khẳng định rằng công ty đánh giá cao nguồn nhân lực và có tiêu chuẩn cao về chất lượng sản phẩm, nhưng hồ sơ thực tế của công ty lại mâu thuẫn với nội dung trên. Trong các tổ chức của Hoa Kỳ, người ta thường thấy *tinh thần đồng đội* trong khi thực sự họ vẫn tương thưởng cho những *sự ganh đua mang tính cá nhân*. Hewlett-Packard có “Đường lối của HP” ghi rõ sự ủng hộ của toàn công ty đối với sự đồng thuận trong quản lý và tinh thần đồng đội, nhưng trong khối máy tính thì các kỹ sư nhận ra rằng để thắng tiến họ phải có khả năng ganh đua và phải có năng lực chính trị (Packard, 1995).

Vậy nên khi phân tích các niềm tin và giá trị được đồng thuận, bạn phải phân biệt kỹ những gì là cùng chiều với những giả định nền móng, định hướng cho hiệu quả hoạt động, những gì là bộ phận của ý thức hệ hay triết lý của tổ chức, và những gì được hợp lý hóa hay chỉ là mong muốn cho tương lai. Thường thì các niềm tin và giá trị được đồng thuận là rất trừu tượng nên chúng có khi mâu thuẫn nhau, chẳng hạn khi một công ty tuyên bố là quan tâm một cách công bằng đến các cổ đông, người lao động, khách hàng, hoặc khi họ khẳng định vừa có chất lượng cao nhất vừa có chi phí thấp nhất. Các niềm tin và giá trị được đồng thuận thường mang đến những mảng hành vi lớn không lý giải được, khiến chúng ta cảm thấy có hiểu được một chút về văn hóa nhưng không nắm bắt được vấn đề này. Để đạt đến mức độ hiểu biết sâu hơn, giải mã được các mô hình mẫu và dự đoán đúng các hành vi trong tương lai, chúng ta phải hiểu đầy đủ hơn về các giả định căn bản.

Các giả định căn bản làm nền móng

Khi một giải pháp liên tục có hiệu quả, nó trở thành điều hiển nhiên đúng. Những gì từng là lý thuyết, chỉ được củng cố bởi linh cảm hay giá trị, dần dần được coi là chân lý. Chúng ta bắt đầu tin rằng đó là điều tự nhiên. Khi đó, các giả định căn bản sẽ khác với những gì mà một số nhà nhân chủng học gọi là “các định hướng giá trị vượt trội”, vì các định hướng này phản ánh giải pháp *được ưa thích hơn* trong số nhiều chọn lựa thay thế khác, nhưng tất cả những sự thay thế đều được nhìn thấy trong văn hóa, và bất cứ thành viên nào, đôi lúc, cũng có thể hành động theo sự thay thế hay định hướng vượt trội (Kluckhohn và Strodtbeck, 1961).

Theo định nghĩa tại đây, các giả định căn bản sẽ trở thành điều hiển nhiên và bạn thấy có ít biến thể của nó trong một đơn vị xã hội. Mức độ đồng thuận này là kết quả từ những thành công lặp đi lặp lại khi ứng dụng những niềm tin và giá trị nhất định, như đã trình bày ở trên đây. Thực ra, nếu một giả định căn bản được duy trì vững chắc trong nhóm, các thành viên sẽ thấy hành vi nào được dựa trên những giả thuyết khác đều là kỳ lạ. Ví dụ, trong một nhóm có giả định căn bản là các quyền của cá nhân cao hơn quyền của nhóm, thành viên trong nhóm đó sẽ coi chuyện tự sát hoặc hy sinh bản thân cho nhóm theo một cách nào đó là điều bất thường, thà rằng họ làm mất mặt cả nhóm còn hơn. Trong một nước tư bản, việc ai đó thiết kế nên một tổ chức kinh doanh và liên tục chịu thua lỗ tài chính là điều kỳ quái, và người ta kinh ngạc khi tổ chức đó chẳng quan tâm gì đến chuyện sản phẩm của mình có đạt hiệu quả hay không. Trong ngành kỹ sư chẳng hạn, người ta không thể hiểu nổi việc cố tình thiết kế nên những thứ không an toàn; vì ngành này coi yếu tố an toàn là hiển nhiên phải có. Theo nghĩa này thì các giả định căn bản cũng tương tự như những gì mà Argyris và Schon định nghĩa là “lý thuyết được ứng dụng” - các giả định ngầm hiểu

nhưng thực sự định hướng cho hành vi, từ đó nhóm biết cần phải nhận thức, tư duy và cảm xúc như thế nào về sự vật hiện tượng (Argyris và Schon, 1974, 1996).

Các giả định căn bản, cũng như những lý thuyết được ứng dụng, có xu hướng mang tính không thể đối đầu và không cần bàn cãi, do đó cực kỳ khó thay đổi. Để học hỏi được điều gì mới mẻ, chúng ta phải khơi gợi lại, kiểm tra lại và có lẽ phải thay đổi một phần trong cấu trúc nhận thức - một quy trình mà Argyris và các cộng sự gọi là “sự học hỏi kép” (*double-loop learning: khả năng của người học, bằng trải nghiệm, để thay đổi mục tiêu cần đạt được hoặc thậm chí từ bỏ mục tiêu; khác với khái niệm “học hỏi đơn” (single-loop learning) theo đó người học liên tục lặp đi lặp lại các nỗ lực để đạt được mục tiêu nhất định, không thay đổi phương pháp tiếp cận và không đặt lại câu hỏi đối với mục tiêu ban đầu - ND*), hoặc “vượt qua khuôn khổ” (*frame breaking*) (Argyris, Putnam và Smith, 1985; Bartunek, 1984). Sự học hỏi này thực sự là khó khăn bởi vì việc đánh giá lại các giả định căn bản sẽ tạm thời làm dao động thế giới nhận thức và quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, khiến người ta phải băn khoăn.

Thay vì phải chấp nhận những sự băn khoăn lo lắng như trên, chúng ta thường có xu hướng nhận thức các sự kiện xung quanh mình theo chiều hướng của những giả định mà ta đã có sẵn, ngay cả khi điều này có nghĩa là xuyên tạc, phủ nhận, suy luận, hoặc làm sai lạc những gì đang diễn ra. Trong quá trình tâm lý này, văn hóa có sức mạnh lớn. Văn hóa, như một tập hợp các giả định căn bản, xác định cho chúng ta biết cần tập trung chú ý vào những gì, đâu là ý nghĩa của các sự việc, làm thế nào để phản ứng lại theo cảm xúc đối với những gì diễn ra, và cần có hành động gì trong các tình huống. Sau khi đã phát triển được một tập hợp các giả định này - một “thế giới tư duy” hay một “bản đồ trí tuệ” - chúng ta sẽ rất hài lòng với

những ai có các giả định căn bản giống mình và rất khó chịu và cảm thấy bị tổn thương trước những tình huống trong đó các giả định khác (không giống như giả định của chúng ta) lại hoạt động, bởi vì khi đó hoặc chúng ta không hiểu về sự việc hoặc, tệ hơn, chúng ta nhận thức sai và diễn giải sai các hành động của người khác (Douglas, 1986; Bushe, 2009).

Tâm trí con người cần sự ổn định trong nhận thức. Vì vậy, mọi sự thách thức hay hoài nghi đối với giả định căn bản đều mang đến sự lo lắng và phản kháng. Theo nghĩa này thì các giả định được chia sẻ, thứ tạo nên văn hóa cho nhóm, có thể được coi là cơ chế phòng thủ trong tâm lý nhận thức, trên cả cấp độ cá nhân lẫn cấp độ nhóm, để cho phép nhóm tiếp tục thực hiện các chức năng của nó. Đồng thời, văn hóa tại cấp độ này mang đến cho các thành viên những ý nghĩa căn bản của việc nhận diện và nó xác định các giá trị về lòng tự trọng (Hatch và Schultz, 2004). Văn hóa cho những thành viên biết được họ là ai, họ cần hành xử với nhau như thế nào, và họ cảm thấy hài lòng về bản thân ra sao. Khi nhận ra các chức năng cốt lõi này, chúng ta sẽ hiểu được tại sao “làm thay đổi văn hóa” lại khiến cho người ta hoang mang lo lắng.

Để minh họa cho việc các giả định vô thức có thể xuyên tạc dữ liệu như thế nào, chúng ta hãy xem tình huống ví dụ sau. Nếu chúng ta giả định, dựa vào các trải nghiệm đã có hay từ giáo dục, rằng người khác sẽ lợi dụng chúng ta bất cứ khi nào họ có cơ hội, chúng ta quan tâm đến việc bị lợi dụng, và sau đó chúng ta lý giải hành vi của người khác theo cách thức trùng hợp với những mối quan ngại trên. Chúng ta thấy người khác ngồi tại bàn trong tư thế nhàn rỗi và lý giải hành vi của họ là “lười biếng” chứ không phải “đang suy nghĩ việc quan trọng”. Chúng ta nhận thức rằng khi vắng mặt tại nơi làm việc nghĩa là “trốn việc” chứ không phải “làm việc tại nhà”.

Nếu đây không chỉ là giả định của một cá nhân mà là giả định chung được chia sẻ và theo đó là một phần trong văn hóa của một tổ chức, chúng ta sẽ thảo luận với người khác xem cần làm gì với một đội ngũ lao động “lười nhác” và bắt đầu ban hành các cơ chế kiểm soát chặt để đảm bảo rằng mọi người có mặt tại bàn làm việc và bận rộn vì có việc để làm. Nếu người lao động đề xuất rằng họ muốn làm việc tại nhà, chúng ta sẽ thấy khó chịu và có lẽ chắc chắn là từ chối bởi vì chúng ta suy luận rằng họ sẽ chơi khi ở nhà chứ không làm việc (Bailyn, 1992; Perin, 1991).

Ngược lại, nếu chúng ta giả định rằng mọi người đều tận tụy làm việc cao độ và có năng lực, chúng ta sẽ hành động theo hướng của giả định này bằng cách khuyến khích họ chủ động làm việc theo phương pháp riêng của họ. Nếu thấy ai đó ngồi im lặng tại bàn, chúng ta sẽ giả định rằng người đó đang suy nghĩ về kế hoạch. Nếu nhận thấy có người nào đó không đạt năng suất trong các tổ chức như thế này, chúng ta sẽ giả định rằng cá nhân đó không phù hợp với công việc được giao, chứ không phải là cá nhân đó lười biếng hay thiếu năng lực làm việc. Nếu người lao động muốn làm việc tại nhà, chúng ta sẽ nhận thức rằng đó là biểu hiện cho thấy người lao động muốn đạt năng suất.

Trong cả hai trường hợp trên đều xuất hiện nguy cơ nhìn nhận lệch lạc, theo đó nhà quản lý bị quan sẽ không thấy được có vài nhân viên vẫn thực sự tận tụy làm việc, và nhà quản lý theo chủ nghĩa lý tưởng sẽ không nhìn ra một vài nhân viên lười biếng và tận dụng tình hình trong tổ chức. Như McGregor đã nhận xét từ nhiều thập niên trước, các giả định về “bản chất con người” đã trở thành yếu tố căn bản trong quản lý và hệ thống kiểm soát và chúng lại duy trì, củng cố cho những giả định này, bởi vì nếu người ta được đối xử một cách nhất quán với những giả định căn bản nào đó, sau

cùng họ cũng sẽ hành xử theo những giả định đó và xây dựng cho mình một thế giới ổn định, có thể dự đoán được (1960).

Những giả định vô thức đôi khi còn dẫn đến những tình huống bi đát đến mức khó hiểu, chẳng hạn như một vấn đề chung mà nhiều nhà quản lý Hoa Kỳ từng trải nghiệm tại các quốc gia châu Á. Một nhà quản lý Hoa Kỳ có xuất phát điểm là tính thực dụng sẽ có giả định và đương nhiên cho rằng cần ưu tiên hàng đầu cho việc giải quyết rắc rối phát sinh. Khi nhà quản lý này gặp những nhân viên dưới quyền đến từ những văn hóa khác, trong đó có giả định rằng ưu tiên hàng đầu phải là gìn giữ mối quan hệ và “giữ mặt” cho cấp trên, thì kết quả thường là tình huống như dưới đây.

Nhà quản lý đề xuất một giải pháp đối với vấn đề phát sinh. Nhân viên biết rằng giải pháp này không hiệu quả, nhưng giả định vô thức của người nhân viên đã khiến anh ta im lặng, bởi vì việc nói với người quản lý rằng giải pháp đó là sai lầm sẽ có nguy cơ làm mất mặt nhà quản lý. Thế nên người nhân viên không làm gì khác hơn là im lặng, hoặc nếu nhà quản lý yêu cầu nhân viên cho biết ý kiến thì anh ta cũng chỉ trấn an “sếp” và đồng tình tiến hành giải pháp đã được đề xuất. Kết quả sau đó không đạt và nhà quản lý, phần nào ngạc nhiên và lúng túng, hỏi lại nhân viên xem anh ta lẽ ra đã nên làm gì khác. Câu hỏi này lại khiến nhân viên rơi vào “thế kẹt” bởi vì câu trả lời lại có thể làm sếp mất mặt. Anh ta không thể giải thích hành vi của mình mà không mắc vào cái “tội” đã muốn tránh từ đầu - cụ thể là làm khó sếp. Người nhân viên có thể nói dối và cho rằng sếp đã làm đúng, tuy nhiên do “vận rủi” hay những điều kiện ngoài tầm kiểm soát nên giải pháp không thành công.

Từ quan điểm của người nhân viên thì hành vi của cấp quản lý là khó hiểu bởi vì hỏi nhân viên xem nên làm gì đã cho thấy thiếu sự tự trọng, có

thể khiến cho cấp dưới không tôn trọng sếp. Đối với nhà quản lý, hành vi của nhân viên cũng khó hiểu không kém, ông ta không lý giải được sự thờ ơ của nhân viên đối với hiệu quả hoạt động. Chuyện này sẽ không xảy ra khi nhà quản lý có giả định khác - chẳng hạn “bạn không khi nào gây phiền phức cho cấp trên” - và khi người nhân viên có giả định rằng “hoàn tất công việc mới là điều quan trọng”.

Nếu các giả định này chỉ tồn tại trong một cá nhân và đến từ các trải nghiệm của cá nhân đó, chúng có thể được điều chỉnh dễ dàng hơn bởi vì cá nhân sau đó nhận ra rằng: chỉ có mình mới giả định như vậy mà thôi, người ta không nghĩ thế. Sức mạnh của văn hóa đến từ việc có các giả định chung *được chia sẻ* và vì thế chúng củng cố lẫn nhau. Khi đó, có lẽ phải có một bên thứ ba hay các trải nghiệm qua nhiều văn hóa mới giúp xây dựng nên một sân chơi chung để nhà quản lý và nhân viên kia cùng nhau thể hiện ra ngoài các giả định ngầm hiểu của riêng mình. Và ngay cả khi đã bộc lộ ra ngoài, các giả định này vẫn còn tác dụng, buộc nhà quản lý và người nhân viên phải có một cơ chế giao tiếp mới, cho phép mỗi người vẫn duy trì được văn hóa của riêng mình - ví dụ đi đến thống nhất rằng trước khi ra quyết định và trước khi sếp nhận lãnh rủi ro, thì nhân viên phải được yêu cầu có ý kiến và có dữ liệu thực tế, điều này không có tiềm năng làm mất mặt ai cả. Cần lưu ý rằng giải pháp cần gìn giữ được nguyên vẹn các giả định văn hóa của mỗi bên. Trong trường hợp này, chúng ta không thể khẳng định một giả định văn hóa này hay giả định văn hóa kia là sai. Chúng ta cần tìm một giả định thứ ba để cả 2 giả định trên được gìn giữ nguyên vẹn.

Tôi đào sâu vào ví dụ minh họa này để cho thấy ảnh hưởng của các giả định ngầm hiểu, vô thức và minh chứng rằng các giả định đó thường liên quan đến các khía cạnh căn bản của đời sống - bản chất của thời gian và không gian, bản chất của con người và các hành động; bản chất của sự thật

và cách thức chúng ta nhận ra sự thật; cách thức đúng đắn để cá nhân và nhóm liên kết với nhau; tầm quan trọng của công việc, gia đình và sự phát triển bản thân; vai trò của nam giới và phụ nữ; và bản chất của gia đình.

Những loại giả định này hình thành nên cốt lõi của văn hóa vĩ mô và sẽ được thảo luận chi tiết trong Phần II, Các khía cạnh của văn hóa. Chúng ta không phát triển các giả định mới về các khía cạnh trong các nhóm hay tổ chức mà chúng ta gia nhập. Các thành viên trong mỗi nhóm mới chỉ mang đến những gì đã học hỏi được từ các nhóm trước đó, từ sự giáo dục, và từ quá trình xã hội hóa khi tham gia các cộng đồng nghề nghiệp, nhưng khi một nhóm mới phát triển được tiến trình lịch sử của riêng mình thì nó sẽ có các giả định mới hoặc giả định được điều chỉnh trong một số lĩnh vực trải nghiệm then chốt. Chính các giả định mới này sau đó đã hình thành nên văn hóa của nhóm.

Tóm tắt và những kết luận

Có thể nghiên cứu về văn hóa của nhóm tại 3 cấp độ - cấp độ của các sản phẩm nhân tạo, các niềm tin và giá trị được đồng thuận và các giả định căn bản làm nền móng. Nếu không giải mã được hình mẫu của các giả định căn bản đang vận hành, bạn sẽ không biết làm thế nào để lý giải một cách đúng đắn các sản phẩm do con người tạo ra và không biết nên tin tưởng vào các giá trị được đồng thuận đến mức nào. Nói cách khác, cốt lõi của văn hóa nằm trong các hình mẫu của những giả định nền móng, và sau khi đã hiểu chúng thì bạn mới có thể dễ dàng hiểu được các cấp độ hiển thị ra ngoài và xử lý được chúng một cách hiệu quả.

Mặc dù yếu tố then chốt của văn hóa trong nhóm là hình mẫu của các giả định căn bản, được chia sẻ, được cho là hiển nhiên, văn hóa sẽ hiển thị tại cấp độ của các sản phẩm nhân tạo và các giá trị, chuẩn mực và quy tắc hành xử được đồng thuận chung. Để phân tích văn hóa, điều quan trọng là nhận ra rằng các sản phẩm nhân tạo là dễ quan sát thấy nhưng khó giải mã và các niềm tin, giá trị được đồng thuận có thể chỉ phản ánh sự giải thích duy lý hoặc khát vọng mà thôi. Để hiểu được văn hóa của một nhóm, bạn phải nắm bắt được các giả định căn bản được chia sẻ của nhóm đó và hiểu được quy trình học hỏi mà từ đó các giả định căn bản được hình thành và phát triển.

Sự lãnh đạo, đầu tiên, là nguồn gốc của các niềm tin và giá trị, nó dẫn dắt nhóm trong việc xử lý các vấn đề bên trong và bên ngoài. Nếu những gì mà nhà lãnh đạo đề xuất là có hiệu quả và tiếp tục đạt hiệu quả sau đó, thì những điều trước kia chỉ là giả định của riêng nhà lãnh đạo sẽ dần dần trở thành các giả định chung, được chia sẻ trong nhóm. Khi quy trình này tạo nên một tập hợp các giả định căn bản được chia sẻ, tập hợp đó sẽ quy định nét đặc trưng và yếu tố nhận diện của nhóm và có thể thực thi chức năng như một cơ chế phòng thủ nhận thức cho cả các cá nhân thành viên lẫn cho toàn bộ nhóm. Nói khác đi, các cá nhân và nhóm đều tìm kiếm sự ổn định và ý nghĩa. Khi đã có được chúng, việc bóp méo các dữ kiện mới bằng cách phủ nhận, suy luận phán đoán, giải thích duy lý hay bằng nhiều cơ chế phòng thủ khác là dễ làm hơn so với việc thay đổi các giả định căn bản đã có. Như chúng ta sẽ thấy, thay đổi văn hóa, xét theo góc độ thay đổi các giả định căn bản, là điều khó thực hiện, mất thời gian, và gây ra nhiều hoang mang lo lắng - điều này đặc biệt quan trọng đối với các nhà lãnh đạo nếu muốn bắt đầu thay đổi văn hóa của tổ chức.

Vấn đề then chốt nhất đối với các nhà lãnh đạo là hiểu được các cấp độ sâu hơn của văn hóa, để thẩm định được chức năng của các giả định hình

thành từ các cấp độ đó, và xử lý được những mối lo ngại phát sinh khi các giả định này gặp thách thức.

VĂN HÓA TRONG TỔ CHỨC: HAI TÌNH HUỐNG MINH HỌA

Trong chương trước, tôi đã trình bày một cách tương đối trừu tượng về phương pháp tư duy khái niệm phức tạp của văn hóa, khi áp dụng cho các nhóm hay tổ chức. Tôi đã nhấn mạnh yêu cầu cần vượt qua những cấp độ bề mặt với những sản phẩm nhân tạo và các niềm tin, giá trị đồng thuận để đến được những giả định căn bản được chia sẻ được coi là hiển nhiên, sâu sắc hơn - chúng là thứ hình thành nên mô hình mẫu của nhận thức, tư duy và cảm xúc được thể hiện bởi các thành viên của nhóm. Nếu không nắm bắt được ở cấp độ sâu hơn, chúng ta sẽ không thực sự lý giải được ý nghĩa của các hiện tượng bề ngoài và, tệ hơn, có thể hiểu sai chúng bởi vì đã áp đặt các thành kiến văn hóa của riêng mình lên những hiện tượng mà ta quan sát thấy.

Trong chương này, tôi sẽ trình bày sự phân tích đa cấp bằng cách mô tả lại hai tình huống minh họa của hai công ty mà tôi từng đến làm việc, cho phép tôi bắt đầu nhận diện được một số yếu tố văn hóa sâu sắc. Tôi gọi là “yếu tố” bởi vì hầu như không thể mô tả được toàn bộ văn hóa, nhưng tôi trình bày đầy đủ các yếu tố để lý giải được các hiện tượng chính yếu trong hai doanh nghiệp này.

Công ty Thiết bị Kỹ thuật số DEC (The Digital Equipment Corp.)

Công ty Thiết bị Kỹ thuật số (DEC) là tình huống minh họa chủ đạo trong cuốn sách này bởi vì nó không những minh họa cho các khía cạnh liên quan đến cách thức mô tả và phân tích văn hóa tổ chức mà còn cho thấy một số động lực văn hóa quan trọng, lý giải được sự tăng trưởng mạnh của DEC lên vị thế số 2 trong ngành máy tính trên thế giới cũng như sự suy thoái nhanh của công ty này trong thập niên 1990 (Schein, 2003). Tôi là nhà tư vấn cho người sáng lập doanh nghiệp, Ken Olsen, và nhiều ban quản lý cũng như các nhóm kỹ sư điều hành công ty từ năm 1966 đến năm 1992; vì thế tôi có cơ hội đặc biệt để quan sát được các động lực văn hóa trong một khoảng thời gian dài. DEC đã từng là một công ty lớn đầu tiên giới thiệu sự tương tác máy tính và đã trở thành một nhà sản xuất rất thành công đối với sản phẩm “máy tính mini”. Đại bộ phận các văn phòng công ty tọa lạc tại miền Đông Bắc Hoa Kỳ, trụ sở chính đặt tại Maynard, Massachusetts, và còn nhiều chi nhánh trên toàn cầu. Trong giai đoạn đỉnh cao, công ty có hơn 100.000 nhân viên và doanh thu 14 tỷ dollar; và đến giữa thập niên 1980 thì nó trở thành nhà sản xuất máy tính lớn thứ hai thế giới, sau IBM. Công ty đã gặp khó khăn lớn về tài chính trong thập niên 1990 và sau cùng được bán cho Compaq vào năm 1998. Sau đó đến lượt Compaq cũng được Hewlett-Packard mua lại trong năm 2001.

Các sản phẩm nhân tạo: gập gờ công ty

Đề đi vào bất cứ tòa nhà nào trong số rất nhiều tòa nhà của DEC, bạn phải đăng ký với một nhân viên bảo vệ đứng sau quầy, nơi đó có nhiều

người đứng tán gẫu, ra vào, kiểm tra phù hiệu của nhân viên khi vào công ty, tiếp nhận thư từ và trả lời điện thoại. Sau khi làm thủ tục vào cửa, bạn ngồi chờ tại một hành lang nhỏ, được trang bị các đồ đạc bình thường cho đến khi người bạn muốn gặp đi ra đón bạn, hay nhờ thư ký dẫn bạn đi.

Ký ức sống động từ những lần đầu tiên tôi đến công ty này, cách đây hơn 40 năm, là kiến trúc mở của văn phòng ở khắp nơi, trang phục và thái độ của con người hết sức xuề xòa, một môi trường cực kỳ năng động với nhịp độ nhanh, mức độ tương tác cao giữa các cá nhân, dường như thể hiện sự nhiệt tình, mạnh mẽ, tích cực và vội vã. Khi đi ngang các phòng nghiên cứu nhỏ hay phòng họp, tôi đều thấy ấn tượng với sự cởi mở. Có rất ít cửa ra vào. Nhà hàng tự phục vụ của công ty trải dài trong một khoảng không gian rộng rãi, nơi đó người ta ngồi bên những chiếc bàn lớn, họ hay đi từ bàn này sang bàn khác và rõ ràng là bàn bạc công việc ngay trong khi ăn trưa. Tôi còn quan sát thấy có nhiều phòng nhỏ với máy pha cà phê và tủ lạnh, và thực phẩm luôn luôn là phần tất yếu trong các cuộc họp.

Bố cục không gian vật chất và các mô hình tương tác khiến người ta rất khó có thể nhận ra cấp bậc của mỗi người, và tôi được biết rằng tổ chức này không có những đặc quyền dành riêng cho những người cấp cao, chẳng hạn như phòng ăn riêng, nơi đậu xe đặc biệt hay các phòng làm việc có “cảnh quan đẹp”. Đồ đạc trong những khu vực hành lang và văn phòng đều rất bình thường và thực dụng, trụ sở chính của công ty cũng tọa lạc trong một cao ốc cũ, được chỉnh sửa lại để làm việc. Trang phục bình dị của các nhà quản lý và nhân viên còn củng cố thêm cho ý thức tiết kiệm và chủ nghĩa bình quân tại nơi đây.

Tôi được mời đến DEC để hỗ trợ ban quản lý cấp cao nhất trong việc cải thiện hoạt động giao tiếp và hiệu quả của nhóm này. Khi tôi tham gia vào

các cuộc họp định kỳ, tôi khá ấn tượng với tỷ lệ cao các tình huống đối đầu giữa các cá nhân, nhiều tranh cãi và xung đột. Các thành viên trong nhóm quản lý trở nên dễ xúc động, dường như họ dễ nổi nóng với người khác mặc dù điều đáng chú ý là cơn giận chấm dứt ngay khi họ ra khỏi phòng họp.

Ngoại trừ người tổng giám đốc và cũng là sáng lập viên của doanh nghiệp, ông Ken Olsen, thì trong nhóm có rất ít người có cấp bậc rõ ràng, nếu xét từ việc được người khác phục tùng. Bản thân Olsen, thông qua cách hành xử xuề xòa, cũng đã có hàm ý rằng ông ta không quá coi trọng quyền lực từ chức vụ của mình. Các thành viên trong nhóm quản lý tranh cãi với ông cũng nhiều như họ phản đối lẫn nhau, thậm chí họ ngắt lời ông nhiều lần. Tuy nhiên, vị thế của ông được thể hiện trong một vài lần ông “lên lớp” cho nhóm khi ông cảm thấy họ không hiểu hay hiểu sai về một vấn đề nào đó. Những lần đó, Olsen có cảm xúc cao độ, theo cách mà các thành viên khác không thể hiện.

Cá nhân tôi, khi quan sát công ty và tham gia các cuộc họp này, cho rằng trên đây là các sản phẩm nhân tạo cần được ghi chú lại. Việc tham gia các cuộc họp quản lý cấp cao là điều hứng thú - và còn gây kinh ngạc khi chứng kiến những cách hành xử mà theo tôi là bất ổn. Tôi lo lắng khi nhìn thấy tỷ lệ đối đầu cao, và tôi cảm thấy chẳng hiểu nổi điều đó nghĩa là gì, như đã trình bày trong Chương 1. Tôi quan sát thêm và biết rằng cách thức tiến hành hội họp này là điển hình và những cuộc họp kiểu như trên thường xuyên diễn ra, đến mức mà người ta phải phàn nàn vì mất thời gian cho việc thành lập các ủy ban. Cùng lúc đó, người ta vẫn tranh luận rằng nếu không có những ủy ban này thì công việc sẽ không chạy tốt.

Công ty được tổ chức như một ma trận, theo một trong những phiên bản xưa nhất của loại hình tổ chức này nếu xét từ góc độ các đơn vị chức năng

và dòng sản phẩm, nhưng trong đó mang hàm ý về việc liên tục tổ chức lại và tìm kiếm một cấu trúc “tốt hơn”. Cấu trúc được cho là thứ cần phải được điều chỉnh thường xuyên, cho tới khi nào đúng đắn mới thôi. Có rất nhiều nấc thang trong hệ thống cấp bậc kỹ thuật và quản lý, nhưng tôi cảm thấy chúng chỉ để “cho vui” chứ không được nhìn nhận nghiêm túc. Ngược lại, cấu trúc trao đổi thông tin mới là điều được coi trọng. Công ty đã sẵn có nhiều ủy ban, và liên tục cho ra đời nhiều ủy ban mới; công ty có mạng lưới e-mail phủ khắp toàn cầu, các kỹ sư và nhà quản lý đi công tác thường xuyên và luôn luôn gọi điện thoại cho nhau, và Olsen sẽ không hài lòng nếu thấy sự trao đổi thông tin là chưa đầy đủ hoặc sai lạc. Để tạo thuận lợi hơn cho việc trao đổi thông tin và liên lạc, Olsen xây dựng cho riêng công ty một bộ phận “không lực” bao gồm nhiều máy bay phản lực và trực thăng. Ông cũng là phi công và tự lái máy bay đi nghỉ dưỡng tại Maine.

Nhiều sản phẩm nhân tạo khác của tổ chức này sẽ được trình bày trong các phần sau, nhưng với chừng này thông tin cũng đủ để tôi nắm bắt được những hoạt động thể hiện ra ngoài bề mặt của DEC. Câu hỏi cho tới thời điểm này là: chúng có nghĩa gì? Tôi hiểu được những cảm xúc của mình, nhưng không thực sự nắm bắt được lý do tại sao xảy ra những hiện tượng như trên trong tổ chức và ý nghĩa của chúng đối với các thành viên. Để khám phá được điều này, cần đi sâu hơn vào các niềm tin và giá trị được đồng thuận.

Các niềm tin và giá trị được đồng thuận

Khi nói chuyện với mọi người ở DEC về những gì tôi quan sát được tại đây, đặc biệt là những hiện tượng khiến tôi lúng túng và lo ngại, tôi bắt đầu suy luận ra một số niềm tin và giá trị được đồng thuận trong công ty. Phần

nhiều chúng là hiện thân của các câu khẩu hiệu hoặc câu chuyện mà Olsen đã viết ra rồi luân chuyển trong công ty. Ví dụ, giá trị cao được đặt trên trách nhiệm cá nhân. Nếu một người nêu lên đề xuất để thực thi một công việc nào đó và đề xuất được phê duyệt thì người đó rõ ràng phải chịu trách nhiệm thực thi nó, hoặc nếu không thể làm được thì phải quay lại để thương thảo thêm. Trong tổ chức người ta vẫn nhắc nhau: “Ai đề xuất thì người đó phải làm”.

Các nhân viên thuộc mọi cấp bậc đều có trách nhiệm suy nghĩ về những gì họ đã làm và luôn luôn được yêu cầu phải “thực thi việc cần làm”, trong nhiều trường hợp thì điều này lại có nghĩa là không phục tùng cấp trên. Nếu sếp yêu cầu bạn làm một việc mà bản thân bạn cho là sai lầm hoặc ngớ ngẩn, bạn được cho là phải quay lại “tấn công” sếp và nỗ lực làm sếp thay đổi tư duy. Nếu sếp cứ khẳng khẳng yêu cầu thực thi, và bạn vẫn không thấy đó là điều đúng đắn thì bạn không nên làm việc đó nữa và cần phải liều lĩnh tự mình phán xét vấn đề. Nếu bạn sai, bạn sẽ bị phạt nhưng vẫn được tôn trọng khi đứng lên thừa nhận sai lầm. Bởi vì các sếp trong doanh nghiệp đều hiểu như vậy, đương nhiên họ sẽ không mấy sẵn sàng để chuyên quyền độc đoán, mà lại muốn lắng nghe nhiều hơn khi nhân viên phản hồi, và muốn thương lượng lại các quyết định đã có. Sự bất tuân phục này hiếm khi là cần thiết, nhưng nguyên tắc tư duy về bản thân và làm đúng việc cần làm vẫn luôn luôn được củng cố một cách mạnh mẽ trong tổ chức.

Còn một nguyên tắc nữa: bạn không nên làm bất cứ điều gì khi chưa nhận được sự ủng hộ của những bên có liên quan khác: những người thực thi quyết định, những người cung cấp dịch vụ hỗ trợ cần thiết hoặc những người bị ảnh hưởng từ quyết định đó. Các nhân viên phải có cá tính cao, đồng thời vẫn sẵn sàng thể hiện tinh thần đồng đội; do đó cảm giác ở đây là các ủy ban tiêu tốn nhiều thời gian nhưng không thể làm được việc nếu

không có các ủy ban đó. Đề đi đến một kết luận và có được sự đồng thuận, mỗi cá nhân phải thuyết phục được những người khác về quan điểm của mình và phải đủ khả năng phòng thủ trước sự công kích, điều này gây ra một tỷ lệ đối đầu cao và nhiều chuyện đầu đá mà tôi chứng kiến được trong các nhóm. Tuy nhiên, khi một ý kiến đã đứng vững được sau khi bị thách thức thì nó sẽ được thúc đẩy và triển khai sau đó, bởi vì mọi người đều bị thuyết phục rằng đó là điều đúng đắn. Mất nhiều thời gian hơn để có được ý kiến sau cùng này, nhưng khi đó sự nhất quán cao độ hơn và các hành động cũng nhanh chóng hơn. Nếu quyết định này vẫn không được đồng tình, đâu đó từ phía cấp dưới, khi người đó thấy quyết định này không đúng đắn thì người ta phải lắng nghe luận điểm phản bác, cho đến khi người phản đối đó được thuyết phục; hoặc phải tiếp tục thảo luận thêm.

Khi hỏi thăm mọi người về công việc, tôi còn nhận ra một giá trị lớn khác trong số họ: mỗi người cần phải tự mình chỉ ra và hiểu rõ điều cốt lõi trong công việc của mình là gì. Việc hỏi lại sếp xem điều gì được mong đợi là dấu hiệu của sự yếu kém. Nếu định nghĩa của bạn về công việc của chính bạn là không phù hợp với yêu cầu của nhóm hay của phòng ban, bạn sẽ sớm nghe thấy điều đó. Vai trò của sếp là hoạch định các mục tiêu rộng lớn, còn các nhân viên được cho là phải có sáng kiến khi tính toán cách tốt nhất để đạt được chúng. Giá trị này đòi hỏi phải thảo luận và thương thảo rất nhiều, điều thường dẫn đến sự phàn nàn là tiêu tốn thời gian, nhưng đồng thời mọi người vẫn gìn giữ giá trị theo cách này và tiếp tục duy trì nó ngay cả khi sau đó nó gây ra những khó khăn cho DEC.

Tôi cũng nhận ra là người ta có thể tranh cãi gay gắt với nhau trong cuộc họp, mặc dù họ là những người bạn tốt của nhau bên ngoài công việc. Cảm giác ở đây là một nhóm gắn kết chặt chẽ, một loại gia đình lớn dưới tay người cha mạnh mẽ là Olsen, dẫn đến chuẩn mực là: tranh cãi không có

nghĩa là mọi người căm ghét hay thiếu tôn trọng nhau. Chuẩn mực này thậm chí còn được mở rộng đến việc phê phán, nói xấu nhau: người ta nói sau lưng người khác rằng đó là kẻ ngu xuẩn, yếu kém hay điên khùng, nhưng vẫn tôn trọng nhau khi vào vị trí làm việc. Olsen thường công khai chỉ trích người khác, khiến họ bối rối; nhưng tôi lại được giải thích rằng điều này chỉ có nghĩa là người đó nên cải thiện phạm vi vận hành công việc của anh ta, chứ không có nghĩa là bị ghét bỏ. Thực ra mọi người vẫn nói mát mẻ rằng: thà bị Ken phê phán còn hơn là không được ông ta chú ý. Ngay cả khi một người rơi vào tình trạng bị sắp không ưa thì mọi người chỉ đơn thuần coi đó là “thời gian chịu hình phạt”; đã có nhiều câu chuyện trong công ty kể về các cấp quản lý phải chịu thành kiến bất lợi trong thời gian dài nhưng sau đó lại trở thành những người hùng trong những tình huống khác.

Khi nói về những sản phẩm của mình, các cấp quản lý nhấn mạnh đến chất lượng và nét thanh lịch. Công ty được thành lập bởi các kỹ sư và chịu sự chi phối bởi tinh thần của giới kỹ sư theo kiểu: chất lượng của một sản phẩm mới, nhìn chung, được đánh giá qua việc các kỹ sư có ưa thích và sử dụng sản phẩm đó hay không, chứ không phải qua khảo sát thị trường bên ngoài hay việc thẩm định trên thị trường của nó. Thực ra, công ty cũng có bàn đến yếu tố khách hàng với thái độ tương đối xem thường họ, nhất là những khách hàng không đủ am hiểu công nghệ để đánh giá nét thanh lịch trong thiết kế.

Olsen đã nhấn mạnh sự hài hòa tuyệt đối trong thiết kế, sản xuất và bán hàng. Ông cho rằng công ty của mình đã tuân thủ các nguyên tắc đạo đức cao độ, và ông nhấn mạnh rằng các giá trị công việc gắn liền với nguyên tắc đạo đức của đạo Tin Lành - trung thực, chăm chỉ, đạo đức cá nhân cao, chuyên môn cao, trách nhiệm cá nhân, chính trực và lại một lần nữa là trung

thực. Sự trung thực và lòng thật thà trong quan hệ với khách hàng và quan hệ nội bộ là yếu tố đặc biệt quan trọng. Khi công ty tăng trưởng và hoàn thiện, các giá trị này được đưa vào những tuyên bố chính thức và được dùng để huấn luyện cho các nhân viên mới. Họ coi văn hóa của doanh nghiệp mình là tài sản lớn và cần hướng dẫn văn hóa này cho mọi thành viên mới (Kunda, 1992).

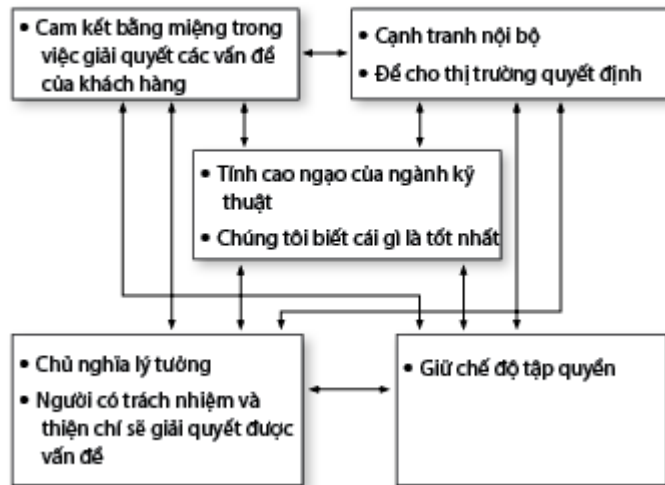
Các giả định căn bản: mô hình của DEC

Để hiểu được các hàm ý của những giá trị này và trình bày sự liên hệ của chúng với các hành vi tương minh, chúng ta cần tìm kiếm các giả định và giả thuyết nền móng của tổ chức (xem hình 3.1 và 3.2).

Nhóm sáng lập, với kiến thức nền tảng trong giới kỹ sư, có định hướng theo chủ nghĩa cá nhân và tính thực dụng cao độ. Họ phát triển nên một hệ thống giải quyết vấn đề và hệ thống ra quyết định dựa trên 5 giả định đan xen nhau như sau:

- 1. Cá nhân suy cho cùng là nguồn gốc của mọi ý tưởng và tinh thần doanh nhân.*
- 2. Các cá nhân có đủ năng lực để nhận lãnh trách nhiệm và làm những việc đúng đắn.*

Hình 3.2. Mô hình văn hóa của DEC, phần 2



Bản quyền thuộc về E.H. Schein. *DEC đã chết, DEC muôn năm*. Berrett-Koehler, 2003

6. Cách hữu hiệu duy nhất để bán được sản phẩm là tìm hiểu được vấn đề của khách hàng là gì và giải quyết vấn đề đó, ngay cả khi điều này có nghĩa là doanh thu thấp hơn hoặc đề xuất với khách hàng về các sản phẩm của công ty khác.

7. Mọi người có thể và sẽ nhận lãnh trách nhiệm, và tiếp tục hành động một cách có trách nhiệm, bất chấp mọi chuyện có thể xảy ra.

8. Thị trường là người ra quyết định tốt nhất nếu trên thị trường có nhiều sản phẩm so sánh (cạnh tranh nội bộ được coi là điều được mong đợi trong suốt chiều dài lịch sử của DEC).

9. Ngay cả khi công ty đã phát triển lớn mạnh và trở thành đa ngành, việc giữ lại chế độ quản lý tập quyền, thay vì phân quyền, vẫn được mong đợi.

10. Các kỹ sư của DEC “biết rõ nhất” thế nào là một sản phẩm tốt, tùy vào việc cá nhân họ có thích làm việc với sản phẩm đó hay không.

Tổng cộng 10 giả định nói trên có thể được coi là hình mẫu văn hóa của DEC - đó chính là DNA văn hóa của doanh nghiệp này. Điều quan trọng khi trình bày mối tương quan này là: một yếu tố đơn lẻ sẽ không thể giúp lý giải được tổ chức này thực hiện chức năng của nó như thế nào. Chỉ bằng cách nhìn thấy được *sự kết hợp* của các giả định - xoay quanh sức sáng tạo cá nhân, xung đột trong nhóm là nguồn gốc của chân lý, trách nhiệm cá nhân, cam kết với người khác như trong một gia đình, và niềm tin vào sự cạnh tranh nội bộ và kiểm soát tập quyền - mới có thể lý giải nổi những hành vi được quan sát thấy hàng ngày. Chính cấp độ của các giả định căn bản và mối tương quan giữa chúng đã xác định nên một số thành phần cốt lõi của văn hóa - các gen chính trong DNA văn hóa.

Mô hình mẫu này của DEC mang tính tổng quát như thế nào? Nghĩa là, nếu chúng ta khảo sát các công nhân đang làm việc trong nhà máy, những nhân viên kinh doanh đang bán hàng tại các khu vực xa xôi, các kỹ sư trong những lãnh địa kỹ thuật công nghệ, v.v. thì liệu chúng ta có tìm thấy những giả định tương tự như trên hay không? Một trong những khía cạnh lịch sử thú vị của DEC là: ít nhất trong khoảng 20 năm đầu tiên, mô hình mẫu này đã được nhìn thấy trong mọi cấp độ, mọi chức năng và mọi khu vực địa lý của doanh nghiệp. Nhưng như chúng ta sẽ nhận thấy trong những phần sau, khi DEC tăng trưởng và phát triển, một số yếu tố trong văn hóa của nó đã bắt đầu thay đổi, và mô hình mẫu này không còn phù hợp đối với một số bộ phận của công ty.

Ciba-Geigy

Công ty Ciba-Geigy vào cuối thập niên 1970, đầu thập niên 1980 là một công ty hóa chất của Thụy Sĩ, gồm nhiều khối chức năng, được phân quyền theo từng khu vực địa lý, tham gia vào nhiều lĩnh vực như dược phẩm, hóa chất nông nghiệp, hóa chất công nghiệp, thuốc nhuộm, và một số sản phẩm tiêu dùng có nền tảng kỹ thuật. Công ty này đã được sáp nhập vào đối thủ cạnh tranh của nó trước kia, Sandoz, để sau đó trở thành một bộ phận của Novartis ngày nay. Lúc đầu tôi được yêu cầu phát biểu trong cuộc họp quản lý hàng năm của công ty trong năm 1979, về chủ đề cải tiến và sáng tạo, và lần gặp mặt đó đã tiến triển thành nhiều hoạt động tư vấn khác nhau, kéo dài đến tận giữa thập niên 1980.

Các sản phẩm nhân tạo: gặp gỡ công ty

Lần đầu tiên tôi tiếp xúc với công ty này là qua điện thoại, với người phụ trách phòng quản lý phát triển, Tiến sĩ Jurg Leupold, hỏi thăm xem tôi có quan tâm đến việc phát biểu trong cuộc họp hàng năm của công ty tại Thụy Sĩ hay không. Ciba-Geigy tiến hành họp hàng năm với khoảng 40 - 50 nhà quản lý cao cấp trên toàn cầu của họ và có truyền thống mời thêm một hoặc hai người ngoài tổ chức đến tham gia cuộc họp 3 ngày tại một khu resort. Mục đích của việc này là kích thích nhóm với phần trình bày của người ngoài tổ chức về các chủ đề mà tổ chức đang quan tâm. Tiến sĩ Leupold đề nghị tôi trình bày và cho làm một số bài tập có cấu trúc nhằm cải thiện hiểu biết của nhóm quản lý về sự sáng tạo và gia tăng “năng lực cải tiến” cùng với “tinh thần lãnh đạo” trong doanh nghiệp. Trước cuộc họp này, tôi có ghé thăm công ty để được mô tả sơ lược về bộ máy tổ chức, được gặp gỡ một vài người quản lý chủ chốt - đặc biệt là vị CEO, Tiến sĩ Sam Koechlin -

và được xem qua các tài liệu sẽ trình bày trong cuộc họp. Tôi có ấn tượng rằng mọi thứ đã được tổ chức và hoạch định chu đáo.

Tôi cũng được “mô tả vắn tắt” từ các cuộc điện thoại sau đó và biết rằng công ty được điều hành bởi một hội đồng quản trị và một ủy ban điều hành với 9 người - đây là nhóm chịu trách nhiệm cho các quyết định của công ty, theo luật pháp. Chủ trì ban điều hành này là Sam Koechlin, trong vai trò CEO, nhưng ban này đưa ra hầu hết các quyết định từ sự đồng thuận.

Mỗi thành viên trong ban điều hành đều có trách nhiệm giám sát một khối, một chức năng, và một khu vực địa lý; trách nhiệm này được luân chuyển theo thời gian. Cả Ciba và Geigy đều có bề dày lịch sử phát triển và được sáp nhập với nhau trong năm 1970. Sự sáp nhập này được đánh giá là thành công, nhưng đối với một số nhà quản lý thì vẫn còn những mối liên kết mạnh mẽ với 2 công ty cũ. Khi tôi hỏi vị CEO của Novartis trong năm 2006 về sự sáp nhập của Ciba-Geigy với Sandoz, ông trả lời: “Sự sáp nhập diễn ra tốt đẹp, nhưng tôi nhận thấy vẫn có những con người của Ciba và những con người của Geigy!”

Lần đầu tiên đến thăm Ciba-Geigy đã cho tôi những cảm nhận rất trái ngược với chuyến thăm DEC. Tôi ấn tượng ngay với sự trang trọng, chuẩn tắc như đã là những biểu tượng với tòa nhà lớn xây bằng đá màu xám, những cánh cửa nặng nề luôn luôn đóng kín và các nhân viên bảo vệ mặc đồng phục thẳng nếp đứng tại sảnh chính. Tiền sảnh rộng lớn, sang trọng này cũng là lối đi chính để nhân viên đi vào các văn phòng và nhà máy. Trần nhà cao, các cánh cửa lớn và nặng nề, thêm những đồ đạc đắt tiền và hiện đại được đặt trong góc dùng làm nơi ngồi đợi.

Tôi có phản ứng khác nhau, khi đến hai môi trường của Ciba-Geigy và DEC. Tôi thích môi trường của DEC hơn. Khi phân tích văn hóa, bản thân

các phản ứng của một cá nhân cũng chỉ là những sản phẩm nhân tạo của văn hóa, cần được thừa nhận và tính đến. Người ta không mong đợi việc trình bày bất cứ phân tích văn hóa nào chỉ hoàn toàn dựa trên sự chủ quan, bởi vì không những điều đó là bất khả thi mà những phản ứng theo cảm xúc và các thành kiến của một cá nhân cũng chỉ là dữ liệu sơ bộ được dùng để phân tích và tìm hiểu mà thôi.

Khi bước vào hành lang của Ciba-Geigy, một nhân viên bảo vệ mặc đồng phục yêu cầu tôi làm thủ tục vào công ty. Tôi phải cho họ biết tên và nói rõ từ đâu tới, muốn gặp ai. Nhân viên bảo vệ đó nói tôi ngồi chờ, trong khi anh ta gọi điện thoại để nhắc người liên hệ trong công ty ra dẫn tôi vào. Khi chờ đợi, tôi để ý thấy người bảo vệ này dường như quen biết mọi nhân viên đi lại tấp nập trong hành lang, lên thang máy và thang bộ nên anh ta có thể nhận ra ai là người lạ mặt và sẽ hỏi thăm người đó ngay.

Người thư ký của Tiến sĩ Leupold xuất hiện đúng hẹn và đưa tôi lên thang máy, sau đó đi dọc theo một hành lang dài với những cánh cửa đóng kín. Mỗi văn phòng trong đó đều có một bảng nhỏ ghi tên người, có thể được che lại nếu người trong phòng muốn giấu tên. Trước cửa mỗi phòng có những bóng đèn, màu xanh và đỏ. Tôi đã hỏi trong lần viếng thăm sau đó về ý nghĩa của chúng, và được biết: đèn tắt nghĩa là nhân sự đã rời khỏi phòng làm việc, đèn xanh nghĩa là sẵn sàng tiếp đón và đèn đỏ nghĩa là đừng làm phiền.

Dọc đường đi qua hành lang, chúng tôi chẳng gặp ai. Khi đến văn phòng của Tiến sĩ Leupold, người thư ký khép nép gõ cửa. Tôi được mời vào, còn thư ký sau đó khép cửa lại và về phòng làm việc của mình. Tôi được mời dùng trà và cà phê trong tách sứ đặt trên khay lớn, trang trọng, và tôi được biết rằng thực phẩm và đồ uống ngon luôn luôn là đặc trưng của Ciba-

Geigy. Bất cứ khi nào tôi ghé thăm các văn phòng của công ty này sau đó, tại Paris và London, tôi đều được mời vào các nhà hàng 3 sao.

Sau khi trò chuyện, Tiến sĩ Leupold đưa tôi vào phòng ăn của các cấp quản lý điều hành, một lần nữa tôi đi ngang qua những nhân viên bảo vệ. Phòng này tương đương với một nhà hàng cao cấp nhất, người phục vụ biết mọi người, lịch trình đặt bàn và cô ta trân trọng giới thiệu về các món đặc biệt trong ngày. Bữa trưa có rượu khai vị và rượu vang, diễn ra trong khoảng 2 giờ đồng hồ. Họ cho tôi biết công ty còn một phòng ăn khác, không sang trọng bằng phòng này, và cả nhà hàng tự phục vụ dành cho nhân viên. Còn nơi đây có thực phẩm ngon nhất và đúng là nơi dành cho các cấp quản lý cao để tiếp khách và làm việc. Trong khi tại DEC thực phẩm và các khu ăn uống được dùng làm phương tiện giao tiếp, thì tại Ciba-Geigy thực phẩm, đồ uống và sự thanh lịch lại phần nào mang hàm ý về những biểu tượng truyền thống, có thể liên quan đến vị thế và cấp bậc.

Tôi được giới thiệu với nhiều vị quản lý cấp cao, và tôi để ý rằng họ gọi nhau theo chức danh chính thức khi chào hỏi nhau, chẳng hạn Tiến sĩ A hay Tiến sĩ B. Sự tôn trọng và hành vi thể hiện ra ngoài giúp cho việc xác định cấp bậc cao thấp trong tổ chức này trở nên dễ dàng hơn. Các bàn ăn cũng được phân bổ theo cấp bậc, và người phục vụ biết chính xác cấp bậc của từng khách.

Trong quá trình tư vấn, khi đi trong công ty, tôi luôn luôn cảm thấy bầu không khí yên lặng nơi hành lang; các bước chân chậm rãi khoan thai của mọi người. Họ chú trọng đến việc xây dựng kế hoạch, lịch trình và sự đúng giờ giấc. Trong khi tại DEC tôi ấn tượng với sự nhộn nhịp, thì tại Ciba-Geigy thời gian được quản lý chặt nhằm duy trì trật tự. Nếu tôi có hẹn làm việc với một nhà quản lý lúc 2 giờ chiều thì cả tôi và người đó sẽ bắt đầu đi

xuống sảnh lúc 1 giờ 58 phút và chúng tôi sẽ gần như gặp mặt nhau vào đúng 2 giờ. Rất hiếm khi tôi phải chờ đợi nếu đã đến đúng giờ và nếu tôi trễ vài phút thì cảm giác của tôi là nhất định phải xin lỗi và giải thích.

Các cấp quản lý của Ciba-Geigy tạo ấn tượng là những người nghiêm túc, chín chắn, thận trọng, luôn luôn chuẩn bị tốt, trang trọng và quan tâm đến nghi thức xã giao. Sau đó tôi biết rằng trong khi DEC phân bổ cấp bậc và tiền lương theo công việc thực tế thì Ciba-Geigy có một hệ thống cấp bậc quản lý dựa trên thâm niên, hiệu quả làm việc, kiến thức nền tảng của từng cá nhân chứ không chỉ dựa trên công việc thực tế được giao phó trong khoảng thời gian nhất định. Vì thế cấp bậc và chức vụ là yếu tố mang tính dài hạn tại Ciba-Geigy, chứ không dao động thường xuyên khi phân bổ công việc như tại DEC.

Trong các cuộc họp của Ciba-Geigy, tôi thấy hiện tượng đối đầu trực diện là ít hơn nhiều so với DEC, và họ tôn trọng quan điểm cá nhân của nhau nhiều hơn. Việc họp hành được theo định hướng trao đổi thông tin, hơn là giải quyết vấn đề. Các đề xuất của những cấp quản lý từ góc độ chuyên môn mà họ phụ trách nhìn chung là được tôn trọng, chấp thuận và triển khai. Tôi chưa bao giờ thấy sự bất tuân phục và có ấn tượng rằng chuyện này sẽ không được dung thứ trong tổ chức. Theo đó cấp bậc và chức vụ rõ ràng là có giá trị hơn tại Ciba-Geigy, trong khi tại DEC thì kỹ năng thương lượng của cá nhân và khả năng hoàn thành công việc trong một môi trường “lộn xộn” lại có giá trị cao hơn.

Các niềm tin và giá trị được đồng thuận

Các niềm tin và giá trị thường có xu hướng gợi mở suy luận khi bạn đặt câu hỏi về những hành vi hay các sản phẩm nhân tạo được quan sát thấy và bạn cho rằng chúng thật khó hiểu, không theo nguyên tắc nào cả và còn mâu thuẫn nhau. Nếu tôi hỏi các cấp quản lý tại Ciba-Geigy tại sao họ luôn đóng kín cửa phòng làm việc của mình, họ sẽ trả lời một cách kiên nhẫn và phần nào nhún nhường rằng: đó là cách duy nhất để làm tốt công việc, và họ coi trọng hiệu quả công việc. Hội họp là điều khó chịu nhưng cần phải có, và hội họp chỉ hữu ích đối với việc thông báo các quyết định hay thu thập thông tin. “Công việc thực tế” chỉ được hoàn tất bằng cách tư duy toàn diện và điều này cần phải có sự yên tĩnh và tập trung. Ngược lại, tại DEC thì công việc được hoàn tất bằng cách tranh cãi trong khi hội họp.

Tôi còn biết thêm rằng các cuộc họp của những người ngang cấp thường không có giá trị cao, và những thông tin quan trọng đều phát xuất từ sếp. Sự ủy quyền được coi trọng, đặc biệt là ủy quyền dựa trên học thức, kinh nghiệm và cấp bậc. Việc sử dụng tước vị, như gọi nhau bằng Tiến sĩ hay Giáo sư, đã là biểu tượng của sự tôn trọng kiến thức.

Tại Ciba-Geigy, cũng như tại DEC, người ta đánh giá cao các nỗ lực và đóng góp của cá nhân, nhưng tại Ciba-Geigy thì không có ai đi ra ngoài chuỗi mệnh lệnh và làm những việc nằm ngoài yêu cầu của sếp. Họ coi chất lượng và nét thanh lịch của sản phẩm là có giá trị lớn, và tôi sau đó khám phá ra rằng đây cũng là những ý nghĩa cốt lõi của sản phẩm. Các nhà quản lý của Ciba-Geigy cảm thấy rất tự hào khi sản phẩm của họ hữu ích đối với việc bảo vệ mùa màng, chữa trị bệnh tật và nhiều lĩnh vực khác để phát triển thế giới.

Các giả định căn bản: mô hình mẫu của Ciba-Geigy

Nhiều giá trị được làm rõ như trên đã cho thấy phần nào “phong vị” của doanh nghiệp, nhưng nếu không đào sâu hơn vào các giả định căn bản thì tôi không thể hiểu được sự vận hành trong đó. Ví dụ, sản phẩm nhân tạo đã gây ấn tượng lớn đối với tôi khi đến đây làm việc là: cách hành xử bất thường đối với những thư từ, văn bản của tôi như đã trình bày trong Chương 1. Tôi thấy có rất ít hoạt động giao tiếp đồng cấp trong tổ chức, cho nên một ý tưởng mới sau khi đã được phát triển trong một đơn vị sẽ chỉ nằm lại trong phạm vi đơn vị đó, không ra ngoài. Chẳng hạn, khi tôi yêu cầu tổ chức họp giữa nhiều khối, phòng ban thì họ nhìn chằm chằm và hỏi lại tôi “Tại sao phải họp?”. Bởi vì các khối phòng ban đều đang đối mặt với những vấn đề tương tự nhau, nên đương nhiên việc luân chuyển các ý tưởng được hình thành sau khi tôi trao đổi với họ, cả những ý tưởng của riêng tôi về những gì đang diễn ra trong tổ chức là có ích.

Tôi trình bày thêm về tình huống minh họa đã nhắc đến trong Chương 1, khi tôi đã viết nhiều văn bản và gửi cho người liên hệ của mình tại công ty là Tiến sĩ Leupold, Giám đốc Phát triển Quản lý, để phân phối đến những cấp quản lý khác nếu thông tin có thể là hữu ích đối với họ. Vì Tiến sĩ Leupold là người báo cáo trực tiếp đến Sam Koechlin, ông dường như là kênh chuyển thông tin đến với các nhà quản lý khối, quản lý chức năng và phân vùng địa lý nào cần có thông tin của tôi. Trong lần ghé thăm công ty sau đó, tôi gặp gỡ vài nhà quản lý đơn vị và biết họ chẳng nhận được các văn bản của tôi, nhưng nếu họ yêu cầu Tiến sĩ Leupold thì sẽ có ngay lập tức.

Hiện tượng thật khó hiểu và khó chịu, nhưng rõ ràng nó cho thấy một số giả định căn bản rất vững chắc. Khi tôi sau đó hỏi một đồng nghiệp trong công ty, phụ trách đào tạo và các chương trình phát triển cho tổ chức, nguyên nhân tại sao mà thông tin không được luân chuyển, anh ta cho biết

chính mình cũng gặp vấn đề này: khi anh can thiệp tích cực vào một đơn vị nào đó trong tổ chức, các đơn vị khác sẽ tìm kiếm sự hỗ trợ từ bên ngoài trước khi họ “nhận ra” là trong nội bộ cũng có giải pháp tốt hơn.

Chúng tôi đã nói chuyện rất nhiều về cách hành xử này và cùng nhận ra lời giải thích. Như đã trình bày, tại Ciba-Geigy, khi một nhà quản lý được giao việc thì việc đó trở thành lãnh địa riêng của anh ta. Các nhà quản lý có ý thức mạnh mẽ về lãnh địa hoặc quyền sở hữu của mình, họ đã hình thành nên giả định rằng: mỗi “chủ sở hữu” với từng miếng nhỏ trong toàn tổ chức đều hoàn toàn tự chịu trách nhiệm và kiểm soát “vùng đất” của riêng mình. Anh ta sẽ có đầy đủ thông tin và trở thành chuyên gia trong phạm vi mình kiểm soát. Vì thế nếu ai đó cung cấp thông tin khi nhà quản lý không yêu cầu, dù là có liên quan đến công việc, thì hành động đó có thể được coi là sự xâm phạm chuyện riêng tư và sự xúc phạm, mang theo ẩn ý cho rằng nhà quản lý kia chưa có thông tin hay ý tưởng cần có.

Lối ẩn dụ theo kiểu “gửi thông tin cho người khác khi không được yêu cầu cũng giống như đến nhà người khác khi chưa được mời” được thể hiện qua nhiều cấp quản lý sau khi tôi phỏng vấn họ. Rõ ràng là người ta chỉ bằng lòng đưa ra ý kiến của mình, khi được yêu cầu mà thôi. Một số nhân vật cấp trên thì có thể gửi thông tin cho cấp dưới của mình, nhưng cũng phải hết sức thận trọng, còn những người ngang cấp thì rất hiếm hoi gửi thông tin cho nhau vì sợ rằng sẽ làm xúc phạm người nhận. Việc cung cấp thông tin và ý tưởng dường như đã trở thành một kiểu thách thức đối với nhiều nhà quản lý, khi người ta đều xem đây là sự xúc phạm, mang hàm ý rằng người nhận thông tin (người bị thách thức) chưa suy nghĩ đủ sâu xa về vấn đề của chính mình hoặc không thực sự kiểm soát được công việc của mình.

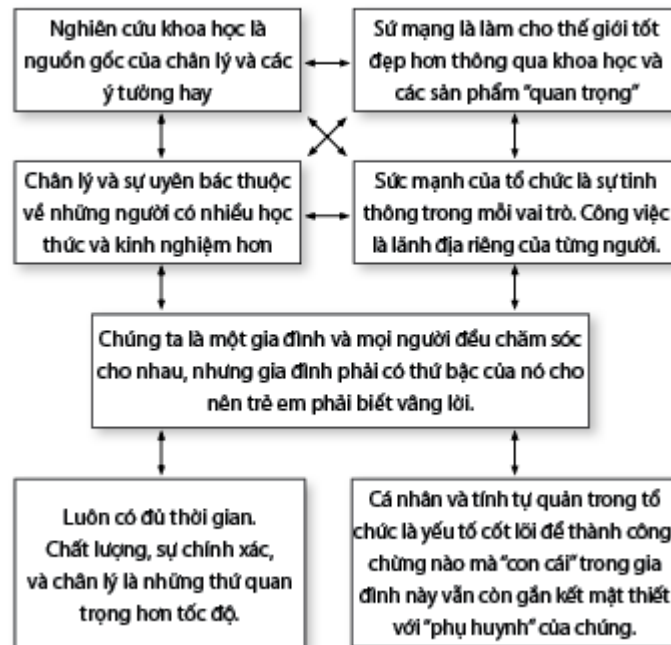
Khi không hiểu được giả định căn bản này, tôi đã vô tình đưa Tiến sĩ Leupold vào tình thế “kẹt” và khiến ông ta có thể xúc phạm người khác nếu ông gửi tới họ các văn bản, thông tin của tôi. Hàm ý này còn mang ngụ ý ngầm hiểu lớn đến mức bản thân Tiến sĩ Leupold cũng không thể giải thích cho tôi lý do tại sao ông không chuyển tiếp thông tin trong nội bộ. Tất nhiên là ông cũng bối rối và khó chịu về điều này nhưng chẳng có lời giải thích nào cho tới khi chúng tôi nhận ra giả định về lãnh địa trong tổ chức và các ý nghĩa mang tính biểu tượng của nó.

Để hiểu rộng hơn giả định này và các hành vi liên quan, cần phải xem xét một số giả định nền móng khác mà công ty đã hình thành nên (xem hình 3.3). Công ty đã phát triển và đạt được nhiều thành tựu thông qua nghiên cứu cơ bản do nhiều nhà nghiên cứu trong các phòng thí nghiệm thực hiện. Trong khi tại DEC thì chân lý được tìm thấy sau quá trình tranh cãi và xung đột, thì tại Ciba-Geigy phần nhiều chân lý đến từ sự uyên bác của các nhà nghiên cứu/nhà khoa học.

Cả 2 công ty Ciba-Geigy và DEC đều đặt niềm tin vào các cá nhân, nhưng các giả định khác nhau về bản chất của chân lý đã dẫn đến các thái độ khác nhau đối với việc ủy quyền và vai trò của xung đột. Tại Ciba-Geigy, quyền lực được tôn trọng hơn và người ta có xu hướng né tránh xung đột. Các cá nhân được sắp xếp của họ cho phép tự do trong phạm vi của mình, được hoàn toàn tôn trọng trong phạm vi đó. Nếu người nào nắm giữ một vị trí nhưng chưa đủ học thức hay kỹ năng cần có cho vị trí đó để ra quyết định, họ được cho là phải tự đào tạo thêm. Nếu làm việc kém hiệu quả, cá nhân vẫn được chấp nhận trong khoảng thời gian nhất định trước khi tổ chức có quyết định thay thế nhân sự. Trong cả 2 công ty này đều có giả định về “nhiệm kỳ” theo đó cho rằng một khi đã được tổ chức chấp

nhận vào vị trí thì cá nhân sẽ đủ khả năng nắm giữ vị trí đó, trừ khi phạm sai lầm nghiêm trọng.

Hình 3.3. Mô hình văn hóa của Ciba-Geigy



Tại DEC, người ta đánh giá cao xung đột và các cá nhân được cho là nên đi đầu và tranh đấu cho các ý tưởng của chính mình. Tại Ciba-Geigy, sự xung đột được kìm giữ lại một khi quyết định đã được ban ra. Tại DEC, người ta giả định rằng nếu một người nhận lãnh công việc không mang tính thách thức hoặc mong đợi của tổ chức và năng lực cá nhân không phù hợp với nhau thì cá nhân đó nên dịch chuyển sang một công việc khác, hoặc ra khỏi tổ chức. Tại Ciba-Geigy, người ta lại được cho rằng cần làm một người lính tốt và làm hết sức mình, chừng nào cá nhân vẫn được cho là đang làm hết sức thì anh ta/cô ta vẫn được giữ lại trong tổ chức.

Cả 2 công ty đều nói về việc “công ty là gia đình”, nhưng ý nghĩa lại khác nhau. Tại DEC, giả định then chốt là: các thành viên trong nhà có thể đấu đá nhau nhưng vẫn yêu thương nhau và không thể đánh mất tình cảm.

Tại Ciba-Geigy, giả định lại là: sự ủy quyền từ “phụ huynh” là điều cần được tôn trọng và con cái trong nhà (là nhân viên, các nhà quản lý cấp dưới) nên hành xử theo nguyên tắc và biết vâng lời. Khi đó “con cái” sẽ được “phụ huynh” đối xử tốt, được chăm sóc và ủng hộ. Tại DEC, một sự nghiệp trọn đời với công ty là điều được ngầm hiểu, trong khi tại Ciba-Geigy thì đây là điều hiển nhiên và được khẳng định không chính thức. Trong mỗi trường hợp, mô hình gia đình đều phản ánh các giả định văn hóa vĩ mô rộng hơn về đất nước nơi mà công ty tọa lạc.

Sau khi đã hiểu được mô hình mẫu của Ciba-Geigy, tôi có thể trình bày về cách thức vận hành của nó một cách hiệu quả hơn, trong vai trò nhà tư vấn. Khi tiến hành phỏng vấn thêm nhiều nhà quản lý khác và thu thập thêm thông tin về việc họ đang cố làm điều gì mà lại không thử luân chuyển các văn bản của tôi đến nhiều chi nhánh khác nhau trong công ty Ciba-Geigy, tôi nhận ra rằng nếu tôi trực tiếp gửi thông tin, thậm chí là các thông tin không liên quan, thì các nhà quản lý vẫn chấp nhận vì tôi là “chuyên gia”. Nếu tôi muốn thông tin được luân chuyển, tôi nên tự mình gửi ra hoặc nếu tôi nghĩ rằng thông tin cần được lan tỏa thì tôi phải gửi đến sếp, rồi thuyết phục ông ta về việc lan tỏa nó trong tổ chức ở các cấp bên dưới. Nếu tôi thực sự muốn can thiệp bằng cách yêu cầu một số cấp quản lý thực thi khác đi, cách tốt nhất là tôi nên xuất hiện với tư cách chuyên gia và chính thức đề xuất với CEO Sam Koechlin. Nếu ông ta thích thú với ý tưởng này, ông sẽ ra lệnh cho “lính” của mình thực thi. Ví dụ, tôi đã trình bày về đề tài “các yếu tố ảnh hưởng đến sự nghiệp” qua đó minh họa cho nhận định: mỗi cá nhân khác nhau trong cùng một tổ chức sẽ xây dựng sự nghiệp của mình xoay quanh những giá trị cốt riêng biệt, khác hẳn nhau; và các công việc cần được mô tả không những với các trách nhiệm của chính nó, mà còn phải có vai trò trong mạng lưới. Koechlin đã ủy quyền lại cho các cấp quản

lý cao trong tổ chức để thực tập với các yếu tố này và phân tích vai trò của chúng trong mạng lưới (Schein, 1978, 2006).

Các khía cạnh văn hóa khác của Ciba-Geigy sẽ được tiếp tục thảo luận trong những chương tiếp theo. Chẳng hạn, sự kiên nhẫn và thái độ đối với thời gian, và sự nghiêm cẩn vẫn hài hòa với việc vui tươi và xuề xòa khi “giải lao” cũng là những điều quan trọng để hiểu được cách thức họ hoàn thành công việc.

Tóm tắt và những kết luận

Trong các nội dung phân tích trước kia, tôi đã chứng minh sự phân tích văn hóa tổ chức có thể được thực hiện tại nhiều cấp độ: (1) các sản phẩm nhân tạo có thể quan sát thấy; (2) các niềm tin và giá trị được đồng thuận, các quy tắc và chuẩn mực hành xử chung; và (3) các giả định căn bản, ngầm hiểu, được cho là hiển nhiên, dùng làm nền móng. Tôi tranh luận rằng nếu không đào sâu đến cấp độ của các giả định căn bản thì bạn không thể thực sự giải mã được các sản phẩm nhân tạo, các giá trị và chuẩn mực. Ngược lại, nếu đã tìm ra một số giả định căn bản và sự tương quan giữa chúng, bạn có thể tiếp cận được cốt lõi của văn hóa và có thể lý giải được rất nhiều hiện tượng đang diễn ra. Điều cốt lõi này đôi khi được phân tích trong một hình mẫu theo đó tổ chức vận hành với một tập hợp các giả định đan xen, hòa quyện vào nhau. Trong khi một giả định đơn lẻ có thể không có ý nghĩa, thì mô hình mẫu trên lại giải thích được hành vi và sự thành công của tổ chức khi vượt qua những thách thức bên trong và bên ngoài.

Tôi đã chỉ trình bày một số yếu tố nhất định về văn hóa bởi vì chúng liên quan đến những mục tiêu chính mà các tổ chức đó đang cố gắng đạt được,

vì thế chúng ta không nên giả định rằng các hình mẫu trên mô tả được toàn bộ văn hóa, cũng không nên giả định rằng chúng ta đã tìm thấy mô hình tương tự vận hành trong mọi bộ phận của tổ chức. Tính phổ quát của các giả định cần được nghiên cứu và xác định qua các trải nghiệm được quan sát thực tế.

Tôi đã phát hiện ra những giả định này phần lớn là dựa vào sự quan sát và khai thác các đầu mối thông tin bên trong tổ chức khi nhận thấy có các hiện tượng bất thường. Khi chúng ta không hiểu nổi một sự việc và nhất quyết tìm hiểu cho bằng được, cách tốt nhất là vận dụng sự ngây thơ, trong sáng của bản thân mình.

Vậy thì đâu là những bài học được rút ra từ các tình huống minh họa nói trên, và hàm ý của chúng đối với sự lãnh đạo là gì? Bài học quan trọng nhất đối với tôi là nhận thức được rằng văn hóa là thứ sâu xa, có sức lan tỏa rộng, phức tạp, được tạo thành mô hình mẫu và trung tính xét về mặt đạo đức. Trong cả 2 trường hợp, tôi đều phải vượt qua các thành kiến văn hóa của bản thân mình về các cách thức đúng và sai, và học hỏi được rằng văn hóa đơn giản là có tồn tại. Cả 2 công ty đều thành công trong các môi trường công nghệ, chính trị, kinh tế và văn hóa diện rộng trong khoảng thời gian dài, nhưng cả 2 đều đã trải nghiệm những thay đổi môi trường và đều không còn là một thực thể kinh tế độc lập sau đó. Trong các chương sau, tôi sẽ trình bày về vai trò của văn hóa trong việc gây ra các vấn đề kinh tế cho 2 công ty này.

Trong cả 2 tình huống minh họa, sự ảnh hưởng mạnh mẽ từ những nhà lãnh đạo ban đầu và hoàn cảnh lịch sử là điều hiển nhiên. Các giả định văn hóa có nguồn gốc từ những trải nghiệm đầu tiên của nhóm và những mô hình thành công hay thất bại mà các doanh nghiệp đó đã đi qua. Những nhà

lãnh đạo đương nhiệm cũng đánh giá cao văn hóa của mình, tự hào về chúng, và cho rằng điều quan trọng là các thành viên trong nhóm đều chấp nhận các giả định căn bản. Trong cả 2 công ty trên, người ta đều nói về những người không phù hợp, đã ra đi vì không thích thú với phong cách làm việc của công ty, hoặc những người không được tuyển dụng vào làm việc bởi vì họ sẽ phá hỏng hoặc sẽ không thích văn hóa đó.

Trong cả 2 công ty, các nhà lãnh đạo đều phải đối mặt với những yêu cầu thay đổi từ môi trường, việc có cải tiến hay không, và nếu có thì làm thế nào để cải tiến hoặc thay đổi cách thức vận hành, nhưng đây chỉ được coi là sự tái khẳng định một phần trong văn hóa hiện hữu, chứ không phải là những thay đổi trong văn hóa. Mặc dù các công ty đang trong những giai đoạn phát triển khác nhau nhưng họ đều đánh giá văn hóa của mình là tài sản quý và lo lắng để gìn giữ, củng cố văn hóa.

Sau cùng, rõ ràng là các công ty này phản ánh văn hóa của đất nước nơi họ hoạt động và văn hóa của công nghệ làm nền móng cho hoạt động kinh doanh của mỗi tổ chức. DEC là một công ty Hoa Kỳ với các kỹ sư điện tử sáng tạo, hoạt động trong một ngành công nghệ mới; Ciba-Geigy là một công ty của Thụy Sĩ - Đức với rất nhiều kỹ sư hóa học có học thức cao làm việc trong cả những quy trình công nghệ cũ (như thuốc nhuộm) lẫn lĩnh vực hóa sinh mới mẻ (dược phẩm). Các mạch điện tử và những quy trình hóa học đòi hỏi phải ứng dụng các phương pháp tiếp cận và lộ trình phát triển sản phẩm rất khác nhau, tôi đã nhiều lần chứng nghiệm điều này. Một hàm ý quan trọng là: không thể thực sự hiểu được văn hóa nếu không xem xét công nghệ cốt lõi và nghề nghiệp của các thành viên trong tổ chức, trong bối cảnh văn hóa vĩ mô mà tổ chức đó tồn tại.

VĂN HÓA VĨ MÔ, VĂN HÓA BỘ PHẬN VÀ VĂN HÓA VI MÔ

Tới đây thì văn hóa tổ chức vẫn là trọng tâm phân tích, nhưng như đã trình bày, cả DEC và Ciba-Geigy đều tồn tại trong môi trường văn hóa vĩ mô của quốc gia và khu vực. Để hiểu được những gì đang xảy ra *bên trong* tổ chức, cần phải hiểu được cả *bối cảnh vĩ mô* của tổ chức đó, bởi vì phần lớn những gì bạn quan sát thấy chỉ đơn giản là phản ánh cả văn hóa quốc gia, lẫn sự tương tác giữa *các văn hóa bộ phận* bởi vì chúng thường phản ánh những văn hóa ngành nghề chủ đạo trong số các thành viên của tổ chức.

Rất nhiều sự việc diễn ra trong tổ chức và tồn tại trong một khoảng thời gian nhất định có thể được coi như tập hợp những tương tác giữa các văn hóa bộ phận trong bối cảnh lớn hơn của văn hóa tổ chức. Các văn hóa bộ phận này chia sẻ nhiều giả định chung về tổ chức, nhưng chúng cũng có các giả định vượt ra ngoài, thường phản ánh các nhiệm vụ chức năng, nghề nghiệp của các thành viên hoặc những trải nghiệm độc nhất mà họ đã có. Cần lưu ý rằng nếu các văn hóa bộ phận dựa trên những ngành nghề rộng hơn, như kỹ sư hay y khoa chẳng hạn, thì các thành viên đem vào tổ chức những giả định có nền móng rộng hơn, thậm chí là mang tính quốc tế. Theo đó trong một bệnh viện lớn, văn hóa chịu ảnh hưởng bởi các văn hóa bộ phận của nhiều bác sĩ, chúng không những phản ánh văn hóa ngành y khoa

nói chung mà còn cho thấy những điểm nhấn khác nhau trong quá trình đào tạo y khoa của nhiều quốc gia khác nhau.

Các giả định được chia sẻ, thứ đã tạo nên văn hóa bộ phận, thường được hình thành nên xung quanh các đơn vị chức năng trong tổ chức. Chúng thường dựa trên sự tương đồng về kiến thức nền tảng được đào tạo giữa các thành viên, một nhiệm vụ chung và/hoặc sự tương đồng về trải nghiệm tổ chức, cái mà chúng ta hay gọi là “các lò luyện” hoặc “silo”. Chúng ta đều biết rằng rất khó có thể làm cho những nhóm dự án được cấu thành từ nhiều bộ phận chức năng khác nhau làm việc một cách hiệu quả bởi vì các thành viên đều mang theo thứ văn hóa chức năng của mình vào trong dự án và hậu quả là khó khăn trong giao tiếp với nhau, khó đạt đến sự đồng thuận và ra quyết định một cách hiệu quả. Những khó khăn trong giao tiếp “xuyên biên giới” dạng này phát sinh không những từ việc mỗi nhóm chức năng có mục tiêu riêng biệt mà còn từ vấn đề khác biệt trong ý nghĩa của các từ vựng được sử dụng. Từ “marketing” đối với các kỹ sư có nghĩa là phát triển sản phẩm, đối với nhà quản lý sản phẩm thì nghĩa là nghiên cứu khách hàng thông qua khảo sát thị trường, đối với người bán hàng thì đó là việc thúc đẩy doanh số bằng công tác trưng bày (*merchandising: sự hoạch định về không gian, thời gian, số lượng và giá cả để bán hàng, theo định nghĩa của Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ - ND*), đối với nhà quản lý sản xuất thì lại là thiết kế (Dougherty, 1990). Khi họ cố gắng làm việc cùng nhau, họ thường quy sự bất đồng là do cá tính mỗi người, mà quên đi các giả định được chia sẻ sâu sắc hơn - đó mới là những thứ ảnh hưởng đến lối tư duy theo từng loại chức năng.

Một loại hình văn hóa bộ phận khác, thường ít được thừa nhận, phản ánh các trải nghiệm chung của những cấp độ nhất định trong hệ thống thứ bậc. Văn hóa phát triển thông qua những trải nghiệm thành công phổ biến. Nếu

những người giám sát cấp một tìm ra cách thức luôn luôn thành công để quản lý các nhân viên của mình, họ sẽ dần dần xây dựng nên một tập hợp các giả định được chia sẻ về việc quản lý và đây có thể được coi là “văn hóa bộ phận của các nhà giám sát cấp một”. Những người kỳ cựu sẽ hướng dẫn lại cách thức này cho các giám sát mới được bổ nhiệm, và việc huấn luyện này có sức mạnh hơn bất cứ hình thức đào tạo chính thống nào khác. Cũng theo cách này, các nhà quản lý cấp trung và cấp cao hơn sẽ phát triển nên những giả định của riêng họ, và tại mỗi cấp bậc quản lý thì các giả định đó lại được truyền thụ lại cho những người mới được bổ nhiệm. Các văn hóa bộ phận dựa trên hệ thống thứ bậc này gây ra các vấn đề rắc rối trong giao tiếp, liên quan đến việc “thuyết phục ban quản lý cấp cao thực thi theo phương pháp mới”, hay “làm cho đề xuất ngân sách đối với một thiết bị mới hay đề xuất nhân sự được thông qua”. Khi vượt qua mỗi biên giới văn hóa, đề xuất phải được trình bày bằng một thứ ngôn ngữ phù hợp với cấp độ cao hơn sau đó và phải phản ánh được các giá trị và giả định của cấp độ đó (Thomas, 1994). Hoặc là, từ quan điểm của các cấp độ cao hơn, các quyết định phải được đặt dưới dạng thức sao cho các cấp độ bên dưới hiểu được, điều này thường dẫn đến việc “dịch thuật” sai và đôi khi xuyên tạc hoàn toàn những mong muốn của cấp trên.

Các cộng đồng nghề nghiệp cũng phát triển những văn hóa, xuyên qua ranh giới của các tổ chức và thường thì chúng trở thành văn hóa bộ phận trong các tổ chức đó (Van Maanen và Barley, 1984; Gladwell, 2008). Ví dụ, các ngư dân trên toàn cầu đã phát triển một thế giới quan phổ biến cho nghề này, tương tự như vậy đối với các công nhân mỏ và những thành viên trong một ngành nghề có ứng dụng một công nghệ nhất định. Gladwell từng tranh luận rằng các nông dân trồng lúa phát triển được một thế giới quan phổ biến, phản ánh những yêu cầu khắt khe đối với nông dân; cũng như một số văn phòng luật xây dựng nên những thực hành xoay quanh những trải

nghiệm phổ biến của những người sáng lập. Các giả định chung phát xuất từ những nguồn gốc chung, học vấn nền tảng chung, và các yêu cầu của nghề nghiệp và sự giao tiếp với các đồng nghiệp khác trong cùng ngành. Tôi đã trình bày rằng DEC được cấu thành chủ yếu từ những kỹ sư điện tử có học vấn cao trong khi Ciba-Geigy lại là tổ chức gồm những kỹ sư hóa và hóa sinh. Ngay cả các văn hóa chức năng khác nhau mà chúng ta đã thấy trong tổ chức cũng phần nào là kết quả của sự kết nạp thành viên trong các cộng đồng nghề nghiệp rộng hơn. Những người bán hàng trên toàn cầu, những nhân viên kế toán, công nhân trong dây chuyền lắp ráp, và quan trọng hơn là những kỹ sư, đều chia sẻ những giả định căn bản về bản chất công việc của họ, bất chấp họ đang làm việc cho doanh nghiệp nào trong một thời điểm xác định.

Chúng ta ngày càng khám phá ra rằng có những quan điểm tương tự nhau đối với các cấp quản lý điều hành thuộc nhiều tổ chức khác nhau, đặc biệt là các vị CEO. Các CEO đều đối mặt với những loại vấn đề giống nhau, cho dù đó là tổ chức nào hay hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề nào đi nữa. Mối liên kết của họ với giới tài chính và quan hệ công chúng ra bên ngoài đã mang đến một tập hợp chung của các trải nghiệm, giúp hình thành nên những niềm tin và giá trị, từ đó xây dựng một văn hóa bộ phận rất khác biệt. Và bởi vì các nhà quản lý điều hành trên toàn cầu đều đó vẫn có nét tương đồng về quá trình đào tạo và tiếp nhận chủ thuyết, họ hình thành nên một thế giới quan chung được chia sẻ, một tập hợp chung của các giả định về bản chất kinh doanh và những yếu tố giúp kinh doanh thành công. Vì thế các CEO hình thành nên những văn hóa bộ phận tổng quát, tồn tại dưới một hình thức nhất định trong mỗi tổ chức.

Ba loại văn hóa bộ phận tổng quát

Trong mọi tổ chức thuộc khối công hoặc tư, cần xác định và quản lý được 3 loại văn hóa bộ phận tổng quát nhằm tối thiểu hóa các xung đột mang tính phá hoại đối với tổ chức. Các xung đột này thường được chẩn đoán sai là chuyện “đấu đá” chính trị giữa các phòng ban, việc tranh thủ quyền lực hay mâu thuẫn cá nhân. Lỗi nhận thức này có thể đã không tính đến sự việc: các nhóm khác nhau có thể đã phát triển những văn hóa bộ phận thực sự khác nhau, khi đó sự đóng góp của từng văn hóa bộ phận trên vẫn là cần thiết đối với hiệu quả của tổ chức nhưng chính các văn hóa bộ phận đó cũng có thể xung đột với nhau. Một trong những chức năng then chốt của sự lãnh đạo là đảm bảo rằng các văn hóa bộ phận đều hài hòa nhau để hướng về những mục tiêu chung của tổ chức.

Văn hóa bộ phận của những người vận hành trực tiếp (operator)

Mọi tổ chức đều có những người vận hành trực tiếp, phân biệt với những người quản lý. Đó là những người trực tiếp sản xuất và kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ của tổ chức. Tôi gọi họ là “những người vận hành trực tiếp”, để phân biệt với những người thiết kế, “các kỹ sư” và những người quản lý cấp cao với chức năng chính là duy trì sức khỏe tài chính cho tổ chức. Một số giả định căn bản đáng chú ý của nhóm những người vận hành được liệt kê trong bảng 4.1.

Bảng 4.1. Các giả định trong văn hóa bộ phận của những người vận hành trực tiếp

-
- Suy cho cùng, hoạt động của tổ chức cũng là hành động của con người. Chúng tôi là nguồn lực then chốt, đang có quyền nắm giữ.
 - Vì thế, thành công của tổ chức phụ thuộc vào kiến thức, kỹ năng, khả năng học hỏi và cam kết của chúng tôi.
 - Các kiến thức và kỹ năng cần có là "mang tính cục bộ" và dựa trên công nghệ cốt lõi cũng như kinh nghiệm thực tiễn, cụ thể của chúng tôi.
 - Bất chấp quy trình sản xuất được thiết kế cẩn thận đến mức nào, hoặc các nguyên tắc và tiến trình được quy định chặt chẽ ra sao, chúng tôi biết rằng chúng tôi sẽ phải giải quyết những sự kiện bất ngờ, không dự đoán trước được.
 - Vì thế, chúng tôi phải có năng lực học hỏi, cải tiến, và xử lý được những điều ngạc nhiên.
 - Hầu hết việc vận hành liên quan đến sự tương quan giữa các yếu tố tách rời nhau trong quy trình, do đó chúng tôi phải có khả năng làm việc như một nhóm hợp tác theo đó việc giao tiếp, cởi mở, tin cậy lẫn nhau và cam kết được đánh giá cao.
 - Chúng tôi dựa vào ban quản lý trong việc cung cấp các nguồn lực, sự đào tạo và hỗ trợ phù hợp để công việc được hoàn tất.
-

Loại văn hóa bộ phận này là khó mô tả nhất bởi vì nó phát triển cục bộ trong tổ chức và trong phạm vi của các đơn vị vận hành. Vì vậy, bạn có thể xác định một loại văn hóa bộ phận của những người vận hành trực tiếp trong một nhà máy hạt nhân, một phức hợp sản xuất hóa chất, một nhà máy xe hơi, một nhóm điều khiển một văn phòng nào đó nhưng không biết rõ những yếu tố nào khiến cho văn hóa này lan rộng hơn chính đơn vị cục bộ đó. Khi xử lý vấn đề này, chúng ta phải xem xét sự vận hành trong nhiều ngành nghề khác nhau, phản ánh các xu hướng lớn trong công nghệ. Tại một cấp độ căn bản, cách thức hành động trong một lĩnh vực ngành nghề cụ thể sẽ phản ánh công nghệ cốt lõi đã hình thành nên ngành nghề đó. Và khi chính công nghệ đó phát triển, bản chất của việc vận hành cũng thay đổi. Ví dụ, như Zuboff (1988) đã tranh luận một cách thuyết phục, công nghệ thông tin đã làm cho nhiều hoạt động tay chân trong nhiều ngành trở nên lỗi thời và nó được thay thế bởi những nhiệm vụ mang tính tư duy khái niệm. Trong một nhà máy hóa chất, người lao động không còn phải đi xung quanh để quan sát, cảm nhận mùi, sờ mó và điều khiển thiết bị bằng tay nữa. Thay

vào đó họ có thể ngồi trong phòng điều khiển và biết được tình hình của nhà máy qua nhiều thông số hiển thị trên màn hình máy tính. Nhưng chính cảm giác của những nhân viên này, cho rằng họ đang thực sự điều hành hoạt động, là nhân tố then chốt trong việc thực thi chức năng, là “tiền tuyến” của tổ chức, mới xác định nên văn hóa bộ phận.

Văn hóa bộ phận của những người vận hành trực tiếp được dựa trên sự tương tác giữa con người, và hầu hết các đơn vị sản xuất kinh doanh đều học hỏi được rằng: sự giao tiếp, tin cậy và tinh thần đồng đội cao độ sẽ giúp hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Những người vận hành còn biết rằng bất chấp các quy tắc về việc phải làm gì trong các điều kiện khác nhau có được quy định rõ ràng đến mức nào, thì thế giới này, đến một mức độ nhất định, là không thể dự đoán trước và họ cần chuẩn bị để vận dụng các kỹ năng cải tiến của mình để xử lý. Các quy tắc và hệ thống thứ bậc thường được hình thành trong những điều kiện bất ngờ. Những người vận hành trực tiếp trở nên rất nhạy cảm khi quy trình sản xuất là hệ thống của các chức năng tương quan nhau, phải chạy cùng nhau thì mới đạt năng suất và có hiệu quả. Quan điểm này được áp dụng cho mọi loại “quy trình sản xuất”, cho dù là sales, nhóm nhân viên văn phòng, nhóm điều khiển thiết bị hay một đơn vị dịch vụ.

Những người vận hành biết rằng để hoàn tất công việc một cách hiệu quả, họ phải gắn kết với hầu hết các giả định đã sẵn có, nhưng vì các điều kiện thực tế không bao giờ giống hệt các tình huống trong khi được đào tạo, nên mọi người vận hành đều biết cách để tách ra khỏi các quy trình chính thống, sao cho được việc nhưng đôi khi vi phạm những điều mà họ cho là các yêu cầu phi lý từ ban quản lý. Một trong những biến thể thường thấy nhất là “làm việc theo nguyên tắc”, nghĩa là làm thật chậm và chính xác, theo đó khiến tổ chức mất năng suất.

Hiện tượng phổ quát về sự thay đổi quy trình làm việc chính thức theo những điều kiện cụ thể và sau đó bình thường hóa những quy trình mới với việc hướng dẫn lại cho những thành viên mới trong nhóm được gọi là “xu hướng thực tế” và đây là đặc điểm quan trọng trong văn hóa bộ phận của những người vận hành (Snook, 2000). Đó là lý do căn bản giải thích tại sao những nhà xã hội học khi nghiên cứu xem công việc thực sự được hoàn thành như thế nào lại luôn luôn tìm thấy nhiều biến thể khác nhau từ các quy trình chuẩn, từ đó họ có thể nói về một “tổ chức không chính thức” và chỉ ra rằng tổ chức sẽ không hiệu quả nếu thiếu đi những nhân viên có hành vi cải tiến này (Hughes, 1958; Dalton, 1959; Van Maanen, 1979b). Các giả định văn hóa phát triển xoay quanh việc như thế nào là thực sự hoàn thành công việc thường là những phần quan trọng nhất trong văn hóa tổ chức.

Chẳng hạn, như mọi nhà quan sát về các đơn vị sản xuất đã biết, các nhân viên hiếm khi làm việc hết năng lực trừ khi trong điều kiện khủng hoảng. Thường thấy hơn là các chuẩn mực về “một ngày làm việc tương xứng với tiền lương” và người lao động nào làm việc chăm chỉ hơn chuẩn mực này sẽ được coi là “kẻ phá vỡ định mức” và có nguy cơ bị khai trừ. Vì vậy, để hiểu được đầy đủ mọi việc diễn ra như thế nào trong tổ chức, bạn phải quan sát loại văn hóa không chính thức, đó là sự tương tác giữa các văn hóa bộ phận của những người vận hành.

Văn hóa bộ phận của giới kỹ sư/nhà thiết kế

Trong mọi tổ chức đều có một nhóm đại diện cho các yếu tố thiết kế căn bản của công nghệ, làm nền móng và nhóm này có kiến thức về việc công nghệ được ứng dụng như thế nào. Trong tổ chức, nhóm này sẽ thực hiện chức năng như một văn hóa bộ phận, nhưng chính các giả định căn bản phát

xuất từ cộng đồng nghề nghiệp và học thức của các thành viên trong nhóm mới làm cho nhóm này trở thành quan trọng. Mặc dù các kỹ sư thiết kế vẫn đang làm việc trong tổ chức, các đặc trưng nghề nghiệp của họ là lớn hơn nhiều và xuyên qua ranh giới của các quốc gia, các ngành nghề. Tại các công ty có yếu tố nền móng là công nghệ, những nhà sáng lập thường là các kỹ sư và họ xây dựng nên tổ chức với sự thống trị của những giả định trong giới kỹ sư. DEC là một tổ chức dạng này, và như chúng ta sẽ thấy trong phần tiếp theo, sự thống trị của văn hóa bộ phận trong giới kỹ sư trước các chức năng kinh doanh khác là nguyên nhân đưa đến thành công và luôn cả thất bại của DEC (Schein, 2003; Kunda, 1992). Các giả định căn bản của văn hóa bộ phận trong giới kỹ sư được liệt kê trong bảng 4.2.

Bảng 4.2. Các giả định trong văn hóa bộ phận của giới kỹ sư

-
- Thế giới lý tưởng là thế giới của các máy móc thanh lịch và những quy trình vận hành với độ chính xác và hài hòa tuyệt đối, không cần sự can thiệp của con người.
 - Con người mới là vấn đề – họ phạm sai lầm và vì thế, bất cứ khi nào có thể, hãy đừng đặt con người trong các hệ thống được thiết kế.
 - Có thể kiểm soát và nên kiểm soát tự nhiên: “đó là điều có thể làm và nên làm” (lạc quan chủ động).
 - Các giải pháp phải dựa trên khoa học và các công nghệ khả thi.
 - Công việc thực sự là việc giải quyết rắc rối và vượt qua các vấn đề phát sinh.
 - Công việc phải theo định hướng về các sản phẩm hữu ích và những kết quả.
-

Các giả định được chia sẻ của văn hóa bộ phận này đều dựa trên học vấn, kinh nghiệm làm việc và yêu cầu công việc chung cho giới kỹ sư. Học vấn của họ củng cố thêm cho quan điểm rằng bản thân vấn đề đã có những giải pháp trù tượng, và các giải pháp đó, trên nguyên tắc, có thể được triển khai trong thế giới thực với những sản phẩm và hệ thống giúp giải thoát con người khỏi những yếu điểm và sai lầm. Các kỹ sư, vận dụng quan điểm này theo nghĩa rộng nhất, là những nhà thiết kế ra những sản phẩm và hệ thống có tính thanh lịch, hữu dụng, bền bỉ, hiệu quả, an toàn, và có thể là có trình

độ thâm mỹ cao (trường hợp của giới kiến trúc sư), nhưng về căn bản thì các sản phẩm và hệ thống được thiết kế ra nhằm đáp ứng nhu cầu của những người vận hành trực tiếp hoặc, theo cách lý tưởng, giải phóng hoàn toàn họ khỏi công việc tay chân.

Trong thiết kế của một hệ thống phức tạp như một máy bay phản lực hay một nhà máy hạt nhân, các kỹ sư thường ưa thích vận dụng những quy trình kỹ thuật để đảm bảo sự an toàn, thay vì dựa vào nhân lực để quản lý các phát sinh bất ngờ có thể có. Họ thừa nhận yếu tố con người và đã thiết kế ra các sản phẩm, hệ thống cũng để cho con người, nhưng họ ưu tiên tối đa cho sự tự động hóa bởi vì đã có giả định căn bản rằng chính con người là yếu tố phạm sai lầm. Ken Olsen, sáng lập viên của DEC, sẽ tức giận khi nghe ai đó nói rằng “đó là lỗi do máy tính”, ông quan niệm rằng máy móc không có lỗi, chỉ con người mới phạm sai lầm. Sự an toàn cũng được xây dựng ngay trong thiết kế. Tôi từng hỏi một phi công của hãng hàng không Ai Cập xem anh ta ưa thích máy bay của Nga hay của Mỹ, anh trả lời ngay là Mỹ vì máy bay Nga chỉ có một hoặc hai hệ thống dự phòng, trong khi máy bay Mỹ có đến ba hệ thống. Cũng theo mạch câu chuyện này, tôi tình cờ nghe được nội dung trao đổi của các kỹ sư tại sân bay Seattle, rằng tổ nhân viên trong khoang lái máy bay là hoàn toàn không cần thiết, máy bay có thể cất cánh và hạ cánh dễ dàng dưới sự điều khiển của máy tính.

Nói cách khác, một trong các nét chính yếu trong văn hóa bộ phận của giới kỹ sư là mỗi quan tâm đến những thiết kế không có con người trong hệ thống, thay vì đưa con người vào. Nên nhớ rằng tất cả các đoàn tàu của Cơ quan Vận tải San Francisco BART đều là tự động. Chính khách hàng, chứ không phải những người vận hành tàu, phản đối mức độ tự động này, đã đòi hỏi ban quản lý BART phải đưa người điều khiển lên mỗi chuyến tàu mặc dù người đó chẳng làm gì ngoài việc có mặt để trấn an hành khách. Tự động

hóa và robot ngày càng phổ biến vì chi phí thấp và độ tin cậy cao khi không cần con người vận hành. Nhưng như đã trình bày, chỉ cần con người khi điều kiện thay đổi và cần cải tiến.

Trong nghiên cứu của Thomas, các kỹ sư rất thất vọng về hoạt động của một cỗ máy tinh xảo mà họ đã mua lại bị hạn chế bởi sự hiện diện của nhiều người vận hành hơn số lượng cần có, bởi chương trình huấn luyện vận hành tồn kém, và các chính sách vô nghĩa xét từ góc độ kỹ thuật do ban quản lý áp đặt xuống (Thomas, 1994). Theo nghiên cứu của tôi về ngành công nghệ thông tin thì các kỹ sư về căn bản vẫn muốn có những người vận hành để điều chỉnh ngôn ngữ và đặc trưng của mỗi hệ thống máy tính nhất định, và họ khá sốt ruột khi thấy “sự kháng cự trước thay đổi” của những người vận hành này. Từ góc độ người sử dụng - là người vận hành - thì không những thứ ngôn ngữ khó hiểu trên máy tính mà toàn hệ thống cũng hiếm khi được coi là hữu ích để xử lý các vấn đề vận hành (Schein, 1992).

Tôi đã tập trung trình bày về giới kỹ sư và các tổ chức kỹ thuật, nhưng các tổ chức khác cũng đều có nhóm tương đồng. Đó là các bác sĩ phát triển nên phương pháp phẫu thuật mới trong ngành y; những người thiết kế ra hệ thống được ứng dụng máy tính nhằm xây dựng các văn bản cần thiết trong ngành tư vấn luật; những người thống kê và nhà thiết kế sản phẩm trong ngành bảo hiểm; những nhà thiết kế ra các công cụ mới mẻ và phức tạp trong ngành tài chính. Việc của họ không chỉ là những nghiệp vụ hàng ngày, mà là thiết kế nên những sản phẩm mới, cấu trúc mới, quy trình mới để giúp tổ chức đạt hiệu quả cao hơn.

Cả những người vận hành trực tiếp lẫn các kỹ sư đều thấy bản thân mình lạc lõng trước một văn hóa thứ ba, rất quan trọng, của những nhà quản lý điều hành.

Văn hóa bộ phận của giới quản lý điều hành

Loại văn hóa bộ phận tổng quát thứ ba, tồn tại trong mọi tổ chức, là văn hóa bộ phận của giới quản lý điều hành, được hình thành qua việc các nhà quản lý này trong mọi tổ chức đều chia sẻ nhau một môi trường và các điều kiện làm việc tương tự nhau. Đôi khi, văn hóa bộ phận này chỉ được đại diện bởi vị CEO và nhóm điều hành. Thế giới quan của các nhà quản lý điều hành được xây dựng quanh yêu cầu duy trì sức khỏe tài chính cho tổ chức và được nuôi dưỡng bởi những mối quan tâm của hội đồng quản trị, các nhà đầu tư và thị trường vốn. Bất kể những mối quan tâm khác mà các nhà quản lý điều hành có thể có, họ vẫn không thể tách khỏi công tác quản lý tài chính cho sự sống còn và phát triển của tổ chức. Trong các doanh nghiệp thuộc sở hữu tư nhân, các nhà quản lý điều hành đặc biệt quan tâm đến lợi nhuận và tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI), và các vấn đề tài chính xoay quanh sự tồn tại và tăng trưởng cũng là điều then chốt trong các công ty đại chúng và các tổ chức phi lợi nhuận. Bảng 4.3. cho thấy những nội dung chủ yếu trong văn hóa bộ phận của giới quản lý điều hành.

Bảng 4.3. Các giả định trong văn hóa bộ phận của giới quản lý điều hành (cộng đồng toàn cầu)

1. Tập trung vào tài chính

- Nếu không tồn tại và phát triển về mặt tài chính, thì không có lợi ích dành cho cổ đông và xã hội.
- Sự sống còn trên phương diện tài chính cũng đồng nghĩa với cuộc chiến dai dẳng cùng các đối thủ cạnh tranh.

2. Hình ảnh cá nhân

- Môi trường kinh tế luôn luôn mang tính cạnh tranh và khốc liệt; “trong cuộc chiến bạn không thể tin cậy ai hết”.
- Vì thế, CEO phải là “người hùng đơn độc”, phải tách biệt ra và chỉ có một mình, nhưng vẫn tỏ ra thông hiểu mọi việc, kiểm soát được toàn diện và có cảm giác là người không thể thiếu.
- Bạn không thể có các dữ liệu đáng tin cậy do cấp dưới chuyển đến bởi vì họ sẽ chỉ nói những gì mà họ nghĩ là bạn muốn nghe; do đó CEO nên tự tin vào phán quyết của chính mình, càng nhiều càng tốt (ví dụ: thiếu các phản hồi chính xác nên các nhà lãnh đạo gia tăng cảm giác về tính đúng đắn và sự hiểu biết).
- Tổ chức và công tác quản lý có bản chất là mang tính thứ bậc; hệ thống thứ bậc này là thước đo cho chức vụ và sự thành công, và là phương tiện chính để duy trì kiểm soát.
- Mặc dù con người là nhân tố cần có, nhưng đó không phải là bản chất của giá trị mà là sự khó chịu cần có; nhân lực là một nguồn lực giống như mọi nguồn lực khác cần thiết trong tổ chức và phải được quản lý, chứ bản thân nhân lực không phải là cứu cánh.
- Một tổ chức được bôi trơn tốt sẽ không cần sử dụng toàn bộ năng lực của con người, mà chỉ cần những hoạt động mà họ đã giao ước thực thi.

Các giả định căn bản trong văn hóa bộ phận của giới quản lý điều hành ảnh hưởng đặc biệt nhiều đến các CEO là những người được thăng cấp dần dần từ thấp lên cao trong quá trình làm việc. Những người sáng lập của tổ chức hay là thành viên trong gia đình được chỉ định đảm trách vị trí này thường cho thấy những giả định khác và thường có thể duy trì một trọng tâm với phạm vi lớn hơn (Schein, 1983). Người được thăng cấp lên CEO thường thể hiện quan điểm tối thượng về tài chính, do bản chất của nghề quản lý điều hành. Khi các nhà quản lý đi lên những nấc cao hơn trong thang cấp bậc, khi trách nhiệm và phạm vi giải trình của họ gia tăng theo, họ không những quan tâm nhiều hơn đến tài chính mà còn nhận ra rằng ngày càng khó khăn khi muốn quan sát và gây ảnh hưởng đến hoạt động căn bản của tổ chức. Họ khám phá ra rằng cần phải quản lý từ xa, điều này

buộc họ phải suy nghĩ về hệ thống và quy trình kiểm soát - một hệ thống lạnh lùng vô cảm. Bởi vì trách nhiệm giải trình luôn luôn được tập trung vào từng cá nhân và chảy ngược lên ban quản lý cấp cao nhất trong tổ chức, những nhà quản lý điều hành ngày càng cảm thấy có nhu cầu biết được mọi chuyện đang diễn ra, trong khi họ lại nhận thấy rằng khó có thể có thông tin đáng tin cậy. Nhu cầu về thông tin và sự kiểm soát thúc đẩy họ phát triển nên những hệ thống thông tin tinh vi dọc theo các hệ thống kiểm soát và họ ngày càng cảm thấy đơn độc khi ngồi tại chiếc ghế cao nhất.

Thật nghịch lý, trong suốt sự nghiệp của họ, các nhà quản lý phải thương lượng với con người và chắc chắn nhận ra một cách khôn ngoan rằng suy cho cùng chính con người làm cho tổ chức hoạt động. Những người giám sát cấp một là những người biết rõ nhất sự phụ thuộc của mình đối với nhân lực bên dưới. Tuy nhiên khi được thăng tiến lên những cấp độ quản lý cao hơn, có hai lý do khiến cho các nhà quản lý này trở nên “lạnh lùng vô cảm”. Đầu tiên, họ ngày càng nhận thức rằng mình không còn quản lý những người vận hành trực tiếp nữa, mà đang quản lý những nhà quản lý cấp dưới khác chỉ biết tư duy giống như hành động của họ. Việc này khiến cho các cấp quản lý được thăng tiến lên cao có cơ hội và xu hướng phát triển nên những mô hình tư duy và thế giới quan ngày càng khác biệt so với thế giới quan của những người vận hành trực tiếp. Thứ hai, khi được thăng tiến, đơn vị trực thuộc quyền quản lý của họ ngày càng lớn hơn, đến mức nhà quản lý không thể biết rõ từng cá nhân trong đó. Đến một mức nào đó, nhà quản lý sẽ nhận thấy mình không thể trực tiếp quản lý từng nhân viên nữa, do đó phải phát triển các hệ thống, quy trình và nguyên tắc để quản lý “tổ chức”. Con người ngày càng được coi là “nguồn nhân lực” và là chi phí chứ không phải là nguồn vốn đầu tư.

Vậy nên văn hóa bộ phận của giới quản lý điều hành có điểm chung với văn hóa bộ phận của giới kỹ sư: xu hướng coi con người là một nguồn lực vô cảm, thường gây ra rắc rối chứ không phải là nguồn mang lại các giải pháp. Một quan điểm chung khác giữa hai loại văn hóa bộ phận này cần lưu ý là: con người và các mối quan hệ chỉ được coi là phương tiện để đi đến mục đích hiệu quả và năng suất, còn bản thân con người không phải là cứu cánh. Cả hai loại văn hóa bộ phận này đều có nền móng nghề nghiệp nằm ngoài tổ chức cụ thể mà tại đó nó đang hoạt động. Ngay cả khi một CEO hay một kỹ sư có toàn bộ sự nghiệp trong một tổ chức duy nhất, anh ta hoặc cô ta vẫn có xu hướng đồng nhất với các nhóm nghề nghiệp bên ngoài tổ chức đó. Ví dụ, khi tiến hành các chương trình liên quan đến quản lý điều hành cho CEO, các CEO chỉ tham gia khi có sự xuất hiện của những người đồng nhiệm khác. Tương tự như vậy, các kỹ sư thiết kế xem xét việc có tham gia các hội thảo chuyên ngành giới thiệu công nghệ mới nhất hay không khi biết dự định của những đồng nghiệp khác, bên ngoài tổ chức.

Tôi đã nêu bật ba loại văn hóa bộ phận bởi vì ba loại này thường nhắm đến những mục đích khác nhau, và chúng ta không thể hiểu được văn hóa tổ chức nếu chưa hiểu cách thức mà người ta nhìn nhận các xung đột dạng này trong tổ chức. Nhiều vấn đề vẫn được gán ghép cho là sự quan liêu, là các yếu tố môi trường làm việc, hay xung đột cá nhân giữa các cấp quản lý; nhưng thực ra chúng liên quan đến sự khác biệt giữa các văn hóa bộ phận nêu trên. Vì thế khi chúng ta cố gắng tìm hiểu một tổ chức nào đó, chúng ta phải xem xét không những văn hóa tổng thể của tổ chức đó mà còn tính đến cả những đặc trưng của các văn hóa bộ phận và sự ăn khớp giữa chúng.

Ví dụ, tại DEC đã có giai đoạn tăng trưởng rất suôn sẻ bởi vì những nhà thiết kế, những người vận hành trực tiếp và các cấp quản lý điều hành đều đến từ giới kỹ sư điện tử và họ thấy dễ dàng làm việc trong công ty, xét từ

quan điểm của giới này. Khi công ty đã phát triển và phải cạnh tranh về chi phí với các đối thủ khác, việc vinh danh văn hóa bộ phận của giới quản lý điều hành ngày càng trở nên quan trọng hơn nhưng vì người sáng lập kiêm CEO của công ty vẫn tư duy như một kỹ sư nên những nhà quản lý tài chính trong doanh nghiệp đã gặp khó khăn khi muốn quan điểm của họ được thông qua. Tương tự như vậy, các tổ chức kinh doanh và marketing đã phát triển nên những văn hóa bộ phận của riêng mình, nhưng họ chỉ có ảnh hưởng rất ít nếu so với tầm ảnh hưởng từ văn hóa bộ phận của giới kỹ sư đang ngày càng lớn mạnh. Một cách để hiểu được sự thất bại về kinh tế của DEC là thừa nhận rằng văn hóa bộ phận của giới kỹ sư đã lấn át, cho nên cả văn hóa của những người vận hành lẫn những nhà quản lý điều hành đều không gây được ảnh hưởng.

Ngoài ra, DEC còn phát sinh những xung đột giữa các văn hóa bộ phận ngay bên trong chức năng kỹ thuật với lý do là các giả định như: cạnh tranh nội bộ là điều tốt, thị trường mới là người phán xét sau cùng về việc những sản phẩm nào cần được tiếp tục xây dựng, sự cải tiến và phát triển sẽ hấp thu hết những chi phí ngày càng tăng thêm khi “làm đủ thứ”, và mọi người nên “làm đúng việc cần làm”. Văn hóa của DEC trao quyền cho mọi người, vì vậy những ai đã thành công và xây dựng được những đội nhóm lớn mạnh trong DEC đều tin rằng mình đang nắm giữ câu trả lời cho tương lai của công ty. Khi công nghệ trở nên tinh vi hơn và chi phí ngày càng trở thành yếu tố quyết định vì xuất hiện sự cạnh tranh, công ty không còn có thể tiếp tục ủng hộ nhiều dự án mà các nhóm lớn mạnh trong tổ chức đã đề xuất và biện hộ, kết quả thực tế là mọi nhóm đều ra thị trường quá chậm. Thực ra, DEC chưa bao giờ phát triển được một văn hóa bộ phận hùng mạnh của giới quản lý điều hành và vì thế không thể kiểm soát được xung đột giữa các văn hóa bộ phận mâu thuẫn nhau trong giới kỹ sư.

Tình hình văn hóa bộ phận tại Ciba-Geigy lại rất khác, bởi vì đây là một tổ chức có thâm niên hoạt động lâu hơn nhiều và cũng có nhiều lĩnh vực hoạt động hơn. Tuy nhiên có thể thấy rõ sự ảnh hưởng của văn hóa bộ phận từ giới kỹ sư và những người vận hành trực tiếp khi cả hai văn hóa bộ phận này đều phát xuất từ văn hóa ngành kỹ sư hóa. Khoa học và hóa học đều là những “linh vật” mà văn hóa bộ phận của giới điều hành rất khó quản lý nếu chúng đã từng thành công xét từ góc độ tài chính nhưng lại không phù hợp với những lý tưởng văn hóa đối với việc sản xuất các sản phẩm quan trọng. Ciba-Geigy đã mua lại một doanh nghiệp sản xuất thiết bị lọc khí của Hoa Kỳ là Airwick và sau đó đã khiến cho Airwick vận hành khó khăn. Chẳng hạn, vị CEO của Airwick tại Pháp cần có một hệ thống kế toán năng động hơn hệ thống mà Ciba-Geigy đang sử dụng, nhưng người kế toán trưởng của công ty nói với CEO này rằng hệ thống kế toán chậm chạp hơn vẫn phù hợp. Như chúng ta sẽ thấy, chỉ có văn hóa bộ phận của giới luật sư là có ảnh hưởng đáng kể đến quá trình ra quyết định của các nhà quản lý điều hành khi tổ chức phát triển.

Ngoài ba loại văn hóa bộ phận tổng quát đã được thảo luận như trên, các tổ chức có quá trình lịch sử và phát triển sẽ còn có thêm những văn hóa bộ phận khác, chúng cũng cần được phân tích để chúng ta hiểu rõ động lực của các sự việc, hiện tượng. Chẳng hạn, trong hầu hết các bệnh viện đều có hai văn hóa bộ phận: của “giới bác sĩ” và “giới y tá”, độ hài hòa giữa hai văn hóa này là khác nhau tùy từng nơi. Tại các ngân hàng, có văn hóa bộ phận của những người làm tín dụng và đầu tư. Trong nhiều tổ chức sản xuất, bộ phận bảo trì cũng phát triển văn hóa riêng. Trong các trường đại học, mỗi khoa lại có một văn hóa bộ phận dựa trên môn học chính của từng khoa. Mặc dù người ta vẫn thường bị lôi kéo để nghĩ rằng “học thuật” là một thứ văn hóa vì có một số giả định chung, thực tế lại cho thấy những trường đại

học khác nhau và các khoa trong từng trường đều phát triển những văn hóa khác nhau.

Các văn hóa vi mô

Các văn hóa vi mô phát triển trong các nhóm nhỏ có chung lịch sử và nhiệm vụ. Các giả định chung được hình thành, đặc biệt trong các nhóm có nhiệm vụ đòi hỏi phải cùng nhau hợp tác bởi vì mức độ tương quan cao. Có lẽ ví dụ tốt nhất là các đội bóng đá, họ đều có lối chơi đặc thù sau nhiều giờ tập luyện cùng nhau dưới sự dẫn dắt của một huấn luyện viên. Chúng ta sẽ thấy trong Chương 12 rằng không mất quá nhiều thời gian để phát triển được một phương pháp chung cho nhận thức và cảm giác của một nhóm mới.

Với sự phát triển của kiến thức công nghệ và toàn cầu hóa, cần chú trọng nhiều hơn đến các nhóm đa văn hóa được cấu thành bởi những thành viên đến từ nhiều nền văn hóa vĩ mô và văn hóa nghề nghiệp khác nhau. Xu hướng này thể hiện rõ nhất trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, khi nhóm phẫu thuật, hồi sức và nhiều nhóm nghiệp vụ liên quan khác đều là các hệ thống vi mô cần phải làm việc đồng bộ với nhau. Trong mỗi hệ thống vi mô đó đều có nhiều thành viên đến từ nhiều ngành nghề khác nhau: bác sĩ phẫu thuật, chuyên viên gây mê, y tá, chuyên viên kỹ thuật y khoa... đôi khi họ còn có quốc tịch khác nhau, nhưng làm việc chung trong một nhóm chặt chẽ và điều phối hoạt động với các hệ thống vi mô khác. Cách thức mà các thành viên từ nhiều văn hóa vĩ mô và văn hóa nghề nghiệp khác nhau phát triển nên tinh thần đồng đội là một yếu tố then chốt sẽ được trình bày chi tiết trong Chương 21.

Tóm tắt và các kết luận

Các văn hóa tổ chức tồn tại trong những điều kiện cụ thể. Chúng hoạt động trong một hay nhiều văn hóa vĩ mô, chẳng hạn các nhóm sắc tộc hay các đơn vị văn hóa lớn hơn. Bạn sẽ thấy rằng các văn hóa vĩ mô ảnh hưởng đến sự phát triển văn hóa tổ chức. Khi quan sát một tổ chức, bạn cũng thấy một số giả định là đặc trưng cho tổ chức đó, được gọi là văn hóa doanh nghiệp, và một tập hợp các giả định đặc trưng cho các bộ phận trong tổ chức đó. Các văn hóa bộ phận này phản ánh các nhóm chức năng, cấp độ trong hệ thống thứ bậc, các phân vùng địa lý và những nhóm khác có chung lịch sử hình thành và phát triển. Mọi tổ chức đều có ba loại văn hóa bộ phận tổng quát, phản ánh sự vận hành, công tác quản lý/tài chính và hoạt động thiết kế của nó. Để tổ chức đạt hiệu quả hoạt động, ba loại văn hóa bộ phận này phải nhịp nhàng đồng bộ với nhau bởi vì mỗi loại đều là cần thiết đối với hiệu quả của tổ chức.

Khi tổ chức phát triển trong điều kiện toàn cầu, cần chú trọng hơn đến các nhóm đa văn hóa, chúng có thể được coi là những văn hóa vi mô. Các văn hóa vi mô này được hình thành như thế nào và chúng liên quan đến các hệ thống vi mô khác có các văn hóa khác ra sao sẽ là một chủ đề chính được thảo luận sau.

PHẦN II

CÁC KHÍA CẠNH CỦA VĂN HÓA

Trong Phần Một, tôi đã định nghĩa và mô tả văn hóa như một khái niệm có tính cấu trúc. Cấu trúc này không đôi khi chúng ta mô tả các văn hóa vĩ mô, văn hóa tổ chức, văn hóa nghề nghiệp hay văn hóa vi mô trong các nhóm nhỏ. Tuy nhiên *nội dung* của văn hóa - những gì mà người quan sát có thể coi là những nguyên tắc, chuẩn mực, giá trị và các giả định căn bản thực sự trong một nền văn hóa nhất định - lại có thể khác biệt đáng kể, xét theo cả góc độ những khía cạnh nào là phù hợp nhất để hiểu được văn hóa lẫn trạng thái của các khía cạnh đó. Ví dụ, một điều then chốt khi tìm hiểu văn hóa của một tổ chức là phải nắm được tổ chức đó quản lý *các quan hệ quyền lực* như thế nào (một khía cạnh căn bản của văn hóa) và tổ chức thể hiện tính độc đoán nhiều hơn hay ngả về chủ nghĩa bình quân nhiều hơn khi vận hành (trạng thái của khía cạnh trên).

Các phân tích cấu trúc cho thấy văn hóa hiện diện tại cấp độ của các sản phẩm nhân tạo và những giá trị được đồng thuận, nhưng cốt lõi của nó lại nằm trong các giả định nền móng căn bản. Chúng ta vẫn cần xác định rõ: *các giả định đó về vấn đề gì?* Và như sẽ được trình bày trong các chương tiếp theo, đã có nhiều khía cạnh khác nhau được đề xuất bởi những nhà nhân chủng học và những nhà nghiên cứu về tổ chức. Việc xác định đâu là những khía cạnh phù hợp cho việc tìm hiểu về tổ chức và lãnh đạo theo nghĩa rộng là rất quan trọng, hơn nữa chúng ta còn phải xác định được đâu là những khía cạnh hữu ích nhất giúp ta nắm bắt được mối liên hệ giữa các

văn hóa vĩ mô, các văn hóa tổ chức và văn hóa vi mô. Chúng ta sẽ nhận ra rằng hầu hết những lúng túng về việc làm thế nào để xác định được văn hóa và “đo lường” nó đều phát xuất từ việc không nhận định được một khía cạnh văn hóa nhất định có áp dụng cho những quốc gia, sắc tộc, nhóm nghề nghiệp, tổ chức hay các nhóm nhỏ hay không.

Để xác định đâu là những khía cạnh cần quan tâm trong số rất nhiều khía cạnh của văn hóa, tôi đã chọn theo quan điểm chức năng, bởi vì có thể phân tích các tổ chức theo lịch sử của chúng và phần nào xác định được cách thức hình thành nên một số giả định văn hóa. Từ quan điểm này, nội dung của các văn hóa tổ chức phản ánh những vấn đề căn bản mà bất cứ tổ chức mới nào cũng phải đối mặt: xử lý môi trường *bên ngoài* để có thể tồn tại và phát triển (Chương 5) và quản lý các vấn đề liên quan đến sự hội nhập *bên trong* (Chương 6). Việc hiểu được tổ chức xét từ những khía cạnh này là điều quan trọng, nhưng chưa đủ. Như đã trình bày rõ trong các tình huống minh họa của DEC và Ciba-Geigy, các tổ chức đều tồn tại trong các môi trường văn hóa vĩ mô: quốc gia và nghề nghiệp, và văn hóa tại cấp độ vĩ mô này phản ánh các vấn đề sâu xa hơn - những giả định về bản chất của chân lý, thời gian, không gian, bản chất của con người và mối quan hệ giữa người với người. Các chương 7, 8 và 9 sẽ trình bày một phương pháp tư duy và mô tả một số khía cạnh sâu sắc này. Các giả định văn hóa vĩ mô, phản ánh các văn hóa quốc gia và văn hóa nghề nghiệp, được phát triển trong công nghệ căn bản của tổ chức, luôn luôn vận hành trong một tổ chức. Hiểu được rằng DEC về bản chất là một doanh nghiệp máy tính Hoa Kỳ được tạo nên bởi những kỹ sư điện tử và Ciba-Geigy về bản chất là một doanh nghiệp hóa chất của Thụy Sĩ - Đức do các kỹ sư hóa và nhà hóa học xây dựng nên là điều quan trọng, nhưng chưa đủ. Cần phải tìm hiểu được lịch sử của từng doanh nghiệp, đây là nội dung có liên quan.

Trong khi cố gắng tìm hiểu những loại hình văn hóa tổ chức phức tạp khác nhau, người ta thường có xu hướng bị lôi cuốn vào việc xây dựng nên những loại hình để sắp xếp các tổ chức vào những “kiểu” khác nhau. Các loại hình này tạo điều kiện thuận lợi cho việc đơn giản hóa và xây dựng nên những chủng loại có trật tự hơn, trên lý thuyết, nhưng chúng có bất lợi vì quá trừu tượng nên không mô tả được chính xác một tổ chức. Chương 10 đề xuất và phân tích một số loại hình, được đúc kết từ những khía cạnh vĩ mô và tổ chức. Sau đó chúng ta cần thận trọng để không áp dụng sai những loại hình này vào các văn hóa vĩ mô và văn hóa tổ chức. Rất nhiều nhầm lẫn trong việc xác định có thể “đo lường” được văn hóa theo kiểu định lượng hay không đều phát xuất từ những lúng túng về việc chúng ta đang đo lường một nhóm, một tổ chức, một nghề nghiệp hay một quốc gia.

Liệu chúng ta có thể “đo lường” hay “giải mã” được nội dung văn hóa trong các tổ chức? Có sự khác biệt giữa các cách giải mã từ quan điểm của người nghiên cứu, người tư vấn hay người lãnh đạo hay không? Trong Chương 11, tôi sẽ mô tả một số công cụ thay thế và tranh luận cho cái mà tôi gọi là quan điểm “khách quan”, theo đó có tính đến và vận dụng những gì mà các thành viên trong tổ chức đang cố gắng thực thi. Quan điểm căn bản của sách này vẫn là *tổ chức* và nó cố gắng mang đến những hiểu biết sâu sắc cho các *nhà lãnh đạo*. Chúng ta sẽ bớt chú trọng vào quan điểm của những người nghiên cứu nhân chủng học hay nhà lý thuyết tổ chức, với hàm ý ở đây là phương pháp giải mã cần thực sự hữu ích đối với *những người trong cuộc* đang cố gắng hoàn tất các mục tiêu của tổ chức và đối với những nhà thực hành/tư vấn đang hỗ trợ cho người trong cuộc.

Những chương này tập trung nhiều hơn vào khái niệm *văn hóa* và ít chú trọng đến khái niệm *lãnh đạo*. Tuy nhiên, bạn nên lưu ý rằng sự lãnh đạo chính là thứ đã tạo nên những nội dung nhất định trong văn hóa cho nhóm.

Những người lãnh đạo, đã xây dựng nên các nhóm, cũng đến từ những văn hóa vĩ mô và văn hóa nghề nghiệp nhất định, vậy nên các khía cạnh văn hóa vĩ mô rộng hơn vẫn tồn tại trong đầu của những nhà lãnh đạo và hiển thị ra ngoài thông qua các hành vi mà nhà lãnh đạo đó yêu cầu hay chấp nhận. Lịch sử của một nhóm là sự pha trộn giữa những thứ mà người lãnh đạo mang đến và những gì có từ điều kiện vĩ mô của nhóm khi nhóm phát triển. Do đó, độc giả cần ý thức cao độ về những giả định của riêng mình trong mỗi nội dung mà sách này trình bày, bởi vì các giả định đó không những quyết định đến kết quả giải mã một tổ chức của riêng bạn mà, quan trọng hơn, còn xác định nên cách thức bạn lãnh đạo hay gây ảnh hưởng đến tổ chức của bạn. Bạn nên phần nào giữ khoảng cách trước mỗi câu chuyện được trình bày, nhưng khi đọc từng chương sách thì lợi ích nhiều nhất dành cho bạn khi bạn tự hỏi *trạng thái của chính mình* trong mỗi khía cạnh là gì. *Hãy tự mình khám phá ra những tầng lớp của văn hóa .*

CÁC GIẢ ĐỊNH VỀ VIỆC THAY ĐỔI ĐỂ THÍCH NGHI VỚI MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Một định nghĩa chính thức về văn hóa tổ chức có thể cho chúng ta biết văn hóa là gì, theo quan điểm cấu trúc, nhưng nó không cho ta biết nội dung của văn hóa - đâu là các giả định văn hóa. Đâu là những loại vấn đề mà nhóm phải đối mặt và từ đó dẫn đến các giả định văn hóa, hoặc nói cách khác, đâu là những chức năng chính yếu mà văn hóa thực thi cho nhóm và cao nhất là cho tổ chức? Tại sao lại tồn tại một số giả định văn hóa nhất định?

Mô hình hữu ích nhất giúp xác định các khía cạnh của văn hóa tổ chức phát xuất từ tâm lý xã hội học và các động lực của nhóm. Mọi nhóm và tổ chức đều phải đối mặt với 2 dạng vấn đề điển hình: (1) tồn tại và điều chỉnh để thích nghi được với môi trường bên ngoài và (2) sự hội nhập của các quy trình bên trong nhằm đảm bảo năng lực để có thể tiếp tục tồn tại và điều chỉnh. Nói cách khác, theo quan điểm tiến hóa, chúng ta cần xác định những vấn đề mà mọi tổ chức phải đối mặt từ khi mới được hình thành cho đến khi phát triển lớn mạnh và suy thoái. Mặc dù rất khó - đôi khi là không thể - nghiên cứu được *các nguồn gốc* của văn hóa và các chức năng trong văn hóa vĩ mô vì thiếu các “di tích”, nhưng không phải là không thể nghiên cứu được các vấn đề này trong phạm vi nhóm, tổ chức, hay lĩnh vực nghề nghiệp khi đã có dữ liệu lịch sử và quá trình phát triển của chúng.

Theo đó quy trình hình thành văn hóa cũng là những đặc trưng trong quá trình hình thành nên nhóm khi cốt lõi của “sự kết hợp thành nhóm” hay đặc trưng của nhóm - các hình mẫu về tư duy, niềm tin, cảm xúc, và giá trị được chia sẻ, có được từ các trải nghiệm và sự học hỏi chung - mang đến kết quả là hình mẫu của những giả định chung mà tôi gọi là “văn hóa” của nhóm đó. Nếu không có nhóm thì sẽ không có văn hóa, và nếu không có các giả định chung được chia sẻ, không có một mức độ văn hóa tối thiểu thì chúng ta chỉ có một tập hợp các cá nhân, chứ không phải một “nhóm”. Vậy nên sự phát triển của nhóm và sự hình thành văn hóa có thể được coi là hai mặt của một vấn đề, cả hai đều là kết quả của các hoạt động lãnh đạo và những trải nghiệm chung.

Phương pháp tiếp cận như trên trong việc xác định các yếu tố và khía cạnh của văn hóa là khác biệt về căn bản so với phương pháp của những nhà nhân chủng học đã áp dụng, bởi vì chúng ta không những cố gắng tìm hiểu những văn hóa hiện có mà còn muốn biết về quá trình hình thành, phát triển và suy thoái của văn hóa. Quan điểm mang tính vận động này cũng phản ánh tính chức năng nhiều hơn khi chúng ta chẳng những tìm hiểu xem văn hóa là gì mà còn muốn biết văn hóa thực hiện các chức năng nào đối với một nhóm, một nghề nghiệp, một quốc gia nhất định, v.v... Những hiểu biết sâu sắc được rút ra từ sự vận động của nhóm khi nó phải đối mặt với nhiều vấn đề sẽ mang đến cho chúng ta những chỉ dẫn cần thiết để nhận diện được các khía cạnh hữu ích nhất trong việc tìm hiểu về tổ chức. Đồng thời, bởi vì suy cho cùng thì các nhóm và tổ chức là sản phẩm của những người lãnh đạo, nên việc xem xét những vấn đề mà người lãnh đạo phải đối mặt trong khi hình thành và quản lý các nhóm cũng là điều cần thiết. Các vấn đề liên quan đến việc điều chỉnh để thích nghi với môi trường bên ngoài được thu gọn lại thành các mục cốt lõi như thể hiện trong Bảng 5.1.

Bảng 5.1. Các vấn đề liên quan đến việc điều chỉnh theo môi trường bên ngoài và để tồn tại

-
- **Sứ mạng và chiến lược:** có được sự hiểu biết chung về sứ mạng cốt lõi, nhiệm vụ trọng tâm, các chức năng thể hiện ra ngoài và các chức năng ngầm hiểu.
 - **Các mục tiêu:** phát triển sự đồng thuận về các mục tiêu, phát xuất từ sứ mạng chính.
 - **Các phương tiện:** phát triển sự đồng thuận về các phương tiện cần sử dụng để đạt mục tiêu, chẳng hạn như cấu trúc tổ chức, sự phân chia lực lượng lao động, hệ thống khen thưởng và hệ thống ủy quyền.
 - **Sự đo lường:** phát triển sự đồng thuận về các tiêu chí dùng để đo lường hiệu quả hoạt động trong khi thực hiện mục tiêu, chẳng hạn như các tiêu chí về hệ thống thông tin hay hệ thống kiểm soát.
 - **Sự điều chỉnh:** phát triển sự đồng thuận về các giải pháp phù hợp hoặc các chiến lược điều chỉnh nếu chưa đạt mục tiêu.
-

Các giả định chung được chia sẻ về sứ mạng, chiến lược và mục tiêu

Mọi nhóm mới hay tổ chức mới đều phải phát triển một khái niệm chung về vấn đề tồn tại, thường phát xuất từ ý nghĩa cốt lõi nhất của sứ mạng, nhiệm vụ trọng tâm hay “lý do tồn tại” của nhóm hay tổ chức đó. Trong hầu hết các tổ chức *kinh doanh*, định nghĩa chung này phát triển xoay quanh sự tồn tại và phát triển dưới góc độ kinh tế, điều này gắn liền với việc gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp với các bên có lợi ích liên quan của tổ chức: (1) các nhà đầu tư và cổ đông; (2) các nhà cung cấp nguyên vật liệu cần thiết để sản xuất; (3) các nhà quản lý và nhân viên; (4) cộng đồng và chính quyền; và sau cùng nhưng không kém quan trọng là (5) những khách hàng sẵn lòng mua sản phẩm hay dịch vụ.

Nhiều công trình nghiên cứu về tổ chức đã cho thấy yếu tố then chốt để duy trì và tăng trưởng trong dài hạn là giữ được sự cân bằng giữa các nhu cầu của nhiều bên liên quan, và sứ mạng của tổ chức - một tập hợp các

niềm tin về những năng lực cốt lõi và các chức năng chính trong xã hội - thường là một cách phản ánh sự cân bằng này (Donaldson và Lorsch, 1983; Kotter và Heskett, 1992; Porras và Collins, 1994). Sẽ là sai lầm nếu nghĩ rằng chỉ cần tập trung vào một trong các bên có lợi ích liên quan, bởi vì tất cả các bên như liệt kê trên đây đều góp phần tạo thành môi trường cho tổ chức.

Trong các tổ chức tôn giáo, giáo dục, xã hội và tổ chức chính phủ, sứ mạng cốt lõi hoặc nhiệm vụ trọng tâm rõ ràng là khác biệt so với các tổ chức kinh doanh, nhưng lý luận về sứ mạng cốt lõi cũng tương tự: đó vẫn là sự cân bằng giữa các loại nhu cầu khác nhau của nhiều bên có lợi ích liên quan. Ví dụ, sứ mạng của một trường đại học là cân bằng giữa nhu cầu học tập của sinh viên, nhu cầu nghiên cứu và mở rộng kiến thức của các khoa, nhu cầu của cộng đồng về một kho tàng lưu trữ kiến thức và kỹ năng, nhu cầu của các nhà đầu tư tài chính có được một định chế trong điều kiện phát triển thuận lợi, và trên hết là nhu cầu của toàn xã hội cần có một học viện tạo thuận lợi cho sự dịch chuyển các thanh thiếu niên vào thị trường lao động và phân bổ họ vào các nhóm kỹ năng.

Mặc dù các sứ mạng cốt lõi hoặc nhiệm vụ trọng tâm thường được tuyên bố dưới góc độ của một nhóm lợi ích duy nhất, chẳng hạn như khách hàng, nhưng một phương pháp tư duy hữu ích về sứ mạng cốt lõi là chuyển sang câu hỏi “Chức năng chính yếu của chúng ta trong tổng thể lớn hơn là gì?” hoặc “Điều gì biện minh cho sự tồn tại của chúng ta?”. Đặt câu hỏi theo cách này sẽ cho thấy rất nhiều tổ chức là có nhiều chức năng, liên quan đến nhiều nhóm lợi ích khác nhau, trong đó một số chức năng là hiển thị rõ ràng, tường minh còn một số khác được ngầm hiểu, và theo nghĩa này thì người ta không nói đến các chức năng ngầm hiểu đó (Merton, 1957). Ví dụ, chức năng tường minh của một trường học là giáo dục. Nhưng khảo sát kỹ

những gì đang diễn ra trong các hệ thống của trường học đó cho thấy nhiều chức năng *ngầm hiểu* khác: (1) giữ trẻ em không cho chúng ra đường và tham gia vào thị trường lao động, cho đến khi nào chúng có cơ hội phù hợp và đã có các kỹ năng; (2) phân loại thể hệ tương lai và sắp xếp thành các nhóm tài năng và kỹ năng, theo nhu cầu của xã hội; và (3) cho phép nhiều nhóm ngành nghề khác nhau hỗ trợ các hệ thống của nhà trường được tồn tại và duy trì tính tự quản trong chuyên môn. Khi khảo sát các chức năng tường minh và tiềm ẩn, nhà lãnh đạo và các thành viên của tổ chức sẽ nhận ra rằng để tồn tại được thì họ phải hoàn tất mọi chức năng trên, đến một chừng mực nhất định. Một số giả định quan trọng nhất có liên quan đến việc làm thế nào để hoàn thành các chức năng ngầm hiểu mà không phải công khai thừa nhận sự tồn tại của chúng.

Theo đó, sứ mạng cốt lõi trở thành một vấn đề phức tạp mang tính đa chức năng, và một số chức năng vẫn phải được giữ ở dạng ngầm hiểu để bảo vệ các đặc trưng hiển thị ra ngoài của tổ chức. Một trường đại học công khai tuyên bố các chức năng giữ trẻ, phân loại và tự quản trong chuyên môn sẽ gây lúng túng, nhưng các chức năng này vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc xác định các hoạt động và những yếu tố văn hóa then chốt của tổ chức. Trong các tổ chức kinh doanh, các chức năng ngầm hiểu có thể bao gồm: cung cấp công ăn việc làm cho cộng đồng nơi đơn vị kinh doanh tọa lạc, cung cấp các nguồn lực kinh tế cho cộng đồng dưới hình thức các hàng hóa hay nguyên vật liệu thô, và cung cấp các tài năng quản lý được sử dụng cho các hoạt động khác chứ không chỉ trong mảng điều hành kinh doanh.

Ví dụ, khi DEC trở thành một nguồn lực kinh tế đáng kể tại New England, việc chọn lựa địa điểm để xây dựng các nhà máy mới và các đơn vị khác của tổ chức phần nào chịu ảnh hưởng từ nhận thức của Ken Olsen về việc đâu là những ảnh hưởng kinh tế của từng địa phương. Sau đó việc

phân tích văn hóa của DEC đã cho thấy một tập hợp các giả định ngầm hiểu về việc duy trì sức khỏe kinh tế cho các vùng địa lý mà công ty có hoạt động. Mặc dù Ciba-Geigy không bao giờ công khai thừa nhận, nhưng các thành viên trong cái gọi là “giới tinh hoa Basel” có những lợi thế về sự nghiệp mà những người không phải là dân Thụy Sĩ không có, và một trong những chức năng ngầm hiểu của hoạt động kinh doanh là duy trì những sự nghiệp này.

Các khía cạnh tổng quát của văn hóa doanh nghiệp phát triển xoay quanh các vấn đề trên, và những khía cạnh trong văn hóa bộ phận tồn tại trong các đơn vị con, nơi có những lợi ích được phát triển trong những chức năng ngầm hiểu. Tầm quan trọng của các chức năng ngầm hiểu này có thể sẽ không lộ diện cho tới khi tổ chức buộc phải tính toán đến việc đóng cửa hay dịch chuyển. Sau đó có thể bùng nổ xung đột giữa các văn hóa bộ phận, nếu như lợi ích của một số nhóm bị đe dọa. Ví dụ điển hình nhất là văn hóa bộ phận của người lao động được bộc lộ khi công ty buộc phải thu hẹp quy mô hay dịch chuyển.

Sứ mạng có liên quan trực tiếp đến cái mà tổ chức vẫn gọi là “chiến lược”. Để hoàn tất các chức năng tường minh và ngầm hiểu, tổ chức phát triển nên các giả định chung được chia sẻ về “lý do tồn tại” của nó và xây dựng các kế hoạch lớn để thực thi các chức năng này. Các quyết định về sản phẩm và dịch vụ được hình thành và chiến lược cũng phản ánh được những “dấu hiệu nhận diện” của tổ chức (Hatch và Schultz, 2004). Các giả định chung về việc “chúng ta là ai” trở thành một yếu tố quan trọng trong văn hóa tổ chức và hạn chế những chọn lựa chiến lược của tổ chức đó. Các nhà tư vấn chiến lược thường thất vọng với việc các đề xuất của họ bị từ chối thực thi. Họ quên một điều rằng: nếu những đề xuất đó không nhất quán với

các giả định của tổ chức về bản thân nó, thì chúng không thể có ý nghĩa và không bao giờ được thực thi.

Chẳng hạn, trong một giai đoạn phát triển của Ciba-Geigy, tôi đã nghe những cuộc tranh cãi liên miên giữa các cấp quản lý về việc công ty có nên thiết kế và sản xuất “bất cứ sản phẩm nào” hay không, miễn là có lợi nhuận; hoặc nên chẳng thiết kế và sản phẩm cần được hạn chế trong phạm vi mà các cấp quản lý cao nhất công ty tin là “tốt đẹp” hay “có giá trị”, dựa trên quan niệm của nhóm này về xuất xứ của công ty và về tài năng độc đáo. Việc tranh luận cũng tập trung vào vấn đề có nên giữ lại Airwick (đã được mua lại bởi một công ty con của Ciba-Geigy tại Hoa Kỳ) hay không để giúp cho doanh nghiệp có thêm sức mạnh marketing theo định hướng người tiêu dùng. Airwick sản xuất các thiết bị lọc không khí, khử mùi và trong một cuộc họp hàng năm, vị tổng giám đốc của công ty thành viên tại Hoa Kỳ đã tự hào trưng bày các mẫu quảng cáo TV cho sản phẩm mới có tên gọi là Tắm thơm Sạch. Tôi ngồi bên cạnh một thành viên cấp cao trong hội đồng quản trị của công ty, ông này là một nhà nghiên cứu người Thụy Sĩ đã từng phát triển nên nhiều sản phẩm hóa học chủ lực. Ông rõ ràng không tán thành mục quảng cáo và quay sang tôi nhỏ nhẹ “Ông biết không, thậm chí đây còn không phải là *sản phẩm* nữa kìa”.

Trong các cuộc tranh luận sau đó có liên quan đến việc nên chẳng Ciba-Geigy bán lại Airwick (mặc dù công ty này có tình hình tài chính lành mạnh và đang hoạt động có lợi nhuận), tôi sau cùng đã hiểu ra hàm ý của lời nhận xét trên đây: Ciba-Geigy không thể chấp nhận mình mang hình ảnh của một công ty sản xuất ra các sản phẩm tầm thường như các thiết bị lọc khí. Theo đó các quyết định chiến lược được lập ra trên nền tảng văn hóa của doanh nghiệp này, chứ không phải từ các dữ kiện tài chính hay marketing. Ciba-Geigy đã bán Airwick và khẳng định tính đúng đắn của giả định rằng họ chỉ

nên hoạt động trong những lĩnh vực có nền tảng khoa học rõ ràng và chỉ giải quyết các vấn đề trọng yếu như bệnh tật hoặc sự đói nghèo.

Vấn đề này lại xuất hiện theo một cách khác tại General Foods khi công ty bị cáo buộc bởi các nhóm người tiêu dùng và các chuyên gia dinh dưỡng rằng một số sản phẩm của họ, mặc dù có hương vị thơm ngon vì có nhiều đường và hương liệu nhân tạo, không có giá trị dinh dưỡng. Đối với ban quản lý cấp cao của General Foods thì cáo buộc này không chỉ là vấn đề kinh tế, mà còn là vấn đề nhận diện: họ là một công ty thực phẩm đúng nghĩa hay chỉ là đơn vị có những sản phẩm “ăn được” có định hướng người tiêu dùng, hay cả hai, hay chẳng phải thứ nào hết?

Đầu tiên, General Foods đáp trả bằng các nỗ lực phát triển và chào bán ra thị trường nhiều sản phẩm với hàm lượng dinh dưỡng cao, nhưng họ nhận thấy khách hàng thực sự ưa chuộng các sản phẩm giá rẻ hơn, hàm lượng dinh dưỡng thấp hơn và có hương vị thơm ngon hơn. Một chiến dịch quảng cáo để chào bán “hàm lượng dinh dưỡng” đã không vượt qua được sự kháng cự của khách hàng, và cũng không làm cho giá giảm xuống. Một cuộc tranh luận đã phát sinh trong nội bộ về sứ mạng căn bản của công ty, vượt qua sự tồn tại theo góc độ kinh tế, và trong cuộc tranh luận này thì văn hóa bộ phận theo định hướng thị trường, có tính thực dụng là có điều kiện thuận lợi nhất để thắng thế. Công ty nhận ra rằng cam kết của họ về hàm lượng dinh dưỡng đã không phải là điều then chốt và yếu tố nhận diện của công ty dựa nhiều hơn vào giả định: công ty là một thực thể kinh doanh có các sản phẩm “ăn được” theo định hướng người tiêu dùng. Họ nên sản xuất và chào bán bất cứ loại thực phẩm nào mà khách hàng sẵn lòng mua.

Tóm lại, một trong những yếu tố trọng tâm nhất của mọi loại văn hóa là giả định mà những thành viên trong tổ chức đã cùng nhau chia sẻ về yếu tố

nhận diện và sứ mạng cao nhất hay các chức năng cốt lõi của tổ chức. Chúng không nhất thiết phải được ý thức rõ, nhưng sẽ lộ diện khi chúng ta thăm dò qua những quyết định chiến lược của tổ chức.

Những giả định chung được chia sẻ về các Mục tiêu phát xuất từ Sứ mạng

Sự đồng thuận về sứ mạng cốt lõi và yếu tố nhận diện cũng không tự động đảm bảo rằng các thành viên chủ chốt trong tổ chức đều có những mục tiêu chung hoặc những văn hóa bộ phận khác nhau sẽ được dàn xếp hài hòa để hoàn tất sứ mạng của tổ chức. Như đã trình bày trong chương trước, các văn hóa bộ phận căn bản trong tổ chức có thể vô tình hiểu sai mục đích của những yếu tố trong sứ mạng. Người ta thường hiểu sứ mạng, nhưng không diễn giải, làm rõ đến từng chi tiết được. Để có được sự đồng thuận về các mục tiêu, nhóm cần có một ngôn ngữ chung và các giả định được chia sẻ về nghiệp vụ căn bản, từ đó có thể dịch chuyển từ những thứ trừu tượng hoặc chung chung khái quát về ý nghĩa của sứ mạng thành những mục tiêu cụ thể về thiết kế, sản xuất, và chào bán một hàng hóa hay dịch vụ trong khoảng thời gian và chi phí nhất định.

Ví dụ, tại DEC đã có sự đồng thuận rõ ràng về sứ mạng mang đến công chúng các dòng máy tính “chiến thắng trên không gian thị trường”, nhưng sự đồng thuận này không giải quyết được vấn đề của ban quản lý cấp cao: làm thế nào để phân bổ các nguồn lực cho nhiều nhóm phát triển sản phẩm khác nhau, và sự đồng thuận đó cũng không chỉ rõ cách thức tốt nhất để có thể tung các sản phẩm ra thị trường. Sứ mạng và chiến lược có thể khá thoải mái về thời gian, nhưng các mục tiêu phải được định rõ: năm sau, tháng

sau, ngày mai cần làm gì. Trong quá trình này, việc thiết lập mục tiêu cũng thường cho thấy những vấn đề còn vướng mắc hay chưa có sự đồng thuận giữa các văn hóa bộ phận xoay quanh những vấn đề sâu xa hơn.

Tại DEC, cuộc tranh luận xoay quanh việc cần hỗ trợ những sản phẩm nào và hỗ trợ như thế nào đã cho thấy sự mâu thuẫn sâu sắc trong tư duy về marketing. Ví dụ, có một nhóm cho rằng marketing nghĩa là hình ảnh quảng cáo tốt hơn trên các tạp chí quốc gia sao cho ngày càng có nhiều người nhận biết được tên tuổi của công ty; một nhóm khác lại quan niệm rằng marketing là quảng cáo tốt hơn trên các tạp chí công nghệ kỹ thuật; một nhóm thứ ba cho rằng marketing nghĩa là phát triển các sản phẩm thuộc thế hệ tiếp theo; còn thêm một nhóm nữa tin chắc rằng marketing phải tập trung vào công tác trưng bày và hỗ trợ bán sản phẩm.

Ban quản lý cấp cao cũng thường không định nghĩa được các mục tiêu một cách rõ ràng bởi vì thiếu sự đồng thuận về vai trò của các chức năng then chốt và cách thức các chức năng này phản ánh sứ mạng cốt lõi của tổ chức. Họ phải thống nhất được nên phát triển công ty thông qua sự nổi tiếng trong cộng đồng kỹ thuật hay thông qua sự thừa nhận trên toàn quốc như một thương hiệu trong ngành máy tính mini. Giả định chung, sâu xa hơn đã thắng thế trong đợt tranh luận này phát xuất từ sự nhận diện mà hầu hết các nhân sự cấp cao của DEC đều sẵn có với tư cách là những kỹ sư điện tử và những người cải tiến. Là kỹ sư, họ tin rằng các sản phẩm tốt sẽ tự bản thân chúng thuyết phục được khách hàng, rằng chỉ cần sự đánh giá của chính họ đối với phẩm chất hàng hóa là đủ, mà không cần lãng phí tiền bạc cho việc xây dựng hình ảnh.

Tại Ciba-Geigy, có sự đồng thuận rõ ràng về sứ mạng duy trì sự tồn tại trong ngành dược phẩm bởi vì điều này phù hợp với khái niệm rộng của ban

quản lý cấp cao và lĩnh vực được phẩm đem lại lợi nhuận, nhưng mức độ không thống nhất về các mục tiêu là đáng kể, chẳng hạn như các tỷ lệ lợi nhuận được mong đợi đối với từng khối phòng ban và việc đo lường thời lượng tăng trưởng và hiệu quả hoạt động.

Bởi vì các mục tiêu vận hành cần phải rõ ràng chính xác, các tổ chức theo cách điển hình thường làm rõ các vấn đề về sứ mạng và sự nhận biết trong bối cảnh của việc xác định các mục tiêu hàng năm hay xa hơn. Để thực sự hiểu được các giả định văn hóa, chúng ta phải thận trọng để không nhầm lẫn giữa các giả định ngắn hạn về mục tiêu với những giả định về sứ mạng. Mối quan tâm của Ciba-Geigy về việc chỉ hoạt động trong những lĩnh vực “tạo ra sản phẩm hữu ích, có nền tảng công nghệ” đã không lộ diện rõ nét trong các quyết định của họ cho tới khi họ vấp phải vấn đề chiến lược như: nên chẳng mua lại một công ty khác. Thực ra, một cách để xem xét hàm ý của chiến lược là nhận ra chiến lược liên quan đến sự phát triển của sứ mạng căn bản, trong khi các mục tiêu vận hành phản ánh các vấn đề chiến thuật ngắn hạn mà tổ chức đã xác định. Theo đó khi một công ty thảo luận về chiến lược căn bản, nó thường cố gắng đánh giá bằng một phương pháp căn bản về mối quan hệ giữa sứ mạng và các mục tiêu vận hành.

Tóm lại, các mục tiêu có thể được xác định theo nhiều cấp độ trừu tượng khác nhau và trong những khoảng thời gian khác nhau. Có phải mục tiêu của chúng ta là lợi nhuận vào cuối quý sau, hay tuyển dụng được thêm 10 nhân viên sales trong tháng tới, hay gọi điện thoại đến 12 khách hàng tiềm năng vào ngày mai? Chỉ khi nào có được sự đồng thuận về các vấn đề này, kéo theo các giải pháp liên tục có hiệu quả, thì chúng ta mới có thể bắt đầu nghĩ đến các mục tiêu của tổ chức như các yếu tố có tiềm năng văn hóa.

Các giả định chung được chia sẻ về những phương tiện để đạt mục tiêu: Cấu trúc, các Hệ thống và các Quy trình

Một số yếu tố văn hóa tổ chức quan trọng nhất và không hiển thị là những giả định căn bản, được chia sẻ về việc “cần thực thi như thế nào, cần hoàn thành sứ mạng như thế nào, cần đạt được các mục tiêu như thế nào”. Như đã trình bày ở trên, các nhà lãnh đạo thường áp đặt cấu trúc, các hệ thống và quy trình mà nếu chúng thành công thì sẽ trở thành bộ phận chung của văn hóa. Khi các quy trình đã trở thành điều hiển nhiên, chúng là các yếu tố trong văn hóa và có lẽ là thứ khó thay đổi nhất.

Các quy trình mà nhóm đã ban hành không những phản ánh thành kiến của những người sáng lập và lãnh đạo, mà còn cho thấy văn hóa vĩ mô trong đó nhóm này tồn tại. Một tình huống ví dụ rất ấn tượng đã phát sinh trong Chương trình Nghiên cứu sinh của MIT Sloan khi các nhà quản lý trẻ tuổi, có nhiều tiềm năng đến tham gia một chương trình đào tạo cao học được giao bài tập *xây dựng một tổ chức*. Có nhiều nhóm, tổng cộng mỗi nhóm khoảng 15 người, được giả định cần xây dựng nên các “công ty chuyên sáng tác các nội dung trong 2 dòng, để ghi lên các tấm thiệp chúc mừng sinh nhật hay lễ kỷ niệm”. Sản phẩm làm ra sau đó sẽ được những người quản lý chương trình học “tìm mua”, và các “doanh nghiệp” được đo lường hiệu suất qua sản lượng đầu ra. Mỗi nhóm đều *thành công ngay* trong việc chọn ra các nhà quản lý điều hành, một quản lý sales, một quản lý marketing, các nhân viên sửa bản in, giám sát và *cuối cùng là* vài người viết nội dung. Chỉ bằng việc tư duy thấu đáo và phân tích kỹ thì các nhóm mới biết rằng cách tốt nhất để thành công là tổ chức tất cả 15 thành viên là những người viết nội dung. Họ đều tự động rơi vào cấu trúc thứ bậc điển hình và có sự phân biệt chức năng, phản ánh những văn hóa quốc gia và văn hóa tổ chức của từng cá nhân thành viên.

Xu hướng quay lại những gì mà chúng ta đã biết đã tạo thuận lợi để có sự đồng thuận nhanh chóng về các phương tiện để đạt mục tiêu. Sự đồng thuận này là quan trọng bởi vì các phương tiện được sử dụng trong những hành vi và hành động được điều phối hàng ngày. Người ta có thể có các mục tiêu không rõ ràng, nhưng dù sao đi nữa họ phải thống nhất về phương pháp xây dựng cấu trúc tổ chức, cách thiết kế, làm công tác tài chính, phát triển và bán sản phẩm hay dịch vụ. Từ một mô hình thống nhất cụ thể mà “phong cách” của tổ chức được thể hiện, cùng với thiết kế căn bản của những nhiệm vụ, sự phân bổ lao động, cấu trúc của báo cáo và trách nhiệm giải trình, các hệ thống khen thưởng và khuyến khích, các hệ thống kiểm soát, các hệ thống thông tin.

Các kỹ năng, công nghệ và kiến thức mà nhóm giành được trong những nỗ lực đối phó với môi trường sau đó cũng trở thành một phần của văn hóa nhóm nếu có sự đồng thuận về việc những kỹ năng đó là gì và làm thế nào để sử dụng chúng. Ví dụ, nghiên cứu của Cook và Yanow (1993) về một số công ty sản xuất sáo tốt nhất thế giới cho thấy rằng qua nhiều thế hệ, những thợ thủ công làm sáo có thể làm ra những sản phẩm mà người nghệ sĩ biểu diễn sáo có thể nhận ra ngay một sản phẩm là của công ty nào, nhưng ban quản lý và những người sản xuất lại không thể mô tả chính xác họ đã làm gì để sản phẩm mang tính đặc thù. Các việc đó đã được gắn chìm vào quy trình sản xuất và phản ánh một tập hợp các kỹ năng được truyền đạt từ thế hệ này sang thế hệ khác qua hệ thống dạy và học nghề, nhưng chúng không được nhận diện một cách chính thức.

Trong việc phát triển các phương tiện để đạt mục tiêu, có nhiều vấn đề nội bộ của nhóm cũng phần nào được giải quyết. Vấn đề bên ngoài về việc phân bổ lao động tạo nên cấu trúc quy định ai phải biết ai khác và ai được ủy quyền. Hệ thống làm việc của nhóm xác định nên biên giới của nó và

các quy tắc cho những thành viên. Những niềm tin và tài năng của người sáng lập và lãnh đạo nhóm xác định nên các chức năng nổi bật của nhóm khi nó phát triển. Ví dụ, các kỹ sư sáng lập nên những công ty dựa trên những phát minh của họ đã xây dựng nên các cấu trúc nội bộ rất khác so với cấu trúc của doanh nghiệp được xây dựng bởi những nhà tư bản đầu tư mạo hiểm, khi họ đặt những nhân tài kỹ thuật và marketing theo định hướng tài chính, và cấu trúc này cũng khác với cấu trúc của những lãnh đạo theo định hướng marketing.

Tại Ciba-Geigy, những sáng lập viên tin rằng các giải pháp đều đến từ việc tư duy nghiêm túc, nghiên cứu khoa học và kiểm tra cẩn thận công tác nghiên cứu này trên không gian thị trường. Từ buổi đầu công ty đã có những vai trò nghiên cứu được định nghĩa rất rõ ràng và phân biệt hẳn với các vai trò quản lý. Chuẩn mực được phát triển sao cho mỗi cá nhân có thể trở thành chuyên gia trong lĩnh vực nghiệp vụ của mình, đến mức người này biết nhiều hơn bất cứ ai khác, trong một phạm vi xác định - rõ ràng chuẩn mực này phát xuất từ một số giả định theo mô hình của môn khoa học mà công ty hoạt động. Trong lịch sử, sự liên kết với văn hóa khoa học này phần nào lý giải cho giả định rằng lĩnh vực chuyên môn của mỗi cá nhân là lãnh địa riêng tư, và sự tư vấn có thể được coi là xúc phạm. Lãnh địa riêng tư của một cá nhân còn bao gồm luôn cả đội ngũ nhân viên thuộc cấp, ngân sách, không gian làm việc, và mọi nguồn lực khác đã được phân bổ cho cá nhân người đó. Cấp độ tự quản này và mối quan hệ trang trọng được phát triển giữa các thành viên đã trở thành phương tiện để hoàn thành công việc. Việc dựa nhiều vào sự ủy quyền trong hệ thống thứ bậc cũng phát xuất từ công nghệ cốt lõi mà Ciba-Geigy ứng dụng và từ văn hóa vĩ mô của Thụy Sĩ, Đức. Giới hóa học và kỹ sư hóa có hệ thống thứ bậc khá chính xác, theo đó khi là chuyên gia có kinh nghiệm thì người ta có thể ngăn ngừa được những tai nạn nghiêm trọng.

Ngược lại, tại DEC lại có một chuẩn mực khác được phát triển: lãnh địa duy nhất thuộc sở hữu của một cá nhân là trách nhiệm giải trình của cá nhân đó trong một số nhiệm vụ và kết quả nhất định. Ngân sách, không gian vật chất, nhân viên thuộc cấp và các nguồn lực khác thực sự được coi là tài sản chung của tổ chức, cá nhân chỉ có thể gây ảnh hưởng lên các tài sản này. Những người khác trong tổ chức đều có thể tác động đến một nhà quản lý và các nhân viên của anh ta/cô ta, không có biên giới hay “vách ngăn” trong tổ chức. Không gian vật chất cũng được coi là lãnh thổ chung, và việc “chia sẻ kinh nghiệm” được đánh giá cao. Trong khi tại Ciba-Geigy thì việc đưa cho các ý tưởng cho người khác được cho là điều đáng ngại, thì tại DEC việc này được coi là điều bắt buộc để tồn tại. Công nghệ cốt lõi của giới kỹ sư điện tử và thiết kế mạch điện được đưa nhiều vào trong các thử nghiệm và sự phát triển cá nhân, trong đó người ta cho rằng sai lầm là lãng phí thời gian và nguồn lực nhưng không phải là thứ thật sự đáng sợ.

Tại DEC, việc không đồng thuận “ai sở hữu cái gì” có thể là một nguồn gốc lớn của các xung đột. Ví dụ, có một thời điểm trong lịch sử của công ty này, người ta đã không đồng thuận về các quy tắc căn bản trong dịch vụ kỹ thuật, chẳng hạn như khâu thiết kế và sử dụng cửa hàng mô hình mẫu. Một số kỹ sư đã tin rằng công việc cần được thực thi theo trình tự của việc đề trình, những người khác lại cho rằng phải làm theo trình tự của tầm quan trọng, và họ thường thuyết phục nhà quản lý dịch vụ kỹ thuật rằng việc của họ cần được ưu tiên làm trước. Điều này làm những người đang chờ đến lượt mình rất tức giận, và các nhà quản lý dịch vụ rất lo ngại.

Toàn bộ nhóm kỹ sư sau cùng phải thống nhất được một tập hợp các chính sách, và thật lý thú nó củng cố cho mô hình mẫu *mơ hồ* hiện có và hợp thức hóa mô hình mẫu đó. Cả những quản lý kỹ thuật lẫn dịch vụ đã làm những chuyện “nhảy cảm” và nếu họ không thể làm rõ công việc đó là

gì, họ nên trình bày lên cấp trên trực tiếp để được giải quyết. Việc thảo luận về chính sách còn củng cố thêm cho giả định: bởi vì chẳng ai đủ thông minh để “lập công thức” cho mọi việc, người ta nên luôn luôn cùng nhau vận dụng trí tuệ và lẽ phải thông thường. Sự mơ hồ được coi là một thực tế phải chấp nhận và được quản lý “một cách phù hợp”.

Nói tóm lại, vì các giả định văn hóa được hình thành xoay quanh những phương tiện được dùng để đạt mục tiêu, chúng sẽ đương nhiên làm phát sinh các vấn đề về cấp bậc và sự nhận diện trong nội bộ, theo đó làm nổi bật sự phức tạp của việc phân tích các phương tiện và những việc xoay quanh nỗ lực thay đổi cách thức để đạt mục tiêu của tổ chức. Sự đồng thuận về các phương tiện được sử dụng sẽ tạo nên các nguyên tắc hành xử và nhiều sản phẩm nhân tạo khác, sau cùng sẽ được nhận biết như sự hiển thị ra ngoài của văn hóa. Sau khi đã có những nguyên tắc và hình mẫu này, chúng trở thành nguồn gốc cho sự ổn định của các thành viên, và vì thế, gắn kết chặt chẽ với họ.

Các giả định chung được chia sẻ về việc đo lường kết quả và điều chỉnh cơ chế

Mọi nhóm và tổ chức cần phải biết phương pháp làm việc để đạt mục tiêu và định kỳ cần phải kiểm tra lại để biết được họ có đang thực thi phù hợp với sứ mạng của mình hay không. Quy trình này liên quan đến 3 mảng mà tại đó nhóm cần có sự đồng thuận, dẫn tới các khía cạnh văn hóa được rút ra từ nhận thức và trở thành các giả định căn bản. Sự đồng thuận phải đạt được trong việc đo lường cái gì, đo lường như thế nào và cần điều chỉnh khi cần thiết ra sao. Các yếu tố văn hóa hình thành xoay quanh mỗi vấn đề

trên thường trở thành trọng tâm cần chú ý đối với các thành viên mới trong tổ chức bởi vì những phương pháp đo lường này đương nhiên gắn kết với cách làm việc của mỗi thành viên.

Đo lường cái gì

Khi thực thi, nhóm phải đồng thuận được về cách thức đo lường hiệu quả hoạt động của nó để biết loại hình điều chỉnh nào cần triển khai nếu như kết quả không như mong muốn. Ví dụ, chúng ta để ý thấy rằng khi DEC mới thành lập, việc đánh giá các dự án xoay quanh việc liệu rằng các kỹ sư trụ cột của công ty có “thích” sản phẩm hay không. Công ty đã giả định rằng sự chấp nhận trong nội bộ là đại diện cho sự chấp nhận từ bên ngoài. Nếu có nhiều nhóm kỹ sư cùng lúc đều thích thú với những sản phẩm của nhóm mình xây dựng nên, thì tiêu chí được chuyển thành “hãy để thị trường định đoạt”. Các tiêu chí trên có thể song hành chừng nào vẫn còn đủ nguồn lực hỗ trợ cho tất cả các dự án bởi vì DEC khi đó đang tăng trưởng với tốc độ cao.

Tại công ty Wellmade chuyên sản xuất sáo, việc thẩm định được tiến hành tại từng khâu trong quy trình sản xuất, vậy nên khi nhạc cụ đi đến cuối dây chuyền thì nó đã vượt qua mọi cuộc kiểm tra và được các nghệ sĩ chấp nhận. Nếu một người thợ thủ công trong một vị trí nào đó không thích những gì anh ta cảm thấy, nghe được hay nhìn thấy trên sản phẩm, đơn giản là anh ta sẽ chuyển ngược lại cho người thợ ở khâu trước đó; chuẩn mực ở đây là sản phẩm có thể phải được làm lại mà không ai khó chịu cả. Mỗi người đều tin tưởng mọi người trong vị trí tiếp theo mình trong dây chuyền (Cook, qua trao đổi riêng ngày 10 tháng 3 năm 1992).

Cook cũng đã nhận ra một quy trình tương tự trong một công ty rượu mạnh của Pháp. Không những mọi công đoạn đều được chuyên gia thẩm định, mà vai trò tối cao của “người thử nếm” - người chịu trách nhiệm đánh giá sau cùng, khi lô sản phẩm đã hoàn thiện - chỉ có thể được thực thi bởi người con trai của người thử nếm thế hệ trước đó. Trong công ty này, người thử nếm sau cùng lại không có con trai, cho nên thay vì giao vai trò này cho người con gái đầu lòng thì ông ta đã chuyển cho người cháu trai, với giả định rằng khẩu vị của nữ giới, về căn bản, là rất khác biệt so với khẩu vị của nam!

Hồi thập niên 1980, tôi có tham gia làm việc với ban quản lý khối thăm dò và khai thác của công ty dầu khí Shell, Hoa Kỳ. Nhiệm vụ tư vấn của tôi là hỗ trợ họ tiến hành phân tích văn hóa để phát triển “công tác đo lường” hiệu quả hoạt động. Khi chúng tôi bắt đầu cùng nhau khảo sát các sản phẩm nhân tạo và những niềm tin, giá trị được chia sẻ trong nhóm, ngay tức khắc chúng tôi thấy rõ nhóm thăm dò và nhóm khai thác đã có những khái niệm hoàn toàn khác về cách thức họ muốn dùng để đo lường.

Nhóm thăm dò muốn được đo lường hiệu quả hoạt động qua việc tìm thấy các bằng chứng về dầu, họ cho rằng cách đo lường này cần xét trên cơ sở thống kê trong thời gian dài bởi vì hầu hết các giếng dầu đều đã cạn. Ngược lại, nhóm khai thác chịu trách nhiệm đưa dầu lên khỏi các giếng dầu một cách an toàn, lại muốn được đo lường hiệu quả trên cơ sở ngắn hạn xét từ góc độ an toàn và hiệu quả khai thác. Đối với nhóm thăm dò, rủi ro là việc không tìm thấy gì cả trong thời gian dài, còn đối với nhóm khai thác thì rủi ro là các tai nạn và hỏa hoạn, có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Trên hết, cả 2 nhóm đều muốn đóng góp cho hiệu quả tài chính của công ty, vậy nên chi phí cho thăm dò và sự khai thác an toàn đều phải được tính đến, nhưng

không nhóm nào muốn được đo lường bằng các tiêu chí tổng quát, chung chung mà lại không phù hợp với công việc của nhóm.

Một số công ty hướng dẫn cho các cấp quản lý của mình rằng: nên tin vào sự đánh giá của chính mình và coi đó là nền móng cho các quyết định; một số công ty khác lại hướng dẫn họ nên hỏi qua ý kiến của sếp họ; một số công ty đào tạo để nhà quản lý không tin vào kết quả chừng nào chưa có các dữ liệu vững chắc, chẳng hạn như đi kiểm tra thực tế thị trường hoặc ít nhất cũng là khảo sát chúng; một số công ty lại khuyên nhà quản lý nên tin tưởng các chuyên gia trong đội ngũ nhân viên của mình. Nếu các thành viên trong nhóm có những khái niệm rất khác nhau về việc cần xem xét cái gì và đánh giá chúng như thế nào, họ sẽ không thể quyết định được nên có hành động điều chỉnh khi nào và như thế nào.

Ví dụ, các nhà quản lý cấp cao trong công ty thường có các quan điểm khác nhau về cách đánh giá hiệu quả tài chính - dùng các chỉ số như tỷ lệ nợ/vốn chủ sở hữu, lợi nhuận ròng/doanh thu, lợi nhuận/tổng đầu tư, giá cổ phiếu công ty, chỉ số đánh giá tín dụng hay các chỉ số khác nữa. Nếu ban quản lý cấp cao không thể thống nhất được xem chỉ số nào cần quan tâm nhiều nhất, họ không thể xác định được mình đang hoạt động hiệu quả đến mức nào và đâu là những hành động điều chỉnh, nếu cần.

Các tranh cãi có thể phát sinh liên quan đến việc liệu rằng các tiêu chí tài chính có lẫn át các tiêu chí khác hay không, chẳng hạn như mức độ hài lòng của khách hàng, thị phần, hay tinh thần của người lao động. Các cuộc tranh cãi này còn trở nên phức tạp hơn vì những bất đồng tiềm năng về thời điểm đánh giá - hàng ngày, hàng tháng, hàng quý, hàng năm hay thế nào khác? Mặc dù hệ thống thông tin là chính xác, nhưng sự chính xác không đảm bảo cho tính đồng thuận về phương pháp tiến hành thẩm định thông tin.

Sự phức tạp tiềm ẩn trong việc đạt được sự đồng thuận về các tiêu chí đo lường được minh họa qua một tổ chức tị nạn quốc tế. Những nhân viên trực tiếp làm việc tại hiện trường đo lường hiệu quả công việc của họ bằng số lượng những người tị nạn được giải quyết, trong khi ban quản lý cấp cao lại chú ý hơn đến thiện chí của các chính phủ tiếp nhận người tị nạn bởi vì các chính phủ đó tài trợ cho tổ chức của họ. Vì thế ban quản lý này kiểm tra từng quyết định về hoạt động tị nạn với mỗi phòng ban và nhiều cấp quản lý bên dưới để đảm bảo rằng các quyết định không ảnh hưởng xấu đến các chính phủ đã hỗ trợ họ. Tuy nhiên, quy trình này rõ ràng làm giảm tốc độ ra quyết định và thường gây ra những cuộc tranh luận dai dẳng, đến lượt chúng lại dẫn đến sự khiếp đảm cho những người làm việc trực tiếp tại hiện trường. Họ nghĩ rằng trong khi ban quản lý cấp cao cứ nhây nhưa tìm kiếm sự đồng thuận từ nhiều bên, họ phải xử lý những tình huống khủng hoảng trên thực tế và ở đó sự chậm trễ có thể đồng nghĩa với cái chết của rất nhiều người tị nạn. Họ nhận thức rằng ban quản lý cấp cao đang sa lầy tuyệt vọng vào những thứ mà đối với họ chỉ đơn giản là sự rối rắm mang tính quan liêu, và họ không hiểu được mối quan ngại của ban quản lý cấp cao đối với các chính phủ có tài trợ.

Sự thiếu đồng thuận trong hệ thống thứ bậc về cách đánh giá mức độ thành công đã cho thấy tầm quan trọng của các văn hóa bộ phận trong tổ chức. Trong khi những nhân viên hiện trường có xu hướng nghĩ rằng sứ mạng cốt lõi là giúp người tị nạn sống sót được, thì ban quản lý cấp cao lại quan tâm hơn đến sự tồn tại của cả tổ chức, và từ quan điểm này họ cho rằng sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc nhiều hơn vào quan hệ của tổ chức mình với Liên hiệp quốc và với các chính phủ khác. Ban quản lý phải quyết định xem có nên truyền bá đến những nhân viên hiện trường về điều thực sự là vấn đề sống còn của tổ chức hay không, hoặc cứ duy trì xung đột nội bộ mà dường như là hậu quả của việc thiếu đồng thuận. Mặt khác, những

nhân viên hiện trường trẻ trung, tràn đầy lý tưởng có thể tranh luận (và thực tế đã tranh luận) rằng sự tồn tại của tổ chức là vô nghĩa khi không đáp ứng được yêu cầu của người tị nạn. Sau đó, tổ chức có những giả định văn hóa xung đột nhau hay các văn hóa bộ phận xung đột nhau khi trung tâm quản lý và nhóm hiện trường có những điểm không thống nhất, thiếu sự đồng thuận trong toàn bộ tổ chức về sứ mạng, các mục tiêu và phương tiện.

Tại Ciba-Geigy, một vấn đề tương tự về văn hóa bộ phận đã phát sinh, liên quan đến việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các khối, phòng ban khác nhau. Các lãnh đạo của những khối có hiệu quả hoạt động cao đã chọn cách so sánh *trong nội bộ*, với các khối khác trong công ty, và do đó họ tự mãn với hiệu quả của mình. Ngược lại, ban quản lý cấp cao chọn cách so sánh các khối, phòng ban trong công ty mình với các bộ phận tương đồng của những đối thủ cạnh tranh *bên ngoài* khác, trong cùng một phân khúc sản phẩm hay không gian thị trường, và theo tiêu chí này thì họ nhận thấy còn một số khối, phòng ban chưa đạt hiệu suất tốt. Ví dụ, khối dược phẩm có hiệu quả hoạt động vượt trội so với các khối hóa chất khác, nhưng thực sự còn rất yếu nếu so sánh với các bộ phận tương đương trong nhiều công ty dược khác. Nhưng doanh nghiệp giả định rằng họ là “một gia đình” nên khó có thể thuyết phục được các cấp quản lý trong khối dược phẩm để họ chấp nhận các tiêu chuẩn cứng rắn hơn từ bên ngoài.

Sự đồng thuận về các phương tiện đo lường

Sự đồng thuận phải đạt được về các tiêu chí lẫn các phương tiện thu thập thông tin. Ví dụ, trong những năm đầu của DEC, họ phát triển một hệ thống giao tiếp rất cởi mở, được xây dựng quanh sự quen biết và tin cậy lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức. Hệ thống này còn được củng cố bởi

mạng lưới e-mail, các cuộc trao đổi thường xuyên qua điện thoại, liên tục thăm hỏi, các buổi khảo sát và hội họp chính thức và không chính thức, các phiên họp cách khoảng 2,3 ngày của những ủy ban. Mỗi nhà quản lý đều tự thiết lập cho riêng mình một hệ thống đo lường và sự tin cậy về tính chính xác trong những nội dung họ báo cáo. DEC hoạt động trên một giả định chung, vững chắc rằng: thông tin và sự trung thực là máu huyết của tổ chức, và công ty đã xây dựng nhiều cơ chế chính thức và không chính thức để đảm bảo mức độ cao trong giao tiếp nội bộ, chẳng hạn như nguyên tắc trong thời kỳ đầu thành lập, công ty quy định văn phòng của các kỹ sư sẽ không có cửa ra vào. Chúng phải dễ tiếp cận, xét theo góc độ vật lý, đối với mọi người khác và kết nối với mạng lưới điện tử trên toàn cầu.

Ken Olsen “đo lường” mọi thứ bằng cách đi khắp công ty, nói chuyện với mọi người thuộc tất cả các cấp bậc trong tổ chức, cảm nhận được tình trạng tinh thần của họ khi quan sát bầu không khí nơi làm việc. Những cách đo lường không chính thức này là quan trọng hơn cả sự kiểm soát chính thức bằng tài chính, và sự đồng thuận được phát triển quanh giả định rằng “chúng ta luôn luôn cởi mở và tin cậy lẫn nhau”. Ngược lại tại Ciba-Geigy có một hệ thống báo cáo với cấu trúc chặt chẽ, theo đó quy định những cuộc điện thoại hàng tuần, các báo cáo hàng tháng gửi về bộ phận kiểm soát tài chính tại trung tâm, nhóm trung tâm ghé thăm từng phòng ban định kỳ mỗi 6 tháng, và các buổi họp, hội thảo chính thức để phổ biến chính sách trong tổ chức. Dường như tại Ciba-Geigy thì giả định then chốt là: thông tin được lan tỏa mạnh qua những kênh đã được thiết kế và cần tránh sử dụng các kênh không chính thức bởi vì chúng không đáng tin cậy. Các vấn đề về văn hóa bộ phận đã phát sinh xoay quanh sự đánh giá thông tin khoa học, đặc biệt là về các sản phẩm dược. Công ty có nhiều phòng thí nghiệm tại Hoa Kỳ và châu Âu, và thông tin từ cả hai nhóm phòng thí nghiệm này đều được giả định là có giá trị như nhau. Nhưng các nhà khoa học thường báo cáo

rằng họ không hoàn toàn tin tưởng các dữ liệu của những bộ phận khác, bởi vì họ nhận thức rằng các dữ liệu này đã sử dụng những tiêu chuẩn phần nào có khác biệt.

Tóm lại, các phương pháp mà tổ chức quyết định sử dụng để tự đo lường hiệu quả hoạt động và thành tựu của mình - các tiêu chí được tổ chức chọn lựa và hệ thống thông tin được xây dựng nên để đo lường - trở thành vấn đề then chốt của văn hóa tổ chức, khi sự đồng thuận được phát triển xoay quanh các vấn đề này. Nếu không có sự đồng thuận, và các văn hóa bộ phận mạnh mẽ đã được hình thành xoay quanh những giả định khác nhau, tổ chức sẽ thấy bên trong nó là những xung đột, có tiềm năng xói mòn khả năng xử lý các vấn đề khác ở môi trường bên ngoài.

Các giả định chung được chia sẻ về những chiến lược khắc phục và điều chỉnh

Sự đồng thuận sau cùng, rất quan trọng đối với việc điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện môi trường bên ngoài, liên quan đến việc cần thiết phải làm gì để thay đổi và làm điều đó như thế nào. Nếu thông tin cho thấy rằng nhóm đang không hướng đến mục tiêu - doanh thu lợi nhuận giảm, thị phần giảm, tung sản phẩm chậm trễ, các khách hàng chủ lực than phiền về chất lượng sản phẩm, các nhân viên chủ chốt và những cấp quản lý rời bỏ công ty, hoặc những sự việc kiểu này - thì vấn đề cần được chẩn đoán và khắc phục theo quy trình nào?

Ví dụ, năm 2009 sự thu hồi số lượng lớn các sản phẩm xe hơi Toyota đã cho thấy doanh nghiệp và các nguồn lực văn hóa vĩ mô tương tác nhau như thế nào để tạo ra: đầu tiên là xu hướng phủ nhận tình huống “có vấn đề”

làm cho doanh nghiệp mất mặt, sau đó là nỗ lực tối thiểu hóa chi phí khắc phục sự cố, kể đến là hàng loạt lời xin lỗi, sau cùng là việc chấp nhận mọi chi phí cần thiết để phân tích và chỉnh sửa những lỗi thực sự có trong xe hơi. Rõ ràng họ đã có sự đồng thuận về nhu cầu phải “giữ mặt” cho doanh nghiệp, nhưng thiếu đồng thuận trong phương pháp xử lý các lỗi trong sản phẩm.

Một hành động khắc phục có hiệu quả đòi hỏi sự đồng thuận về phương pháp thu thập các thông tin bên ngoài, làm thế nào để chuyển các thông tin đó đến những bộ phận phù hợp của tổ chức để họ có thể hành động, và làm thế nào để thay đổi những quy trình trong nội bộ sao cho phù hợp với các thông tin mới. Các tổ chức có thể trở nên kém hiệu suất nếu thiếu sự đồng thuận trong việc thu thập và xử lý thông tin (Schein, 1980). Chẳng hạn, tại General Foods, các nhà quản lý sản phẩm đã sử dụng kết quả nghiên cứu thị trường để xác định được các sản phẩm mà họ đang cầm nắm liệu có đáp ứng được các mục tiêu về kinh doanh và chất lượng hay không. Cùng lúc đó các nhà quản lý bán hàng tại các siêu thị cũng thu thập thông tin về việc những người phụ trách cửa hàng đang phản ứng như thế nào với các sản phẩm khác nhau, thông qua việc dành cho sản phẩm vị trí tốt hơn hay xấu hơn trên quầy kệ. Người ta đã chứng minh được rằng vị trí trưng bày tại quầy kệ có liên quan mật thiết đến doanh số bán hàng. Những nhà quản lý kinh doanh đều cố gắng chuyển tải thông tin này đến những nhà quản lý sản phẩm, nhưng các nhà quản lý sản phẩm lại từ chối vì đã có các kết quả nghiên cứu thị trường “mang tính khoa học cao hơn”, từ đó vô tình làm xói mòn hiệu quả hoạt động chung. Cùng theo kiểu tư duy này, trong giai đoạn đầu của DEC, nhà quản lý thu mua là người biết rõ nhất các đối thủ cạnh tranh đang có những hành động gì, bởi vì ông ta là người đi mua các bộ phận, phụ kiện từ nhiều công ty đối thủ. Tuy nhiên thông tin của ông ta

thường bị phớt lờ bởi vì các kỹ sư tin tưởng vào sự đánh giá của chính họ, nhiều hơn là từ nhận xét của nhà quản lý thu mua.

Nếu thông tin được chuyển đến đúng nơi chốn của nó, tại đó người ta hiểu được và có hành động phù hợp, thì vẫn có thể có vấn đề trong khi đạt đến sự đồng thuận về loại hành động nào cần được thực thi. Ví dụ, nếu có một sản phẩm nào đó đã thất bại trên không gian thị trường, tổ chức có cần sa thải nhà quản lý sản phẩm, xem lại chiến lược marketing, đánh giá lại chất lượng của quy trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm, triệu tập một nhóm chẩn đoán từ nhiều khối chức năng khác nhau để xem bài học rút ra từ thất bại là gì, hoặc ém nhẹm thất bại đó đi và lảng lảng luân chuyển nhân sự?

Tại DEC, cả sự chẩn đoán lẫn phương pháp khắc phục được đề xuất dường như đều là kết quả từ việc thảo luận cởi mở và tranh luận giữa các thành viên thuộc mọi cấp bậc trong tổ chức, nhưng gánh nặng hơn luôn luôn dành cho những người làm kỹ thuật chứ không phải là tài chính, marketing hay thu mua. Sau khi thảo luận và tranh luận, hành động tự điều chỉnh thường được đưa ra trong nội bộ từng khối, phòng ban bởi vì khi đó người ta đã nhận thấy vấn đề của riêng mình và việc mình cần làm. Do đó, ngay khi ban quản lý cấp cao nhất đã thông qua một loạt các hành động và thông báo công khai, thì hầu như vấn đề đã được giải quyết. Tuy nhiên nếu cuộc thảo luận mang đến những đề xuất không phù hợp với một số giả định hay trực giác của Ken Olsen, ông ta sẽ tham gia tranh luận và cố gắng gây ảnh hưởng đến tư duy của người khác. Nếu việc này cũng chưa hiệu quả, ông đôi khi còn ủy quyền cho các nhóm khác nhau để thực thi theo các phương pháp khác nhau để “chơi chắc ăn”, khuyến khích sự ganh đua nội bộ và “để cho thị trường định đoạt”. Quy trình này cũng có khi tùy tiện, nhưng người ta lại hiểu rõ và đồng thuận coi đây là phương pháp để chạy

được việc trong một không gian thị trường năng động, nơi mà DEC đang tồn tại.

Tại Ciba-Geigy, các hành động khắc phục được thực thi trong phạm vi nội bộ khối, phòng ban, nếu có thể, nhằm hạn chế tối thiểu sự lan truyền tin xấu. Tuy nhiên nếu vấn đề đã lan rộng khắp công ty, ban quản lý cấp cao phải chẩn đoán chính thức, thường là với sự trợ giúp của những nhóm “đặc nhiệm” và các quy trình chuyên biệt khác. Sau khi đã chẩn đoán và ấn định được giải pháp khắc phục, các quyết định được lan tỏa thông qua những cuộc họp, văn bản thông báo, điện thoại hay những phương tiện chính thống khác.

Tại Genral Foods, một trong những hành động khắc phục khó thực thi nhất là thuộc về chức năng phát triển sản phẩm, yêu cầu nhóm này ngưng làm việc với sản phẩm nào đã thất bại. Nếu các dữ liệu kiểm tra thị trường cho thấy khách hàng sẽ không mua một sản phẩm nhất định, nhóm phát triển sản phẩm sẽ giải thích duy lý rằng: sự kiểm tra đó được tiến hành với nhóm khách hàng không phù hợp, hoặc chỉ cần thay đổi nhỏ trong sản phẩm cũng có thể giải quyết được vấn đề. Bất chấp dữ liệu thị trường cho kết quả gì, nhóm này cũng biện minh và giả định rằng sớm muộn thì sản phẩm cũng bán được. Trên thực tế, ban quản lý đã buộc phải ứng dụng các nguyên tắc nghiêm ngặt và sự hạn chế về thời gian để buộc nhóm phát triển sản phẩm từ bỏ một số dự án.

Quy trình “chỉnh sửa” không chỉ giới hạn trong những phạm vi có vấn đề. Ngay cả khi một công ty đang có những dấu hiệu thành công, nó phải quyết định xem có nên tăng trưởng nhanh hơn hay phát triển một chiến lược thận trọng để kiểm soát được sự tăng trưởng, hoặc thu lợi nhuận thật nhanh trong khi rủi ro vẫn thấp. Sự đồng thuận trong các vấn đề này trở thành điều

then chốt đối với hiệu suất hoạt động, và loại hình đồng thuận đạt được là một trong những yếu tố quyết định nên “phong cách” của công ty. Các công ty chưa trải qua những giai đoạn thử thách mang tính sống còn sẽ có thể không có “phong cách” phản ứng lại với những vấn đề dạng này. Tuy nhiên các công ty đã trải qua những giai đoạn khủng hoảng lại khám phá ra phần nào những giả định sâu sắc hơn của họ thực sự là gì, khi phản ứng lại cuộc khủng hoảng đó. Theo nghĩa này, một phần chính yếu trong văn hóa tổ chức có thể nằm dưới dạng tiềm ẩn. Bản chất của những phản ứng trước khủng hoảng sẽ cho thấy những yếu tố sâu xa hơn của văn hóa tổ chức.

Ví dụ, nhiều tổ chức không hoạt động kinh doanh đã ngạc nhiên khi nhận ra động lực và tính cam kết cao trong số những nhân viên của họ. Người ta cũng có thể nghe thấy những câu chuyện trái chiều, thường là từ các đơn vị quân đội trong thời chiến tranh, với tỷ lệ cao những cá nhân mất tinh thần chiến đấu, tìm cách thoát khỏi trận chiến và thậm chí bắn vào lưng các sĩ quan của họ. Các tình huống khủng hoảng cho thấy văn hóa bộ phận của nhân viên có được phát triển xoay quanh sự hạn chế về đầu ra và những ý tưởng ngầm hiểu về sự cải tiến từ ban quản lý hay không, hoặc các văn hóa bộ phận này có hỗ trợ cho mục tiêu năng suất hay không.

Sau khi hành động khắc phục hay chỉnh sửa đã thực thi, các thông tin mới cũng cần được thu thập lại để xác định xem kết quả đã được cải thiện hay chưa. Cảm nhận được sự thay đổi môi trường, đem thông tin đến đúng nơi chốn của nó, xử lý thông tin và phát triển những phản ứng đúng đắn là những bộ phận trong chu trình học hỏi vô tận, suy cho cùng đó là thứ sẽ tạo nên đặc trưng trong phương pháp duy trì hiệu quả hoạt động của một tổ chức nhất định.

Tóm tắt và những kết luận

Trong chương này, tôi trình bày về việc các giả định văn hóa đã phát triển xung quanh mọi khía cạnh của các quan hệ của tổ chức với môi trường bên ngoài như thế nào. Sứ mạng tối cao, các mục tiêu và phương tiện được sử dụng để đạt mục tiêu, phương pháp đo lường hiệu quả hoạt động và các chiến lược khắc phục của tổ chức đều đòi hỏi phải có sự đồng thuận, nếu nhóm muốn đạt hiệu suất. Nếu có xung đột giữa các bộ phận trong nhóm, nơi đã tạo ra những văn hóa bộ phận, những xung đột đó có thể làm xói mòn hiệu quả hoạt động của cả nhóm; tuy nhiên nếu điều kiện môi trường có thay đổi, những xung đột này có thể là nguồn gốc tiềm năng cho sự điều chỉnh và học hỏi cái mới.

Việc các vấn đề bên ngoài liên quan đến sự sống còn được làm rõ như thế nào sẽ ảnh hưởng mạnh đến sự tích hợp bên trong của nhóm. Suy cho cùng, mọi tổ chức đều là các hệ thống mang tính *xã hội - kỹ thuật*, trong đó thái độ điều chỉnh cho phù hợp với bên ngoài và giải pháp đối với vấn đề hội nhập bên trong là liên quan nhau và hòa quyện vào nhau. Mặc dù chúng ta đang thảo luận về chúng theo trình tự, nhằm mục đích tìm hiểu nhưng trên thực tế các quy trình bên ngoài và bên trong này đang đồng thời diễn tiến.

Kết luận quan trọng nhất được rút ra từ phân tích này là: văn hóa là một hiện tượng có nhiều khía cạnh, không thể dễ dàng thu hẹp xuống chỉ còn vài nét chính. Văn hóa, suy cho cùng, phản ánh các nỗ lực của nhóm để giải quyết và học hỏi; đó là phần còn đọng lại sau quá trình học hỏi này. Theo đó văn hóa không những hoàn tất chức năng cung cấp sự ổn định, ý nghĩa và khả năng dự đoán trong hiện tại, mà nó còn là hậu quả của những quyết định có hiệu lực xét từ góc độ chức năng trong quá khứ của nhóm.

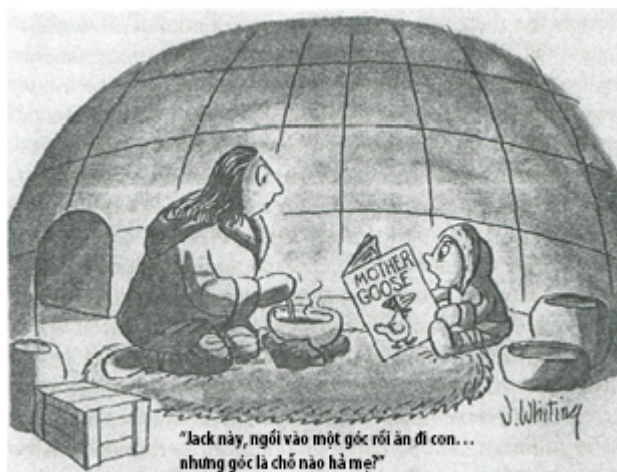
Có nhiều hàm ý dành cho sự lãnh đạo. Đầu tiên là: các vấn đề từ bên ngoài thường là những quan ngại chủ yếu của người lãnh đạo chính thức - người đã xây dựng nên nhóm và muốn nhóm thành công. Ngay cả khi nhóm đã có người lãnh đạo xét từ góc độ lịch sử thì nhìn chung nó sẽ đặt đề một hoặc vài thành viên nữa vào vai trò lãnh đạo để quan tâm đến việc quản lý ranh giới bên ngoài, sự tồn tại và phát triển. Thứ hai, những người lãnh đạo thường được đánh giá trên cơ sở là mức độ thành công trong việc quản lý những chức năng này. Nếu họ không thể xây dựng được nhóm với hoạt động thành công, họ cũng là những người thất bại trong vai trò lãnh đạo. Những bất đồng quan điểm trong nội bộ có thể được bỏ qua, nhưng nếu những người lãnh đạo không thực thi được các chức năng bên ngoài thì thường họ sẽ bị bỏ rơi, bị bãi miễn thông qua biểu quyết hoặc xóa bỏ theo một hình thức kịch tính hơn. Theo đó, các bước trong chu trình xử lý và những vấn đề của nhóm có thể trở thành một danh sách hữu ích, dựa vào đó người ta có thể đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc của nhà lãnh đạo.

CÁC GIẢ ĐỊNH VỀ VIỆC QUẢN LÝ SỰ HỘI NHẬP BÊN TRONG

Một nhóm không thể hoàn thành các nhiệm vụ, tồn tại và phát triển được nếu nó không thể quản lý được các mối quan hệ bên trong nội bộ. Việc học hỏi cách quản lý mối quan hệ nội bộ này được diễn ra đồng thời với việc hoàn tất các nhiệm vụ của nhóm, do đó trọng tâm của chương này được đặt riêng, xét từ góc độ phân tích, nhưng trong thực tế thì các hoạt động đó đồng thời diễn ra. Cách trình bày này nêu bật tầm quan trọng của sự phân biệt trong phân tích, bởi vì người lãnh đạo, các thành viên của nhóm và nhà tư vấn bên ngoài có thể chỉ chú trọng đến năng lượng và thời gian của nhóm theo hướng *các khía cạnh của nhiệm vụ* (như đã trình bày trong chương trước) hoặc *các khía cạnh của nhóm và các cá nhân* (chương này sẽ trình bày). Sự phân biệt này trở thành điều then chốt bởi vì có nhiều khi, trong quá trình phát triển của nhóm, cần tập trung hơn vào các quy trình thực thi nhiệm vụ bên ngoài và nhiều khi lại cần chuyển trọng tâm sang các quy trình trong nội bộ nhóm và các cá nhân thành viên. Thực ra, một trong những chức năng quan trọng của sự lãnh đạo là quản lý đúng trọng tâm và năng lượng của nhóm sao cho hài hòa giữa hai tập hợp quy trình này.

Bởi vì các quy trình xây dựng nên nhóm và phát triển nhóm diễn ra đồng thời với các quy trình giải quyết vấn đề và hoàn thành nhiệm vụ, nên văn hóa của nhóm, suy cho cùng, phản ánh cả những quy trình có định hướng

bên ngoài lẫn bên trong nội bộ. Những quy trình bên trong này cho thấy những vấn đề chính trong nội bộ mà mỗi nhóm đều phải đối mặt, được thể hiện trong bảng 6.1.



In lại dưới sự cho phép của J. Whiting.

Chẳng hạn, khi là nhà tư vấn cho một công ty thực phẩm quy mô nhỏ, thuộc sở hữu gia đình, tôi có hỏi vài nhà quản lý xem họ đã từng có “xung đột” trong công việc hàng ngày với nhân viên, người đồng cấp, hoặc cấp trên hay chưa. Nếu không tình cờ trao đổi với một cá nhân đang rất bức tức, thì tôi suy ra ngay lập tức và rõ ràng là công ty này không hề có bất cứ thứ gì có thể coi là xung đột cả. Hiện tượng này đã khiến tôi lúng túng bởi vì tôi được mời đến để giúp công ty làm rõ xem cần làm gì với “những xung đột nghiêm trọng” giữa các thành viên. Sau cùng tôi nhận ra rằng mình đã giả định rằng từ “xung đột” nhìn chung là một từ đã được người ta hiểu rõ, liên quan đến sự bất đồng ở bất cứ mức độ nào giữa hai hoặc nhiều cá nhân, và sự xung đột này là một tình huống bình thường, luôn luôn có theo một mức độ nào đó.

Trái lại, những người được tôi phỏng vấn lại có hai giả định khác. Theo họ, (1) từ “xung đột” nghĩa là sự bất đồng sâu sắc đến mức rất khó hoặc không thể dàn xếp được (một cách lý giải từ ngữ theo nghĩa khác) và (2) “xung đột” là điều xấu xa theo ý nghĩa rằng người ta để cho xung đột diễn ra khi không quản lý tốt. Sau khi tôi nhận ra các giả định về ngữ nghĩa khác nhau này nằm ở gốc rễ của các vấn đề trong giao tiếp, tôi có thể thay đổi câu hỏi thành “Bạn có thể cho tôi biết đâu là điều tạo thuận lợi hay gây khó khăn cho bạn trong khi làm việc”. Nếu bắt đầu xuất hiện bất cứ bằng chứng nào cho thấy “sự bất đồng” mang tính cá nhân, tôi sẽ xây dựng nên giả định, một cách tường minh, của riêng mình rằng sự bất đồng này là hoàn toàn bình thường trong tổ chức. Sau đó tôi được nghe nhiều câu chuyện chi tiết và sống động về những “xung đột” nghiêm trọng và kể đến, sau khi thảo luận, tôi nhận ra mình có thể dùng từ “xung đột” mà không ngại hiểu lầm hay sự phòng thủ. Trong trường hợp này, tôi và các khách hàng của tôi đã xây dựng nên một hệ thống ý nghĩa chung, dùng trong công việc.

Cũng trong tổ chức này, tôi quan sát được từ các cuộc họp rằng vị tổng giám đốc thường nổi nóng với những thành viên nào không tích cực đóng góp ý kiến và ông ta bắt đầu rút ra kết luận về năng lực của thành viên đó. Tổng giám đốc giả định rằng (như tôi biết sau khi đã hỏi thăm) sự im lặng nghĩa là phớt lờ, thiếu năng lực, thiếu động lực. Hóa ra, các thành viên im lặng thường luôn luôn sẵn sàng trình bày nhưng họ lại thất vọng bởi vì không được yêu cầu. Họ đã giả định rằng mình không nên xung phong, và bắt đầu tin rằng sếp không đánh giá cao họ khi chẳng gọi họ lên trình bày. Nếu những giả định khác nhau về ý nghĩa của sự im lặng không được thể hiện một cách cởi mở, mỗi nguy sẽ là cả hai phía đều công nhận những giả định sai của riêng mình, theo đó hình thành nên một tình huống kinh điển về dự đoán tự nó trở thành sự thật (self-fulfilling prophecy). Trong nhóm này, việc thiếu một hệ thống giao tiếp được cùng nhau đồng thuận đã làm

xói mòn hiệu quả chung. Văn hóa của cả nhóm chưa được hình thành, mặc dù có nhiều nhóm nhỏ đã vận hành trên những giả định chung, chẳng hạn “sếp không đánh giá cao những đóng góp của chúng ta”.

Các loại hình khái niệm chính yếu thường được xây dựng trên một ngôn ngữ chung được cả nhóm sử dụng. Theo đó, những người nói tiếng Anh học hỏi qua ngôn ngữ này các loại hình văn hóa chính yếu của truyền thống văn hóa Anglo-Saxon. Ví dụ, từ quản lý (management) mang ý nghĩa của phương pháp tiếp cận chủ động, tích cực, lạc quan, thực dụng - điển hình cho văn hóa Mỹ. Nhiều người chỉ nói tiếng Anh rất ngạc nhiên khi không có từ tương đương với từ “quản lý” trong nhiều ngôn ngữ khác, chẳng hạn như tiếng Đức. Quan trọng hơn, nếu không có từ ngữ thay thế thì khái niệm tương đương cũng không tồn tại. Chẳng hạn, trong tiếng Đức đều có những từ như “sự lãnh đạo”, “dẫn dắt” và “định hướng”, nhưng không có một từ ngữ hay khái niệm nào tương đương, có thể được dịch ra tiếng Đức là “quản lý”.

Một trong những cái bẫy văn hóa mà nhiều tổ chức mới thành lập thường gặp là: không chú ý rằng các thành viên mới đến từ nhiều văn hóa bộ phận khác nhau và cần phải thiết lập được một hệ thống ý nghĩa chung trong một ngôn ngữ chung. Khi có những thành viên mới đến từ nhiều văn hóa vĩ mô khác nhau, vấn đề có thể được nhận thấy ngay lập tức, khiến cho các sáng lập viên và người lãnh đạo chú ý nhiều hơn đến việc xây dựng ngôn ngữ và hệ thống ý nghĩa chung thông qua các hoạt động - tốt nhất có thể được coi chúng là “những hòn đảo văn hóa” với trọng tâm là ngôn ngữ và ý nghĩa.

Tóm lại, một ngôn ngữ chung và các loại hình khái niệm chung rõ ràng là cần thiết để thiết lập nên sự đồng thuận và giao tiếp. Các hiểu biết chung

này được bắt đầu với tập hợp các hành động, động tác và nội dung phát biểu, thường là của những người kết hợp nhóm hoặc những thành viên tích cực của nhóm khi nhóm đã được gắn kết. Các thành viên thường đã có chung ngôn ngữ từ đầu, tuy nhiên khi nhóm phát triển thì nó xây dựng nên các ý nghĩa riêng trong ngôn ngữ, và ý nghĩa thực sự của từ ngữ khi đó trở thành một trong những lớp sâu nhất của văn hóa. Với góc nhìn của những người ngoài cuộc thì đó là một loại “biệt ngữ” và khó giải mã. Khi quá trình toàn cầu hóa ngày càng phát triển cao và các ngành nghề cũng trở nên phức tạp, nhiều nhóm đã trở thành đa văn hóa, đòi hỏi phải có những nỗ lực đặc biệt từ phía lãnh đạo để tạo nên các hòn đảo văn hóa, nơi đó các văn hóa khác nhau có thể được tìm hiểu. Chương 12 và 21 sẽ thảo luận nhiều hơn về vấn đề này.

Xác định những biên giới và đặc điểm nhận diện cho nhóm

Để nhóm thực thi được chức năng của nó và phát triển, một trong những mảng quan trọng rất cần sự đồng thuận rõ ràng là việc ai sẽ có mặt trong nhóm mới và ai không được tham gia, và các tiêu chí để quyết định việc này. Các thành viên mới không thể thực sự thực thi chức năng và tập trung vào nhiệm vụ trọng tâm của họ nếu họ không chắc chắn về việc mình có là thành viên chính thức hay không, và nhóm không thể duy trì được ý nghĩa của nó nếu không có phương pháp xác định rõ bản thân nhóm là gì và đâu là những biên giới của nhóm.

Đầu tiên, các tiêu chí để được tham gia nhóm thường do người lãnh đạo, sáng lập hay người triệu tập nhóm đặt ra, nhưng khi các thành viên trong nhóm tương tác với nhau thì các tiêu chí này được kiểm chứng lại, và sự

đồng thuận của nhóm sẽ xoay quanh những tiêu chí nào còn tồn tại sau khi kiểm chứng. Trong một công ty non trẻ, người ta thường tranh luận quyết liệt về việc ai sẽ là chủ sở hữu và ai là đối tác, ai sẽ được trả lương bằng cổ phiếu, ai sẽ được tuyển dụng vào những vị trí then chốt và ai là nhân viên, ai sẽ bị từ chối vì không phù hợp. Trong khi tranh luận, các quyết định về nhân sự sẽ được hình thành, cùng lúc đó các tiêu chí để tham gia cũng được xây dựng, kiểm chứng và làm rõ sao cho mọi người đều hiểu. Việc tranh luận này cũng mang đến những cơ hội để thẩm định các tuyên bố về sứ mạng, mục tiêu và phương tiện, minh họa cho việc các yếu tố văn hóa được xây dựng, đồng thời được kiểm tra, làm rõ và củng cố như thế nào.

Một cách để xác định những giả định cốt lõi của nhóm là hỏi các thành viên hiện hữu xem họ thực sự trông đợi gì từ các thành viên mới và tìm hiểu kỹ quá trình làm việc của các thành viên hiện hữu để biết được điều gì là nguyên nhân khiến họ tham gia nhóm đó. Ví dụ, khi tôi hỏi thăm về quy trình tuyển dụng tại DEC, câu trả lời thu được là: mọi ứng viên tiềm năng cho các vị trí kỹ thuật hay quản lý đều được phỏng vấn bởi ít nhất là 5 đến 10 người, và ứng viên chỉ được mời vào làm việc khi được tất cả mọi người phỏng vấn chấp nhận. Những người phỏng vấn tìm kiếm sự thông minh, tự tin, khả năng diễn đạt rõ ràng, sự chấp nhận những điều còn mơ hồ, và động lực làm việc cao từ các ứng viên. Nhưng khi được hỏi thì những người phỏng vấn đều chỉ trả lời chung chung rằng họ muốn tìm người phù hợp.

Sau khi được DEC tuyển dụng, các thành viên mới tạm thời được chấp nhận như là những thành viên lâu dài, chính thức. Nếu họ thất bại trong công việc đầu tiên được giao phó, giả định của tổ chức sẽ là: họ có năng lực nhưng đã được bố trí sai chỗ. Nói cách khác, một khi nhân sự đã được chấp nhận vào làm việc thì rất khó có thể bị loại ra ngoài. Trong các đợt khủng hoảng kinh tế, công ty có xu hướng giảm bớt tốc độ tuyển dụng nhưng rất

miễn cưỡng khi sa thải bất cứ nhân viên nào. Khi áp lực trong việc cắt giảm nhân sự gia tăng, tổ chức đã định nghĩa lại sự sa thải như “thời kỳ quá độ” theo đó người lao động có được phạm vi lớn và nhiều chọn lựa.

Tại Ciba-Geigy, quá trình đào tạo trước khi gia nhập lại là một tiêu chí quan trọng. Hầu hết những thành viên là nhà kỹ thuật hoặc quản lý trẻ tuổi đều có kiến thức nền tảng trong lĩnh vực khoa học, việc này nêu bật lên giả định rằng để thành công trong công ty, mỗi cá nhân phải nắm vững kiến thức khoa học thuộc chuyên ngành của công ty. Học vị cao, chẳng hạn như Tiến sĩ, là một lợi thế lớn ngay cả khi cá nhân được tuyển dụng vào những vị trí quản lý hay marketing.

Cả DEC và Ciba-Geigy đều gặp khó khăn khi tuyển dụng và tiếp nhận những MBA, họ coi đây là nhóm những người được đào tạo chung chung, đa năng và không có nền tảng kiến thức vững chắc về khoa học kỹ thuật, những người này quan tâm nhiều đến khát vọng cá nhân hơn là đóng góp cho công tác chuyên môn của tổ chức. Đằng sau nhận thức này là giả định sâu xa hơn (trong cả 2 công ty) rằng công tác quản lý chung mặc dù là cần thiết nhưng không phải là yếu tố cốt lõi cho thành công. Các bí quyết khoa học công nghệ mới là điều then chốt. Các giả định này đã ảnh hưởng lớn đến sự bất lực sau này của DEC trong việc phát triển theo nhiều hướng khác nhau và việc phân chia thành các khối chức năng bởi vì họ luôn luôn thiếu những nhà quản lý tổng quát có kinh nghiệm.

Việc “ai đi, ai ở lại” được áp dụng không những trong quá trình tuyển dụng ban đầu mà còn diễn tiến và trở thành điều mang tính biểu tượng quan trọng khi cá nhân phát triển mình trong nhóm. Một trong những hậu quả trực tiếp của việc xác định “ai đi, ai ở lại” là việc áp dụng những nguyên tắc đối xử khác nhau. Những người trong cuộc được nhiều đãi ngộ đặc biệt,

được tin cậy nhiều hơn, có phần thưởng lớn hơn và quan trọng nhất là có sự nhận diện rằng họ thuộc về một tổ chức xác định. Những người ngoài cuộc, chẳng hạn các công nhân làm việc theo hợp đồng, không những chỉ có ít phúc lợi và phần thưởng, mà còn không có dấu hiệu nhận diện cụ thể. Họ là một phần trong cả đám đông được dán nhãn “người ngoài cuộc”, họ có nhiều khả năng được coi là đại trà và bị đối xử lạnh nhạt hay ác cảm.

Sau đó, người ta có thể coi các tổ chức là nơi liên quan đến 3 khía cạnh trong quá trình phát triển sự nghiệp: (1) dịch chuyển ngang từ một nhiệm vụ, chức năng này sang một nhiệm vụ, chức năng khác, (2) dịch chuyển theo chiều dọc, từ một cấp bậc này sang một cấp bậc khác, và (3) dịch chuyển từ người ngoài cuộc thành người trong cuộc (Schein, 1978, 2006). Sự đồng thuận được hình thành không những xoay quanh các tiêu chí liên quan đến thăng tiến bên trong tổ chức, mà còn cả sự dịch chuyển từ bên ngoài vào trong tổ chức. Khi những cá nhân “vào sâu” hơn, họ được chia sẻ thêm những giả định bí mật của nhóm. Họ học được những ý nghĩa đặc biệt của các từ ngữ và những nghi thức riêng của nhóm, những thứ xác định tư cách thành viên - chẳng hạn những cái bắt tay bí mật của những chiến hữu - và khám phá ra rằng một trong những cơ sở quan trọng nhất của cấp bậc trong nhóm là việc được chia sẻ những bí mật của nhóm đó. Những bí mật này liên quan đến việc lý giải về nguyên nhân và cách thức của một số sự kiện đã diễn ra trong quá khứ, về việc ai mới thực sự là nhân tố chính yếu trong một liên minh hay nhóm, và đâu là những chức năng ngầm hiểu của tổ chức. Trong ban quản lý cấp cao của Ciba-Geigy đã từng có “nhóm tinh hoa Basel” - các thành viên hội đồng quản trị hay những nhà quản lý điều hành cấp cao, có chức vụ trong công ty nhờ địa vị xã hội hội cũng như sự xuất sắc về công nghệ - nhưng chỉ những người “trong cuộc” thực sự mới biết họ là ai.

Khi tổ chức phát triển và trở nên phức tạp hơn, vấn đề xác định rõ các ranh giới đối với bên ngoài và những biên giới để được tham gia vào trong nhóm lại càng rắc rối thêm. Có thêm nhiều người - chẳng hạn những nhân viên sales, các đại lý thu mua, các nhà phân phối, bên nhận nhượng quyền, thành viên hội đồng quản trị, nhà tư vấn - đến để chiếm giữ các khoảng cách phân định ranh giới. Trong một số ngành, điều kiện kinh tế khiến cho các doanh nghiệp cần phải thu hẹp quy mô của lực lượng lao động, gia tăng hoạt động tuyển dụng những nhân viên thời vụ. Đây là những người có thể dễ dàng bị chấm dứt hợp đồng. Khi đó các giả định văn hóa lộ rõ với các câu hỏi từ góc độ chính sách: Thế nào là hợp đồng thời vụ? Chúng ta có thể giữ người lao động thời vụ trong bao lâu? Họ có thể nhận được quyền lợi gì, nếu có? Chúng ta có thể đào tạo những nét căn bản về văn hóa cho họ như thế nào? Chúng ta có thể xử lý như thế nào về nguy cơ thời vụ đối với những thành viên lâu dài của tổ chức? (Kunda, 1992; Barley và Kunda, 2001)

Trong một xã hội phức tạp, các cá nhân thuộc về nhiều tổ chức khác nhau, vì thế đặc điểm nhận biết của họ không gắn kết với một tổ chức duy nhất nào cả. Việc khu trú và định nghĩa một văn hóa đơn vị càng trở nên khó khăn hơn, bởi vì trong một tổ chức nhất định có thể có nhiều văn hóa bộ phận phản ánh những sự chấp nhận thành viên khác nhau, các đặc thù nghề nghiệp khác nhau và nhiều nguồn gốc văn hóa vĩ mô khác nhau. Đã từng có một thời điểm trong quá khứ, người ta tuyên bố mà không chứng minh rằng tất cả những thủy thủ trong hải quân Hoa Kỳ với vị trí đầu bếp hay nhân viên phục vụ đều là người Philippines. Trong mọi tình huống, các tiêu chí để được nhận làm thành viên luôn luôn là những phương tiện để xác định liệu có hay không một đơn vị văn hóa tồn tại trong nhóm, và việc tìm kiếm sự đồng thuận về các tiêu chí đó sẽ luôn luôn là mối quan tâm hàng đầu của mỗi nhóm, để khác biệt hóa nhóm của mình. Đương nhiên,

mặc đồng phục hay đeo phù hiệu đặc biệt cũng là một phương pháp hiển thị sự nhận diện. Tập hợp các nguyên tắc giao tiếp - ý nghĩa của những từ viết tắt với các ký tự đầu tiên, các biệt ngữ được phát triển trong văn hóa mới - cũng là một trong những cách rõ ràng để nhóm xác định ai là “người đồng mình” và ai là “phía bên kia”.

Nói tóm lại, xác định các tiêu chí để định nghĩa “ai đi, ai ở” trong tổ chức hay bất cứ đơn vị bộ phận nào là một trong những cách tốt nhất để bắt đầu phân tích văn hóa. Hơn nữa, chính quy trình mà theo đó nhóm đánh giá và hành động cũng là quy trình hình thành và duy trì văn hóa, thúc đẩy sự gắn kết giữa những vấn đề tồn tại với bên ngoài và hội nhập bên trong.

Phân bổ quyền lực, ủy quyền và cấp bậc

Một vấn đề thiết yếu trong bất cứ nhóm mới nào là: tầm ảnh hưởng, quyền lực và sự ủy nhiệm được phân bổ như thế nào và đâu là nguyên tắc để “tôn trọng và hành xử” (Goffman, 1967). Quy trình sắp xếp cấp bậc trong các hệ thống của con người, theo cách điển hình, không theo dạng thống trị trắng trợn như trong xã hội loài vật, nhưng xét từ góc độ chức năng thì cũng tương tự khi việc sắp xếp này tính toán đến sự phát triển các nguyên tắc trong việc quản lý sự công kích và nhu cầu làm chủ. Các xã hội loài người phát triển nên trình tự thứ bậc cũng giống loài gà, nhưng tất nhiên là quá trình và kết quả của con người là phức tạp và đa dạng hơn nhiều. Như sẽ thấy trong Chương 12, trong một nhóm mới thì quá trình sắp xếp phân loại để biết ai ra lệnh, ai gây ảnh hưởng đến những ai khác có thể là rất lộn xộn và không dự đoán trước được. Nhưng hầu hết các nhóm đều bắt đầu với những người sáng lập và lãnh đạo, những người này đã sẵn có

định kiến về cách thức vận hành của công việc, do đó áp đặt các quy tắc ban đầu trong việc ủy quyền và quản lý các hành vi công kích.

DEC và Ciba-Geigy rất khác nhau trong phương pháp phân bổ quyền lực và xử lý hành vi gây hấn. Tại DEC, quyền lực phát xuất từ sự thành công và việc xây dựng một mạng lưới hỗ trợ của mỗi cá nhân. Cấp bậc chính thức, yếu tố thâm niên công tác, và bảng mô tả công việc có ảnh hưởng tương đối ít nếu so với nét đặc trưng và thành tích làm việc của cá nhân. Người ta nhấn mạnh đến các đặc trưng của cá nhân như khả năng thương lượng, thuyết phục và sự đúng đắn của cá nhân đó đã được chứng minh trong các hoàn cảnh cụ thể. Cấp bậc chính thức trong hệ thống tổ chức được cố ý không quan tâm, theo giả định rằng mỗi người đều có quyền tham gia, phát biểu ý kiến, được người khác lắng nghe bởi vì ý kiến hay có thể xuất phát từ bất cứ ai. Tuy nhiên vì không ai có thể được coi là đủ thông minh để đánh giá chất lượng của ý kiến do anh ta/cô ta nêu lên, cá nhân đó phải thuyết phục để có sự tin tưởng từ mọi người có tham gia vào việc thực thi ý tưởng của mình, và bất cứ ai khác cũng đều có quyền và nghĩa vụ thách thức, phản biện ý tưởng đã nêu. Do đó sự gây hấn được lan tỏa vào mỗi quy trình làm việc hàng ngày, nhưng trực tiếp nhắm đến các ý tưởng chứ không phải tấn công vào cá nhân. Giả định xa hơn, rằng một khi đã gia nhập tổ chức thì bạn trở thành thành viên của “gia đình” và khó có thể bị loại ra khỏi gia đình này, bảo vệ cho mọi người không có cảm giác bị đe dọa về mặt cá nhân khi ý tưởng họ đưa ra bị thách thức.

Ngược lại, Ciba-Geigy lại có một hệ thống rất quy củ về việc phân bổ quyền lực dựa trên kiến thức nền tảng, năng lực học vấn, thâm niên, lòng trung thành và sự thành công trong công việc được giao của mỗi cá nhân. Sau một khoảng thời gian, một nhân viên sẽ có cấp bậc tương đương với sự thăng cấp trong quân đội hay trong khối dịch vụ công, và cấp bậc này phụ

thuộc vào công việc được giao. Chức vụ và các đặc quyền cũng đi kèm theo cấp bậc và không thể bị tước mất ngay cả khi cá nhân đó đã được giảm bớt trách nhiệm trong công việc. Môi trường làm việc nhấn mạnh đến sự lịch lãm, chính thống và lý trí. Việc thể hiện sự công kích nhau là điều cấm kỵ, nhưng sự phàn nàn, nói xấu và đấu đá nhau đằng sau hậu trường là những hậu quả tất yếu của việc kiềm chế sự công kích công khai.

Cả hai tổ chức đều có thể được dán nhãn là “gia trưởng” từ một số quan điểm nhất định, khi hai tổ chức này đều làm phát sinh cảm giác gia đình mạnh mẽ và một mức độ cảm xúc phụ thuộc vào người lãnh đạo hay các nhân vật được ủy quyền chính thức. Tuy nhiên, khác biệt lớn trong việc các nguyên tắc phân bổ quyền lực thực sự vận hành như thế nào trong hai tổ chức này đã nhắc chúng ta nhớ rằng cái nhãn “chuyên quyền độc đoán” hay “gia trưởng” sẽ trở nên mơ hồ và có thể vô ích như thế nào khi tìm hiểu các đặc trưng văn hóa tổ chức. Loại hình công nghệ và nhiệm vụ của từng tổ chức đã có ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức phân bổ quyền lực sau cùng. Các giả định mang tính độc đoán hơn trong ngành hóa học và các giả định mang tính bình quân hơn trong ngành điện tử mới nổi là những yếu tố ảnh hưởng lớn đến văn hóa.

Để hiểu được một hệ thống ủy quyền vận hành như thế nào, cần phải có sự nhạy cảm với sắc thái ngôn ngữ, được minh họa qua trải nghiệm của tôi trong các cuộc họp của công ty British Petroleum trong thập niên 1980. Tôi đã được vị chủ tịch hội đồng quản trị khi đó yêu cầu tham gia một phiên họp giữa các nhà quản lý điều hành cấp cao trên toàn cầu, diễn ra trong 3 ngày, để tôi quan sát các hoạt động văn hóa và dẫn dắt phiên thảo luận về văn hóa doanh nghiệp trong ngày làm việc thứ 3. Trong buổi họp này, công ty đã thông báo và yêu cầu thảo luận về sự thay đổi lớn trong cấu trúc, theo đó các nhà quản lý trên phạm vi quốc gia sẽ mất đi phần lớn quyền lực và

khả năng tự trị, trong khi trụ sở chính và các đơn vị kinh doanh lại giành thêm quyền hành.

Phần lớn thời gian họp dành cho vị chủ tịch để giúp các nhà quản lý trong phạm vi quốc gia chấp nhận vai trò mới của mình như những “nhà ngoại giao” tại quốc gia mà họ phụ trách, và giảm bớt vai trò người quản lý đơn vị kinh doanh. Rõ ràng những người này bị giảm bớt phần lớn quyền lực. Tôi quan sát thấy vị chủ tịch trình bày các nguyên tắc mới và xử lý sự bất mãn và tức giận ra mặt của những nhân vật khác, với thái độ ôn hòa và chân thành, trong khi ông vẫn liên tục khẳng định lại thực tế mới đối với vị trí của những nhà quản lý kia. Việc nhẹ nhàng đưa ra vài lời khuyên dành cho các nhà quản lý về việc vai trò của họ sẽ được tái cấu trúc như thế nào trong tương lai thật ấn tượng. Khi tôi báo cáo lại những gì mình quan sát được cho khách hàng là vị chủ tịch, ông ta đã cười phá lên và nói: “Này Ed, những gì ông chứng kiến trong cuộc họp vừa qua thực sự là vụ “tắm máu” tồi tệ nhất trong lịch sử của chúng tôi; chưa khi nào có một chủ tịch hội đồng quản trị lại hăng hái trong việc cắt giảm quyền lực và khẳng định cấu trúc quyền lực mới đến thế.” Quá nhiều thứ dành cho kiến thức của tôi về văn hóa Anh và văn hóa công ty!

Các nhà xã hội học đã chứng minh một cách thuyết phục rằng tinh thần và thái độ, sự lịch thiệp và tế nhị không phải là “tiểu tiết” trong đời sống xã hội, mà là nguyên tắc cốt lõi để tránh sự tàn phá mang tính xã hội như thế nào (Goffman, 1959, 1967). Việc thực thi các chức năng của chúng ta như những Con người đòi hỏi không những phải phát triển hình ảnh bản thân mà còn là một cấp độ tự trọng - theo nghĩa là mỗi chúng ta đều có đủ giá trị để thực thi chức năng. Người ta dùng từ “bộ mặt” để nói về giá trị được xã hội thừa nhận, và các nguyên tắc về trật tự xã hội yêu cầu chúng ta phải “giữ mặt” cho nhau. Nếu chúng ta xúc phạm người khác bằng cách không

công nhận họ - cười nhạo những điều nghiêm túc của người khác, hạ nhục hay khiến họ bối rối - thì cả chúng ta lẫn người khác đều mất mặt.

Theo đó, nguyên tắc căn bản nhất của văn hóa vĩ mô trong mọi xã hội là: chúng ta phải công nhận những tuyên bố của người khác bởi vì lòng tự trọng của chính chúng ta dựa trên điều đó. Khi chúng ta kể chuyện vui, người khác vẫn cười bất chấp câu chuyện có nhạt nhẽo đến đâu; khi ai đó “lỡ làm một phát trung tiện” ở nơi công cộng thì chúng ta vẫn giả vờ không nghe hoặc không chú ý bất chấp âm thanh lớn đến mức nào. Bất cứ xã hội loài người nào cũng xoay quanh những đồng thuận về văn hóa nhằm công nhận sự nhận diện và ảo ảnh của người khác, thậm chí điều đó có nghĩa là dối trá. Chúng ta khen ngợi người khác để họ cảm thấy dễ chịu ngay cả khi chúng ta không tin vào điều đã khen; chúng ta dạy trẻ em không được nói “nhìn cái bà mập ú đằng kia kìa” ngay cả khi rõ ràng là có một quý bà đầy đà quá khổ.

Một lý do tại sao việc đánh giá hiệu quả hoạt động trong các tổ chức lại bị kháng cự mạnh mẽ dưới góc độ cảm xúc là: các nhà quản lý biết họ đang vi phạm các nguyên tắc văn hóa và chuẩn mực lớn hơn khi họ yêu cầu nhân viên mình ngồi xuống để có “thông tin phản hồi” dành cho người đó. Thành thật mà nói, khi chúng ta nói với người khác những gì chúng ta “thực sự nghĩ về họ” một cách hăng hái thì điều đó có thể được coi là một cách gây tổn hại lớn cho người nghe, xét từ góc độ xã hội. Nếu ai đó đi loanh quanh để nói thật những gì mình nghĩ về người khác, và nếu hành vi đó liên tục diễn ra thì chúng ta hẳn sẽ cho rằng người này bất thường về tâm lý, cần phải giữ anh ta/cô ta lại. Trong các phân tích của mình về những bệnh viện tâm thần, Goffman đã sáng suốt chứng minh bằng cách nào mà “liệu pháp” trong nhiều trường hợp điều trị chỉ là hướng dẫn cho người bệnh những nguyên tắc lịch sự trong xã hội sao cho họ có thể được tự do hoạt động

trong xã hội đó mà không làm người khác quá lo ngại (Goffman, 1961). Trong các xã hội mang tính truyền thống cao hơn, những anh hề hay chàng ngốc đã đóng vai trò của người nói lên sự thật, và vai trò này có tác dụng bởi vì người ta đã coi nhẹ hoặc phớt lờ việc nói đúng sự thật.

Kết luận lại, mỗi nhóm, mỗi tổ chức, mỗi ngành nghề và mỗi nền văn hóa vĩ mô đều phát triển các chuẩn mực xoay quanh sự phân bổ tầm ảnh hưởng, sự ủy quyền và quyền lực. Nếu các chuẩn mực này “có tác dụng” xét từ góc độ đem lại một hệ thống vừa làm được các nhiệm vụ đối với bên ngoài vừa giúp các thành viên nội bộ không lo lắng, thì chúng dần dần trở thành các giả định ngầm hiểu được chia sẻ và những yếu tố chung, rất quan trọng trong DNA văn hóa.

Khi thế giới này ngày càng phụ thuộc nhau nhiều hơn, càng có nhiều tổ chức, nhóm dự án, nhóm đặc nhiệm, và sự liên doanh liên kết theo đủ loại hình sẽ phát triển nên từ những thành viên đến từ nhiều quốc gia, dân tộc và nghề nghiệp khác nhau. Trong nỗ lực của nhóm để phát triển sự đồng thuận trong công việc, sẽ có sự khác biệt trong những giả định sâu sắc về sự ủy quyền và đó là vấn đề nan giải nhất. Một vai trò đặc biệt của những người lãnh đạo là tạo ra những hòn đảo văn hóa, nơi đó các thành viên có thể tìm hiểu những khác biệt này để đạt đến sự thấu hiểu lẫn nhau và những quy tắc mới về phương pháp quản lý mối quan hệ ủy quyền của chính mình.

Phát triển các nguyên tắc về mối quan hệ

Mỗi nhóm mới phải đồng thời quyết định: làm thế nào để xử lý các vấn đề ủy quyền và làm thế nào thiết lập được các quan hệ đồng nghiệp ngang cấp, có hiệu quả. Trong khi các vấn đề ủy quyền suy cho cùng phát xuất từ

sự cần thiết phải xử lý cảm xúc công kích, các vấn đề quan hệ đồng nghiệp ngang cấp và sự thân mật lại phát xuất từ nhu cầu xử lý cảm xúc ưa thích, yêu mến và giới tính. Theo đó mọi xã hội đều phát triển các vai trò rõ ràng về giới tính, các quan hệ họ hàng huyết thống, các nguyên tắc về tình bạn và kiểm soát tình dục để ổn định các quan hệ hiện có trong khi vẫn duy trì các cơ chế sinh sản và theo đó là sự tồn tại của xã hội. Những nguyên tắc mà chúng ta học được để biết có nên tin tưởng vào một người nào khác hay không là mang tính ngầm hiểu.

Các vấn đề cụ thể về giới tính và sinh sản là có liên quan nhiều nhất trong các doanh nghiệp gia đình, cụ thể là việc kế tục sự nghiệp trong gia đình đó. Sau đó, vấn đề quan trọng thực sự là ai sẽ kết hôn với ai và người con nào sẽ làm việc trong doanh nghiệp, và các chuẩn mực nổi trội của tổ chức sẽ phản ánh các giả định của gia đình sáng lập nên doanh nghiệp về sự kế nghiệp (Beckhard và Dyer, 1983a, 1983b; Dyer, 1986). Hãy nhớ lại những kết quả tìm được của Cook: vai trò của người phụ trách khâu thử nếm trong công ty rượu mạnh của Pháp chỉ có thể được kế thừa bởi những người đàn ông, do đó vị trí này được chuyển cho người cháu trai chứ không phải con gái của người tiền nhiệm.

Một trong những đặc trưng nổi bật của doanh nghiệp gia đình là mức độ thân thiết và tin cậy dường như được duy trì giữa các thành viên trong gia đình, hình thành nên một dạng chế độ trong tổ chức. Tại Steinbergs, một chuỗi siêu thị lớn của Canada (sẽ được trình bày chi tiết hơn trong Chương 13), người sáng lập doanh nghiệp đã hợp tác với một cá nhân khác và người này gần như đối tác trong mọi giao dịch kinh doanh, tuy nhiên người sáng lập không bao giờ để cho đối tác kia sở hữu cổ phiếu có quyền biểu quyết. Hai người rất thân nhau trong công việc, và cũng là bạn thân, nhưng quyền

sở hữu là điều có ý nghĩa đặc biệt đối với người sáng lập và chỉ có thể chia sẻ quyền này với những người cùng huyết thống, trong họ hàng.

Như Freud đã chỉ ra từ trước kia, một trong những mô hình mà chúng ta đem vào trong một nhóm mới là mô hình trong gia đình của chính chúng ta - mô hình mà chúng ta đã trải qua trong những năm tháng đầu tiên của cuộc đời. Theo đó các nguyên tắc mà chúng ta đã học từ cha mẹ mình trong việc đối xử với họ và các anh chị em trong nhà sẽ thường là những mô hình khởi đầu cho việc ủy quyền và quan hệ với đồng nghiệp ngang cấp trong nhóm mới. Bởi vì các thành viên khác nhau trong một nhóm mới đều có nhiều trải nghiệm khác nhau từ gia đình của họ, họ có thể xuất phát với nhiều mô hình khác nhau về việc các quan hệ nên như thế nào, dẫn đến tiềm năng mâu thuẫn và xung đột về cách thức đúng để thiết lập quan hệ với người khác trong nhóm mới.

Trong các cơ quan tổ chức, các nguyên tắc quản lý sự thân mật có tầm bao phủ rộng đối với nhiều vấn đề - người ta gọi nhau như thế nào, chia sẻ chuyện đời tư với nhau ra sao, cách thể hiện cảm xúc, cần nhờ ai để được giúp đỡ về việc gì, giao tiếp cởi mở đến mức nào và quan hệ tình dục giữa các đồng nghiệp có được chấp nhận hay không. Trong hầu hết các tổ chức, các nguyên tắc xoay quanh sự thân mật sẽ liên kết với các quy tắc ủy quyền, theo đó những người mới tham gia sẽ nhanh chóng biết được có thể nói đùa với ai và phải nghiêm túc với ai, có thể tin cậy ai để chia sẻ các chi tiết đời tư và sự phù hợp của việc phát triển quan hệ cá nhân giữa các nhân viên, đặc biệt là quan hệ giữa những người khác nhau về cấp bậc và chức vụ. Trong một số văn hóa và tổ chức, yếu tố “gia đình trị” được hoan nghênh bởi vì các thành viên trong gia đình là đáng tin cậy hơn; trong một số văn hóa và tổ chức khác thì đây là điều cấm kỵ bởi vì lòng trung thành với gia

đình có thể cản trở lòng trung thành với tổ chức và có thể tạo ra những nhân viên kém năng lực.

Các giả định ngầm hiểu về môi quan hệ trong công ty DEC là những nghịch lý. Một mặt, những giả định về “sự công kích”, “làm điều đúng” và “thuyết phục để có sự tin tưởng” khiến cho môi trường làm việc trở nên mang tính cá nhân và cạnh tranh. Mặt khác, các trải nghiệm chung liên tục lặp lại về việc xây dựng sự đồng thuận trước khi bắt tay vào hành động đã tạo nên sự thân mật cao độ giữa các cá nhân, phản ánh cảm giác gia đình như đã trình bày ở các phần trước.

Tinh thần đồng đội tại DEC rất được hoan nghênh, nhưng ý nghĩa về khái niệm này là độc nhất chỉ có tại DEC, theo đó một người chơi đồng đội tốt có nghĩa là phải biết công kích, phản biện thậm chí điều này làm hỏng cuộc họp hay trì hoãn thời gian triển khai dự án. Giả định này trái ngược với giả định tại Hewlett-Packard: một người chơi đồng đội tốt là người hài hòa với mục tiêu mà nhóm đang hướng đến, không cản trở quá nhiều. Một nhà tư vấn giàu kinh nghiệm về các vấn đề nội bộ tổ chức đã nói với tôi rằng anh ta sau cùng đã có hiểu biết về loại hình đồng đội của DEC, đó là “một nhóm thi đấu điền kinh đồng đội, bạn muốn đạt tổng điểm cao nhưng chỉ có thể đạt điểm cao với nhiều nỗ lực của những cá nhân giỏi hơn bạn”.

Tại Ciba-Geigy, các quan hệ khá xa cách và mang tính chính thống, phản ánh văn hóa vĩ mô mà công ty đã hấp thụ và cá tính của hầu hết các vị lãnh đạo trong nhóm. Tuy nhiên Ciba-Geigy “bù đắp” cho sự nghiêm cẩn chính thống hàng ngày bằng các nghi thức “xả lỏng” hàng năm, thông qua một sự kiện đặc biệt là cuộc họp của khoảng 40 đến 50 nhà quản lý cấp cao. Trong cuộc họp 3 ngày, nhà tổ chức hội họp sẽ kín đáo dành ra một buổi trưa hay chiều để bày ra các môn thể thao, thường là những môn mà các nhà quản lý

không thể chơi được nên họ trông rất ngớ ngẩn trong mắt người khác. Cấp bậc và chức vụ theo đó được cố ý làm cho cân bằng và sự đùa vui, chọc ghẹo nhau thay thế cho những hình thức chính thống trong công việc hàng ngày. Sau những sự kiện thể thao đó, mọi người sẽ vào phòng ăn thân mật nơi người ta có thể nói chuyện hài, trêu đùa nhau. Rượu vào khá nhiều, người ta giật tóc và tương tác với nhau theo những cách chưa bao giờ xuất hiện trong khi làm việc. Hầu như có thể nói rằng trong tổ chức này đã có sự thân mật thông qua những nghi thức đảo lộn “tôn ti trật tự” định kỳ.

Các nguyên tắc liên quan đến mối quan hệ cũng ảnh hưởng mạnh đến các nguyên tắc thực thi nhiệm vụ trong các tổ chức mới, nhất là trong các tổ chức đa văn hóa với sự khác biệt của nhiều văn hóa vĩ mô. Vấn đề cụ thể là liệu các thành viên có tin rằng cần phải có được sự thân mật với những thành viên khác, đến một chừng mực nào đó, trước khi họ có thể hoàn thành nhiệm vụ, hoặc tin rằng công việc sẽ được hoàn tất ngay mà không cần quan tâm đến việc xây dựng mối quan hệ. Có nhiều câu chuyện kể về những cuộc họp khi các thành viên của một loại văn hóa (thường là văn hóa Mỹ) muốn đi ngay vào công việc trong khi các thành viên thuộc loại hình văn hóa khác (thường là châu Á hay Latin) lại muốn “quen biết nhau thông qua các hoạt động không chính thức” trước đã. Một lần nữa, vai trò lãnh đạo phải nhận thức được những khác biệt này và phải tạo nên những cuộc họp, sự kiện tại đó vấn đề có thể được mang ra để đối đầu và thừa nhận.

Nói tóm lại, phát triển các nguyên tắc để mọi người hài hòa với nhau là rất quan trọng đối với việc thực thi chức năng của mọi nhóm và tổ chức. Trong một văn hóa nhất định, như văn hóa Mỹ chẳng hạn, sẽ có nhiều biến thể trong các tổ chức với nhiều cấp độ thân mật khác nhau, được coi là phù hợp cho bên trong và bên ngoài công việc. Nhưng, chẳng hạn trong các nguyên tắc về quan hệ ủy quyền, nếu tổ chức trở thành đa văn hóa trong

tương lai xét theo góc độ quốc gia, dân tộc và nghề nghiệp, thì tiềm năng về sự hiểu lầm và xúc phạm nhau sẽ gia tăng đáng kể. Tìm hiểu những nguyên tắc này trong một môi trường an toàn, một “hòn đảo văn hóa” được tạo ra nhằm mục đích đó, sẽ là một bộ phận cấu thành quan trọng để phát triển tổ chức.

Sự khen thưởng và trừng phạt

Mỗi nhóm đều phải phát triển một hệ thống thưởng phạt đối với việc chấp hành hay bất tuân các chuẩn mực và nguyên tắc của nhóm đó. Tại đó phải phát triển được sự đồng thuận trong định nghĩa mang tính biểu tượng và thực tế về phần thưởng và hình phạt, và về thái độ khi thực thi. Các giả định chung được chia sẻ có liên quan đến việc này bao gồm một số yếu tố quan trọng nhất trong văn hóa đang thắng thế trong tổ chức. Những thay đổi trong chế độ khen thưởng và trừng phạt cũng là một trong những phương pháp nhanh nhất có thể làm thay đổi hành vi và, do đó, bắt đầu thay đổi một số yếu tố văn hóa.

Tại General Foods, người ta đã phát triển một chuẩn mực theo đó một nhà quản lý sản phẩm thành thạo công việc của mình được cho là sẽ dịch chuyển lên một sản phẩm lớn hơn và tốt hơn trong thời hạn khoảng 18 tháng. Những nhà quản lý nào không dịch chuyển trong vòng mỗi 18 tháng bắt đầu cảm thấy rằng mình đang thất bại trong công việc. Ngược lại, trong thời kỳ đầu của DEC, giả định lại là những nhà thiết kế phải chăm sóc cho sản phẩm của mình, từ đầu đến cuối, vậy nên việc được phép đi cùng sản phẩm từ sản xuất, marketing đến bán hàng được coi là một phần thưởng. Việc bị rút ra khỏi một dự án đồng nghĩa với sự trừng phạt.

Tại General Foods, việc thăng tiến lên một cấp bậc cao hơn sẽ đi kèm với các đặc quyền, cụ thể là không gian văn phòng rộng rãi hơn, vị trí tốt hơn với đồ đạc tốt hơn, thậm chí sản phẩm chất lượng cao hơn và tranh ảnh đẹp hơn. Văn phòng chính của công ty này được thiết kế với những bức tường có thể di dời được, cho nên diện tích phòng làm việc có thể được điều chỉnh nhanh chóng theo sự thăng tiến và công việc được giao phó. Ngược lại, tại DEC, nếu một nhà quản lý dùng sự thăng tiến của mình là cái cớ để đòi hỏi lợi ích vật chất, nhà cửa hay xe hơi chẳng hạn, thì Ken Olsen sẽ bắt đầu không tin cậy anh ta vì người này quan tâm quá nhiều đến tư lợi, chứ không phải hiệu quả hoạt động của công ty.

Tại Ciba-Geigy, các phần thưởng ngắn hạn là hành động tán thành bởi cá nhân những người trong ban quản lý cấp cao và sự công khai thừa nhận trên tờ báo nội bộ của công ty. Các phần thưởng dài hạn là sự thăng tiến lên vị trí cao hơn, hoặc được giao phó những công việc rõ ràng là quan trọng hơn. DEC sử dụng tiền thưởng, chi trả bằng cổ phiếu, hoặc sự thăng tiến làm dấu hiệu nhận biết cho hiệu quả làm việc cao, trong khi Ciba-Geigy lại dựa vào các phần thưởng không bằng tiền, mang tính biểu tượng nhiều hơn, ví dụ như quyền được tham gia các cuộc họp khoa học. Tiền lương ở đây gắn liền với cấp bậc và thâm niên.

Sự trừng phạt, cũng tương tự như thưởng, sẽ mang ý nghĩa khác nhau trong các tổ chức khác nhau. Trong một số công ty hoạt động trong ngành công nghệ cao, có giá trị chung được đồng thuận về việc không sa thải nhân viên, người ta có thể không được giao nhiệm vụ như đã từng được trong quá khứ và trở thành “thuyền nhân tội nạn”, “người lang thang” trong khi tìm kiếm một công việc khác trong tổ chức của mình. Họ vẫn được trả lương, nhưng rõ ràng là đang chịu hình phạt. Thường thì các dấu hiệu rất tinh tế, nhưng các đồng nghiệp đều biết ai đang “thụ án”. Sau đó thì những

người này sẽ không được thưởng và không được thăng tiến, nhưng hình phạt ban đầu dường như là quá đủ. Một số tổ chức còn phát triển nên “văn hóa đổ lỗi”, mang hàm ý rằng bất cứ khi nào phát sinh rắc rối thì người ta sẽ tìm ra một ai đó để đổ lỗi và sự nghiệp của “nạn nhân” bị ảnh hưởng xấu.

Một tình huống ví dụ đầy kịch tính được tiết lộ trong phân tích văn hóa của Amoco vài năm trước khi doanh nghiệp này được British Petroleum mua lại. Những nhà quản lý và kỹ sư của Amoco công khai gọi đây là “văn hóa đổ lỗi” với chuẩn mực là: nếu một dự án có bất ổn thì họ phải xác định được ai là người có lỗi, càng nhanh càng tốt. Câu hỏi “ai” quan trọng hơn nhiều so với “tại sao”. Người bị đổ lỗi không nhất thiết sẽ bị phạt bằng những cách thức rõ ràng, và thậm chí còn không được nghe những người khác nói rằng chính anh ta/cô ta là người chịu trách nhiệm. Thay vì vậy, điều đáng lưu ý ở đây là trong tâm trí các nhà quản lý cấp cao thì đây là lý do để giảm bớt niềm tin vào “thủ phạm”, hạn chế sự phát triển sự nghiệp của người này. Những người không được giao phó công việc tốt hoặc không được thăng tiến có thể không bao giờ hiểu được lý do. Hậu quả là, các nhân viên nhận ra tầm quan trọng của việc lãng tránh càng xa càng tốt ra khỏi những dự án có thể thất bại, sao cho nguy cơ bị đổ lỗi là thấp nhất. Niềm tin này ngăn cản Amoco không dấn thân vào những liên doanh với các công ty khác bởi vì nếu dự án thất bại thì bất cứ nhân viên nào của Amoco có liên quan cũng đều có thể bị tổn thương, ngay cả khi rõ ràng nguyên nhân của sự thất bại là những nhân vật ở các công ty khác.

Giải mã được khi nào thì người ta được khen thưởng và khi nào bị trừng phạt cũng là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất đối với những người mới gia nhập tổ chức, bởi vì các dấu hiệu thường rất nhập nhằng, mơ hồ theo quan điểm của những người mới này. Bị sắp hết vào mặt cũng có thể là được khen, trong khi bị phớt lờ nhiều khi lại là sự trừng phạt, và chỉ những

người có hiểu biết đáng kể về văn hóa mới có thể trấn an người bị hét vào mặt là: thực ra anh/chị đang làm tốt đấy. Như đã trình bày trước kia, tinh thần đồng đội thường được chào mời như một đặc trưng quan trọng để thăng tiến, nhưng định nghĩa về tinh thần đồng đội lại rất khác nhau tùy theo từng bối cảnh.

Sự khác biệt này còn thể hiện ở những cấp độ khác nhau trong cùng một tổ chức. Đối với các nhân viên trẻ, sự tăng lương hoặc được giao phó công việc tốt hơn là phần thưởng thương quan trọng, trong khi đối với các nhà quản lý kỳ cựu thì chỉ có sự thăng tiến với phạm vi trách nhiệm lớn hơn mới là điều đáng quan tâm. Được nghe những bí mật của công ty cũng có thể là phần thưởng lớn, trong khi không được nghe có thể là sự trừng phạt cho thấy dấu hiệu của sự “rút phép thông công”. Việc không còn thuộc về một nhóm và không được chia sẻ thông tin rõ ràng là biểu hiện cho thấy một cá nhân đã làm điều gì sai trái.

Nói tóm lại, chế độ khen thưởng và trừng phạt của một tổ chức cùng với các giả định của tổ chức đó về sự ủy quyền và sự thân mật hình thành nên các tiêu chuẩn rộng của văn hóa, theo đó xác định cách thức con người đặt quan hệ với nhau, quản lý sự lo ngại và cho thấy ý nghĩa trong những hành động tương tác hàng ngày. Việc bạn đối xử với sếp và các đồng nghiệp như thế nào, và làm thế nào để bạn biết được là mình làm đúng hay sai là cấp độ thấp nhất trong DNA văn hóa. Vậy nên, một lần nữa, khi tổ chức phát triển thành đa văn hóa, chúng ta sẽ thấy nhiều hệ thống khác nhau va đập vào nhau dẫn đến những cảm xúc tổn thương, xúc phạm, lo ngại và những hành vi sai chức năng cho đến khi nào việc tìm hiểu lẫn nhau trên một hòn đảo văn hóa cho ra sự thấu hiểu và đồng thuận mới.

Quản lý những thứ không thể quản lý được và lý giải những điều không thể lý giải được

Mỗi nhóm đương nhiên phải đối mặt với một số vấn đề ngoài tầm kiểm soát, những sự kiện thực sự huyền bí, không lường trước được và do đó gây ra sự sợ hãi. Tại cấp độ vật lý, các sự kiện như thiên tai và diễn biến thời tiết cần được giải thích. Tại cấp độ sinh học và xã hội, các sự kiện như sinh sản, trưởng thành, dậy thì, bệnh tật và cái chết đòi hỏi phải đưa ra một lý thuyết giải thích sự việc và nguyên nhân của nó, nhằm tránh nỗi lo ngại và sự vô nghĩa.

Trong một văn hóa vĩ mô dựa nhiều vào lý lẽ và khoa học, người ta có xu hướng coi mọi thứ đều là có thể lý giải được; sự huyền bí chỉ là những gì chưa được giải thích mà thôi. Nhưng cho đến khi khoa học làm sáng tỏ những sự kiện mà chúng ta không thể kiểm soát hoặc không hiểu được, chúng ta vẫn cần những cơ sở thay thế để đặt những sự việc đã diễn ra vào trong một bối cảnh có ý nghĩa của nó. Các niềm tin tôn giáo có thể đem lại những bối cảnh này và có thể biện minh cho các sự kiện mà nếu không giải thích thì chúng dường như vô nghĩa và không hợp lý. Sự mê tín giải thích những gì không thể giải thích được và hướng dẫn việc cần làm, trong những tình huống mơ hồ, không chắc chắn và không muốn có.

Sự mê tín và tính chất hoang đường thường hình thành xoay quanh những sự kiện trọng yếu trong lịch sử của tổ chức, đặc biệt là những sự kiện khó lý giải hay biện minh bởi vì chúng ngoài tầm kiểm soát của tổ chức. Các tổ chức có năng lực phát triển nên thứ tương đương như tôn giáo và/hoặc ý thức hệ trên cơ sở là phương pháp đã được dùng để quản lý những sự kiện trọng yếu trong quá khứ. Sự hoang đường và các câu chuyện hình thành quanh việc thành lập công ty, những thời điểm công ty gặp khó

khẩn nghiêm trọng có thể ảnh hưởng đến sự sống còn hay khi công ty phát triển bùng nổ khác thường, những thời điểm mà thách thức đối với các giả định cốt lõi đã đem lại lời giải thích mới cho các giả định đó, và những khi công ty có dịch chuyển hoặc thay đổi.

Ví dụ, một số người cộng tác và các nhà quản lý tại DEC đã gắn liền với việc đưa công ty ra khỏi những rắc rối khi có một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng. Một số quy trình nhất định đã được “thần thánh hóa” thành những con đường thoát hiểm. Một trong số đó là quy trình xây dựng nên nhóm đặc nhiệm được toàn quyền tự do hành động trong một giai đoạn nhất định. Ý thức hệ về “sự tăng trưởng” đã trở thành một giải pháp hiển nhiên đối với nhiều vấn đề trước mắt và những phản hồi tích cực từ một nhóm nhỏ khách hàng đặc biệt lại là quan trọng hơn so với nhiều dạng thông tin thị trường khác. Đôi khi các nhà tư vấn được đưa vào trong những tổ chức cùng với một niềm tin dạng như: sẽ có một số thứ tích cực diễn ra khi có sự xuất hiện của người ngoài.

Trong nghiên cứu về sự giới thiệu công nghệ máy tính vào nghiệp vụ soi chụp X-quang tại các bệnh viện, Barley (1984a, 1984b) đã quan sát thấy rằng nếu máy tính bị trục trặc vào đúng thời điểm khó chịu nhất, chẳng hạn như đang ở giữa quá trình chụp cho bệnh nhân, nhà kỹ thuật sẽ cố gắng dùng mọi cách để khắc phục, kể cả việc dùng chân đá vào máy. Nếu nó hoạt động lại, thỉnh thoảng cũng có trường hợp này, nhà kỹ thuật sẽ cẩn thận ghi chép lại những gì mình vừa làm. Khi các kỹ sư đến hiện trường, nhà kỹ thuật mới biết hóa ra mình vừa có những thao tác chẳng liên quan gì đến việc phục hồi hoạt động của máy tính, nhưng “kiến thức” này vẫn được ghi chú vào sổ tay và *chuyển đến những đồng nghiệp mới như một phần trong nội dung đào tạo*. Xét trên thực tế thì đây là một dạng hành vi mê tín, ngay cả trong lĩnh vực đòi hỏi những lý giải logic.

Các câu chuyện và huyền thoại không những giải thích cho những sự việc không lý giải được mà chúng còn tái khẳng định bản thân hình ảnh của thành công, chủ thuyết của tổ chức đó về việc làm thế nào để công việc trôi chảy, và làm thế nào để quản lý những mối quan hệ nội bộ (Hatch và Schultz, 2004; Pettigrew, 1979; Wilkins, 1983). Ví dụ, có một câu chuyện được lưu truyền rộng rãi về Hewlett-Packard rằng trong giai đoạn suy thoái không có người nào bị sa thải bởi vì các cấp quản lý lẫn những nhân viên làm việc theo giờ đều sẵn lòng làm việc ít thời gian hơn và nhận lương thấp hơn, theo đó công ty có thể giảm bớt chi phí và không cần cắt giảm nhân sự. Bài học rút ra là sự khẳng định các giá trị lớn về con người (Ouchi, 1981). Một câu chuyện tương tự về DEC cũng cho thấy “sự phục hồi” của một kỹ sư chính đã tham gia vào nhiều dự án then chốt của công ty nhưng chúng đều hoàn toàn thất bại. Thay vì sa thải nhân sự, công ty này - cũng cố cho giả định rằng nếu ai đó thất bại thì nguyên nhân là sự không phù hợp trong công việc - tìm ra một vị trí công việc mới cho anh ta, từ đó anh ta có thể thành công và trở thành người hùng sau đó. Nằm sâu dưới câu chuyện kia là giả định về sự quan tâm của công ty đến từng cá nhân, và mọi người một khi đã được công ty tuyển dụng đều có năng lực làm việc.

Một câu chuyện khác, trong giai đoạn mới ra đời của DEC, lại kể về một kỹ sư được cử sang vùng Bờ Tây để sửa chữa thiết bị. Anh ta đi chuyến bay đêm và không đủ thời gian để thu xếp quần áo. Công việc mất một tuần, nên anh phải mua quần áo và có quyền yêu cầu công ty thanh toán chi phí này. Khi phòng kế toán từ chối khoản phí, người kỹ sư dọa nghỉ việc. Ken Olsen nghe được thông tin và đã nghiêm khắc trừng phạt phòng kế toán, qua đó khẳng định lại sự ưu ái của công ty đối với các giá trị kỹ thuật và khích lệ cao độ các nhân viên kỹ thuật.

Tóm tắt và những kết luận

Mỗi nhóm đều phải học hỏi cách thức để trở thành một nhóm. Quy trình này không phải là tự động diễn ra, mà trong thực tế nó phức tạp và có nhiều khía cạnh khác nhau. Con người, như bản chất của họ, phải xử lý một tập hợp các vấn đề hữu hạn và có thể miêu tả được trong điều kiện nhóm mới thành lập. Tại cấp độ căn bản nhất, họ phải phát triển được một ngôn ngữ chung và hệ thống các loại hạng để xác định rõ ràng về ý nghĩa. Các ngôn ngữ chính thống không thể làm rõ một cách chính xác ý nghĩa của các từ ngữ như *làm việc, tinh thần đồng đội, tôn trọng, chất lượng* ... Các nhóm phải đạt đến sự đồng thuận về những biên giới của mình, ai là “người đồng mình” và ai thuộc về “phía bên kia”. Họ còn phải thống nhất được về cách thức phân bổ tầm ảnh hưởng và quyền lực, sao cho sự công kích có thể được lan tỏa một cách tích cực và các vị thế chính thống được ấn định chính xác. Họ phải hình thành nên các nguyên tắc để xác định quan hệ đồng cấp và quan hệ thân mật, sao cho kiểm soát được một cách hiệu quả tình yêu thương và quý mến trong nội bộ. Sự đồng thuận cũng phải đạt được về việc các mối quan hệ có tầm quan trọng như thế nào đối với việc thực thi nhiệm vụ.

Các nhóm phải hình thành được những giả định rõ ràng về phần thưởng và hình phạt, sao cho các thành viên trong nhóm giải mã được việc họ làm. Sau cùng, các nhóm cũng cần phát triển nên các cách lý giải nhằm giúp cho thành viên xử lý được các vấn đề không lường trước được và không lý giải được - chức năng tương đương với tôn giáo và thần học. Các câu chuyện xoay quanh những vấn đề trên mang đến ý nghĩa và cũng là nguồn gốc cho việc khẳng định ý nghĩa nhận diện của tổ chức.

Các giả định được hình thành xung quanh những vấn đề nội bộ - cùng với những giả định về sứ mạng, mục tiêu, phương tiện, tìm kiếm kết quả và cơ chế điều chỉnh - sẽ hình thành nên một tập hợp các khía cạnh mà theo đó chúng ta có thể phân tích và mô tả văn hóa. Chúng không những đúng là những khía cạnh hữu ích đối với chúng ta, mà còn có nhiều lợi thế vì gắn liền với nội dung nghiên cứu về nhóm và cho phép chúng ta bắt đầu hiểu được các động lực của văn hóa - các giả định văn hóa được ra đời và phát triển như thế nào. Các khía cạnh này cũng cho thấy các ranh giới thuộc về khái niệm, từ đó chúng ta có thể phân loại các dữ liệu đã quan sát thấy.

Sự lãnh đạo một lần nữa lại trở thành nguồn gốc của các ý tưởng hoặc mô hình hành vi nguyên thủy, chúng sau đó được kiểm chứng bởi môi trường bên trong và bên ngoài. Như sẽ trình bày trong Chương 12, sự lãnh đạo có thể phát xuất từ bất cứ thành viên nào, nhưng ai đó phải khởi xướng ra một điều gì đó để nhóm sau đó thông qua, hoặc chối bỏ nó. Một vai trò đặc biệt của lãnh đạo chính thức sẽ được nâng lên khi nhóm bắt đầu mang tính chất đa văn hóa xét từ góc độ quốc gia, dân tộc, và nghề nghiệp. Đa văn hóa mang đến các khía cạnh văn hóa vĩ mô bổ sung và sâu sắc hơn, điều này sẽ được thảo luận trong các chương tiếp theo.

7

CÁC GIẢ ĐỊNH VĂN HÓA SÂU SẮC HƠN: ĐÂU LÀ SỰ THẬT VÀ CHÂN LÝ?

Khi các nhóm và tổ chức phát triển, các giả định đã được xây dựng nên về việc điều chỉnh cho phù hợp với môi trường bên ngoài và sự hội nhập trong nội bộ cũng phản ánh các giả định sâu xa hơn đối với những vấn đề trừu tượng hơn, tổng quát hơn từ đó con người cần sự đồng thuận để có một hình thái xã hội. Nếu chúng ta không thể thống nhất được đâu là sự thật, bằng cách nào để xác định đâu là chân lý và đâu là sai lầm, làm thế nào để đo lường thời gian, để phân bổ không gian, bản chất của con người là gì, làm thế nào để mọi người sống hài hòa với nhau thì không thể xây dựng được xã hội.

Bởi vì các xã hội khác nhau đã phát triển nên những câu trả lời khác nhau cho mỗi câu hỏi nêu trên, chúng ta có nhiều văn hóa trên thế giới, và các văn hóa vĩ mô này ảnh hưởng đến cách thức phát triển của các nhóm và tổ chức trong đó. Các loại văn hóa vĩ mô điển hình nhất mà người ta vẫn hay đề cập đến thời điểm này là: các văn hóa quốc gia, dân tộc, tôn giáo và ngành nghề. Theo đó, hành vi cạnh tranh mang tính cá nhân chủ nghĩa vẫn được coi là điều đương nhiên trong các doanh nghiệp Hoa Kỳ, cũng như tinh thần đồng đội trong các công ty Nhật Bản. Việc ôm hôn nhau nơi công cộng vẫn được chấp nhận tại Hoa Kỳ, nhưng hoàn toàn không thể chấp nhận được tại Saudi Arabia. Việc nói đúng những gì bạn đang nghĩ trong đầu cho sếp nghe là điều được mong đợi trong các công ty Đức, nhưng có thể là không khả thi trong các doanh nghiệp Trung Quốc và Nhật Bản.

Khi chúng ta tìm hiểu sự hình thành của các nhóm với xuất phát điểm đã mang tính đa quốc gia, chẳng hạn như các tổ chức được sáp nhập như British Petroleum và Amoco hoặc các liên doanh giữa nhiều doanh nghiệp thuộc nhiều quốc gia khác nhau, chúng ta thấy được sự bất đồng tại mức độ trừu tượng cao hơn này đã gây khó khăn đặc biệt cho sự hình thành và vận hành của nhóm như thế nào. Cách tốt nhất để tư duy về các loại hình mà

chúng ta sẽ tìm hiểu là xem chúng về căn bản là những đặc trưng của văn hóa vĩ mô, có ảnh hưởng rộng đến sự hình thành văn hóa tổ chức, văn hóa bộ phận và văn hóa vi mô.

Các khía cạnh được xem xét đều dựa trên những khái niệm do nhà xã hội học Talcott Parsons (1951) đầu tiên xây dựng nên và được phát triển thành một tập hợp các khía cạnh giá trị bởi Kluckhohn và Strodtbeck (1961) để họ tiến hành một nghiên cứu so sánh kinh điển về 4 loại hình văn hóa tại khu vực Tây Nam Hoa Kỳ - Anglo, Hispanic, Mormon và Navajo. Tuy nhiên tôi lại làm rõ trên cơ sở là những trải nghiệm của chính mình tại các quốc gia khác nhau, với những loại hình được trình bày trong bảng 7.1.

Bảng 7.1. Các giả định sâu sắc hơn trong các văn hóa vĩ mô

-
- Các giả định về bản chất của sự thật và chân lý
 - Các giả định về bản chất của thời gian
 - Các giả định về bản chất của không gian
 - Các giả định về bản chất, hành động và các mối quan hệ của con người
-

Các giả định chung được chia sẻ về bản chất của sự thật và chân lý

Một phần nền móng của mỗi văn hóa là tập hợp các giả định về việc cái gì là sự thật và làm thế nào để xác định và tìm ra sự thật. Các giả định này cho phép những thành viên trong nhóm biết được cách thức để xác định các thông tin phù hợp, có liên quan, cách lý giải thông tin và cách để xác định khi nào họ đã có đủ thông tin và có thể ra quyết định có hành động hay không, và cần có hành động gì.

Ví dụ, như tôi đã nhiều lần trình bày, sự thật và chân lý tại DEC được xác định bởi những cuộc tranh cãi và các tiêu chí thực dụng đối với tính hiệu quả. Nếu không thể hoặc quá khó để tiến hành việc kiểm tra khách quan, ý tưởng đề xuất sẽ được đưa ra tranh luận để xem nó có thể đứng vững được sau cuộc kiểm tra mức độ phụ thuộc vào những phân tích mang tính phê phán gay gắt hay không. Tại Ciba-Geigy, người ta nhấn mạnh hơn đến các kết quả nghiên cứu từ phòng thí nghiệm và quan điểm của những người được cho là có kinh nghiệm và thông thái. Cả hai công ty này đều tồn tại trong một văn hóa rộng hơn là văn hóa phương Tây, bị thống trị bởi các khái niệm về khoa học và dựa trên kiến thức từ góc độ trải nghiệm. Nhưng sự khác biệt lớn giữa hai công ty này cho thấy rằng ngay cả khi cùng nằm trong một bối cảnh văn hóa vĩ mô thì vẫn có sự khác biệt giữa các định nghĩa về sự thật, tùy theo các văn hóa vĩ mô của ngành nghề (ở đây là ngành kỹ sư điện tử và hóa học) và văn hóa quốc gia (Đức - Thụy Sĩ và Hoa Kỳ).

Các cấp độ của sự thật

Sự thật tự nhiên biểu hiện ra ngoài là những sự việc có thể được xác định theo phương pháp thực chứng bởi những kiểm tra khách quan, hay theo truyền thống phương Tây vẫn gọi là kiểm tra “mang tính khoa học”. Ví dụ, nếu có hai người đang tranh luận về việc một mảnh kính có thể bị vỡ hay không, họ sẽ đập bằng búa và biết kết quả (Festinger, 1957). Nếu hai nhà quản lý tranh luận với nhau về việc cần tung ra sản phẩm nào, họ có thể thống nhất việc tiến hành một cuộc kiểm tra thị trường và đưa ra các tiêu chí, từ đó giải quyết được vấn đề. Mặt khác, nếu hai nhà quản lý tranh luận

về việc nên ủng hộ cho chiến dịch vận động tranh cử nào, họ sẽ đều đồng ý rằng chẳng có tiêu chí cụ thể nào để giải quyết xung đột này cả.

Các văn hóa khác nhau sẽ có những giả định khác nhau về đâu là những bộ phận cấu thành nên sự thật tự nhiên. Chẳng hạn, nhiều người trong số chúng ta sẽ không cho rằng thế giới tâm linh hoặc năng lực ngoại cảm là có căn cứ thực tế, nhưng trong các nền văn hóa khác thì các hiện tượng này lại được coi là có thật.

Sự thật mang tính xã hội liên quan đến những sự vật mà các thành viên trong nhóm đều coi là vấn đề của sự đồng thuận, không thể hiện ra ngoài, không thể kiểm tra bằng trải nghiệm thực tế. Bản chất của con người - cách đúng đắn để con người liên kết với tự nhiên và với người khác, sự phân bổ quyền lực và toàn bộ các quá trình chính trị, các giả định về ý nghĩa của cuộc sống, ý thức hệ, tôn giáo, biên giới của nhóm, và bản thân văn hóa - rõ ràng là những vấn đề về sự đồng thuận và không thể được xác định bằng trực giác. Cách thức để nhóm định nghĩa chính nó và các giá trị nhóm đã chọn rõ ràng là không thể đem ra kiểm tra, xét từ góc độ nhận thức truyền thống về kiểm tra mang tính khoa học, thực nghiệm nhưng vẫn được duy trì bền vững và được nhất trí chia sẻ với nhau. Nếu người ta tin một điều gì đó và xác định nó là có thật, thì điều đó trở thành sự thật đối với nhóm.

Trong bối cảnh quốc tế, không có cách nào để kiểm tra xem ai đúng ai sai trong các xung đột về lãnh thổ hay một hệ thống niềm tin. Cuộc chiến tranh dai dẳng tại Afghanistan là một minh chứng đầy đủ. Việc thương lượng trở nên vô cùng khó khăn khi mỗi bên đều có những giả định rất khác nhau về “sự thật”, dẫn đến việc các quốc gia phải vận dụng sức mạnh kinh tế và quân sự. Câu chuyện dở khóc dở cười về một nhà ngoại giao non nớt đã đề xuất người Ả Rập và người Israel nên cùng nhau giải quyết các bất

đồng bằng thái độ của những người Thiên Chúa giáo cũng là một ví dụ làm rõ luận điểm này.

Một trong những lý do tại sao khó ra các quyết định trong kinh doanh và tại sao việc quản lý về căn bản là điều phức tạp là: thiếu đồng thuận về việc phạm vi ra quyết định đó mang tính tự nhiên hay xã hội. Để một tổ chức có các hành động liên lạc, nó phải có các giả định chung được chia sẻ về việc: quyết định nào là có thể được hình thành từ thực nghiệm, và quyết định nào dựa trên các tiêu chí được đồng thuận, chẳng hạn “Hãy để những người nhiều kinh nghiệm nhất quyết định” hay “Quyết định bởi đa số”. Cần chú ý rằng sự đồng thuận phải có được đối với *các tiêu chí* và *quy trình ra quyết định* chứ không nhất thiết đồng thuận về bản thân quyết định sau cùng. Ví dụ, trong truyền thống dân chủ phương Tây, chúng ta đều giả định về nguyên tắc đa số thắng thế, nhưng không có cơ sở thực nghiệm nào cho tiêu chí này. Thực ra, đối với nhiều loại quyết định, nguyên tắc đa số có thể là cách tệ hại nhất để ra quyết định bởi vì nó phân hóa cuộc tranh luận thành hai nhóm “thắng” và “thua”.

Sự thật của cá nhân là những gì bạn tự mình trải nghiệm được và là chân lý tuyệt đối đối với bạn, tuy nhiên chân lý này không được chia sẻ bởi bất cứ ai khác. Khi chúng ta không đồng thuận được ở cấp độ này thì rất khó để cùng nhau đi xa hơn, cho đến khi nào mọi người đều làm rõ các trải nghiệm thực tế của riêng mình là gì. Chúng ta cũng phải đồng thuận dưới một hình thức nào đó về những trải nghiệm của những người khác mà ta đã tin cậy. Trong một xã hội kiểu truyền thống, dựa trên thứ bậc, nếu một người cao tuổi đưa ra lời phát biểu thì chúng ta vẫn coi nội dung đó là có giá trị và là chân lý khách quan. Trái lại, trong xã hội thực dụng, mang tính cá nhân chủ nghĩa, thái độ sẽ thường là yêu cầu “Chứng minh cho tôi thấy” và chỉ những bằng chứng được chấp nhận mới được phổ biến rộng rãi. Tất nhiên,

những gì được định nghĩa là sự thật tự nhiên, xã hội và của cá nhân cũng đều là sản phẩm từ sự học hỏi mang tính xã hội và do đó, theo định nghĩa, cũng là một bộ phận trong một văn hóa nhất định (Van Maanen, 1979b; Michael, 1985).

Đạt đến sự đồng thuận là một quá trình xây dựng nên các sự thật mang tính xã hội được chia sẻ, việc này rất khó khăn khi nhóm là đa văn hóa bởi vì mỗi thành viên trong nhóm đều mang đến những sự thật của cá nhân và nhiều nguyên tắc văn hóa đối với việc điều gì có thể được chia sẻ và điều gì cần giữ lại. Như Bushe đã chỉ ra trong tác phẩm *Sự lãnh đạo Minh bạch* (Clear Leadership, 2009), các nguyên tắc văn hóa về trật tự xã hội đòi hỏi chúng ta phải có cách giải thích của riêng mình về lý do tại sao người khác lại hành động. Chúng ta tô vẽ nên những câu chuyện nhằm giải thích hành vi của người khác bởi vì sẽ là thô lỗ nếu hỏi thẳng “Tại sao bạn làm điều đó” hoặc “Tôi không hiểu nổi hành vi của bạn”. Để giao tiếp tốt hơn, chúng ta phải đặt mình vào những tình huống khi mà các nguyên tắc đó không được ứng dụng, sao cho các thành viên trong nhóm có thể lý giải được các trải nghiệm của chính họ và học được cách đánh giá những trải nghiệm của người khác. Tôi gọi những tình huống này là “các hòn đảo văn hóa” và sẽ thường xuyên quay lại khái niệm này trong các chương tiếp theo. Nói tóm lại, khi các thành viên của nhóm đến từ nhiều khái niệm khác nhau về sự thật, sau đó cùng đi đến một nền tảng chung thì họ phải trải qua những tình huống và quá trình đặc biệt.

Bối cảnh tâm cao và tâm thấp

Tác giả Hall (1977) đã mang đến sự phân biệt hữu ích giữa cái mà ông gọi là bối cảnh văn hóa tầm cao và tầm thấp, còn Maruyama (1974) thì cho thấy sự tương phản giữa mô hình văn hóa một chiều duy nhất với mô hình tương hỗ qua lại. Trong văn hóa bối cảnh tầm thấp, một chiều thì các sự việc đều có ý nghĩa rõ ràng; còn trong bối cảnh tầm cao, đa chiều thì sự việc chỉ có thể được hiểu trong hoàn cảnh cụ thể, ý nghĩa của nó cũng sẽ thay đổi, quan hệ nhân quả không thể được thiết lập rõ ràng.

Mặc dù sự phân biệt này mang nhiều ý nghĩa hơn khi so sánh các văn hóa vĩ mô, nó vẫn hữu ích đối với các tổ chức. Ví dụ, DEC mang văn hóa tầm cao theo đó ý nghĩa của ngôn từ và hành động phụ thuộc vào việc ai nói và trong điều kiện nào. Các nhà quản lý đã biết nhau rất rõ và luôn luôn quan tâm đến việc ai đang hành động. Khi người ta chứng kiến một nhà quản lý cấp cao đang công khai trừng phạt thuộc cấp của ông ta vì phạm sai lầm ngớ ngẩn, điều đó nhiều khi chỉ đơn giản là người nhân viên kia lẽ ra cần được sự ủng hộ của nhiều người hơn, trước khi anh ta tự ý thực thi. Khi Ken Olsen công khai khiển trách một kỹ sư, những người quan sát thấy việc này đều hiểu rằng Ken chỉ khiển trách những ai mà ông ta đánh giá cao và do đó ông mong đợi sự hoàn thiện ở họ. Ngược lại, tại Ciba-Geigy với văn hóa tầm thấp thì các thông điệp dường như có cùng ý nghĩa, bất chấp chúng phát xuất từ ai. Bị gắn lên cái nhãn “ngớ ngẩn” trong công ty này cũng có nghĩa là đã nhận được sự đánh giá rất tiêu cực.

Khi nói đến ngôn ngữ, chúng ta thường bỏ qua vai trò của ngữ cảnh. Chúng ta hay giả định rằng khi một cá nhân học ngoại ngữ, anh ta/cô ta sẽ có thể hiểu được điều gì đang diễn ra và sẽ có hành động. Nhưng như chúng ta đều biết, nhờ các trải nghiệm khi đi lại, ngôn ngữ được gắn liền với một bối cảnh rộng hơn theo đó những ám hiệu, ngữ điệu, ngôn ngữ hình thể và các dấu hiệu khác cũng quyết định nên ý nghĩa của những gì được nói ra.

Một ví dụ sống động là trải nghiệm của tôi khi tham gia hội họp tại British Petroleum, như đã viện dẫn trong phần trước, khi tôi nghĩ rằng mình đã quan sát thấy cách dẫn giải rất lịch thiệp của người chủ tịch, nhưng sau đó được giải thích rằng ông này chưa bao giờ lại hành xử theo kiểu “khủng bố” đến như vậy.

Chủ nghĩa thực dụng - đạo lý

Một khía cạnh thích hợp trong việc so sánh các nhóm xét từ phương pháp tiếp cận để thẩm định thực tế của chúng là việc ứng dụng chủ nghĩa thực dụng - đạo lý của England (1975). Trong nghiên cứu của ông về các giá trị trong quản lý, England đã nhận thấy rằng các nhà quản lý khác nhau đến từ nhiều quốc gia khác nhau đều có xu hướng hoặc mang tính *thực dụng* (tìm kiếm sự thẩm định bằng các trải nghiệm của chính họ), hoặc theo *đạo lý* (tìm kiếm sự thẩm định bằng các triết lý chung, hệ thống đạo đức hay truyền thống). Ví dụ, England đã thấy những người Mỹ thường có xu hướng thực dụng nhiều hơn, trong khi người châu Âu lại theo xu hướng đạo lý. Nếu áp dụng khía cạnh này đối với các giả định căn bản mà một nhóm tạo ra, chúng ta có thể chỉ rõ những căn cứ khác biệt nhau để xác định đâu là đúng, là chân lý, như trong bảng 7.2.

Bảng 7.2. Một số tiêu chí có thể áp dụng để xác định chân lý.

-
- **Các tín điều, dựa trên truyền thống và/hoặc tôn giáo:** đó là cách luôn luôn được dùng; đó là ý Chúa; đó là điều được ghi trong Kinh Thánh.
 - **Các niềm tin, sự thông thái được hình thành từ việc tin cậy vào những người thông thái, các nhà lãnh đạo chính thức, các nhà tiên tri hoặc vua chúa:** người lãnh đạo muốn chúng ta làm theo cách này; các vị tư vấn đã đề xuất chúng ta phương pháp này; cô ta là người giàu kinh nghiệm nhất, do đó chúng ta nên làm theo những gì cô ta nói.
 - **Chân lý phát xuất bởi một quy trình “lý trí – luật pháp”** (như khi chúng ta phạm tội hoặc vô tội sau khi được pháp luật xác định, chúng ta đồng ý với những gì đã được thừa nhận từ đầu rằng không có chân lý tuyệt đối, chỉ có chân lý được phán quyết mang tính xã hội): chúng ta phải đem quyết định này sang ủy ban marketing và thực thi những gì họ yêu cầu; sếp sẽ phải quyết định việc này vì đó là trách nhiệm của sếp; chúng ta phải biểu quyết và làm theo quy tắc đa số; chúng ta đồng ý rằng quyết định này thuộc về trưởng phòng sản xuất.
 - **Chân lý là những gì tồn tại được sau khi trải qua xung đột và tranh luận:** chúng ta tranh luận về vấn đề này trước 3 ủy ban khác nhau, kiểm tra với lực lượng bán hàng và ý tưởng vẫn đứng vững, vậy nên chúng ta sẽ thực thi; có ai thấy vấn đề gì phát sinh không, nếu không thì chúng ta thực hiện.
 - **Chân lý là những gì có hiệu quả, thuận tụy là các tiêu chí thực dụng:** hãy thử với cách này và đánh giá xem chúng ta làm được đến đâu.
 - **Chân lý được hình thành từ các phương pháp khoa học, một lần nữa lại trở thành tín điều:** kết quả nghiên cứu của chúng ta cho thấy đây là cách thức đúng; chúng ta đã khảo sát 3 lần rồi và kết quả thu được là như nhau, vậy hãy thực hiện thôi.
-

Khía cạnh này không những nêu bật các nền tảng để xác định chân lý, sự thật và còn liên quan đến “việc tránh né những gì không chắc chắn”, một khía cạnh quan trọng được tìm thấy trong nghiên cứu của Hofstede về các văn hóa quốc gia, và liên quan đến “sự chấp nhận những điều mơ hồ”, một khía cạnh quan trọng được tìm thấy trong cuộc nghiên cứu giai đoạn sau Thế Chiến thứ II (Hofstede, 2001; Adorno và các cộng sự, 1950). Các nhà quản lý và nhân viên từ nhiều quốc gia khác nhau sẽ có mức độ khác nhau trong việc họ chia sẻ sự hài lòng, cũng như những điều không chắc chắn và không rõ ràng. Khi môi trường bất ổn hơn và lĩnh vực ngành nghề cũng phức tạp hơn xét từ góc độ công nghệ, khả năng của nhà lãnh đạo trong việc chấp nhận những điều không chắc chắn sẽ trở nên quan trọng hơn để tồn tại và học hỏi được. Các văn hóa tổ chức và quốc gia nào chấp nhận một cách dễ dàng những điều không chắc chắn cũng sẽ mang tính thích ứng cao hơn.

Có thể tóm tắt lại nội dung trên bằng cách trình bày sự ứng dụng trong hai tình huống minh họa là DEC và Ciba-Geigy. DEC có cả sự đồng thuận cao độ rằng sự thật được xác định bởi các tiêu chí thực dụng và tranh luận, lẫn sự chấp nhận cao độ đối với những điều mơ hồ. Khi tư vấn cho DEC, tôi chưa bao giờ được yêu cầu có ý kiến đóng góp. Nếu tôi góp ý, ý kiến của tôi ngay lập tức bị gạt ra ngoài bởi hàng loạt các ý kiến khác từ phía khách hàng, và sau đó họ tranh luận về các ý kiến của họ vừa nêu. Tại Ciba-Geigy, tôi luôn luôn được coi là người được ủy quyền, và tôi được hỏi đã biết những gì sau khi nghiên cứu công ty và sau những trải nghiệm khác của tôi, và họ yêu cầu tôi có ý kiến. Tôi được coi là một nhà khoa học mang đến *kiến thức* cho tổ chức này, và tôi thường thấy ý kiến của mình được thực thi với thái độ tuân thủ chính xác. Nếu các đề xuất của tôi mâu thuẫn với những yếu tố văn hóa khác, ví dụ tôi đã đề xuất cần giao tiếp ngang cấp nhiều hơn, nó bị gạt bỏ ngay. Ciba-Geigy không chấp nhận sự mơ hồ và công ty này vận hành gần với tính đạo lý nhiều hơn.

Cái gì là “Thông tin”?

Cách thức mà nhóm kiểm tra sự thật và ra quyết định cũng liên quan đến sự đồng thuận về việc cái gì là dữ liệu, là thông tin, là kiến thức. Khi công nghệ thông tin phát triển, vấn đề này trở nên sâu sắc hơn bởi các cuộc tranh luận về vai trò của máy tính trong việc cung cấp “thông tin”. Các “chuyên gia” công nghệ thông tin thường có những giả định chung, rất khác so với giả định của các nhà quản lý cấp cao. Ví dụ, nhiều vị tổng giám đốc công ty sẽ cho rằng những gì bạn thấy trên màn hình máy tính đều là “dữ liệu” và cái gì bạn thực sự cần có mới là thông tin, mang hàm ý về một mức độ phân tích dữ liệu mà thường thì việc phân tích này sẽ không thể có trừ khi một hệ

thông hỗ trợ ra quyết định tinh vi hay một hệ thống chuyên trách được lập trình (Rockart và DeLong, 1988). Để nhóm có các quyết định mang tính thực tế, phải có sự đồng thuận nhất định về việc đâu là các thông tin phù hợp, có liên quan đến nhiệm vụ cần làm.

Một ví dụ về sự mơ hồ sẵn có của những từ ngữ chung chung dạng như *thông tin* đã được trình bày trong nghiên cứu của Dougherty (1990) về một nhóm phát triển sản phẩm mới. Cô đã xác định được 5 “thế giới tư duy” tách biệt nhau trong nhóm phát triển sản phẩm này. Cả nhóm đều biết rằng để có quyết định đúng thì phải có nhiều thông tin về khách hàng, và mỗi thành viên trong nhóm cũng đều tin rằng mình đã có đủ thông tin cần thiết. Nhưng mỗi người trong số đó lại biết về những thứ khác nhau, và họ không nhận ra điều này cho đến khi họ cố gắng cùng nhau ra quyết định.

- Những người làm marketing, xây dựng kế hoạch kinh doanh biết được một cách tổng quát về việc thị trường có tồn tại hay không, dung lượng của thị trường tiềm năng, giá cả và sản lượng bán phù hợp với mức lợi nhuận, các xu hướng của thị trường, v.v.

- Những người bán hàng tại hiện trường lại biết khách hàng tiềm năng sẽ sử dụng sản phẩm cho mục đích gì, các yêu cầu chi tiết của người sử dụng, sản phẩm có tầm quan trọng như thế nào nếu so sánh với các sản phẩm của đối thủ.

- Những nhà phân phối biết được cần bán sản phẩm ra như thế nào, các kế hoạch trưng bày nên như thế nào, cần có bao nhiêu kênh bán hàng.

- Các kỹ sư biết được kích thước sản phẩm nên là bao nhiêu, quy cách kỹ thuật nên như thế nào, v.v.

- Những người phụ trách sản xuất biết được sản lượng tiềm năng, cần có bao nhiêu mẫu sản phẩm, và chi phí sản xuất là bao nhiêu.

Mỗi nhóm nhỏ này, dựa trên kiến thức nền tảng và kinh nghiệm chức năng của mình, đều xây dựng nên những khái niệm và ngôn ngữ quen thuộc trong nhóm mình, nhưng không chắc là dễ hiểu và có giá trị đối với các nhóm khác.

Khi các nhóm nhỏ này được kết hợp thành một nhóm lớn phụ trách phát triển sản phẩm, khả năng của nhóm lớn trong việc khám phá ra chân lý của nhóm nhỏ khác là một yếu tố then chốt, quyết định sản phẩm có thể thành công trên thị trường hay không. Để có được cách hiểu chung, các nhóm nhỏ phải vượt xa hơn quy trình hội họp chính thức, sang đến giai đoạn trò chuyện cá nhân nhiều hơn để có cơ hội tìm hiểu về những điểm bất đồng và những điểm đã thống nhất, và nhận ra sự khác biệt giữa các tập hợp thông tin. Các nhóm nhỏ này phải trở thành một hòn đảo văn hóa tạm thời, để cả nhóm hoạt động hiệu quả.

Câu hỏi “cái gì là thông tin” hiện đang là mối quan tâm đặc biệt khi các bộ bách khoa toàn thư đang được thay thế bởi các nguồn trên mạng, như Wikipedia chẳng hạn. Các tiêu chuẩn khoa học thuần túy về chân lý hiện đang được thay thế bởi một quy trình tương tự như quy trình mà DEC đã triển khai để tìm sự thật - thông qua đề xuất, thách thức, tranh luận và giải pháp sau cùng là những gì còn đứng vững được.

Tóm tắt và những kết luận

Một trong những phạm trù quan trọng nhất của văn hóa là giả định về phương pháp xác định sự thật, chân lý và thông tin. Sự thật có thể tồn tại trong các cấp độ tự nhiên, nhóm và cá nhân, và việc kiểm tra đâu là sự thật cũng khác nhau tùy cấp độ - kiểm tra bằng trực quan, sự đồng thuận mang tính xã hội, hay trải nghiệm của cá nhân. Các văn hóa nghề nghiệp và văn hóa vĩ mô khác nhau tại mức độ mà chúng dựa vào các tiêu chí truyền thống mang tính đạo lý về sự thật và tương phản lại là các tiêu chí thực dụng mang tính khoa học. Các nhóm phát triển nên những giả định về thông tin, từ đó giúp họ cảm nhận được khi nào đã có đủ thông tin để ra quyết định, và các giả định này phản ánh các giả định khác, sâu xa hơn về nguồn gốc tối cao của sự thật. Đâu là sự kiện, đâu là thông tin và đâu là chân lý - mỗi vấn đề phụ thuộc không những vào kiến thức chung về ngôn ngữ chính thức, mà còn vào bối cảnh và sự đồng thuận.

8

CÁC GIẢ ĐỊNH VĂN HÓA SÂU SẮC HƠN: BẢN CHẤT CỦA THỜI GIAN VÀ KHÔNG GIAN

Cấu trúc sâu của văn hóa không những chỉ bao gồm cách thức mà chúng ta nhìn nhận thực tế và chân lý, mà còn có cả cách mà chúng ta định hướng bản thân về môi trường tự nhiên và con người, có liên quan đến các khái niệm vô thức và được cho là hiển nhiên về thời gian và không gian.

Các giả định về thời gian

Nhận thức và trải nghiệm về thời gian là một trong những khía cạnh quan trọng về cách thức mà các nhóm vận hành. Khi con người khác nhau trong những trải nghiệm về thời gian, những vấn đề lớn trong giao tiếp và quan hệ sẽ phát sinh. Hãy xem thử chúng ta lo lắng và khó chịu như thế nào khi người khác trễ hẹn, khi chúng ta cảm thấy thời gian của mình bị lãng phí, khi chúng ta cảm thấy không có đủ “thời lượng phát sóng” để trình bày quan điểm của mình, khi chúng ta cảm thấy “lệch pha” với người khác, ai đó lấy mất quá nhiều thời gian của chúng ta, hay khi chúng ta không thể yêu cầu các nhân viên của mình thực thi đúng thời hạn hay xuất hiện đúng thời điểm.

Trong một phân tích về thời gian, Dubinskas (1988, trang 14) đã chỉ ra rằng thời gian đóng vai trò trọng tâm trong các hoạt động của con người: “Thời gian là một phạm trù mang tính biểu tượng căn bản mà chúng ta dùng để nói về sự phục tùng trong đời sống xã hội. Trong một tổ chức hiện đại, cũng như trong một xã hội nông nghiệp, dường như thời gian áp đặt một cấu trúc về lịch làm việc, lịch ngày, sự nghiệp và vòng đời để theo đó chúng ta học hỏi và sống, như một phần trong văn hóa. Trật tự theo thời gian này mang đặc trưng tự nhiên vốn có, một mô hình cho các sự việc”. Hoặc, theo Hassard (1999, trang 336) “Trong khi ý nghĩa về tính chất tạm thời của chúng ta được tìm thấy trong nội dung cơ thể người của môn sinh vật học, nó được tinh lọc lại và sắp xếp theo trật tự khi chúng ta gia nhập vào xã hội và văn hóa.”

Thời gian không phải là một khái niệm chỉ có một khía cạnh duy nhất và rõ ràng. Thời gian đã được phân tích từ nhiều quan điểm khác nhau, và

nhiều phân tích này có liên quan đến việc phân tích nhóm và tổ chức, vì các vấn đề như lên lịch trình, phân bổ và điều phối.

Định hướng thời gian căn bản

Các nhà nhân chủng học đã lưu ý rằng mỗi văn hóa đều có những giả định về bản chất của thời gian và có định hướng căn bản về quá khứ, hiện tại và tương lai (Kluckhohn và Strodtbeck, 1961; Redding và Martyn-Johns, 1979; Hampden-Turner và Trompenaars, 1993). Chẳng hạn, trong các nghiên cứu của họ về nhiều văn hóa khác nhau của khu vực Tây Nam Hoa Kỳ, Kluckhohn và Strodtbeck đã ghi nhận rằng một số chủng tộc Anh-điêng đa phần sống với quá khứ, người Mỹ gốc Tây Ban Nha lại thường có định hướng về hiện tại, còn người Mỹ gốc Anh lại hướng về tương lai gần.

Định hướng thời gian là một phương pháp hữu ích giúp làm rõ những khác biệt trong văn hóa vĩ mô của các dân tộc. Nghiên cứu của Hofstede và Bond đã chỉ ra một khía cạnh khác biệt giữa định hướng về quá khứ/hiện tại và định hướng tương lai, đồng thời nhận thấy sự phát triển kinh tế có mối tương quan với định hướng tương lai (Hofstede và Bond, 1988; Hofstede, 2001). Hampden-Turner và Trompenaars, từ kết quả khảo sát của họ, đã nhận thấy trong số các quốc gia châu Á thì Nhật Bản là quốc gia có kế hoạch rất dài hạn, trong khi Hong Kong lại rất ngắn hạn.

Tại cấp độ tổ chức, chúng ta có thể phân biệt các công ty có định hướng (1) quá khứ, tư duy nhiều về các sự việc đã diễn ra; (2) hiện tại, chỉ lo lắng sao cho hoàn tất được nhiệm vụ hiện nay; (3) tương lai gần, quan tâm đến kết quả của từng quý; và (4) tương lai xa, đầu tư nhiều cho nghiên cứu phát

triển hoặc xây dựng thị phần với phí tổn là sự từ bỏ những khoản lợi trước mắt.

Các giả định văn hóa về thời gian có ảnh hưởng đến vai trò của công tác lên kế hoạch trong quy trình quản lý. Ví dụ, một công ty công nghệ cao mà tôi có đến làm việc đã có giả định rằng “chỉ có hiện tại mới là điều quan trọng”. Các nhân viên làm việc rất chăm chỉ trong nhiệm vụ trước mắt, không dành nhiều thời gian để suy nghĩ về quá khứ và cũng chẳng mấy quan tâm đến tương lai. Những người tại phòng Kế hoạch than phiền rằng công tác của họ chỉ là một hình thức quan liêu, làm cho có; sổ sách kế hoạch có rất nhiều mục nhưng chẳng có nội dung nào được thực thi.

Nhiều tổ chức lại sống với quá khứ, nghĩ ngợi về những thành tựu rực rỡ đã từng có trước kia trong khi phớt lờ các thách thức ở hiện tại và tương lai. Họ giả định căn bản rằng nếu mọi việc đã ổn trong quá khứ thì chúng sẽ đủ tốt cho hiện tại và tương lai, không cần phải xem xét lại. Thực ra giả định này có thể là đúng, nếu công nghệ và môi trường không thay đổi, nhưng nó cũng có thể khiến cho tổ chức bị phá hỏng nếu các yêu cầu của môi trường và những thay đổi trong công nghệ đòi hỏi công ty phải thay đổi cách thức định nghĩa sứ mạng, mục tiêu và các phương tiện. Câu chuyện của DEC là một ví dụ cho trường hợp này (Schein, 2003).

Việc một tổ chức nên có định hướng tương lai như thế nào là chủ đề chính trong nhiều cuộc tranh luận, tại đó nhiều người cho rằng một trong những vấn đề của các công ty Mỹ là bối cảnh tài chính (thị trường chứng khoán), theo đó áp đặt một định hướng cho tương lai gần và phải từ bỏ những kế hoạch dài hạn. Từ quan điểm nhân chủng học, đương nhiên không thể biết rõ đâu là nguyên nhân và đâu là kết quả. Phải chăng Hoa Kỳ, nói theo cách thức của văn hóa, là một xã hội thực dụng với định hướng tương

lai gần, và do đó cho ra đời một số tổ chức kinh tế nhằm đáp ứng các nhu cầu nhanh và liên tục, hoặc có phải chính các tổ chức kinh tế của chúng ta đã tạo nên định hướng thực dụng, ngắn hạn? Dù sao thì điều quan trọng cũng vẫn là: các giả định văn hóa về thời gian đang thống trị trong tư duy và hoạt động thường ngày, tới mức mà những nhà quản lý Hoa Kỳ rất khó có thể dành thời gian tư duy cho một quy trình thay thế để lên kế hoạch dài hạn, như cách thức điển hình của các ngành công nghiệp Nhật Bản.

Thời gian đơn tuyến (monochronic) và đa tuyến (polychronic)

Edward Hall, trong nhiều tác phẩm chuyên sâu về văn hóa quốc gia dân tộc (1959, 1966, 1977), đã chỉ ra rằng tại Hoa Kỳ hầu hết các nhà quản lý đều coi thời gian là đơn tuyến (monochronic), hoàn toàn là một đường tuyến tính có thể phân chia được thành các cuộc hẹn và những khoảng trống khác, nhưng trong mỗi khoảng thời gian thì người ta chỉ có thể làm được duy nhất một việc mà thôi. Nếu phải tiến hành nhiều việc cùng lúc, chẳng hạn trong vòng một giờ đồng hồ, thì chúng ta phải phân chia một giờ đó thành nhiều phần rồi thực hiện từng công việc với từng phần thời gian đã phân chia. Khi chúng ta cảm thấy sự việc lộn xộn và quá tải, hãy chỉ làm một việc trong một khoảng thời gian. Thời gian được coi là thứ hàng hóa có giá trị, có thể được sử dụng, bị lãng phí hay thủ tiêu (giết thời gian) hay được tranh thủ một cách hiệu quả; nhưng khi đã sử dụng hết một đơn vị thời gian thì không bao giờ lấy lại được nữa. Hassard (1999) đã chỉ ra rằng khái niệm “thời gian tuyến tính” này đã là trọng tâm của cách mạng công nghiệp trong việc thay đổi để đo lường hiệu suất xét từ góc độ thời gian cần có để sản xuất ra một sản phẩm, dùng thời gian để đo lường khối lượng

công việc đã làm, trả lương cho nhân viên theo giờ làm việc, và nhấn mạnh câu ẩn dụ “thời gian là tiền bạc”.

Ngược lại, một số văn hóa tại nam Âu, châu Phi và Trung Đông lại coi thời gian là đa tuyến (polychronic), một loại phương tiện được định nghĩa bằng khối lượng công việc được hoàn tất chứ không chỉ là qua chiếc đồng hồ, trong đó người ta có thể cùng lúc tiến hành nhiều hoạt động khác nhau. Thậm chí còn cực đoan hơn là khái niệm thời gian tuần hoàn, “dưới dạng chu kỳ, hết mùa này sang mùa khác, hết kiếp này sang kiếp khác” như vẫn thường xuất hiện trong một số văn hóa Á Đông (Sithi-Amnuai, 1968, trang 82). Các nhà quản lý nào có khái niệm này sẽ cùng lúc xử lý nhiều việc với nhiều thuộc cấp, nhiều đồng nghiệp ngang cấp và thậm chí là nhiều sếp, trong mọi thời điểm còn nhiều việc đều dở dang.

Sự phân biệt này được ứng dụng hiệu quả bởi Hampden-Turner và Trompenaars (1993, 2000) đối với các quốc gia và tổ chức xét từ góc độ liệu người ta có tập trung hơn vào tư duy theo trình tự (thời gian đơn tuyến) hay đồng bộ hóa các hoạt động (thời gian đa tuyến). Chẳng hạn, các tác giả này đã cho thấy phương pháp tiếp cận của người Nhật đối với dây chuyền sản xuất xe hơi là dựa trên việc chuyển đổi những hoạt động theo trình tự nối tiếp nhau trong dây chuyền sản xuất thành các hoạt động đồng bộ, càng nhiều càng tốt, sao cho tại thời điểm một bộ phận được đưa vào sản phẩm, ví dụ như một động cơ, thì đã có các động cơ khác sẵn sàng để được lắp ráp vào những mẫu xe khác đang có trong dây chuyền. Các nguồn cung phải đến dây chuyền “đúng thời điểm” (just in time) nhằm tối thiểu hóa chi phí tồn kho.

Tất nhiên, việc một văn hóa có quan niệm về thời gian như thế nào cũng có liên quan với bối cảnh chính của văn hóa đó, chẳng hạn như tầm quan

trọng của mối quan hệ trong khi hoàn thành nhiệm vụ. Nếu người ta cho rằng các mối quan hệ là quan trọng hơn hiệu suất ngắn hạn, họ sẽ nhấn mạnh đến thời gian đa tuyến nhiều hơn. Sự đúng giờ hay tốc độ cao trong việc hoàn thành nhiệm vụ sẽ có thể không được đánh giá cao bằng việc xây dựng quan hệ trong khi thực thi. Các nhà quản lý có định hướng thời gian đơn tuyến có thể sẽ mất kiên nhẫn và thất vọng trong môi trường văn hóa thời gian đa tuyến, khi các sếp của họ chú ý đến nhiều thuộc cấp cùng lúc, hoặc trong một văn hóa có định hướng mối quan hệ khi các sếp phải dành nhiều thời gian cho các sự kiện xã hội trước khi thảo luận về kinh doanh.

Mặc dù tại Hoa Kỳ người ta vẫn nhấn mạnh đến thời gian đơn tuyến nhưng các khái niệm liên quan đến thời gian đa tuyến vẫn tồn tại trong những tổ chức của đất nước này, và các khái niệm về thời gian tuần hoàn cũng được giới thiệu, đặc biệt là bởi những người làm các công việc đơn điệu (Bluedorn, 2000). Ví dụ, một bác sĩ hay nha sĩ có thể đồng thời tiếp xúc với nhiều bệnh nhân trong các phòng mạch liền kề nhau, và một người giám sát thường hoàn toàn có thể sẵn sàng trao đổi với tất cả những người trực tiếp vận hành máy móc. Các bậc cha mẹ và những người làm việc nhà có thể cùng lúc nấu ăn, lau dọn nhà cửa, và trông coi nhiều đứa con của họ. Trong một cửa kiểm soát lên máy bay, nhân viên an ninh có thể hỏi xem liệu có ai đang đứng đợi đã đăng ký lịch bay ngay tại thời điểm này và kéo người đó ra khỏi hàng, để chuyến bay không bị trì hoãn. Các công nhân làm những việc đơn điệu sẽ sáng tạo nên những hoạt động mới mẻ và không chính thức, nhằm giải lao có ý nghĩa và giúp cho ngày làm việc sôi nổi hơn. Việc vừa lái xe vừa dùng điện thoại di động đã trở thành một vấn đề lớn đối với sự an toàn và nêu ra câu hỏi khi nào người ta có thể cùng lúc làm nhiều việc khác nhau.

Các khái niệm về thời gian cũng định nghĩa một cách tinh tế về việc thể hiện địa vị, cấp bậc được minh họa với trải nghiệm thất vọng của những người Mỹ và Bắc Âu khi tiếp xúc với văn hóa Latin, nơi đó người ta ít khi xếp hàng và đi theo trình tự nối tiếp nhau. Tôi từng xếp hàng trước một bưu điện nhỏ tại miền Nam nước Pháp, chỉ để khám phá ra rằng một số người xô đẩy nhau để lên được đầu hàng. Những người bạn tôi đã cho biết trong tình huống này không những nhân viên bưu điện có quan điểm thời gian đa tuyến, khiến họ chú ý đến ai “to mồm” nhất, mà cả những người có địa vị cao hơn đều cho rằng việc chen ngang vào hàng đợi là điều đúng đắn, được phục vụ trước cũng là cách thể hiện địa vị của họ. Qua đó tôi hiểu rằng nếu mình cứ xếp hàng và chỉ biết cầu nhàu thì có nghĩa là tôi có ý thức kém về địa vị của bản thân, còn nếu có ý thức cao thì tôi nên chen lên hàng đầu và đòi được phục vụ.

Các biến thể của văn hóa bộ phận: Thời gian hoạch định và thời gian phát triển

Trong một nghiên cứu tại các công ty công nghệ sinh học, Dubinskas (1988) đã thấy rằng khi một nhà sinh vật học trở thành doanh nhân và làm việc với các nhà quản lý khác có kiến thức nền tảng là kinh tế học hay thương mại, đôi bên sẽ phát sinh hiểu nhầm nhạy cảm về việc cần mất bao nhiêu thời gian, cần đi qua những bước nào, và quy trình lên kế hoạch sẽ nhận biết về tương lai ra sao. Các nhà quản lý coi thời gian là tuyến tính, đơn tuyến với các mục tiêu và chặng đường gắn liền với thực tế khách quan bên ngoài, chẳng hạn như các cơ hội thị trường và thị trường chứng khoán. Dubinskas gọi đây là *thời gian hoạch định* .

Ngược lại, các nhà sinh vật học lại vận hành với cái gọi là *thời gian phát triển*, có đặc trưng lớn là “mọi thứ diễn ra trong khoảng thời gian mà nó cần”, mang hàm ý về các quy trình sinh học tự nhiên với các chu trình thời gian bên trong chúng. Để làm rõ sự khác biệt này, có thể lưu ý khi một nhà quản lý nói rằng chúng ta cần tạo ra một em bé trong 5 tháng để đạt mục tiêu, còn nhà sinh học lại nói: xin lỗi, phải mất đúng 9 tháng mới có thể có em bé. Một sự trái ngược khác có thể thấy trong quan niệm về thời gian của các kỹ sư điện và những nhà hóa học. Các kỹ sư của DEC có thể lên kế hoạch tiếp cận các tổ chức của chính phủ bởi vì công nghệ thiết kế mạch điện cho phép họ kiểm tra được ngay lập tức sản phẩm. Còn các nhà nghiên cứu tại Ciba-Geigy lại cho tôi biết rằng họ không thể dự đoán được thời lượng để phát triển một sản phẩm hóa chất mới, bởi vì các kết quả từ phòng thí nghiệm thường không thể được nhân rộng ra trong quá trình làm thí điểm và ứng dụng sau cùng trong nhà máy sản xuất.

Thời gian hoàn thành cần có và độ chính xác

Một khía cạnh khác về thời gian cần được đồng thuận là thời lượng hợp lý đối với một số nhiệm vụ cho trước (Jaques, 1982, 1989). Chúng ta liệu có đo lường và hoạch định sự việc hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng ngày, hàng giờ hoặc từng phút? Cái gì được coi là “chính xác” về thời gian? Một nhiệm vụ cụ thể sẽ được đo lường theo từng giây hay từng phút, hay bằng đơn vị thời gian lớn hơn? Một người xuất hiện sau bao lâu so với thời gian đã hẹn trước thì vẫn được coi là đúng giờ, và máy bay hạ cánh chậm bao lâu so với lịch trình thì vẫn được thể hiện là đúng giờ? Đây là lịch trình của một sự kiện, chẳng hạn như đợt khuyến mãi? Cần tiêu tốn bao nhiêu thời gian cho một việc, và vòng phản hồi thông tin mất bao lâu?

Như Lawrence và Lorsch (1967) đã trình bày từ nhiều năm trước, một trong những lý do tại sao các nhân viên sales và người làm công việc nghiên cứu phát triển (R&D) lại gặp khó khăn trong khi giao tiếp với nhau là: họ làm việc trên các “múi giờ” khác nhau. Đối với các nhân viên sales, thời gian hoàn thành công việc liên quan đến việc kết thúc bán hàng, theo đó có thể tính bằng phút, bằng giờ, bằng ngày hoặc tuần. Tuy nhiên, nhìn chung thì ngay cả khi nhân viên sales tiêu tốn nhiều thời gian thì cũng chưa bằng những người nghiên cứu phát triển, với các hoạt động tính bằng nhiều năm là chuyện bình thường. Nói cách khác, những người làm công tác nghiên cứu phát triển phải mất nhiều thời gian mới kết thúc được vấn đề, phần nào vì họ hoạt động theo dạng *thời gian phát triển* như đã trình bày ở phần trên.

Khi quan sát việc giao tiếp giữa hai nhóm này, với yêu cầu của người sales muốn có sản phẩm “sớm”, và người làm công tác nghiên cứu phát triển cũng đồng ý là sẽ có “sớm”, chúng ta sẽ thấy sự hoàn toàn lạc đề tại đây. Ví dụ, tại DEC tôi đã liên tục nghe phàn nàn từ phòng kinh doanh rằng các kỹ sư không đưa ra sản phẩm “đúng thời hạn”. Nếu tôi nói chuyện với khối kỹ sư, họ sẽ cho biết rằng sản phẩm vẫn đi đúng lịch trình và tốt đẹp, nghĩa là “chỉ chậm có 6 tháng, không đáng kể so với chu trình phát triển sản phẩm diễn ra trong nhiều năm”. Vậy là hai bên nổi nóng với nhau, không ai đồng tình về quan điểm thế nào là “đúng hạn” của bên kia, nguyên nhân là các giả định khác nhau về đơn vị thời gian. Tại Ciba-Geigy, công việc lại được thực hiện chậm rãi, thận trọng và triệt để. Họ cho rằng “một ngàn dặm đầu tiên cũng chẳng nói lên điều gì”, nói cách khác cần phải kiên trì và nhẫn nại, mọi việc sau đó sẽ sáng tỏ.

Sự khác biệt về thời gian hoàn thành công việc không những do chức năng và ngành nghề, mà còn do cấp bậc. Cấp bậc càng cao thì các nhà quản

lý càng có nhiều thời gian để suy xét theo ý mình (Jaques, 1982, 1989) và đó là điều mà Bailyn (1985) gọi là “sự tự chủ trong vận hành”. Thời lượng này thường được định nghĩa là khoảng cách giữa những lần đánh giá chính thức để xem từng cá nhân có hoàn thành công việc căn bản của họ hay chưa. Một công nghệ sản xuất trực tiếp thường được đánh giá sau vài phút hoặc vài giờ đồng hồ, trong khi người giám sát lại được đánh giá sau mỗi tháng hoặc năm, còn các nhà quản lý cấp cao được đánh giá sau nhiều năm, tùy theo bản chất của lĩnh vực ngành nghề. Vì vậy, các chuẩn mực khác nhau về thời gian sẽ phát sinh, tùy theo cấp bậc cao thấp. Các nhà quản lý cấp cao giả định rằng họ cần hoạch định theo chu trình nhiều năm, điều này có thể không có ý nghĩa gì đối với các nhà quản lý cấp trung hay người lao động trực tiếp - những người xét đến chu trình thời gian chỉ tính theo ngày, theo tuần hoặc tháng.

Các giả định khác nhau về thời gian hoàn thành công việc cũng có thể khiến cho công tác quản lý gặp khó khăn. Bailyn (1985) đã nhận thấy các nhà quản lý cấp cao trong một tổ chức nghiên cứu phát triển có quy mô lớn tin rằng những nhà khoa học của họ phải đặt ra những mục tiêu nghiên cứu (họ đã được tự chủ về mục tiêu), nhưng vì các nhà khoa học được cho rằng thiếu kỷ luật trong việc tự quản lý ngân sách và thời gian của mình nên họ cần được đánh giá lại thường xuyên (họ không được quá tự chủ trong vận hành). Khi Bailyn trao đổi với những nhà khoa học, cô phát hiện ra rằng có hai lý do chính khiến họ cảm thấy mất tinh thần làm việc: ban quản lý “không tự mình tham gia vào việc thiết lập mục tiêu” và “nhà khoa học thường xuyên bị đánh giá và không bao giờ được chủ động hoàn thành công việc”. Nói cách khác, các nhà khoa học chỉ muốn điều ngược lại - muốn có ít tự chủ hơn trong việc thiết lập mục tiêu và muốn tự do hơn khi vận hành công việc chuyên môn.

Sự cân xứng, nhịp độ và kết hợp của thời gian

Một khía cạnh tinh tế nhưng mang tính quyết định của thời gian là cách thức theo đó các hoạt động được thực thi qua từng bước. Trong nghiên cứu về việc giới thiệu các thiết bị được vi tính hóa vào phòng chụp X-quang, Barley (1988) đã phát hiện ra một trong những ảnh hưởng lớn của công nghệ mới này là mức độ ứng dụng mà tại đó sự cân xứng nhịp nhàng giữa hoạt động của các nhà kỹ thuật vận hành máy và những bác sĩ X-quang có thể tăng thêm hay giảm bớt đi. Trong phòng chụp X-quang kiểu truyền thống, các nhà kỹ thuật làm việc theo thời gian đơn tuyến, với các bệnh nhân được sắp lịch và cho xuất phim tương ứng. Nhưng nếu những nhà kỹ thuật muốn tư vấn các bác sĩ X-quang, họ sẽ thất vọng với quan niệm thời gian đa tuyến của giới này. Nội dung dưới đây sẽ minh họa cho sự bất đối xứng diễn ra.

Để gặp được một bác sĩ X-quang, nhà kỹ thuật phải tìm kiếm qua nhiều phòng làm việc khác nhau và hỏi thăm nhiều kỹ thuật viên khác xem lần cuối cùng họ nhìn thấy một bác sĩ là ở đâu. Ngay cả khi đã gặp được bác sĩ, nhà kỹ thuật cũng không thể chắc chắn rằng bác sĩ này sẵn sàng giúp mình ngay: ông còn bận điện thoại, thảo luận về các tấm phim khác, tư vấn cho một đồng nghiệp khác, hay hỗ trợ khám bệnh. Khi đó nhà kỹ thuật phải chờ. Khi đã được bác sĩ X-quang quan tâm chú ý, nhà kỹ thuật cũng không thể nhận được cam kết chắc chắn về thời gian của bác sĩ này, vì có thể còn có những việc khác quan trọng hơn (Barley, 1988, trang 145).

Khi phương pháp chụp X-quang bằng công nghệ máy tính, chụp cộng hưởng từ và soi chụp siêu âm được ứng dụng, trình tự thời gian của hai nhóm bác sĩ và nhà kỹ thuật cũng trở nên đối xứng nhịp nhàng hơn, bởi vì

(1) thời lượng kiểm tra lâu hơn, (2) trình độ đọc kết quả của nhà kỹ thuật đã cao hơn và (3) mức độ phát triển của công nghệ mới thường đòi hỏi nhà kỹ thuật và bác sĩ phải làm việc sát cánh cùng nhau nhiều hơn. Nhà kỹ thuật, một cách không chính thức, dành được quyền tự chủ nhiều hơn, nghĩa là có vị thế tốt hơn và trên thực tế họ đọc kết quả tốt hơn cả các bác sĩ. Các công nghệ mới khiến cho hai nhóm này đều phải làm việc theo quan niệm thời gian đơn tuyến, nên sự điều phối thuận lợi hơn và đạt hiệu quả cao hơn trong việc phục vụ bệnh nhân và sử dụng trang thiết bị.

Những công việc thực hiện theo thời gian đa tuyến thường có tiềm năng gây ra thất vọng cho những người làm việc theo thời gian đơn tuyến, được minh họa qua sự tương tác giữa người điều khiển không lưu (thời gian đa tuyến) và viên phi công đang muốn hạ cánh (thời gian đơn tuyến). Vấn đề tương tự cũng phát sinh khi bệnh nhân khó chịu vì chờ đợi tại phòng cấp cứu khi họ không biết rằng còn nhiều bệnh nhân khác cũng đang được bác sĩ chăm sóc vào cùng thời điểm đó. Bởi vì những người có quan niệm thời gian đơn tuyến không hiểu được các nhu cầu đồng thời đối với những người theo quan niệm thời gian đa tuyến, họ sẽ rất có thể hiểu lầm và cho rằng người khác lười biếng hoặc thiếu năng lực.

Bối cảnh thời gian của một nhóm, trong đó liên quan đến trình tự, nhịp độ của các hoạt động và chu trình công việc, rõ ràng là có liên quan với cách thức hoạt động của nhóm và có thể là nguồn gốc của những thất vọng nếu trong nhóm chưa có đủ sự đồng thuận (Bluedorn, 1997, 2000). Để phòng tránh những xung đột này, một số nhà nghiên cứu đã lưu ý rằng các tổ chức có xu hướng kết hợp thành những hoạt động liên lập (interdependent) với nhau. Sự kết hợp là một khái niệm được rút ra từ các môn khoa học tự nhiên, có thể được định nghĩa là “sự điều chỉnh nhịp độ

hoặc chu trình của một hoạt động sao cho phù hợp và đồng bộ với các hoạt động khác” (Ancona và Chong, 1996. Trang 251).

Kết luận

Khi phân tích văn hóa, dường như không có phạm trù nào quan trọng hơn việc tìm hiểu xem thời gian được nhận thức và sử dụng trong tổ chức như thế nào. Việc quản lý thời gian áp đặt một trật tự xã hội và chuyển tải ý nghĩa của địa vị và ý chí. Các bước đi của sự kiện, nhịp độ của cuộc sống, hậu quả của chúng thể hiện qua cách thức thực thi, và thời lượng của sự kiện đều là những điều phụ thuộc vào sự diễn giải mang tính biểu trưng. Việc diễn giải sai ý nghĩa của sự việc trong một bối cảnh thời gian là điều rất có thể xảy ra, trừ khi các thành viên của nhóm đều vận hành trên những giả định chung.

Các khía cạnh chính yếu của thời gian, bao gồm (1) định hướng quá khứ, hiện tại, tương lai gần và tương lai xa; (2) thời gian đơn tuyến hay đa tuyến; (3) thời gian hoạch định hay phát triển; (4) thời lượng cần có để hoàn thành công việc; và (5) sự đối xứng giữa các hoạt động xét theo thời gian, có thể giúp bạn bắt đầu hiểu được mình nhận định về thời gian như thế nào, và tổ chức nhận định ra sao. Thời gian là yếu tố cốt lõi đối với việc điều phối, hoạch định và tổ chức cuộc sống căn bản hàng ngày, nhưng nó là yếu tố vô hình và hoàn toàn được coi là điều hiển nhiên. Mặc dù việc điều phối thời gian là trọng tâm của mọi trật tự xã hội, người ta vẫn thường hiển nhiên cho rằng rất khó bàn bạc về việc này. Ví dụ, khi chúng ta đến sớm hay muộn, chúng ta lí nhí nói lời xin lỗi và có thể giải thích cho mình nhưng hiếm khi đặt câu hỏi “Bạn muốn tôi có mặt khi nào?” hoặc “Việc tôi trễ hẹn có ý nghĩa như thế nào với bạn?”

Các giả định về không gian

Những giả định của chúng ta về ý nghĩa và việc sử dụng không gian là một trong những khía cạnh tinh tế nhất trong văn hóa tổ chức bởi vì các giả định này, giống như những giả định về thời gian, vận hành bên ngoài nhận thức của chúng ta và được coi là điều hiển nhiên. Cùng lúc đó, khi các giả định trên bị can thiệp, các phản ứng mang nhiều cảm xúc sẽ xuất hiện bởi vì không gian có ý nghĩa biểu tượng mạnh mẽ, như người ta vẫn hay nói “đừng bước vào ‘không gian’ của tôi”. Một trong những phương pháp tường minh nhất để biểu tượng hóa cấp bậc và chức vụ trong tổ chức là vị trí và kích thước của văn phòng làm việc.

Hall (1966) đã chỉ ra rằng một số văn hóa nhất định có quan niệm rằng: nếu một người đang đi bộ về một hướng thì khoảng không gian trước mặt anh ta được cho là thuộc về anh ta, vậy nên nếu có người khác đi “cắt ngang mặt” thì đó chính là sự vi phạm vào “không gian”. Trong một số văn hóa khác, nhất là các văn hóa châu Á, không gian được định nghĩa sơ bộ là thứ công cộng, được chia sẻ, cho phép nhiều luồng người, các phương tiện giao thông và cả động vật cùng tham gia, như bạn vẫn thấy tại các đường phố nơi đô thị của Trung Quốc khi nhiều người cùng tiến về phía trước mà không ai bị làm sao cả. Không gian, cũng như thời gian, có thể được phân tích dưới nhiều quan điểm khác nhau.

Khoảng cách và sự sắp đặt tương đối

Không gian vừa mang ý nghĩa vật lý vừa mang ý nghĩa xã hội (Van Maanen, 1979b). Để thực thi các hoạt động xã hội được điều phối, mỗi cá nhân phải chia sẻ những giả định về ý nghĩa của việc sắp đặt các vật thể trong một môi trường và biết được cách thức để định hướng bản thân mình, xét từ yếu tố không gian, trong mối liên hệ với người khác trong nhóm. Sự sắp đặt của cá nhân so với những người khác là biểu tượng cho địa vị, khoảng cách xã hội và sự kết nạp làm thành viên. Ví dụ, Hall (1966) đã chỉ ra rằng tại Hoa Kỳ có sự đồng thuận cao độ về 4 loại hình của “khoảng cách bình thường” và trong mỗi loại hình đó lại có sự đồng thuận về việc thể nào là “rất gần” và thể nào là “rất xa”.

- **Khoảng cách thân mật:** đối với những người cho rằng mình thân thiết với người khác thì sự tiếp xúc, va chạm vào nhau được coi là rất gần; còn khoảng cách từ 6 đến 18 inch được coi là xa. Đây là điều mà những nhà xã hội học gọi là “phạm vi lý tưởng” xung quanh mỗi chúng ta, xác định nên khoảng không gian mà tại đó chúng ta chỉ cho phép những người nào mình cảm thấy có quan hệ thân thiết mới được phép tiếp cận. Nếu một người lạ đến gần hơn khoảng cách này, ta sẽ cảm thấy khó chịu hoặc lo ngại.

- **Khoảng cách cá nhân:** từ 18 đến 30 inch được coi là gần, từ 2 đến 4 foot là xa. Đây là khoảng cách để chúng ta trò chuyện riêng tư với người khác, ngay khi chúng ta đang ở nơi đông người hoặc một buổi tiệc. Khoảng cách này cho phép người ta nói nhỏ, thường đi kèm là giao tiếp bằng ánh mắt. Cách tốt nhất để đánh giá sức mạnh của tiêu chuẩn khoảng cách này là nhớ lại những gì đã diễn ra trong những buổi tiệc, khi ai đó từ nền văn hóa khác - tại đó khoảng cách cá nhân được định nghĩa ngắn hơn so với chuẩn của Hoa Kỳ - đến tiếp cận chúng ta “quá sát”. Chúng ta thấy mình phải lui lại, chỉ để thấy là người kia cứ theo sát hơn, sau cùng chúng ta cảm thấy

mình bị dồn vào góc, phải bắt đầu phát ra những động cơ hoặc nét cá tính không phù hợp, trong khi thực chất đó chỉ là hai văn hóa khác nhau, với chuẩn mực về khoảng cách khác nhau. Khi khoảng cách cá nhân bị xâm phạm, người ta thường nghe câu “Bạn đang nhảy vào mặt tôi” hoặc “biến đi cho khuất mắt tôi”.

- **Khoảng cách xã hội:** từ 4 đến 7 foot là gần, từ 7 đến 12 foot là xa. Khoảng cách xã hội xác định cách thức để chúng ta nói chuyện trước nhiều người cùng lúc, như trong một buổi tiệc hay hội thảo; thường phải cao giọng và ít chú ý đến một cá nhân đơn lẻ nào. Chúng ta đưa mắt nhìn toàn thể nhóm, tập trung nhìn lên trần nhà hoặc sàn nhà. Những nhà thiết kế cho phòng và bàn ghế cho các hội thảo phải làm việc xoay quanh các chuẩn mực này, khi họ quan tâm đến việc làm cho gian phòng phù hợp với loại hình nghị sự. Khoảng cách không gian càng thu hẹp thì chương trình càng có thể thân mật hơn, bớt tính trang trọng hơn. Nếu phải ngồi xung quanh bàn thì hình dáng và kích thước của chiếc bàn cũng phải phù hợp sao cho mọi người đều cảm thấy sự hiện diện mang tính xã hội của người khác.

- **Khoảng cách công chúng:** từ 12 đến 25 foot là gần, hơn 25 foot là xa. Trong khoảng cách này thì các khán giả được coi là đồng nhất. Chúng ta phải cao giọng hơn nữa, hoặc sử dụng micro. Chúng ta quét ánh mắt qua khắp nơi một cách có hệ thống hoặc không chú ý đến một ai cả, như khi ta đọc diễn văn trước thính giả.

Cảm giác về khoảng cách có những nguồn gốc sinh học. Các loài vật có đều có *khoảng cách lẩn trốn* (động vật sẽ tự động tháo chạy nếu bị xâm phạm trong khoảng cách này) và *khoảng cách tới hạn* (động vật sẽ có hành vi phòng vệ nếu bị xâm nhập hay dồn vào góc trong khoảng cách này) được xác định rõ ràng. Các tình huống gây phiền hà không những chỉ mang đến

hành vi vô lý của loài vật mà còn khiến cho con người bị kích động. Vì thế hầu hết các văn hóa đều có những nguyên tắc khá rõ ràng để xác định khoảng cách cá nhân và khoảng cách thân mật, thông qua việc sử dụng nhiều dấu hiệu về sự cho phép mà Hall đã gọi là “vật che chắn giác quan” bao gồm vách ngăn, tường, thiết bị cách âm và những thiết bị khác. Chúng ta dùng cách giao tiếp bằng ánh mắt, ngôn ngữ hình thể và các dụng cụ cá nhân khác để biểu lộ sự tôn trọng điều riêng tư của người khác (Goffman, 1959; Hatch, 1990; Steele, 1973, 1981).

Chúng ta cũng học cách để quản lý cái mà Hall gọi là *khoảng cách xâm nhập*, đó là khoảng cách để không quấy rầy những người khác khi họ đang nói chuyện riêng mà vẫn khiến họ chú ý khi thời điểm là thích hợp. Trong một số văn hóa, kể cả văn hóa của chúng ta, sự xâm nhập chỉ xuất hiện khi ai đó cắt ngang câu chuyện (người ta vẫn có thể đứng gần mà không làm gián đoạn câu chuyện của người khác) trong khi với một số văn hóa khác thì chỉ sự xuất hiện trong tầm mắt cũng đã được coi là gây chú ý và do đó được hiểu là cắt ngang câu chuyện. Trong các nền văn hóa này thì việc sử dụng các rào cản vật chất, chẳng hạn văn phòng đóng kín cửa, lại có ý nghĩa quan trọng mang tính biểu tượng - đó là cách duy nhất để tạo cảm giác riêng tư (Hall, 1966).

Tại cấp độ tổ chức, chúng ta có thể thấy rõ là DEC và Ciba-Geigy có những giả định rất khác nhau về không gian. DEC đã chọn lựa để có phối cảnh văn phòng mở hoàn toàn, với các vách ngăn đủ thấp để mọi người có thể nhìn thấy nhau khi đứng lên, trong khi Ciba-Geigy có các văn phòng nằm dọc theo những dãy hành lang dài, luôn luôn cửa đóng then cài.

Tính biểu tượng của không gian

Các tổ chức phát triển nên nhiều chuẩn mực khác nhau về việc ai nên có bao nhiêu không gian và có loại không gian nào. Họ cũng có nhiều giả định mang hàm ý khác nhau về vai trò của việc sử dụng không gian để hoàn thành công việc. Trong hầu hết các tổ chức, không gian có “view” đẹp nhất và vị trí tốt nhất sẽ dành cho những nhân vật có vị trí cao nhất. Các nhà quản lý điều hành cấp cao, theo cách điển hình, thường ngồi làm việc trên các tầng lầu cao hơn, trong đó có các công trình đặc biệt như phòng họp riêng hay phòng tắm riêng chẳng hạn. Các nhà xã hội học đã cho thấy một trong các chức năng của phòng tắm riêng là duy trì hình ảnh của các vị lãnh đạo như những “siêu nhân”, không có những nhu cầu bình thường như cấp dưới (Goffman, 1967). Trong một số tổ chức, các nhân viên sẽ không thoải mái nếu biết họ đang sử dụng nhà vệ sinh sát với phòng làm việc của tổng giám đốc.

Một số tổ chức đã sử dụng vị trí văn phòng đúng theo cấp bậc. Như đã trình bày, văn phòng làm việc của General Foods được thiết kế với các bức tường di động, cho nên khi một nhà quản lý sản phẩm được bổ nhiệm thì diện tích phòng làm việc của anh ta sẽ được điều chỉnh theo chức vụ mới. Công ty đồng thời còn phân bổ loại thảm trải sàn, trang thiết bị đồ đạc, và cách thức trang trí vách tường tùy theo cấp bậc của người sử dụng. Tại DEC thì ngược lại. Tại Apple thì chuẩn mực không gian còn thoải mái quá mức, cho nên nhân viên có quyền mang cả trẻ em hoặc thú nuôi vào văn phòng.

Nơi đặt cao ốc văn phòng, phương pháp xây dựng, loại hình kiến trúc được ứng dụng cũng khác nhau, tùy từng tổ chức và chúng có thể phản ánh các giả định và giá trị sâu sắc trong văn hóa rộng hơn và văn hóa của những

nhà lãnh đạo. Bởi vì tòa nhà làm việc và môi trường xung quanh tòa nhà là có thể nhìn thấy được, các tổ chức cố gắng biểu tượng hóa những giá trị và giả định quan trọng, thông qua thiết kế, hơn thế nữa còn sử dụng thiết kế đó để hướng dẫn và lan tỏa các hành vi cho những thành viên, từ đó chúng sẽ trở thành yếu tố xây dựng mạnh mẽ và nguồn lực củng cố cho các chuẩn mực (Berg và Kreiner, 1990; Gagliardi, 1990; Steele, 1973, 1981). Chẳng hạn, DEC củng cố các giá trị về sự tự quản và ủy quyền bằng cách phân quyền cao độ theo khu vực địa lý, nhưng đồng thời cũng tăng cường cho các giá trị giao tiếp bằng cách triển khai một “phi đội” và đoàn xe bus để chuyên chở nhân viên đi lại giữa các phân vùng đó. Nội thất văn phòng mở được thiết kế nhằm kích thích mức độ giao tiếp cao và biểu tượng hóa tính hiệu quả cũng như ý thức về chi phí. Ngược lại, Ciba-Geigy nhấn mạnh rằng công việc là chuyện riêng tư, các khu vực làm việc cần đóng cửa kín càng tốt, cần phòng ăn dành riêng cho các cấp quản lý, và lòng vào tổ chức một thái độ gần giống như thái độ trong một pháo đài.

Ngôn ngữ hình thể

Một trong những phương pháp sử dụng không gian tinh tế là cách chúng ta dùng động tác, điệu bộ hình thể và các dấu hiệu khác nhằm truyền đi ý nghĩa của những sự việc trong một bối cảnh nhất định và cách thức chúng ta giao tiếp với người khác trong bối cảnh đó. Nói chung, việc ta ngồi cạnh ai, né tránh ai, chạm vào ai, gật đầu với ai và những hành động tương tự khác đều chuyển tải nhận thức của chúng ta về vị thế và sự thân mật. Tuy nhiên, như các nhà xã hội học đã quan sát thấy, còn nhiều dấu hiệu tinh tế khác cũng chuyển tải những ý nghĩa sâu xa hơn (Goffman, 1967; Van Maanen, 1979b).

Các nghi thức thể hiện sự tôn trọng và thái độ hành xử, củng cố cho mối quan hệ thứ bậc, được thể hiện rõ qua yếu tố thời gian và không gian của hành vi, chẳng hạn như khi nhân viên biết mình nên đứng ở đâu so với sếp trong cuộc họp, và thời điểm nào thì nên phát biểu ý kiến, đặt câu hỏi nếu không đồng tình với sếp. Về phần sếp, ông ta/cô ta cũng biết rằng mình nên ngồi ở vị trí đầu bàn họp và chọn đúng thời điểm để đưa ra lời nhận xét của mình. Nhưng chỉ có những người “trong cuộc” mới hiểu đầy đủ các ý nghĩa của những dấu hiệu mang tính không gian/địa điểm, từ đó nhắc chúng ta nhớ rằng không đơn giản để có thể giải mã được những gì ta quan sát thấy nếu như chưa có được những dữ liệu sâu sắc về tổ chức. Thật nguy hiểm nếu chúng ta cứ sử dụng lăng kính văn hóa của mình để giải thích những gì chúng ta quan sát thấy, chẳng hạn, như đã trình bày, tôi từng hiểu sai vấn đề khi tham gia cuộc họp của British Petroleum.

Các điệu bộ, cử chỉ đều mang ý nghĩa tượng trưng trong mỗi văn hóa, và vì vậy người ta có thể hiểu sai chúng. Các công nhân làm việc trong mỏ vàng tại Nam Phi đã bị coi là những người không trung thực chỉ vì họ không giao tiếp bằng ánh mắt với những người giám sát, trong khi đó tại Hoa Kỳ thì giao tiếp bằng ánh mắt lại được hiểu là dấu hiệu tốt của sự chú ý (Schein, 1993a).

Thời gian, không gian và hoạt động tương tác

Việc có định hướng theo cả thời gian và không gian là điều thiết yếu đối với mỗi cá nhân trong một tình huống mới. Tới phần này của sách, chúng ta đã phân tích thời gian và không gian như các yếu tố tách biệt nhau, nhưng trong thực tế thì chúng luôn luôn tương tác với nhau theo những cách phức tạp trong mỗi hoạt động được cho là diễn ra. Dễ dàng nhất thì chúng ta nên

nhìn theo các hình thức căn bản của thời gian. Các giả định về thời gian đơn tuyến đều mang những hàm ý cụ thể về cách tổ chức không gian. Nếu ai đó cần phải có một cuộc hẹn cá nhân, kín đáo thì người đó cần có một không gian phù hợp cho cuộc hẹn, giúp tiết kiệm tối đa thời gian, và các thiết bị cần có. Tại DEC, việc bố trí dư giả những máy nước nóng lạnh, máy pha cà phê và nhà bếp nhỏ ở khắp nơi trong công ty rõ ràng cho thấy tổ chức này chú ý đến tầm quan trọng của sự làm việc liên tục, ngay trong khi nhân viên đáp ứng các nhu cầu của cơ thể mình.

Ngược lại, quan điểm về thời gian đa tuyến sẽ đòi hỏi sự bố trí không gian sao cho có thể diễn ra cùng lúc nhiều sự kiện, khi đó người ta có được sự riêng tư bằng cách đến gần và nói thầm với nhau, chứ không phải là cùng nhau rút lui ra sau cánh cửa. Theo quan điểm này, người ta sẽ xây dựng nên những văn phòng mở, cho phép người giám sát có thể quan sát được toàn bộ phòng làm việc, biết được ai cần giúp đỡ, ai đang làm việc và ai đang chơi.

Khi thiết kế tòa nhà và văn phòng làm việc theo một mô hình nhất định, có chủ ý, người ta phải xem xét đến cả yếu tố thời gian và không gian trong bố cục của chúng (Allen, 1977; Steele, 1973, 1981, 1986). Tuy nhiên, vấn đề thiết kế này phức tạp bởi vì công nghệ truyền thông ngày càng đẩy lùi yếu tố thời gian và không gian. Ví dụ, một nhóm người trong các phòng làm việc riêng khác nhau vẫn có thể giao tiếp với nhau qua điện thoại, e-mail, fax, điện thoại video và nhiều phần mềm máy tính khác (Grenier và Metes, 1992; Johansen và các cộng sự, 1991). Việc khó có thể giới thiệu một số công nghệ thông tin kiểu mới đã nêu bật sự tương tác giữa các giả định, theo đó một số nhà quản lý ý thức rằng họ cần tiếp xúc trực tiếp, giáp mặt với người khác để đo lường xem thông điệp của mình đã được thông suốt hay chưa, phản ứng của bên nhận là gì. Chẳng hạn, tại DEC, các kỹ sư

thường sử dụng e-mail khi giải quyết vấn đề phát sinh, còn các nhà quản lý cấp cao lại thích gặp mặt trực tiếp.

Đôi khi, việc ứng dụng các công nghệ thông tin mới và các phần mềm liên kết nhóm lại thúc đẩy quá trình làm lộ diện những giả định đã được cho là hiển nhiên, từ đó tiết lộ các yếu tố văn hóa không phù hợp với những hành vi tối ưu xét từ quan điểm công nghệ. Ví dụ, hội thảo qua điện thoại có thể không được người ta chấp nhận, bởi vì họ không nhìn thấy được ngôn ngữ hình thể và các biểu lộ qua nét mặt của người khác. Ngược lại, e-mail có thể tạo thuận lợi trong giao tiếp bởi vì người gửi, qua hình thức này, không làm phiền người nhận như khi gọi điện thoại. Kế đến, các chuẩn mực văn hóa về thời hạn trả lời e-mail sẽ được hình thành.

Tóm tắt và những kết luận

Quan trọng là phải nhận thức rằng (1) việc chúng ta khái niệm hóa sự việc thực tế như thế nào, đâu là các khái niệm và khía cạnh để định hướng cho nhận thức của chúng ta về thời gian, và chúng ta xây dựng và sử dụng môi trường không gian vật lý như thế nào đều là vấn đề từ những học hỏi văn hóa trước kia, và (2) trong bất cứ một tổ chức nào, các giả định được chia sẻ chỉ hiện ra theo thời gian và trong các trải nghiệm chung. Nhà phân tích văn hóa phải rất thận trọng, không được áp đặt các khái niệm về thời gian và không gian của riêng mình lên các nhóm, và cần lưu ý rằng rất dễ hiểu sai các sản phẩm nhân tạo xoay quanh các khái niệm này.

Đâu là những hàm ý dành cho những nhà quản lý và lãnh đạo? Hàm ý rõ ràng nhất là họ phải giải mã được các ám hiệu văn hóa sao cho luồng công việc không bị gián đoạn vì những hiểu nhầm văn hóa. Tuy nhiên, quan

trọng hơn là hàm ý: cách thức mà nhà lãnh đạo thể hiện những giả định của bản thân họ về thời gian và không gian sẽ đào tạo cho những thuộc cấp của họ, và cao hơn hết là toàn bộ tổ chức, để chấp nhận các giả định này. Hầu hết những nhà lãnh đạo đều không ý thức được mức độ mà những giả định, theo họ là hiển nhiên, được chuyển tải qua những hành vi hàng ngày thông qua phương pháp họ quản lý quy trình ra quyết định, quản lý thời gian và không gian. Nếu sau đó bối cảnh bên ngoài thay đổi, đòi hỏi phải có những phản ứng khác, những nhà lãnh đạo không những rất khó học hỏi cái mới mà họ còn khó khăn trong việc tái đào tạo các thành viên trong tổ chức của mình. Các thành viên đã quen với cách thức cấu trúc sự việc của nhà lãnh đạo trong quá khứ. Cách họ xác định sự việc, thời gian và không gian đã được gắn sâu và trở thành điều căn bản để giúp họ không phải lo ngại, đắn đo. Khi khảo sát sự phát triển và thay đổi văn hóa trong các chương tiếp theo, chúng ta sẽ nhận ra rằng nếu các thay đổi đòi hỏi phải có những giả định mới về sự việc, về thời gian, không gian thì chúng ta cần tiên liệu được sự lo lắng và kháng cự ở mức độ cao.

CÁC GIẢ ĐỊNH VĂN HÓA SÂU SẮC HƠN: BẢN CHẤT CỦA CON NGƯỜI, CÁC HOẠT ĐỘNG VÀ MỐI QUAN HỆ

Chương này tìm hiểu xem đâu là những ý nghĩa của nhân loại, đâu là các giả định văn hóa căn bản về những hành vi phù hợp của con người được thực thi với sự tôn trọng môi trường, và quan trọng nhất đâu là các giả định văn hóa căn bản về các hình thức đúng đắn, phù hợp trong quan hệ của con người. Vấn đề sau cùng thường được quan tâm chú ý nhiều nhất và đối với nhiều người thì đây là nội dung định nghĩa văn hóa. Tuy nhiên, quan trọng là phải nhận ra rằng các giả định về mối quan hệ giữa người với người đều liên quan mật thiết không những đến các giả định về bản chất con người, mà còn đến các giả định về thời gian, không gian và bản chất của sự thật, như đã trình bày trong Chương 7 và 8.

Các giả định về bản chất của con người

Mỗi văn hóa đều có những giả định chung được chia sẻ về ý nghĩa của việc làm người, về các bản năng gốc của con người, và các loại hành vi được coi là mất nhân tính và do đó cần phải loại trừ. Làm người không chỉ là một thuộc tính tự nhiên, mà còn mang tính xã hội, như chúng ta đã thấy

trong suốt quá trình lịch sử. Chế độ nô lệ không coi những người nô lệ là “con người”. Trong các xung đột sắc tộc và tôn giáo, “phía bên kia” cũng không được coi là con người. Nghiên cứu so sánh của Kluckhohn và Strodtbeck (1961) đã cho thấy trong một số xã hội thì con người về căn bản được coi là xấu xa, một số khác lại cho rằng “nhân chi sơ tính bản thiện”, và một số khác nữa coi con người là phức hợp của thiện và ác, hoặc trung tính nên đều có thể tốt hay xấu. Liên quan mật thiết đến các giả định này đều là giả định về việc bản chất của con người có thể trở nên hoàn thiện như thế nào. Vậy cái tốt hay xấu của chúng ta có phải là bản chất vốn có, cho nên chúng ta đơn giản là chấp nhận bản chất đó, hay liệu chúng ta có thể vượt qua những cái xấu, thông qua sự làm việc chăm chỉ, việc tha thứ và niềm tin, để được cứu rỗi hay lên cõi Niết Bàn? Một văn hóa vĩ mô có kết luận như thế nào về việc này sẽ thường liên quan đến tín ngưỡng thống trị trong đơn vị văn hóa, nhưng, như chúng ta sẽ thấy, vấn đề này đúng là trọng tâm trong công tác lãnh đạo.

Tại cấp độ tổ chức, các giả định căn bản về bản chất của con người thường được thể hiện rõ qua việc đánh giá nhìn nhận người lao động và các nhà quản lý. Theo truyền thống Tây phương, chúng ta thấy sự phát triển trong các giả định về bản chất con người như sau:

1. Con người hành động thuần lý kinh tế (rational-economic)
2. Con người là động vật mang tính xã hội và có các nhu cầu xã hội căn bản
3. Con người giải quyết vấn đề và hiện thực hóa (những tiềm năng của) bản thân, với nhu cầu căn bản là được thách thức và vận dụng tài năng của mình

4. Con người rất phức tạp và dễ thay đổi (Schein, 1965/1980)

Các lý thuyết trước kia về việc tạo động lực cho người lao động hầu như hoàn toàn bị thống trị bởi giả định rằng chỉ có tiền bạc mới là thứ duy nhất khích lệ được các nhà quản lý bởi vì động cơ chính của người lao động là sự tư lợi kinh tế. Các nghiên cứu Hawthorne (Roethlisberger và Dickson, 1939; Homans, 1950) đã đưa ra một loạt giả định mới “mang tính xã hội”, thừa nhận rằng người lao động được khích lệ bởi nhu cầu quan hệ tốt với đồng nghiệp và các thành viên trong nhóm, và động cơ này thường lấn át cả tính tư lợi kinh tế. Bằng chứng cho các giả định này đến từ nghiên cứu về việc hạn chế sản phẩm đầu ra, cho thấy rõ ràng là công nhân thà bị bớt số tiền lương nhận được chứ không phá vỡ chuẩn mực về “một ngày làm việc tương xứng với tiền lương”.

Các nghiên cứu tiếp theo về lao động, nhất là về các ảnh hưởng từ dây chuyền lắp ráp, lại cho thấy một tập hợp khác của những giả định: người lao động là những người hiện thực hóa bản thân, cần có những thách thức và các công việc lý thú để tự khẳng định mình, thậm chí được toàn bộ việc vận dụng năng lực của bản thân (Argyris, 1964). Các nhà lý thuyết về động lực, chẳng hạn Maslow (1954), đã đề xuất một thang nhu cầu của con người, và mỗi cá nhân sẽ không nhìn thấy được các nhu cầu “cao hơn” chừng nào các nhu cầu thấp hơn còn chưa được đáp ứng, theo trình tự từ thấp lên cao là: nhu cầu tồn tại, các nhu cầu kinh tế, các nhu cầu xã hội, và nhu cầu hiện thực hóa, thể hiện bản thân.

McGregor (1960) đã quan sát thấy rằng trong khuôn khổ rộng, lớp quan trọng thứ hai của các giả định về nhân viên được nắm giữ bởi các nhà quản lý. Các nhà quản lý không có năng lực có xu hướng mang một tập hợp các giả định đan xen nhau, McGregor gọi đó là Lý thuyết X, theo đó họ tin rằng

con người là lười biếng và vì vậy cần phải tạo động lực cho con người bằng những lợi ích kinh tế và phải kiểm soát họ thông qua việc giám sát liên tục. Ngược lại, các nhà quản lý có năng lực lại nắm giữ một tập hợp các giả định khác, được gọi là Lý thuyết Y, cho rằng con người về căn bản là có khả năng tự tạo động lực cho mình và do đó cần được thách thức và định hướng, chứ không cần kiểm soát. McGregor và các nhà nghiên cứu khác đã coi những kích lệ tài chính không đầy đủ là “những yếu tố làm giảm động lực” và nhận thấy rằng khi tăng thêm yếu tố tài chính thì cũng chẳng làm gia tăng động lực. Chỉ với việc thách thức và vận dụng tài năng của con người mới gia tăng động lực mà thôi (Herzberg, 1968). Trong khi Lý thuyết X giả định rằng các nhân viên về bản chất là có mâu thuẫn với tổ chức, Lý thuyết Y lại cho rằng có thể thiết kế nên tổ chức trong đó các nhu cầu của người lao động là cùng chiều với các nhu cầu của tổ chức.

Hầu hết những lý thuyết hiện nay được xây dựng trên một tập hợp các giả định khác, cụ thể là: bản chất của con người là phức tạp và dễ thay đổi, không thể xác định được một cách tổng quát, do đó chúng ta cần chuẩn bị sẵn sàng cho sự bất ổn này. Các thay đổi trong bản chất con người phản ánh (1) thay đổi trong chu trình sống, khi các động cơ biến đổi và phát triển theo tuổi tác của con người và (2) thay đổi về điều kiện xã hội khi chúng ta có thể biết đến những động cơ mới khi đạt địa vị mới. Các nghiên cứu về con người còn cho thấy khi đã có kinh nghiệm làm việc thì người ta sẽ phát triển cho mình những “mỏ neo nghề nghiệp”, định hướng và hạn chế sự nghiệp cho mình từ những năng lực do bản thân tự cảm nhận, các động cơ và giá trị (Schein, 1978, 1993, 2006). Hệ thống kiểm soát và các động cơ trong hầu hết các tổ chức đều được hình thành trên các giả định về con người, và nếu các giả định này không được chia sẻ với những nhà quản lý thì hậu quả sẽ thường là những thực hành không nhất quán và sự lúng túng.

McGregor (1960) cũng đã lưu ý rằng bởi vì bản chất con người là hay thay đổi, nên họ thường phản ứng để thích nghi, theo những giả định mà họ đã có. Đây thực sự là vấn đề trong một tổ chức được quản lý bởi những người theo Lý thuyết X, vì khi người lao động càng bị kiểm soát và không được tin cậy thì họ sẽ càng có thể hành xử theo đúng cách thức này. Còn trong một tổ chức theo Lý thuyết Y, như DEC chẳng hạn, cá nhân suy cho cùng sẽ có tầm quan trọng hơn tổ chức.

Các giả định về hoạt động phù hợp của con người

Liên kết mật thiết với những giả định về bản chất của con người là các giả định về cách thức phù hợp để con người hành động trong môi trường của họ. Nhiều nghiên cứu đa văn hóa đã cho thấy những định hướng khác nhau về căn bản, và chúng đem đến những hàm ý về sự thay đổi mà chúng ta thấy trong nhiều tổ chức.

Định hướng hành động

Tại một mức cực đoan, chúng ta xác định được định hướng hành động, liên quan đến (1) giả định cho rằng con người có thể kiểm soát và bắt tự nhiên theo ý mình, (2) định hướng thực dụng hướng về bản chất của thực tế, và (3) niềm tin vào sự hoàn hảo của con người (Kluckhohn và Strodtbeck, 1961). Nói cách khác, những hoạt động phù hợp của con người để chịu trách nhiệm và chủ động kiểm soát môi trường và vận mạng của mình được cho là điều hiển nhiên.

Hành động là định hướng thẳng thắn tại Hoa Kỳ và tất nhiên là một giả định chính của những nhà quản lý Hoa Kỳ, được phản ánh qua câu khẩu

hiệu từ thời Thế chiến II: “Chúng ta có thể làm được”, và qua những câu khác như “hãy làm điều gì đó”, “hãy hoàn tất vụ việc”. Ý niệm cho rằng “chỉ tốn thêm chút thời gian để giải quyết những việc bất khả thi” đã nằm trong ý thức hệ của giới kinh doanh Hoa Kỳ.

Định hướng thực tại

Một mức cực đoan khác là định hướng thực tại, gắn liền với giả định rằng tự nhiên có sức mạnh lớn và con người phải phục tùng tự nhiên. Định hướng này mang hàm ý về thuyết định mệnh - bởi vì con người chúng ta không gây ảnh hưởng được đến tự nhiên, chúng ta phải vui vẻ chấp nhận những gì mình đang có. Chúng ta nên tập trung hơn vào thực tại, vào sự hưởng thụ cá nhân, và bằng lòng với những gì xảy đến. Các tổ chức vận hành theo định hướng này sẽ tìm kiếm các ngách nhỏ trong môi trường để tồn tại, cố gắng điều chỉnh cho phù hợp với các điều kiện thực tại bên ngoài thay vì tạo nên những thị trường hay thống trị một phần trong môi trường hoạt động.

Định hướng điều chỉnh cho phù hợp với thực tại

Một định hướng thứ ba, nằm giữa hai định hướng cực đoan nêu trên, là điều chỉnh cho phù hợp với thực tại, với ý tưởng rằng cá nhân phải hài hòa với tự nhiên qua việc phát triển toàn diện những năng lực của mình, từ đó đạt được sự thống nhất hoàn hảo với môi trường. Trọng tâm ở đây là sự phát triển, chứ không chỉ là tình trạng tĩnh. Thông qua suy xét độc lập, trầm tư mặc tưởng và kiểm soát những gì có thể kiểm soát được (ví dụ như cảm xúc và các chức năng của cơ thể), cá nhân con người sẽ phát triển toàn diện và hiện thực hóa bản thân. Định hướng này chú trọng đến việc con người là ai và có thể phát triển đến mức nào, hơn là quan tâm đến những việc cụ thể mà con người có thể làm.

Sự liên quan đến yếu tố này được thể hiện rõ nhất qua các thái độ và chuẩn mực trong tổ chức về việc thể hiện cảm xúc. Tại Essochem, công ty thành viên của Exxon tại châu Âu, các nhà quản lý điều hành cấp cao than phiền rằng họ không tìm thấy những người quản lý có năng lực để tham gia vào hội đồng quản trị. Tôi đã quan sát thấy trong các phiên họp của đơn vị này, các nhà quản lý người Italy và Pháp thường được cho là “quá cảm tính”, do đó họ khó có thể được bổ nhiệm ở cương vị cao hơn. Rõ ràng, giả định trong tổ chức này là: nhà quản lý phải không để cho cảm xúc lấn át quá nhiều, điều mà sau đó tôi nhận ra là thống trị trong nhiều tổ chức Hoa Kỳ. Ngược lại, tại DEC lại có tính cực đoan trong việc cho phép và khuyến khích mọi hình thức phát triển cá nhân, nơi đó người ta vẫn nói rằng “tôi đã trưởng thành tại DEC”. Tại Ciba-Geigy thì người ta chú trọng đến việc các cá nhân phải điều chỉnh cho phù hợp với chế độ hiện hành và họ trở nên đồng nhất hơn, thay vì chú trọng sự phát triển của từng cá nhân.

Các giả định về bản chất của mối quan hệ giữa người với người

Nằm trong tâm điểm của bất kỳ văn hóa nào đều là các giả định về cách thức đúng để các cá nhân đặt mối quan hệ với nhau, sao cho nhóm có tính an toàn, thoải mái và đạt năng suất. Khi các giả định này không được chia sẻ rộng rãi, chúng ta thấy tình trạng lộn xộn, vô tổ chức. Trong khi các giả định được đề cập ở phần trên đây đều liên quan đến các mối quan hệ giữa nhóm và môi trường bên ngoài, tập hợp những giả định này sẽ giải quyết bản chất của nhóm và môi trường bên trong mà nhóm đã tạo ra cho các thành viên. Các giả định căn bản sẽ phác họa nên cách thức mà nhóm xử lý nhiều vấn đề đã được trình bày trong Chương 6 cũng như sẽ được làm rõ hơn trong Chương 12.

Đối với con người, có nhiều vấn đề căn bản xung quanh việc cần đồng thuận về những gì để tổ chức hành động. Các vấn đề này phát xuất từ việc chúng ta là con người, có não bộ và mức độ nhận thức cao, có cảm xúc cần phải được quản lý, có ý định hoặc ý chí cần được thể hiện ra ngoài. Giải quyết những vấn đề này có thể là cách tốt nhất để khái niệm hóa thành tập hợp các câu hỏi mà mỗi thành viên trong nhóm đều phải trả lời để họ có thể tập trung vào nhiệm vụ được giao. Chừng nào các câu trả lời đã đạt đến một mức độ thỏa mãn nhất định, các cá nhân mới có thể không còn lo lắng và bận tâm vì các vấn đề của cá nhân và tập trung vào nhiệm vụ chung của nhóm.

Cần giải quyết những vấn đề gì?

- **Sự nhận diện và vai trò:** tôi được cho là ai trong nhóm này và vai trò của tôi sẽ là gì? (hiểu rõ từ nhận thức)
- **Quyền lực và tầm ảnh hưởng:** liệu các nhu cầu của tôi về việc gây ảnh hưởng và kiểm soát có được đáp ứng? (quản lý sự công kích)
- **Các nhu cầu và mục tiêu:** Liệu mục tiêu của nhóm có cho phép tôi đáp ứng được các nhu cầu riêng? (quản lý ý định và ý chí)
- **Sự chấp nhận và thân thiết:** Liệu tôi sẽ được chấp nhận, được tôn trọng và yêu thương trong nhóm này? Mối quan hệ của tôi sẽ thân mật đến mức nào? (quản lý tình cảm)

Chương 12 sẽ trình bày về việc hành vi lãnh đạo và tương tác trong nhóm có thể cho phép các thành viên dần dần trả lời các câu hỏi này như thế nào, và tạo điều kiện cho nhóm tiến lên hoàn thành nhiệm vụ ra sao. Mỗi nhóm, mỗi tổ chức và mỗi xã hội sẽ phát triển nên các giải pháp khác

nhau cho từng vấn đề trên. Trong các văn hóa vĩ mô, các câu hỏi trên được giải quyết trong quá trình giáo dục đào tạo và xã hội hóa. Trong Chương 6, tôi đã thảo luận về một số biến thể tại cấp độ này trong các nhóm. Nếu so sánh các văn hóa vĩ mô, chúng ta thấy rõ ràng là sự nhận diện căn bản của mọi thành viên được hình thành từ sâu thẳm là nguyên tắc về trật tự xã hội xoay quanh việc ủy quyền và sự thân thiết. Nằm dưới làm nền móng cho điều này lại là mối liên kết căn bản của từng cá nhân với xã hội.

Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể

Các nhà nhân chủng học sau khi quan sát nhiều dạng văn hóa vĩ mô đã đề xuất rằng một khía cạnh chính yếu tại đó các quốc gia và dân tộc thể hiện sự khác biệt nhau là mức độ mà các nền văn hóa đánh giá một đơn vị của xã hội là cá nhân hay nhóm. Mọi xã hội đều phát triển một hệ thống để củng cố tính cá nhân và lòng trung thành đối với nhóm, nhưng các xã hội lại khác nhau với những giả định về việc đâu là đơn vị căn bản (Kluckhohn và Strodtbeck, 1961; Havrylyshyn, 1980). Nghiên cứu so sánh của Hofstede (2001) tăng cường thêm cho quan điểm này khi xác định chủ nghĩa cá nhân - chủ nghĩa tập thể là một trong những khía cạnh tạo sự khác biệt giữa các quốc gia. Ví dụ, Hoa Kỳ, Canada, Australia và Anh là những nước thiên về chủ nghĩa cá nhân nhiều hơn, trong khi Pakistan, Indonesia, Colombia, Venezuela, Ecuador và Nhật Bản lại là những quốc gia có khuynh hướng nghiêng theo chủ nghĩa tập thể.

Một cách để kiểm tra khía cạnh này là hỏi xem liệu có sự khác biệt giữa lợi ích của nhóm và lợi ích của cá nhân hay không, cái nào sẽ phải hy sinh và cái nào sẽ được gìn giữ? Tại Hoa Kỳ, Hiến pháp và bản Tuyên ngôn Nhân quyền (Bill of Rights) bảo vệ tối đa cho cá nhân, trong khi tại những

nền văn hóa mang tính tập thể chủ nghĩa khác thì cá nhân được cho là nên hy sinh vì những lợi ích tốt đẹp của cả nhóm. Tới mức cực đoan thì giả định này dẫn đến sự ca ngợi hành vi tự sát, như trường hợp các phi công Thần Phong (kamikaze) cảm tử của Nhật Bản trong Chiến tranh Thế giới thứ II và những kẻ đánh bom liều chết trong cuộc chiến chống chủ nghĩa khủng bố hiện nay.

Trong thực tế, mỗi xã hội đều vừa tôn vinh cá nhân vừa tôn vinh nhóm, theo ý nghĩa là cá nhân sẽ là vô nghĩa nếu thiếu đi nhóm, và ngược lại. Tuy nhiên, các văn hóa khác biệt nhau ở mức độ của các chuẩn mực hành vi được đồng thuận và những giá trị chung có phản ánh hay không phản ánh giả định sâu xa hơn. Bề ngoài thì cả Hoa Kỳ lẫn Australia đều là những nền văn hóa của chủ nghĩa cá nhân, nhưng tại Australia (và New Zealand) bạn sẽ nghe nói nhiều đến Hội chứng Người đứng cao (tall poppy syndrome: *một hiện tượng xã hội theo đó những người có tài năng hoặc thành tựu nổi bật lại bị kỳ thị, công kích, hạ bệ hoặc phê phán bởi vì họ nổi trội hơn những người bình thường khác - ND*). Ngược lại, tại Hoa Kỳ mặc dù người ta vẫn hoan nghênh tinh thần đồng đội nhưng rõ ràng trong các môn thể thao thì những siêu sao vẫn được ca ngợi nhiều hơn, và được coi là nhân vật thực sự cần thiết.

Xét theo 4 câu hỏi căn bản như trên, các xã hội theo chủ nghĩa cá nhân xác định nên những vai trò cụ thể theo thành tích cá nhân, cho phép công kích thông qua cạnh tranh cá nhân, đánh giá cao khát vọng, xác định sự thân mật và tình yêu theo cá nhân. Các xã hội mang tính tập thể chủ nghĩa nhiều hơn lại xác định sự nhận diện và vai trò theo sự chấp nhận thành viên vào nhóm, chủ yếu cho phép sự công kích giữa các nhóm, ít đánh giá cao khát vọng của cá nhân và dẫn dắt tình cảm chỉ trong nội bộ nhóm.

Khoảng cách quyền lực

Mọi nhóm và mọi nền văn hóa đều phải tìm ra cách quản lý sự công kích, nên không ngạc nhiên gì khi các khảo sát rộng về văn hóa đã xác định nên vấn đề khoảng cách quyền lực - tại các quốc gia khác nhau, con người theo thứ bậc nhận lãnh những cấp độ khác nhau để đảm trách việc kiểm soát hành vi của người khác. Con người tại những quốc gia có khoảng cách quyền lực lớn (Philippines, Mexico và Venezuela chẳng hạn) cảm nhận được sự bất bình đẳng lớn hơn giữa cấp trên và cấp dưới, trong khi tại các quốc gia với khoảng cách quyền lực thấp hơn (ví dụ như Đan Mạch, Israel, và New Zealand) thì sự chênh lệch này là ít hơn.

Xét tại cấp độ tổ chức, tất nhiên là những giả định về mối quan hệ vẫn phản ánh những giả định rộng hơn về văn hóa, nhưng chúng trở nên tinh vi hơn và được khác biệt hóa. Một nhà lãnh đạo/người sáng lập có thể tin rằng cách duy nhất để vận hành tổ chức là giao phó các nhiệm vụ cá nhân, phân bổ trách nhiệm cá nhân, tối thiểu hóa các nhiệm vụ chung của nhóm. Trong khi một người lãnh đạo khác lại nhấn mạnh đến sự hợp tác và thông tin giao tiếp giữa các thuộc cấp, coi đây là phương pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề và triển khai giải pháp. Hai nhà lãnh đạo này sẽ phát triển nên những phong cách làm việc khác nhau, được phản ánh sau cùng trong các quy trình, hệ thống khen thưởng và kiểm soát của tổ chức.

DEC đi theo chủ nghĩa cá nhân cao độ, nhưng giảm bớt khoảng cách quyền lực giữa các cấp bậc cao thấp, với giả định rằng các ý tưởng hay có thể phát xuất từ bất cứ ai, vào bất cứ lúc nào. Các nhà quản lý điều hành cấp cao luôn luôn sẵn lòng trò chuyện với nhân viên về bất cứ vấn đề nào. Ngược lại, Ciba-Geigy thiên về chủ nghĩa tập thể, đánh giá cao tính thứ bậc,

nghi thức và thủ tục nhiều hơn. Các cá nhân không tiếp cận người khác theo cách không chính thức. Các cuộc hội họp, thảo luận đều phải được xác định rõ ràng, mục đích cuộc họp phải được tất cả mọi người chấp nhận, được hoạch định theo cấp bậc và sự tôn trọng lẫn nhau từ trong nhận thức. Trong khi đến làm việc với công ty này, tôi thấy các nhân sự tại đây chỉ thảo luận với tôi khi họ có mối quan ngại cụ thể, và tôi không nên sà vào chỗ làm việc của người khác để bắt chuyện vượt qua mức thân mật tối thiểu.

Các đặc trưng cơ bản của những mối quan hệ theo vai trò

Các mối quan hệ của con người có thể được phân tích hiệu quả với “những biến thể mẫu” của Parsons (1951). Chính những đặc trưng căn bản này của các mối quan hệ theo vai trò đã dẫn đến mô hình của Kluckhohn và Strodtbeck (1961) và mô hình phân tích phổ biến hiện nay của Hampden-Turner và Trompenaars (2000).

Trong bất cứ mối quan hệ nào của con người, chúng ta đều có thể đặt các câu hỏi sau:

1. Mức độ cảm xúc : mối quan hệ có phải là rất xa cách và chỉ mang tính chuyên môn, giống như trong quan hệ giữa bác sĩ và bệnh nhân, hay mang theo nhiều cảm xúc như quan hệ bạn bè?

2. Mức độ giới hạn so với mức độ lan tỏa : mối quan hệ hạn hẹp chỉ nhằm giải quyết những lý do xác đáng, như trong quan hệ giữa người sales và khách hàng hay lan tỏa rộng ra nhiều khía cạnh như tình bạn?

3. Mức độ quan tâm chung chung so với mức độ chi tiết : những người tham gia vào mối quan hệ nhìn nhận người khác theo cách chung

chung, phổ quát dựa trên các hình mẫu, như trong quan hệ chuyên môn, hay họ quan tâm đến người khác dưới góc độ tổng thể mọi chi tiết của một con người, như quan hệ của các anh em trong gia đình hay bạn bè?

4. Mức độ tưởng thưởng dựa vào danh vị so với dựa vào thành tựu :
các phần thưởng mang tính xã hội, ví dụ như địa vị và danh hiệu, được trao tặng trên cơ sở nguồn gốc gia đình, hay do những thành tựu thực sự đến từ các nỗ lực của cá nhân?

Với những biến số như trên, ta có thể thấy ngay các mối quan hệ tại DEC là nhiều cảm tính, lan tỏa rộng, có tính đặc thù và theo hướng đánh giá cao thành tựu thực chất; còn tại Ciba-Geigy thì các quan hệ có khoảng cách, giới hạn, phần nào tổng quát và phần nào pha trộn giữa danh vị và thành tựu thực chất.

Các khía cạnh này xác định nên những lĩnh vực khác biệt giữa những văn hóa vĩ mô, đưa đến những vấn đề tiềm năng sai biệt trong giao tiếp giữa các nhóm văn hóa vi mô. Những vấn đề liên quan đến việc xác định đạo đức kinh doanh phát sinh, khi những nhà quản lý từ các quốc gia theo chủ nghĩa cá nhân tin vào nguyên tắc nhìn nhận người khác theo cách tổng quát và đánh giá từ thành tựu thực sự cảm thấy rất khó khăn khi đến làm việc tại những quốc gia có xu hướng chủ nghĩa tập thể, nơi đây các mối quan hệ mang cảm xúc và lan tỏa rộng ra nhiều khía cạnh thường dẫn đến tình trạng “gia đình trị” và có các yêu cầu “quà cáp biếu xén” để công việc được trôi chảy. Điều mà những người theo định hướng công việc không thể hiểu nổi là: theo quan điểm của những người có định hướng mối quan hệ thì công việc *không thể* được hoàn tất *trừ khi đã xây dựng được mối quan hệ tốt* . Cùng nhau hiểu và đồng thuận về việc này là một vấn đề then chốt khi

những nhiệm vụ được đặt ra cho nhiều nhóm mang tính đa văn hóa, trong đó có các thành viên với những giả định khác nhau về các khía cạnh của mối quan hệ.

Các nguyên tắc tương tác - Hiệu ứng chung của những giả định về thời gian, không gian và mối quan hệ

Trong Chương 8, chúng ta đã thấy sự thân mật được xác định như thế nào theo thời gian, không gian và vị thế. Nếu kết hợp những giả định này với những giả định về phương pháp phù hợp để những con người đặt quan hệ với nhau, chúng ta sẽ có tập hợp các giả định tạo nên những nguyên tắc căn bản trong tương tác tại hầu hết các văn hóa (Goffman, 1967; Van Maanen, 1979b). Những gì mà chúng ta coi là sự tế nhị, cân bằng, thái độ đúng và phép xã giao có thể được phân tán vào những nguyên tắc để duy trì trật tự xã hội. Nói cách khác, trong mỗi nhóm người, các thành viên trước hay sau gì cũng phải hiểu rằng để nhóm tồn tại được thì họ phải phát triển các nguyên tắc và chuẩn mực để môi trường là an toàn đối với mọi thành viên. Các thành viên phải biết cách “giữ mặt” và bảo vệ lòng tự trọng cho nhau, để môi trường chung bớt nguy hiểm hơn. Nếu tôi làm bạn xấu mặt thì điều đó cũng có nghĩa là tôi cho phép bạn lăng mạ tôi.

Nội dung của các nguyên tắc căn bản về sự tương tác là khác nhau tùy theo văn hóa, nhưng người ta có thể dự đoán được sự tồn tại của tập hợp những nguyên tắc nhất định trong các nhóm đã ổn định và có lịch sử phát triển cùng nhau. Chức năng của trật tự xã hội là đem lại ý nghĩa cho các thành viên, tạo tâm lý an toàn thông qua các nguyên tắc tương tác nhằm “giữ mặt” và duy trì sự tự trọng, xác định các ranh giới của sự riêng tư cá nhân và những nguyên tắc tương tác của sự yêu thương và thân mật.

Tóm tắt và những kết luận

Chương này bàn về các khía cạnh sâu sắc hơn của văn hóa liên quan đến bản chất, hành động và các mối quan hệ của con người. Tập hợp lại những vấn đề đã thảo luận cho phép hình thành nên một khung mẫu để từ đó phác họa nên văn hóa tổ chức, nhưng cần luôn luôn ghi nhớ rằng không phải mọi khía cạnh đều có tầm quan trọng như nhau trong mọi nền văn hóa. Hơn nữa, chúng còn tương tác với nhau và hình thành nên những loại mô hình, như đã trình bày trong Chương 3 với tình huống minh họa của DEC và Ciba-Geigy.

Chúng ta đã xem xét những giả định căn bản về bản chất con người với các thuộc tính: tự nhiên, có tính toán, mang tính xã hội, hiện thực hóa bản thân hay phức tạp; tích cực và dễ thay đổi (theo Lý thuyết Y) hoặc tiêu cực và cố định (như Lý thuyết X). Cần chú ý rằng một số văn hóa nhấn mạnh đến hành động và chinh phục, trong khi một số khác lại theo xu hướng chấp nhận thực tại, và một số khác nữa lại chú trọng đến việc điều chỉnh cho phù hợp với thực tại.

Sau đó chúng ta đã thảo luận về các giả định căn bản được sử dụng để thể hiện các đặc trưng trong quan hệ của con người. Quan trọng nhất là tìm hiểu xem nhóm về căn bản là đi theo chủ nghĩa cá nhân và cạnh tranh, hay theo chủ nghĩa tập thể và hợp tác.

Trong khi hình thành nên bất cứ xã hội nào, mọi thành viên trong đó đều phải tự mình giải quyết các vấn đề về nhận diện: mình là ai trong nhóm, tầm ảnh hưởng và tầm kiểm soát của mình là như thế nào, các nhu cầu và mục tiêu của mình có cùng chiều với nhóm hay không, sự thân mật trong

nhóm có thể đến mức nào. Trong quá trình này, nhóm học được cách cấu trúc cho một mối quan hệ xét theo các khía cạnh: nên mang tính cảm xúc hay trung tính, nên giới hạn hay lan tỏa rộng, nên phổ quát hay chi tiết, và nên đặt giá trị lên người khác từ các thành tựu của họ như thế nào. Một khía cạnh quan trọng là: liệu có nên coi việc xây dựng mối quan hệ là ưu tiên hơn, trước khi có thể hoàn thành công việc; bởi vì các văn hóa rất khác nhau nếu xét về tầm quan trọng tương đối của việc xây dựng quan hệ.

Chúng ta cũng lưu ý rằng trong mọi nhóm thì các giả định về thời gian, không gian và mối quan hệ hình thành nên những nguyên tắc tương tác, từ đó tạo dựng và duy trì một trật tự xã hội để quản lý ý nghĩa, sự công kích và sự thân mật. Văn hóa là khái niệm vừa rộng vừa sâu, lại đa chiều cho nên chúng ta nên tránh không rập khuôn từ các hiện tượng tổ chức để quy thành loại hình chuẩn, khi sa vào một hoặc hai khía cạnh nổi bật. Chương tiếp theo sẽ trình bày về nhiều loại hình văn hóa đã được đề xuất.

CÁC LOẠI HÌNH VĂN HÓA VÀ CÁC KHẢO SÁT VĂN HÓA

Trong các chương trước, tôi đã trình bày nhiều khía cạnh nêu bật các đặc trưng văn hóa. Tôi đã chọn đề tập trung vào những khía cạnh hữu ích cho việc mô tả văn hóa tổ chức nói riêng. Các khía cạnh khác cũng được trình bày, và chúng thường xuất hiện như các loại hình phổ quát hoặc tập hợp các khía cạnh để kết hợp và làm rõ hơn những nét chính của tổ chức. Nhiều loại hình và sự mô tả sơ lược được đề xuất dựa trên những bảng câu hỏi và khảo sát từ các thành viên trong tổ chức đó. Vì thế chúng ta sẽ thảo luận về các loại hình, vừa tìm hiểu các bộ phận cấu thành theo lý thuyết vừa thông qua việc phân tích dữ liệu cảm quan. Việc tìm thấy nhiều loại hình khác nhau xoay quanh bảng câu hỏi buộc chúng ta phải xem xét về phương pháp thẩm định giá trị tương đối và sự ứng dụng các loại hình này. Trước khi tìm hiểu một vài loại hình, ta cần xem các loại hình đóng vai trò gì trong việc tìm hiểu những khái niệm trừu tượng như văn hóa tổ chức và đâu là các ưu điểm/nhược điểm khi sử dụng chúng.

Tại sao lại là các loại hình và tại sao không?

Khi quan sát thế giới “tự nhiên”, những gì chúng ta nhìn, nghe, ngửi, nếm và cảm nhận được đều có thể là những thứ lẩn át, nổi trội lên. Bản thân

“trải nghiệm thô” sẽ không có ý nghĩa, nhưng chính sự học hỏi văn hóa của chúng ta đã giúp ta nắm bắt được ý nghĩa của trải nghiệm thô đó, thông qua các loại hình mang tính khái niệm đã gắn liền trong ngôn ngữ. Khi còn nhỏ, chúng ta đã có những trải nghiệm đầu tiên trong đời và sau đó dần dần được dịch chuyển vào trong trật tự khi chúng ta học cách phân biệt cái bàn với cái ghế, cha với mẹ, sáng và tối và gắn từ ngữ lên các đối tượng của trải nghiệm và sự kiện.

Khi niên thiếu, chúng ta có đầy đủ từ vựng và một tập hợp các loại hình khái niệm cho phép ta có thể phân biệt và gọi tên hầu hết những gì mình trải nghiệm. Tuy nhiên, chúng ta không nên quên rằng mình đã học hỏi các loại hình và ngôn ngữ đi kèm với chúng *trong một nền văn hóa nhất định*, và sự học hỏi đó vẫn tiếp diễn khi chúng ta di chuyển sang một văn hóa mới khác, như văn hóa nghề nghiệp hay văn hóa tổ chức. Các kỹ sư học hỏi về các loại hình và từ ngữ mới, và các bác sĩ, luật sư, nhà quản lý cũng vậy. Người lao động của DEC và người lao động của Ciba-Geigy sẽ học hỏi những thứ khác nhau.

Các khái niệm mới sẽ trở nên hữu ích nếu chúng (1) giúp mang lại ý nghĩa và đem đến một trật tự nhất định từ các sự việc được quan sát thấy, (2) giúp xác định đâu là cấu trúc nền móng của sự việc với việc dựng nên lý thuyết về sự vận hành của sự việc, đến lượt nó lại (3) cho phép chúng ta dự đoán được các hiện tượng khác, đến một mức độ nhất định. Tuy nhiên, trong quá trình chuyển đổi các loại hình mới, chúng ta đương nhiên phải tư duy trừu tượng hơn. Khi phát triển những sự trừu tượng này, việc xây dựng các hình mẫu, loại hình và lý thuyết về cách vận hành của sự việc cũng khả thi hơn. Ưu điểm của các loại hình và những lý thuyết để chúng ta xây dựng nên những định đề là: chúng cố gắng sắp xếp những hiện tượng khác nhau vào một trật tự nào đó. Nhược điểm và rủi ro là: chúng trừu tượng nên

không phản ánh chính xác thực tế của một tập hợp các hiện tượng mà ta quan sát thấy. Theo đó, các loại hình có thể được sử dụng một cách hiệu quả nếu chúng ta thử so sánh nhiều tổ chức, và chúng sẽ vô dụng nếu ta chỉ muốn cố gắng tìm hiểu một tổ chức nào đó.

Các loại hình và hình mẫu mà chúng ta sử dụng dần dần sẽ trở thành quan điểm của chúng ta về hiện thực, điều này làm đơn giản hóa cho việc nắm bắt ý nghĩa của những trải nghiệm sống động hàng ngày, để ta bớt lo lắng và bảo tồn được sức khỏe tâm trí. Mỗi nguy là chúng ta thu hẹp phạm vi chú ý và trở nên vô tâm hơn với những gì mình quan sát được. Sự thu hẹp này là có ích khi chúng ta giải quyết các hiện tượng có hậu quả nhỏ. Việc gán cho một nhà hàng hay một ngân hàng cái nhãn của tổ chức “ra lệnh và kiểm soát” thì cũng chẳng sao, nếu chúng ta chỉ là khách vãng lai. Tuy nhiên việc này sẽ là điều then chốt nếu chúng ta đang ở trong giai đoạn suy thoái kinh tế và phải quyết định có nên tiếp tục gửi tiền ở một ngân hàng nào đó hay không, khi đó “loại hình” của ngân hàng kia là yếu tố quan trọng và chúng ta cần một tập hợp các khía cạnh rộng hơn để phân tích văn hóa của ngân hàng đó. Nếu chúng ta dựa quá nhiều vào một loại hình cho trước, chúng ta có thể không vận dụng được một số công cụ mang tính khái niệm để phân tích ngân hàng.

Vấn đề thứ ba trong việc vận dụng các loại hình có liên quan đến cách thức mà chúng ta đi đến những cái nhãn trừu tượng. Nhiều hình mẫu văn hóa mà chúng ta sẽ xem xét đã thu thập dữ liệu bằng cách hỏi các nhân viên xem họ *cảm nhận* như thế nào về tổ chức. Sau đó các cảm nhận này được tổng hợp lại và kết hợp thành một khái niệm trừu tượng hơn, thường phát xuất từ việc phân tích những nội dung trả lời theo các bảng câu hỏi, từ đó đề xuất một loại hình liên lạc nhịp nhàng nằm trong nhận thức của người lao động. Tiếp đến, các “yếu tố” này được dán nhãn và miêu tả trong nội dung

tóm lược. Ví dụ, cái nhãn “định hướng và dự định chiến lược” (Denison, 1990) và chỉ số văn hóa theo khía cạnh này được dựa trên sự kết hợp kết quả đánh giá của người lao động về tổ chức, theo các mục sau:

- Tổ chức có mục tiêu và phương hướng dài hạn.
- Chiến lược của chúng ta khiến cho các tổ chức khác phải thay đổi phương pháp cạnh tranh trong ngành.
- Tổ chức có sứ mạng rõ ràng, đem lại ý nghĩa và phương hướng cho công việc.
- Tổ chức có chiến lược rõ ràng cho tương lai.
- Định hướng chiến lược là không rõ đối với tôi (điểm số được trừ lùi lại).

Điểm số sau cùng có thể là cách đo lường đáng tin cậy về nhận thức của nhân viên và là một chỉ số có giá trị đối với mức độ mà các nhân viên tin rằng tổ chức của họ có chiến lược mạnh hay yếu, nhưng câu hỏi vẫn là: điểm số này có thể được coi là một phương pháp đo lường về *văn hóa* , theo định nghĩa như trong sách này hay không.

Các vấn đề trong việc sử dụng Khảo sát

Nhiều loại hình mà chúng ta sẽ xem xét dưới đây phụ thuộc vào kết quả khảo sát nhân viên, vậy nên chúng ta cần hỏi xem đâu là những vấn đề rắc rối khi ta vận dụng các cuộc khảo sát để đo lường văn hóa.

- **Không biết nên hỏi về cái gì** : nếu chúng ta định nghĩa văn hóa là thứ bao trùm cả các khía cạnh bên trong lẫn bên ngoài, như trong nhiều chương trước đã trình bày, chúng ta cần một cuộc khảo sát lớn để bao quát tất cả các khía cạnh đó. Đối với một tổ chức nhất định thì việc này có nghĩa là về căn bản chúng ta không thể biết nên đặt ra các câu hỏi nào trong khi khảo sát. Trừ khi đã sẵn có một số hình thức giải mã, chúng ta không thể biết được các khía cạnh nào là nổi trội đối với tổ chức và là một phần trong DNA văn hóa, và khía cạnh nào là không liên quan. Nếu chỉ sử dụng một trong số nhiều kết quả khảo sát đã có, chúng ta không biết được mình đã chọn cái đúng hay chưa khi xét về việc cái gì là quan trọng trong tổ chức đó. Mỗi khảo sát đều tuyên bố là đang phân tích “văn hóa” hay “các khía cạnh quan trọng của văn hóa”, nhưng không có cách suy diễn nào để thẩm định những tuyên bố này.

- **Các nhân viên có thể không được khích lệ hoặc không trung thực** : người ta vẫn khuyến khích sự thẳng thắn và trung thực của các nhân viên khi trả lời những nội dung khảo sát, thường thì bằng việc cam đoan bảo mật thông tin phản hồi. Việc đưa ra cam kết này ngay từ đầu lại mang hàm ý rằng giả định ban đầu của chúng ta là các nhân viên sẽ không cởi mở nếu câu trả lời của họ bị tiết lộ. Bởi vì văn hóa là một thực thể sống động, chúng ta nên sử dụng một phương pháp để cho phép mọi người cởi mở, có quá nhiều câu hỏi đưa ra sẽ buộc người trả lời phải suy xét, cân nhắc và họ sẽ thận trọng hơn khi trả lời.

- **Các nhân viên không hiểu hoặc hiểu sai câu hỏi** : câu “Tổ chức có chiến lược rõ ràng cho tương lai” đã cho thấy sự liêu lĩnh vì giả định cho rằng mọi nhân viên đều có định nghĩa tương tự nhau về “chiến lược”. Nếu chúng ta không thể có giả định này, thì việc tổng hợp các câu trả lời cũng là

vô nghĩa. Vì vậy rất khó suy luận ra một khái niệm “chung” từ nhiều câu trả lời khác nhau.

- **Những gì được đo lường có thể là chính xác nhưng hời hợt** : khó có thể đi đến các cấp độ sâu sắc của văn hóa chỉ với những nhận thức thể hiện qua tờ giấy và cây bút chì. Văn hóa về bản chất là một hiện tượng được chia sẻ và nó chỉ hiện hình trong khi tương tác, vậy nên bất cứ các khía cạnh nào được đo lường qua khảo sát cũng chỉ là bề nổi bên ngoài.

- **Các mẫu khảo sát nhân viên có thể không đại diện cho những phương tiện chuyển tải văn hóa chính yếu** . Hầu hết những người tổ chức khảo sát đều giả định rằng nếu mình lấy mẫu và kiểm tra cẩn thận việc lấy mẫu trong toàn bộ tổ chức thì mẫu này có thể có giá trị đối với tổng thể. Logic này có thể không đúng đối với văn hóa, bởi vì các nguồn lực chi phối trong văn hóa có thể là văn hóa bộ phận của người quản lý điều hành, và, như Martin đã chỉ ra, văn hóa cũng có thể bị phân mảnh và khác biệt xoay quanh nhiều văn hóa bộ phận, không thể nhận ra qua thống kê từ cuộc khảo sát.

- **Các khía cạnh chính có thể không cho thấy sự tương tác giữa chúng hoặc sự xây dựng thành mô hình mẫu trong toàn hệ thống** . Kết quả khảo sát thường được trình bày thành những nét chính yếu hay điểm số gây ấn tượng, nhưng sự tương tác sâu xa giữa các giả định về nhiều khía cạnh, chẳng hạn như “bản chất của sự thật” và mối liên hệ của nó với chủ nghĩa quân bình và cách thức mang tính xung đột khi ra quyết định tại DEC, sẽ không tự nó hiển thị.

- **Ảnh hưởng của việc tiến hành khảo sát sẽ là những hậu quả không thể biết được, một số hậu quả có thể là không mong đợi hoặc tiêu cực** . Việc trả lời các câu hỏi buộc người nhân viên phải suy nghĩ về

các loại hình có thể chưa bao giờ diễn ra đối với họ, và phải đánh giá những mảng gây tranh cãi. Không những họ bị ảnh hưởng theo cách này, mà nếu họ chia sẻ với nhau các đánh giá, chẳng hạn như phát hiện ra rằng mọi người trong tổ chức đều bị quan đối với sự lãnh đạo, thái độ tiêu cực sẽ hình thành và ảnh hưởng xấu đến khả năng thực thi chức năng của tổ chức. Hơn nữa, các nhân viên sẽ có mong đợi khi kết quả khảo sát đã đến tay nhà quản lý, nhưng nếu nhà quản lý không hành động phản hồi thì tinh thần của nhân viên sẽ sa sút, còn ban quản lý không biết nguyên nhân tại đâu.

Khi nào thì dùng phương pháp khảo sát

Ngoài việc xác định được một số vấn đề liên quan đến việc sử dụng khảo sát như cách đo lường văn hóa, chúng ta tuy nhiên còn có một số thời điểm phù hợp để tiến hành khảo sát, như liệt kê dưới đây.

- **Xác định xem các khía cạnh nào của văn hóa có thể có quan hệ một cách hệ thống với những yếu tố của hiệu quả hoạt động** . Nhằm mục đích này, chúng ta muốn nghiên cứu nhiều văn hóa và có phương pháp so sánh chúng theo các khía cạnh này. Tiến hành các nghiên cứu đầy đủ về dân tộc học sẽ là không thực tế hoặc quá tốn kém, vậy nên chúng ta nên xác định khía cạnh trừu tượng mà mình muốn đo lường và thiết kế nên chuẩn mực cho việc phỏng vấn, danh sách các điều cần quan sát, nội dung khảo sát để có kết quả đánh giá, cho điểm trong mỗi tổ chức. Những điểm số này sau đó có thể được đặt trong mối tương quan với nhiều phương pháp đo lường hiệu quả hoạt động của nhiều tổ chức (Corlett và Pearson, 2003; Denison, 1990; Denison và Mishra, 1995; Cooke và Szumal, 1993).

- **Đem đến cho một tổ chức các nét phác họa sơ lược về chính nó nhằm kích thích sự phân tích sâu hơn về văn hóa của tổ chức đó .** Giả định ở đây là các điểm số về những khía cạnh được đo lường cho thấy “các nhân viên cảm nhận về tổ chức như thế nào” chứ không phải là phép đo tuyệt đối về văn hóa. Sự cảm nhận này sau đó có thể trở thành yếu tố kích thích cho các công việc khác để cải thiện hiệu quả hoạt động cho tổ chức. Nhằm tạo thuận lợi cho việc cải thiện này, các khảo sát không những chỉ hỏi “bạn cảm nhận về tổ chức hiện nay như thế nào” mà còn hỏi “bạn muốn tổ chức sẽ như thế nào trong tương lai”. Khi khảo sát theo cách này, điều quan trọng là phải bám theo việc giải mã văn hóa bằng những phương pháp khác, và không nên cho rằng những nét phác họa sơ lược đã có chính là văn hóa.

- **So sánh các tổ chức với nhau theo một số khía cạnh được chọn lọc, chẳng hạn như: chuẩn bị cho việc sáp nhập, mua lại hoặc liên doanh .** Việc này là hữu ích khi chúng ta có ý tưởng về một số khía cạnh cần được so sánh, và khi chúng ta giả định rằng các nhân viên sẵn lòng trả lời một cách trung thực.

- **Kiểm tra xem liệu những văn hóa bộ phận, mà chúng ta đang nghi ngờ là đang tồn tại, có thể được khác biệt hóa một cách chủ động và được định nghĩa theo những khía cạnh đã chọn lọc trước trong đợt khảo sát hay không .** Nếu chúng ta nghi ngờ rằng văn hóa bộ phận của giới kỹ sư và văn hóa bộ phận của những người vận hành trực tiếp có những giả định khác biệt nhau, chúng ta có thể thiết kế nên một cuộc khảo sát để kiểm chứng, miễn là chúng ta lấy mẫu phù hợp và nhận được những câu trả lời trung thực.

- **Đào tạo nhân viên về một số khía cạnh quan trọng mà ban quản lý muốn tác động** . Ví dụ, nếu hiệu quả hoạt động trong tương lai của tổ chức phụ thuộc vào sự đồng thuận và cam kết với một chiến lược nhất định, cuộc khảo sát có thể là một công cụ vừa giúp kiểm tra các nhận thức hiện có vừa giúp tiến hành các chương trình thay đổi nhằm tạo sự cam kết đối với chiến lược.

Trong mỗi tình huống như trên, chúng ta nên suy nghĩ thấu đáo để xem việc khảo sát có thể dẫn đến những hậu quả tiêu cực hay không và có ảnh hưởng đến những bên tham gia vào việc ra quyết định hay không. Khi đã làm được điều này, chúng ta có thể xem xét nhiều loại hình dựa trên các trường hợp theo lý thuyết và “đo lường” với dữ liệu thu được từ khảo sát.

Các loại hình tập trung vào những giả định về quyền lực và sự thân mật

Các tổ chức, suy cho cùng, là kết quả của việc có nhiều người cùng nhau làm việc vì một mục đích chung. Do đó mối quan hệ căn bản giữa các cá nhân và tổ chức có thể được coi là một khía cạnh văn hóa nền tảng để xây dựng nên loại hình bởi vì nó mang đến những trường hợp chính yếu trong việc phân tích các giả định về quyền lực và sự thân mật. Một trong các lý thuyết phổ quát nhất là lý thuyết của Etzioni (1975) về 3 loại hình tổ chức khác nhau, tồn tại trong mỗi xã hội:

- **Các tổ chức cưỡng chế** : cá nhân bị không chế vì những lý do khác nhau, có thể là lý do kinh tế hoặc thể chất, vì vậy họ phải tuân thủ mọi quy tắc do bên nắm quyền lực áp đặt. Các ví dụ bao gồm nhà tù, trường quân sự, bệnh viện tâm thần, tổ chức đào tạo tôn giáo, v.v. Các văn hóa được phát

triển trong những tổ chức này thường gây ra một văn hóa đối lập khác, rất mạnh mẽ trong số những người “bị trị” nhằm phản kháng nhóm độc tài cầm quyền.

- **Các tổ chức hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận** : các cá nhân đề nghị “một ngày làm việc tương xứng với tiền lương” và do đó tuân thủ mọi nguyên tắc thiết yếu đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các ví dụ là những tổ chức kinh doanh dưới mọi hình thức. Hầu hết các tổ chức dạng này đều phát triển được các chuẩn mực văn hóa tương phản với văn hóa đã có (countercultural) để người lao động bảo vệ được mình trước sự bóc lột của bên cầm quyền sử dụng lao động.

- **Các tổ chức chính tắc** : các cá nhân cam kết tuân thủ và chấp nhận quyền lực chính đáng trong tổ chức bởi vì mục tiêu của tổ chức về căn bản cũng phù hợp với các mục tiêu của cá nhân. Các ví dụ bao gồm nhà thờ, đảng phái chính trị, tổ chức tình nguyện, bệnh viện và trường học.

Quyền lực trong loại tổ chức cưỡng chế là mang tính độc tài và chuyên chế; trong các tổ chức hoạt động vì lợi nhuận, điển hình là các doanh nghiệp, thì quyền lực là mối quan hệ được thương lượng xét theo ý nghĩa rằng người ta giả định các nhân viên chấp nhận phương pháp mà cấp trên của họ đã dùng để đạt được vị trí cao hơn; trong các tổ chức chính tắc thì quyền lực mang tính tùy tiện nhiều hơn và phụ thuộc nhiều hơn vào sự hài lòng của cá nhân khi các cá nhân thành viên có thể rời bỏ tổ chức nếu họ không thỏa mãn với cách đối xử mà họ nhận được.

Việc sắp xếp theo loại hình tổ chức là yếu tố quan trọng bởi vì nó thay thế cho nhiều loại văn hóa vĩ mô đang tồn tại. Ví dụ, trong một văn hóa với khoảng cách quyền lực lớn, chúng ta cho rằng hệ thống cầm quyền có tính chuyên chế, nhưng nếu trong một tổ chức kinh doanh thì cấu trúc của ban

quản lý sẽ có thể phải chịu sức ép lớn hơn theo hướng thương lượng. Một trong những vấn đề lớn của toàn cầu hóa là một số phong cách quản lý kinh tế của phương Tây không hiệu quả trong các văn hóa vĩ mô mang tính chuyên chế cao hơn. Vấn đề còn tệ hơn khi các nhà quản lý phương Tây tin rằng hệ thống quyền lực của họ là đúng đắn, quên rằng không có văn hóa nào là đúng đắn hơn các văn hóa khác. Tại nhiều quốc gia châu Á và Latin, việc kinh doanh không thể hiệu quả trừ khi chúng mang tính cưỡng chế và cấu trúc quyền lực được chấp nhận bởi ban quản lý cũng như nhân viên, bởi vì điều đó phù hợp với các chuẩn mực văn hóa vĩ mô rộng lớn hơn.

Các giả định về quan hệ đồng nghiệp ngang cấp và sự thân mật cũng được minh họa theo loại hình. Trong các hệ thống độc tài, các quan hệ đồng nghiệp ngang cấp phát triển như một công cụ phản kháng trước cấp trên, dẫn đến hình thức công đoàn và các nhóm tự bảo vệ khác với văn hóa phản kháng. Trong các hệ thống vì lợi nhuận, quan hệ đồng nghiệp ngang cấp phát triển xoay quanh nhóm làm việc và thường phản ánh loại hình của chế độ khuyến khích mà ban quản lý sử dụng. Bởi vì các hệ thống này thường được hình thành quanh việc thực thi nhiệm vụ, nên mối quan hệ thân thiết thường không được khuyến khích vì giả định cho rằng quan hệ thân thiết sẽ cản trở sự tập trung vào trọng tâm nhiệm vụ. Trong các hệ thống chính tắc, các mối quan hệ phát triển tự nhiên xoay quanh nhiệm vụ và sự hỗ trợ của tổ chức, tại đây sự thân thiết trong quan hệ thường được coi là yếu tố trợ giúp để xây dựng nên động lực mạnh và tính cam kết theo mục tiêu của tổ chức. Vì vậy một số đơn vị kinh doanh cố gắng trở thành các tổ chức chính tắc, bằng cách gắn kết nhân viên vào sứ mạng của doanh nghiệp và khuyến khích họ có quan hệ thân thiết với nhau hơn.

Việc sắp xếp các tổ chức vào các loại hình là có giá trị vì cho phép chúng ta nhìn thấy những khác biệt lớn giữa các tổ chức vì lợi nhuận và các tổ

chức cưỡng chế (như nhà tù hay bệnh viện tâm thần) và các tổ chức chính tắc (các tổ chức phi lợi nhuận, trường học, bệnh viện) (Goffman, 1961). Tuy nhiên, khó khăn ở đây là ngay trong một tổ chức cho trước vẫn có thể tồn tại đồng thời nhiều hệ thống ủy quyền khác nhau, đòi hỏi chúng ta phải dựa trên các khía cạnh khác mới có thể nắm bắt được những nét đặc thù rất riêng của tổ chức đó. Vậy nên có nhiều loại hình đã được đề xuất nhằm tập trung nêu bật những cách thức ủy quyền cụ thể và mức độ tham gia được mong đợi: (1) độc tài, (2) gia trưởng, (3) tham vấn hoặc dân chủ, (4) gia nhập và chia sẻ quyền lực, (5) ủy quyền và (6) ủy quyền toàn bộ (nghĩa là không những phó thác các nhiệm vụ và trách nhiệm mà còn trao hết quyền lực và sự kiểm soát) (Bass, 1981, 1985; Harbison và Myers, 1959; Likert, 1967; Vroom và Yetton, 1973).

Các loại hình tổ chức này tập trung giải quyết về mảng công kích, quyền lực và sự kiểm soát, nhiều hơn là tình thương yêu, sự thân mật và quan hệ đồng nghiệp, do đó chúng thường được xây dựng trên nền tảng là các giả định về bản chất của con người và các hoạt động của con người. Theo đó một nhà quản lý nếu có giả định theo thuyết X, cụ thể: con người là không đáng tin, sẽ tự động đi theo hướng quản lý độc tài và duy trì phong cách này. Ngược lại nhà quản lý theo thuyết Y, cho rằng con người là có động lực và muốn làm việc, sẽ chọn phong cách tùy theo các yêu cầu của nhiệm vụ và sẽ điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp. Một số nhiệm vụ đòi hỏi phải độc tài, chuyên chế như khi tiến hành các hoạt động quân sự, trong khi một số nhiệm vụ khác đòi hỏi phải ủy quyền hoàn toàn bởi vì những người thừa hành mới có đầy đủ thông tin (McGregor, 1960; Schein, 1975).

Luận điểm cho rằng các nhà quản lý phải có tỷ lệ tham gia và vận dụng sự ủy quyền “phù hợp” đã phản ánh những giả định khác nhau của họ về bản chất của các nhân viên thuộc cấp. Khi coi đây là vấn đề của giả định

văn hóa, ta thấy rõ là những cuộc tranh luận xung quanh việc nhà lãnh đạo có nên độc đoán hơn hay nên tham gia vào công việc và chia sẻ quyền lực nhiều hơn suy cho cùng đều là biểu hiện cho các giả định về một nhóm cụ thể, trong bối cảnh cụ thể. Việc tìm kiếm một phong cách lãnh đạo hoàn toàn đúng đắn sẽ thất bại, bởi vì có quá nhiều biến thể văn hóa khác nhau tùy theo từng quốc gia, ngành nghề, tùy lịch sử riêng của từng tổ chức và quan trọng nhất là tùy nhiệm vụ cụ thể đang được thi hành.

Các loại hình của nét đặc trưng và văn hóa tổ chức

Việc phân thành các loại hình để nắm bắt những đặc trưng văn hóa cốt lõi trong các tổ chức đã được giới thiệu lần đầu tiên bởi Harrison (1979) và Handy (1978) với 4 “loại”, dựa trên những trọng điểm ban đầu của các nhà nghiên cứu này. Theo Harrison, 4 loại hình đó là:

- **Định hướng quyền lực:** các tổ chức được thống trị bởi những nhà sáng lập có đặc trưng khác lạ/độc tài.
- **Định hướng thành tựu:** các tổ chức đặt trọng tâm là kết quả, thành quả.
- **Định hướng vai trò:** các tổ chức công, mang tính quan liêu.
- **Định hướng hỗ trợ:** các tổ chức phi lợi nhuận và các tổ chức tôn giáo.

Khái niệm về “nét đặc trưng” của doanh nghiệp được Wilkins (1989) đưa ra khi ông thấy đây là một bộ phận cấu thành của văn hóa, bao gồm “Tầm nhìn Chung”, “Niềm tin có động cơ” cho rằng mọi việc là công bằng

và các năng lực có thể được vận dụng, và “Các kỹ năng đặc thù”. Hình thành từ các khía cạnh mang tính cá nhân, Pearson lại trình bày một mô hình chi tiết hơn dựa trên lý thuyết về 12 hình mẫu theo trường phái tâm lý học Jung - người cai trị, người tạo dựng, người ngây thơ, người uyên bác, người khám phá, người cách mạng, người có ma thuật, người anh hùng, người yêu, người hay đùa, người chăm sóc, và người kết hợp mọi người khác thành nhóm (everyperson) (Corlett và Pearson, 2003).

Goffee và John (1998) lại thấy các đặc trưng tương đương với văn hóa và họ phân loại dựa trên hai khía cạnh chính: “sự thống nhất” - xu hướng có tư duy cùng chiều với nhau và “tính hòa đồng” - xu hướng bày tỏ sự thân thiện với người khác. Từ đó họ xác định 4 loại văn hóa:

- **Phân mảnh:** hai khía cạnh trên đều ở mức thấp.
- **Tư lợi:** sự thống nhất cao, nhưng tính hòa đồng thấp.
- **Công cộng:** tính hòa đồng cao, nhưng sự thống nhất thấp.
- **Mạng lưới:** hai khía cạnh đều ở mức cao.

Tuy nhiên cách phân loại này đã thiếu sót một nội dung quan trọng: sự liên kết giữa các nhóm (tổ chức) và sự liên kết của chúng với môi trường bên ngoài. Cameron và Quinn (1996, 2006) cũng phát triển một cách phân loại với 4 dạng thức, dựa trên 2 khía cạnh: tổ chức có thể ổn định hoặc linh hoạt đến mức nào và nó tập trung như thế nào đến các vấn đề bên trong và bên ngoài. Cụ thể đó là 4 loại tổ chức:

- **Thứ bậc:** tập trung vào bên trong và ổn định, có cấu trúc, được điều phối tốt.

- **Bè phái:** tập trung vào bên trong và linh hoạt, hợp tác, thân thiện, như trong gia đình.
- **Thị trường:** tập trung ra bên ngoài và ổn định, cạnh tranh, định hướng kết quả.
- **Tùy tiện:** tập trung ra bên ngoài và linh hoạt, cải tiến, năng động, mang tinh thần doanh nhân.

Thực ra, các loại hình tổ chức mang tính thứ bậc, bè phái và thị trường đã được Ouchi (1978, 1981) phát triển trước đây, và sự phân tích so sánh giữa tổ chức mang tính thứ bậc và tổ chức mang tính thị trường đã được Williamson (1975) tiến hành.

Các ví dụ về những nét chính yếu trong văn hóa, dựa trên khảo sát

Một phương pháp khác, được minh chứng rõ nhất bởi Denison (1990), là xác định nhiều khía cạnh của văn hóa - những khía cạnh được giả định là có liên quan đến những thành quả của doanh nghiệp như: hiệu quả hoạt động, sự tăng trưởng, sự cải tiến hay học hỏi. Tiếp đến, các câu hỏi trong khảo sát chỉ tập trung vào các khía cạnh được cho là tương thích, và nếu những khía cạnh đó là khó có thể đo lường thông qua khảo sát thì nhà nghiên cứu/nhà tư vấn có thể bổ sung bằng cách phỏng vấn hay quan sát. Ví dụ, phương pháp khảo sát của Denison đo lường 12 khía cạnh theo 4 chủ đề chính như sau:

Sứ mạng

Phương hướng và ý định chiến lược

Các mục tiêu và mục đích

Tầm nhìn

Sự nhất quán

Các giá trị cốt lõi

Thỏa thuận

Sự hợp tác và hội nhập

Sự tham gia

Ủy quyền, giao quyền

Định hướng nhóm

Phát triển năng lực

Khả năng thích nghi

Tạo ra sự thay đổi

Tập trung vào khách hàng

Sự học hỏi trong tổ chức

Các điểm số thu được từ 12 khía cạnh này sẽ được trình bày và so sánh với chuẩn mực có được từ các mẫu khảo sát lớn với nhiều tổ chức, được cho điểm nhận xét là có hiệu quả hay kém hiệu quả. Cần lưu ý là các mục

trên đường như hơi mơ hồ, vậy nên chúng ta cần quay lại những nội dung cụ thể, xác thực để biết được ý nghĩa của từng khía cạnh.

Công ty quốc tế Hợp lực Con người (Human Synergistics International) cũng phát triển một phương pháp tương tự với “Bảng Kiểm kê Văn hóa Doanh nghiệp”, gồm 12 yếu tố phân chia theo 3 loại phong cách căn bản:

Phong cách xây dựng

Thành tựu

Hiện thực hóa bản thân

Chủ nghĩa nhân văn - động viên

Sự kết nạp thành viên

Phong cách công kích/phòng thủ

Phản đối

Quyền lực

Cạnh tranh

Hoàn thiện

Phong cách thụ động/phòng thủ

Né tránh

Phụ thuộc

Quy ước

Chấp thuận

Theo quan điểm của phân tích trên, vấn đề lớn trong những chẩn đoán này là: chúng yêu cầu phải có người bên ngoài để giúp giải thích các kết quả thu được. Nếu văn hóa là một hiện tượng mang tính tương tác, như tôi đã nhận định, thì những người bên trong tổ chức phải đủ khả năng giải mã chính những hiện tượng văn hóa của mình mà không cần nội dung tóm lược các nét chính yếu của văn hóa. Cũng cần lưu ý rằng trọng tâm của phân tích bằng khảo sát này nhìn chung là “các giá trị được chia sẻ, định hướng cho những thành viên trong nhóm biết cách tương tác và làm việc cùng nhau”. Tất nhiên, cách thức người lao động tương tác và làm việc là điều quan trọng, nhưng thay vì bao phủ mọi khía cạnh của vấn đề này thì phương pháp trên chỉ chú trọng cụ thể vào những vấn đề ủy quyền và độ thân mật, những thứ này có thể bị thất thoát trong những đợt khảo sát quy mô lớn.

Các ví dụ về việc ứng dụng

Các tiêu chí Ưu tiên để thẩm định văn hóa

Một loại phương pháp tiếp cận khác được minh họa trong một công ty xuất bản của Đức khi họ đề xuất trao giải thưởng trong năm 2003 cho 6 trong tổng số 63 công ty được chỉ định, với nội dung như sau:

Các mô hình cá nhân xuất sắc trong một văn hóa doanh nghiệp đang phát triển và sống động... Một ủy ban công tác quốc tế bao gồm nhiều chuyên gia, từ lĩnh vực học thuật đến thế giới thực hành kinh doanh, đã phát triển nên 10 khía cạnh then chốt về văn hóa doanh nghiệp sau khi thảo luận chuyên sâu... Sau đó nhóm nhà nghiên cứu từ Bertelsman Stiftung và công ty tư vấn Booz Allen Hamilton đánh giá các doanh nghiệp này lại một lần nữa, theo 10 khía cạnh đó và cả những khía cạnh có liên quan khác (Sackman, Bertelsman Stiftung, 2006, trang 43)

Các khía cạnh được trình bày trong hình 10.1 dưới đây.



Nguồn: Booz Allen Hamilton 2003; Bertelsman Stiftung 2003, trang 44

Kể đến, nhóm nghiên cứu đã khảo sát hiệu quả kinh tế trong 10 năm và các thông tin được công bố công khai của những công ty đó, thẩm định chúng theo 10 tiêu chí như trên. Việc này được tiến hành bằng cách trực tiếp đến thăm các doanh nghiệp và phỏng vấn mọi người thuộc mọi cấp bậc khác nhau, từ thành viên hội đồng quản trị đến nhân viên. Đối với mỗi trong số 10 yếu tố này, người ta đều lập nên các bảng nhận xét chi tiết để

cho điểm từng doanh nghiệp, một cách khách quan. Các kết quả chi tiết thu được sau đó lại được đánh giá lại một lần nữa bởi ủy quan quốc tế, để cho ra 6 doanh nghiệp có kết quả vượt trội là: tập đoàn BMW, Deutsche Lufthansa, Grundfos, Henkel, Hilti và Novo Nordisk. Sackman kết luận, “văn hóa doanh nghiệp giúp các đơn vị này nổi bật lên như hiện nay đã vừa đóng góp cho thành công của các doanh nghiệp này, vừa tạo dựng vị thế tốt cho họ khi phải đối mặt với các thách thức” (trang 45). Điều khiến cho công trình nghiên cứu này có giá trị là những mô tả chi tiết về các doanh nghiệp nêu trên, giúp độc giả vượt qua sự mơ hồ trừu tượng của 10 khía cạnh trong hình vẽ. Lưu ý rằng cả 10 khía cạnh đều liên quan đến vấn đề doanh nghiệp tồn tại được trong môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong nội bộ.

Một ví dụ minh họa thứ hai là nội dung phân tích chi tiết về chương trình thay đổi văn hóa doanh nghiệp đã được tiến hành tại ngân hàng HSBC tại Hong Kong (O'Donovan, 2006). Tôi sẽ trình bày một vài quy trình thay đổi này trong Chương 17, nhưng vì mục đích của chương này nên tôi thấy cần liệt kê ra ngay tại đây những khía cạnh văn hóa đã được đưa ra xem xét trong chương trình đó. O'Donovan bắt đầu với tập hợp các khía cạnh theo lý thuyết của Schein về một văn hóa cải tiến, và cô cũng thêm vào một số khía cạnh khác của riêng mình để có được 23 khía cạnh như trình bày trong hình 10.2 (Schein, 1990). Lưu ý rằng dấu sao (*) trên mỗi khía cạnh cho thấy vị trí tối ưu của khía cạnh đó đối với công cuộc cải tiến và học hỏi, theo đó trong một số khía cạnh nhất định thì vị trí trung điểm vẫn có thể được mong đợi nhiều hơn là lệch về một đầu mút.

Mục đích chính		
Tăng giá trị cho cổ đông	Chịu trách nhiệm đáp ứng các nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ	
☆		
Quan hệ lực lượng lao động – tổ chức		
Nguồn nhân lực/công cụ lao động	Thành viên/công dân	
☆		
Quan hệ tổ chức – các bên có lợi ích liên quan		
Bị lợi dụng	Được tôn trọng	
☆		
Quan hệ tổ chức – môi trường kinh doanh		
Xa cách	Hòa hợp	
☆		
Tin xấu và hối còi cảnh báo		
Một nguy cơ	Một cơ hội học hỏi	
☆		
Việc ra quyết định		
Phi đạo đức	Không quan tâm đạo đức	Có đạo đức
☆		
Sở hữu việc học hỏi và phát triển		
Tập trung ở trung tâm	Địa phương hóa	
☆		
Giao tiếp		
Đóng	Cởi mở	
☆		
Kết quả tốt nhất có được bằng cách nào		
Tư lợi cá nhân	Tư lợi và lợi ích của nhóm	Lợi ích nhóm
☆		
Tốc độ phản hồi các yêu cầu của khách hàng		
Thấp	Trung bình	Cao
☆		
Người cung cấp dịch vụ		
Nhân viên trực tiếp	Các bên có ký hợp đồng	Mọi nhân viên
☆		
Thể hiện cảm xúc		
Không được chấp nhận	được khuyến khích và được quản lý	Được khuyến khích
☆		
<i>Nguồn: O'Donovan (2006), trang 125 – 127.</i>		

Nguồn: O'Donovan (2006), trang 125 – 127.

Tóm tắt và những kết luận

Giá trị của việc xây dựng thành những loại hình là: chúng làm đơn giản hóa tư duy và mang đến cho chúng ta những cách phân loại, sắp xếp những thứ phức tạp khi đối mặt với những thực trạng của các tổ chức. Các loại hình tạo thuận lợi cho chúng ta tư duy và phân loại tổ chức. Điểm yếu của việc phân văn hóa theo các loại hình là: làm đơn giản quá mức những sự

phức tạp và có thể mang đến những loại hình không phù hợp với các nội dung mà ta đang cố tìm hiểu. Các loại hình này hạn chế quan điểm của chúng ta khi chúng chỉ nhắm đến một số khía cạnh nhất định, hạn chế khả năng của chúng ta trong việc tìm ra những mô hình phức tạp và chúng không thể hiện những cảm xúc sâu sắc trong một nhóm cho trước.

Việc phân thành loại hình còn cho thấy một thành kiến theo cái mà Martin (2002) đã gọi là “quan điểm tích hợp” trong các nghiên cứu văn hóa - một phương pháp tiếp cận nhấn mạnh đến các khía cạnh đã có sự đồng thuận cao độ. Cô lưu ý rằng có nhiều tổ chức là “có sự khác biệt” và thậm chí là “phân mảnh” xét từ việc có quá ít sự đồng thuận về mọi khía cạnh văn hóa. Một văn hóa được tích hợp là văn hóa trong đó toàn bộ tổ chức đều chia sẻ những giả định như nhau; một văn hóa có sự khác biệt là văn hóa trong đó có một số văn hóa bộ phận mạnh mẽ và chúng bất đồng với nhau về nhiều vấn đề then chốt; còn một văn hóa phân mảnh là văn hóa trong đó có rất nhiều văn hóa bộ phận và không có tập hợp các giả định chung, bao trùm lên. Rõ ràng là, những nỗ lực để phân loại một tổ chức nhất định vào một loại hình văn hóa, như “bè phái” hay “mạng lưới” đã không những tự giả định rằng có sự hội nhập của hai khía cạnh, mà còn giả định là các khía cạnh này được đo lường đủ tốt đến mức xác định được mức độ đồng thuận. Cách phân loại của Martin là một phương pháp hữu ích trong việc mô tả các tổ chức với những bức tranh văn hóa khác nhau, mà không yêu cầu phải định nghĩa lại các khái niệm căn bản về văn hóa là tập hợp các giả định chung, được cho là hiển nhiên. Kế đến, việc chúng ta nhìn thấy trong một tổ chức cho trước có sự hội nhập ở nhiều cấp độ khác nhau, có sự khác biệt và/hoặc phân mảnh hay không là vấn đề thuộc về kinh nghiệm.

Một số cách phân loại cố gắng thu hẹp các tổ chức vào một vài loại hình, trong khi một số phương pháp khác lại chủ yếu dựa vào việc phác họa nên các nét đặc trưng chính của tổ chức, xét theo nhiều khía cạnh được đo lường tách biệt nhau qua những cuộc khảo sát nhân viên. Chúng ta đã cùng xem xét những thuận lợi và khó khăn khi tiến hành các cuộc khảo sát này nhằm “đo lường” văn hóa. Vấn đề chính ở đây là: liệu các phản hồi từ những cá nhân được hỏi trong cuộc khảo sát có tiếp cận được những giả định sâu hơn, ngầm hiểu - những thứ chỉ được tiết lộ trong quá trình tương tác thực tế mà thôi. Những gì mà cuộc khảo sát đo lường được có thể có giá trị, nhưng cũng có thể chưa là nội dung cốt lõi của văn hóa.

Nhiều ví dụ về việc phát triển nên những khía cạnh cụ thể, đáp ứng các mục đích cụ thể đã được viện dẫn trong chương này. Trong ví dụ của chương thì mục đích là xác định những gì có liên quan đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, cho thấy việc thăm định văn hóa có liên quan đến nhiều phương pháp khác nhau bao gồm việc đến thăm hiện trường, quan sát, phỏng vấn. Trong chương kế tiếp, chúng ta sẽ tiếp tục chủ đề này khi giải quyết câu hỏi: làm thế nào để giải mã các hiện tượng văn hóa của tổ chức.

GIẢI MÃ CÁC VĂN HÓA TỔ CHỨC

Văn hóa tổ chức có thể được nghiên cứu theo nhiều cách khác nhau. Phương pháp nghiên cứu nên được xác định tùy theo mục đích nghiên cứu. Nếu chỉ giải mã văn hóa để thỏa mãn sự tò mò thì kết quả thu được cũng sẽ mơ hồ giống như khi nhận xét về cá tính hay đặc trưng của một cá nhân. Sự đánh giá văn hóa sẽ có ý nghĩa hơn nếu làm sáng tỏ được một số vấn đề nào đó hoặc cần thông tin vì một mục đích cụ thể. Và, như chúng ta sẽ thấy, cách thức đánh giá và những công cụ được sử dụng sẽ phụ thuộc nhiều vào mục đích của chúng ta. Nếu bạn tư duy về tất cả các khía cạnh văn hóa đã được trình bày qua 5 chương trong phần này của sách, bạn sẽ thấy rằng việc giải mã văn hóa đến cấp độ các giả định căn bản đúng là một nhiệm vụ khó khăn.

Chương này trình bày một số việc mà bạn có thể muốn thực hiện nếu bạn quan tâm đến việc giải mã một văn hóa nhất định. Chương 18 sẽ trình bày một phương pháp cụ thể, trong bối cảnh của một chương trình thay đổi văn hóa.

Tại sao lại giải mã văn hóa?

Có nhiều lý do khác nhau khi người ta muốn giải mã hay thẩm định một văn hóa tổ chức. Ở một thái cực, đó có thể là việc nghiên cứu mang tính học thuật thuần túy, theo đó các nhà nghiên cứu nối tiếp nhau xây dựng nên các lý thuyết hay kiểm tra một số giả thuyết. Lý do này thường thấy nhiều nhất với những nhà nhân chủng học, họ đến sống cùng với các nền văn hóa để có hiểu biết sâu sắc và sau đó trình bày lại văn hóa dưới dạng câu chữ để người khác hiểu được văn hóa đó là gì (ví dụ, Dalton, 1959; Kunda, 1992; Van Maanen, 1973). Tại một cực khác, đó là nhu cầu của các sinh viên muốn giải mã văn hóa của một tổ chức để quyết định có làm việc cho tổ chức đó hay không, hoặc các nhân viên và nhà quản lý trong tổ chức muốn hiểu rõ hơn tổ chức của mình nhằm phát triển nó. Nằm giữa hai thái cực này là nhu cầu của các nhà tư vấn và những tác nhân làm thay đổi, họ giải mã văn hóa để tạo thuận lợi cho các chương trình thay đổi mà doanh nghiệp triển khai để giải quyết vấn đề trong kinh doanh. Các trường hợp này khác biệt nhau nhiều nhất ở trọng tâm và chiều sâu của việc giải mã, và ai là người cần biết kết quả sau cùng. Ở cuối chương này, chúng ta cũng sẽ thảo luận về các vấn đề đạo đức và rủi ro liên quan đến mỗi phương pháp tiếp cận nói trên.

Giải mã từ bên ngoài

Không phải chỉ những nhà dân tộc học hay nhà nghiên cứu mới là những người cần giải mã văn hóa tổ chức. Người xin việc, khách hàng, người làm báo cũng cần hiểu rõ điều gì đang diễn ra trong một tổ chức cụ thể, nếu tổ chức đó liên quan đến công việc của họ. Họ không nhất thiết phải biết toàn bộ văn hóa, nhưng phải nắm bắt được những yếu tố văn hóa cốt lõi, liên quan đến mục tiêu của họ. Hình thức phổ biến nhất của nhu cầu này là các

sinh viên mới tốt nghiệp, họ muốn biết có nên vào làm việc cho một tổ chức cụ thể nào đó hay không. Bảng 11.1 cho thấy một số hoạt động chính, liên quan đến việc giải mã này.

Bảng 11.1 Làm thế nào để giải mã một tổ chức từ bên ngoài

-
1. Đến thăm và quan sát.
 2. Nhận biết những sản phẩm nhân tạo và những quy trình khó hiểu.
 3. Hỏi những người "trong cuộc" lý do tại sao sự việc lại diễn ra như vậy.
 4. Xác định các giá trị được đồng thuận nào là hấp dẫn đối với bạn, và hỏi thăm xem các giá trị đó được ứng dụng trong tổ chức như thế nào.
 5. Tìm kiếm những gì không nhất quán, và hỏi thăm về những điều đó.
 6. Phác họa nên những giả định sâu sắc hơn, thực sự quyết định những hành vi mà bạn đã chứng kiến, từ tất cả những gì bạn nghe được.
-

Điều quan trọng là: không nên đi quá sâu vào *nội dung* của văn hóa chừng nào bạn chưa trải nghiệm tại cấp độ các sản phẩm nhân tạo. Điều này nghĩa là nên đi thăm khu vực cộng đồng xung quanh tổ chức đó, yêu cầu được tham quan các khu vực bên trong tổ chức, đọc mọi tài liệu có thể có về tổ chức. Các nội dung của văn hóa có thể phát xuất từ những gì khiến bạn lúng túng, chẳng hạn như bố cục của văn phòng, không khí ồn ào hay yên tĩnh, v.v. Các nhu cầu và mối quan tâm của riêng bạn sẽ dẫn dắt quy trình này, chứ không phải một danh sách chuẩn mực với các đầu mục. Để có trọng tâm hơn, bạn nên chú ý cách hành xử của những người trong tổ chức với nhau, xét theo những khía cạnh then chốt như việc ủy quyền và sự thân mật.

Bạn cần gặp gỡ một vài người trong cuộc, và nói chuyện với họ: người tuyển dụng, các đại diện khách hàng, người hướng dẫn bạn đi tham quan, những bạn bè của bạn đang làm việc tại tổ chức hoặc những người lạ khác nhưng thân thiện với bạn. Khi tương tác với họ, bản thân văn hóa sẽ được tiết lộ qua cách mà họ đối xử với bạn. Văn hóa được thể hiện rõ nhất thông qua sự tương tác. Hãy hỏi những người trong cuộc về những gì làm bạn bối

rồi, và cũng không ngạc nhiên gì nếu họ cũng lúng túng y như bạn. Đó là lúc bạn bắt đầu nhận được một số hiểu biết sâu về các lớp của văn hóa, và bạn hãy thử hỏi thăm người khác nữa xem sao. Nếu bạn đã đọc toàn bộ những nội dung mà tổ chức tuyên bố về mục tiêu và giá trị của họ, hãy kiểm chứng bằng cách quan sát xem chúng đã được đáp ứng hay chưa. Khi bạn nhận thấy những gì không nhất quán, hãy hỏi về điều đó. Bất cứ khi nào nghe được những gì trừu tượng, đại loại kiểu “tại đây, chúng tôi là một nhóm”, bạn hãy yêu cầu một số hành vi minh chứng cụ thể cho điều đó.

Quy trình giải mã này không thể được định chuẩn bởi vì tùy theo từng tổ chức khác nhau mà người bên ngoài sẽ được phép quan sát, tiếp xúc với một mức độ khác nhau. Thay vì tư duy như một nhà nhân chủng học, bạn hãy dựa nhiều hơn vào những gì quan sát thấy, sau đó đặt ra nhiều loại câu hỏi. Nếu bạn khởi đầu việc tìm hiểu bằng cách cố gắng thẩm định những giả định hay loại hình tổ chức, người ta sẽ cảm nhận bạn như một mối nguy và sẽ suy luận ra một số thông tin không chính xác. Nếu bạn thể hiện sự lúng túng chân thành của mình, bạn sẽ nhận được nỗ lực giúp bạn hiểu vấn đề, từ những người trong tổ chức. Theo lập luận này thì cách tốt nhất để đặt câu hỏi là “Hãy giúp tôi hiểu tại sao lại có những sự việc sau đây...”

Giải mã trong vai trò của nhà nghiên cứu

Nếu bạn là nhà nghiên cứu đang cố gắng giải mã những gì liên quan đến một vấn đề cụ thể, thì việc đầu tiên bạn cần làm là xâm nhập vào tổ chức. Trong quá trình liên hệ với tổ chức, thương lượng những gì bạn cần có và những gì bạn trao lại cho tổ chức, bạn phải đi qua tất cả các bước đã nêu trong phần trên, với mọi người trong tổ chức mà bạn đã gặp. Bạn có thể thu được nhiều thông tin tuy hời hợt nhưng lại có tiềm năng liên quan đến

những hiểu biết văn hóa. Tùy mục tiêu nghiên cứu mà bạn quyết định cần thu thập thêm những thông tin nào khác để có hiểu biết sâu sắc hơn. Bạn sẽ thấy khó khăn khi phải thu thập thông tin từ nhiều cá nhân khác nhau, rất phức tạp và phải xen ngang vào đời sống của một tổ chức. Nhưng khó khăn nhất trong khi thu thập các dữ liệu văn hóa có giá trị lại là hiện tượng phổ biến sau đây: khi chủ thể con người được đưa vào cuộc nghiên cứu, họ sẽ có xu hướng hoặc kháng cự và che giấu các dữ liệu, hoặc thổi phồng, phóng đại lên để tạo ấn tượng cho nhà nghiên cứu, hoặc “nói giảm nói tránh” để nhẹ bớt lòng mình. Cũng trong khi tìm hiểu tổ chức vận hành như thế nào, bạn sẽ có thể nghe được những câu chuyện kể của những nhân viên đang khổ sở, thất vọng vì không biết kể cho ai. Vậy nên để có được bức tranh chính xác về tổ chức, bạn cần tìm phương pháp sao cho mọi người trong cuộc kể lại vấn đề “đúng như bản chất của nó”, chứ không phải kể cho bạn nhằm gây ấn tượng, che giấu dữ liệu hay khoác lác, ngoa dụ.

Có nhiều cách để thu thập dữ liệu, được trình bày trong bảng 11.2 dưới đây, chúng khác nhau theo 2 khía cạnh - nhà nghiên cứu quan tâm đến tổ chức như thế nào và các thành viên trong tổ chức đó quan tâm đến quá trình thu thập dữ liệu ra sao.

Bảng 11.2 Các loại hình nghiên cứu về tổ chức

Các mức độ quan tâm của chủ thể	Các mức độ quan tâm của nhà nghiên cứu	
	<i>Thấp đến trung bình; định tính</i>	<i>Cao; định lượng</i>
Tối thiểu	Nhân khẩu học: đo lường các biến số ngoại biên	Dân tộc học: tham gia quan sát; phân tích nội dung các câu chuyện, huyền thoại, nghi thức, biểu tượng, và những sản phẩm nhân tạo khác
Một phần	Thực nghiệm, bảng câu hỏi, đánh giá bằng điểm số, kiểm tra khách quan, đo đạc	Can thiệp mang tính đào tạo, kiểm tra dự phóng; các trung tâm thẩm định; phỏng vấn
Tối đa	Các công cụ chất lượng toàn diện như thống kê kiểm soát chất lượng; nghiên cứu hoạt động; nghiên cứu thỏa ước	Nghiên cứu khách quan; tư vấn về quy trình, phát triển tổ chức

Một số sản phẩm nhân tạo mang tính chất văn hóa có thể được thu thập chỉ với các phương pháp nhân khẩu học thuần túy khi quan sát từ xa, chẳng hạn như chụp ảnh tòa nhà làm việc hay quan sát tổ chức mà

Một số sản phẩm nhân tạo mang tính chất văn hóa có thể được thu thập chỉ với các phương pháp nhân khẩu học thuần túy khi quan sát từ xa, chẳng hạn như chụp ảnh tòa nhà làm việc hay quan sát tổ chức mà không đi vào trong, can thiệp vào hoạt động của nó. Còn nếu muốn hiểu rõ hơn về những gì đang diễn ra, bạn nên trở thành người tham gia quan sát/nhà dân tộc học nhưng trong vai trò này bạn không cần trực tiếp can thiệp vào các đối tượng nghiên cứu. Để tối thiểu hóa những thành kiến khi bạn can thiệp vào tổ chức, hãy sử dụng những “người trong cuộc” như những điệp viên cung cấp thông tin nhằm làm rõ các sự kiện quan sát được hay giải mã dữ liệu bạn thu thập được, tránh đụng chạm trực tiếp đến tổ chức, càng ít càng tốt.

Điều quan trọng cần ghi nhớ là: sau khi bạn mô tả tổ chức với những “điểm số” trừu tượng có được từ các khảo sát và phỏng vấn, bạn mới chỉ thu thập được những hiểu biết nông cạn, hời hợt về các động lực văn hóa có thể đang vận hành trong đó. Mức độ hiểu biết này có thể đủ để giúp bạn so sánh các tổ chức với nhau, nhưng sẽ là vô dụng nếu bạn đang cố gắng tìm hiểu sâu về một tổ chức cụ thể. Ví dụ, qua khảo sát văn hóa người ta thấy

DEC, HP và Apple trông sẽ tương tự như nhau khi chúng đều là các tổ chức phân quyền, cải tiến, chú trọng đến nhân viên, mang tính đóng góp xây dựng và hiện thực hóa bản thân; nhưng 3 tổ chức này khác nhau khi xét đến những giả định căn bản. Tại DEC, bạn tranh luận để giải quyết mọi vấn đề và chịu trách nhiệm cá nhân để “làm đúng việc cần làm”; tại HP bạn phải dễ thương trong mắt công chúng nhưng vẫn cần phát triển các kỹ năng cạnh tranh và kỹ năng chính trị để công việc được trôi chảy; còn tại Apple thì bạn đang trong nhóm dự án chứ không phải một công ty, và bạn được “tự do làm việc của mình”. Quan trọng hơn, cả 3 công ty này đều có những chiến lược rất khác nhau, mỗi chiến lược đều ăn sâu vào văn hóa của từng đơn vị, rất khó đo lường. Từ đó, chúng đều cho ra những dòng sản phẩm khác nhau và phong cách marketing khác nhau, nhưng chỉ có thể biết những khác biệt trong văn hóa khi quan sát sự tương tác nhóm của các vị lãnh đạo cấp cao trong từng doanh nghiệp này.

Tình thế “tiên thoái lưỡng nan” của bạn sẽ là: làm thế nào để tiếp cận được các nhóm, nơi đó những giả định văn hóa sâu sắc được tiết lộ. Câu trả lời là: bằng cách nào đó bạn phải động viên được tổ chức để người ta muốn thể hiện, khi người ta thu được cho mình một số điều gì đó. Hãy xem lại dòng dưới cùng trong bảng 11.2, với khái niệm về *nghiên cứu hoạt động* và *nghiên cứu khách quan*. Nghiên cứu hoạt động nhìn chung là việc tư duy tổng thể về quy trình trong đó các thành viên của nhóm có tham gia việc thu thập dữ liệu và đặc biệt là sự giải thích của họ về những gì thu được. Nếu động cơ của việc nghiên cứu văn hóa là giúp nhà nghiên cứu có được dữ liệu tốt thì công tác nghiên cứu hoạt động là phù hợp. Tuy nhiên, nếu dự án nghiên cứu văn hóa nhằm mục đích giải quyết vấn đề của doanh nghiệp, thì ta cần chuyển sang góc dưới cùng bên phải của bảng 11.2 để tiến hành “nghiên cứu khách quan” (Schein, 1987a, 2001, 2008).

Nghiên cứu khách quan: giải mã trong vai trò của nhà tư vấn/người hỗ trợ. Trong ô dưới cùng bên phải của bảng 11.2 là phương pháp tiếp cận mà theo tôi là phù hợp nhất để giải mã văn hóa nếu bạn muốn đến được các cấp độ sâu sắc hơn trong những mô hình văn hóa. Cấp độ phân tích này là có thể đạt được nếu tổ chức cần sự hỗ trợ từ bạn và bạn đang cố gắng giúp tổ chức đó hiểu mình rõ hơn để thay đổi cho tốt hơn. Khi đó những hiểu biết chuyên sâu về văn hóa sẽ là sản phẩm phụ trong quá trình bạn giúp cho tổ chức.

Hầu hết những thông tin mà tôi trình bày cho đến phần này của sách đều là về những giả định văn hóa dưới nhiều loại hình tổ chức khác nhau, đó là những gì tôi thu thập được như các sản phẩm phụ trong thời gian tôi tư vấn cho những tổ chức này. Đặc trưng nổi bật của mô hình khách quan này là dữ liệu được thu thập *một cách tự nguyện* từ các thành viên trong tổ chức, bởi vì hoặc chính họ khởi xướng quy trình thay đổi và sẽ thu được gì đó khi tiết lộ cho một người ngoài như bạn, hoặc nếu bạn khởi xướng thì họ cảm thấy có lợi khi hợp tác với bạn. Nói cách khác, dù ai khởi xướng đi nữa thì dữ liệu văn hóa sẽ lộ diện rõ nhất nếu các thành viên trong nhóm cảm thấy họ đang được bạn hỗ trợ, giúp đỡ.

Nếu bạn là nhà dân tộc học/nhà nghiên cứu, bạn phải phân tích cẩn thận xem mình có thể mang đến cho tổ chức cái lợi gì và làm việc theo khế ước tâm lý, theo đó tổ chức có lợi theo cách thức nào đó. Cách tư duy này đòi hỏi chúng ta phải nhận thức ngay từ đầu rằng sự hiện diện của mình trong tổ chức là một hành động mang tính can thiệp, xen ngang và mục tiêu của nghiên cứu văn hóa phải là: làm thế nào để sự can thiệp đó là hữu ích đối với tổ chức. Các nhà dân tộc học đã kể lại những câu chuyện về việc họ “bị

khước từ” như thế nào cho tới khi họ trở nên hữu ích đối với các thành viên trong tổ chức, khi làm được những việc cần làm hoặc có đóng góp gì đó (Van Maanen, 1979a; Barley, 1988; Kunda, 1992). Sự đóng góp đó có thể hoàn toàn chỉ mang tính biểu tượng và không liên quan gì đến công việc của nhóm được nghiên cứu. Quan điểm chính cần được rút ra ở đây là: tiếp cận tổ chức với ý định hỗ trợ, chứ không phải chỉ để lấy dữ liệu.

Khác với vai trò nhà nghiên cứu, một nhà tư vấn có thể được mời đến tổ chức để *hỗ trợ* giải quyết một số vấn đề mà thoạt nhìn ban đầu thì không thấy có liên hệ nào với văn hóa cả. Trong quá trình làm việc này, nhà tư vấn sẽ khám phá ra những thông tin liên quan đến văn hóa, nhất là khi các mô hình tư vấn nhấn mạnh việc nghiên cứu khách quan (Schein, 1999a, 2009a). Nếu bạn đóng vai trò người hỗ trợ cho tổ chức, bạn được phép đặt ra nhiều loại câu hỏi và chúng có thể trực tiếp dẫn đến sự phân tích văn hóa, từ đó cho phép phát triển nên trọng tâm nghiên cứu. Cả bạn và “thân chủ” của bạn đều tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề và do đó việc thu thập dữ liệu trở thành một trách nhiệm chung. Kể đến, khách hàng sẽ có lợi nếu nói đúng những gì đang diễn ra, thay vì giữ thành kiến để rồi che giấu, thổi phồng và dựng chuyện. Ngoài ra, bạn còn được quyền theo dõi tiếp, đặt những câu hỏi khác nữa và thậm chí là đối đầu với người trả lời nếu bạn cảm thấy anh ta/cô ta đang ngập ngừng do dự.

Trong vai trò hỗ trợ khách quan này, bạn không bị giới hạn đối với các thông tin, dữ liệu xoay quanh những vấn đề cụ thể của khách hàng. Sẽ có nhiều cơ hội để bạn lượn lờ vòng quanh và quan sát mọi chuyện diễn ra, cho phép bạn kết hợp được những yếu tố tốt nhất của mô hình khách quan và mô hình quan sát của nhà dân tộc học. Thực ra, mô hình nghiên cứu dân tộc học và mô hình của người hỗ trợ vừa trình bày ở đây đang tiến đến giao điểm và dần dần trở thành tương tự nhau.

Các dữ liệu thu thập được bằng cách thức nghiên cứu khách quan sẽ có giá trị như thế nào? Làm thế nào để bạn thẩm định “giá trị” của dữ liệu thu thập được từ mô hình nghiên cứu khách quan? Yếu tố giá trị này bao gồm 2 bộ phận cấu thành: (1) tính chính xác theo thực tế dựa trên mọi dữ liệu hiện có hay dữ liệu lịch sử mà bạn có thể thu được, và (2) cách giải thích chính xác, khi bạn trình bày các hiện tượng văn hóa theo cách thức chuyển tải được ý nghĩa của hiện tượng đó đối với các thành viên, thay vì trình bày theo cách nhìn của riêng bạn (Van Maanen, 1988). Theo đó, để hiểu được đầy đủ các hiện tượng văn hóa đòi hỏi ít nhất phải kết hợp được cách nghiên cứu khách quan và nghiên cứu lịch sử, điều này đã được một số nhà nhân chủng học tranh luận một cách thuyết phục (Sahlins, 1985).

Tính chính xác theo thực tế có thể được kiểm tra bằng những phương pháp thông thường như đặc tam giác (triangulation), nhiều nguồn đầu vào và sự tái tạo. Việc giải thích chính xác sẽ khó khăn hơn, nhưng có thể áp dụng 3 tiêu chí sau. Thứ nhất là, nếu phân tích văn hóa là “có giá trị”, một nhà quan sát độc lập khi đi vào một tổ chức tương tự có thể nhìn ra những hiện tượng tương tự và giải thích chúng theo cách tương tự. Thứ hai là, nếu phân tích có giá trị, bạn có thể dự đoán được sự hiện diện của những hiện tượng khác và biết trước cách thức mà tổ chức đó sẽ xử lý những vấn đề phát sinh trong tương lai. Nói cách khác, *khả năng dự đoán* và *khả năng tái hiện* trở thành hai tiêu chí thẩm định quan trọng. Thứ ba là, các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy thoải mái khi những gì bạn mô tả là có ý nghĩa đối với họ và giúp họ hiểu bản thân họ.

Mô hình khách quan thể hiện rõ 2 giả định căn bản: (1) không thể nghiên cứu tìm hiểu một hệ thống những con người mà không can thiệp vào trong hệ thống đó, và (2) chỉ có thể hiểu đầy đủ hệ thống khi cố gắng làm thay đổi nó (Lewin, 1974). Kết luận này dường như nghịch lý khi chúng ta dường như muốn tìm hiểu được hiện trạng của hệ thống. Nó còn là bất khả thi không những bởi vì sự hiện diện của chúng ta đã là sự can thiệp mà gây ra một số thay đổi kín đáo, nhưng nếu chúng ta nỗ lực tạo ra những *thay đổi hữu ích*, chúng ta có thể khiến cho hệ thống bộc lộ cả những mục tiêu của nó lẫn các tiến trình mang tính phòng thủ, đây là những phần then chốt trong văn hóa. Để quá trình này đạt hiệu quả, các mục tiêu của việc can thiệp phải được chia sẻ giữa những người bên trong tổ chức và những người bên ngoài. Nếu nhà tư vấn muốn thay đổi tổ chức theo mục đích của riêng anh ta/cô ta, thì nguy cơ phòng thủ và che giấu dữ liệu sẽ là đáng kể. Nếu nhà tư vấn muốn giúp tổ chức có sự thay đổi theo cách mà chính tổ chức đó mong muốn, xác suất để những thành viên tiết lộ thực trạng sẽ cao hơn. Chương 18 sẽ trình bày chi tiết hơn về sự vận hành của một tiến trình thay đổi được quản lý.

Các vấn đề đạo đức trong khi giải mã văn hóa

Việc giải mã văn hóa cũng mang sẵn trong đó những rủi ro mà cả người bên trong lẫn bên ngoài tổ chức cần đánh giá trước khi tiến hành. Các rủi ro này khác nhau tùy theo mục đích phân tích, và chúng thường tinh tế, khó có thể được nhận biết. Vì thế, mong muốn được tiến hành và được sự cho phép của tổ chức để tiến hành giải mã văn hóa có thể là chưa đủ để đảm bảo thành công. Các chuyên gia bên ngoài tổ chức, dù là nhà tư vấn hay nhà dân

tộc học, đều phải có những đánh giá biệt lập và đôi khi phải hạn chế sự can thiệp của mình để bảo vệ cho tổ chức.

Rủi ro khi phân tích nhằm mục đích nghiên cứu

Một tổ chức có thể sẽ dễ bị tổn thương hơn nếu văn hóa của nó bị tiết lộ ra ngoài. Hiển nhiên, giải pháp ở đây là luôn luôn dấu tên tổ chức trong các tài liệu được phổ biến, nhưng nếu mục đích lại là truyền thông chính xác ra bên ngoài, thì dữ liệu sẽ mang nhiều ý nghĩa hơn nếu xác định rõ tên của tổ chức và các cá nhân. Chỉ rõ tên tổ chức, như tôi từng làm trong nhiều ví dụ tại sách này, giúp mọi người hiểu sâu hơn về các hiện tượng văn hóa và cho phép họ kiểm tra tính chính xác và tái hiện những kết quả tìm thấy được.

Mặt khác, nếu một phân tích văn hóa đúng đắn về một tổ chức được phổ biến ra bên ngoài, khi kết quả được công bố hay chỉ đơn giản là sau những lần thảo luận của các bên liên quan, tổ chức đó hoặc một số thành viên trong tổ chức sẽ bất lợi khi thông tin không được bảo mật. Vì nhiều lý do khác nhau, các thành viên trong tổ chức không muốn phơi bày hết các nét văn hóa của họ. Nếu thông tin không chính xác, các nhân viên tiềm năng, khách hàng tiềm năng, nhà cung cấp tiềm năng và nhiều nhóm người bên ngoài tổ chức sẽ bị ảnh hưởng theo chiều hướng bất lợi.

Những tình huống minh họa được sử dụng trong các trường kinh doanh cũng hiếm khi được che giấu, mặc dù tiết lộ nhiều văn hóa của các tổ chức. Nếu tổ chức hiểu được đầy đủ về những nội dung có thể được công bố và nếu thông tin là chính xác, thì không hại gì cả. Tuy nhiên, nếu thông tin không chính xác thì cả những người ngoài công ty lẫn người trong công ty đều có thể có ấn tượng sai và ra quyết định dựa trên các thông tin sai lệch

đó. Ví dụ, khi tôi giảng dạy tại trung tâm d'Etudes Industrielle tại Geneva hồi đầu thập niên 1980, người ta đã sử dụng tình huống minh họa là DEC nhưng thông tin hoàn toàn lỗi thời và tạo nên ấn tượng sai lệch về những gì đang diễn ra tại DEC. Các sinh viên đã bị ảnh hưởng bởi tình huống minh họa này khi họ xem xét có nên ứng tuyển vào DEC hay không. Thông tin về DEC đã không được trình bày như một quá trình phát triển, mà lại được cắt lát tại một thời điểm nhất định rồi đưa ra như bức tranh tổng thể về văn hóa công ty này.

Các nhà nghiên cứu thường tránh mối nguy hiểm nêu trên bằng cách gửi nội dung phân tích cho chính những thành viên trong tổ chức duyệt xét trước khi xuất bản. Bước đi này có ưu điểm là kiểm tra lại thông tin, đến một mức độ nào đó. Tuy nhiên nó cũng không vượt qua được rủi ro là: những thành viên trong tổ chức đã “làm sạch sẽ” những thông tin trước khi được công bố vẫn có thể không nhìn ra những nội dung phân tích có thể làm tổn thương những nhân vật khác trong tổ chức. Thao tác này cũng không giảm bớt rủi ro khi những thành viên trong tổ chức xem xét lại nội dung phân tích văn hóa lại muốn “chơi chắc ăn” và không cho phép xuất bản bất cứ một cái tên nào cụ thể. *Trách nhiệm đạo đức cao nhất, vì thế, rơi vào tay nhà nghiên cứu*. Bất cứ khi nào nghiên cứu cho xuất bản các thông tin về cá nhân hay tổ chức, anh ta/cô ta phải suy nghĩ kỹ về những hệ lụy có thể có. Khi tôi nêu tên những tổ chức và cá nhân trong sách này, tôi đều đã được phép và bản thân tôi xác định là những thông tin đó không có hại cho tổ chức và cá nhân liên quan.

Những rủi ro của việc phân tích nội bộ

Nếu một tổ chức muốn hiểu được các thế mạnh và điểm yếu của nó, nếu nó muốn học hỏi từ những trải nghiệm và có những chọn lựa chiến lược với đầy đủ thông tin liên quan dựa trên những đánh giá thực tế về tình hình bên trong và bên ngoài, tổ chức đó phải nghiên cứu và tìm hiểu về văn hóa, tới một mức độ nhất định (Bartunek & Louis, 1996; Coghlan & Brannick, 2005). Tuy nhiên quá trình này cũng chứa đựng một số rủi ro, rắc rối và có thể tốn chi phí. Một cách căn bản thì cần thẩm định 2 loại rủi ro: (1) phân tích văn hóa có thể không chính xác và (2) tổ chức chưa sẵn sàng tiếp nhận những phản hồi về văn hóa của mình.

Nếu các quyết định được lập nên dựa trên các giả định sai lầm về văn hóa, thì tổ chức có thể bị ảnh hưởng xấu. Những sai lầm dạng này thường xảy ra khi văn hóa được xác định chỉ ở mức độ quá hời hợt. Đây là rủi ro chủ yếu khi ứng dụng các loại hình mẫu và khảo sát.

Rủi ro thứ hai xảy ra khi phân tích là đúng đắn, nhưng những thành viên khác trong tổ chức - những người không tham gia vào việc phân tích - lại chưa sẵn sàng để tiêu hóa những nội dung này. Nếu văn hóa phần nào thực thi chức năng là tạo nên cơ chế phòng ngự, giúp giảm bớt lo lắng và mang đến định hướng tích cực, lòng tự trọng, tự hào; thì sự miễn cưỡng của cá nhân khi chấp nhận những thực tế văn hóa về bản thân mình cũng là phản ứng bình thường của con người. Tương tự như vậy, trừ khi những thành viên của tổ chức thực sự nhận ra nhu cầu phải thay đổi và đã chuẩn bị tâm lý để thẩm định tổ chức, họ sẽ không thể nghe thấy những sự thật văn hóa được thể hiện từ cuộc nghiên cứu khách quan hoặc, tệ hơn nữa, họ sẽ mất lòng tự trọng bởi vì kết quả phân tích đã làm hỏng một số huyền thoại hay lý tưởng của bản thân họ.

Một rủi ro khác lại là: một số thành viên trong tổ chức đã có hiểu biết sâu sắc và họ tự động, một cách bất cần, tiến hành thay đổi văn hóa trong khi (1) một số thành viên khác không muốn thay đổi, (2) một số khác chưa sẵn sàng thay đổi và do đó không thể triển khai và (3) không thể giải quyết vấn đề.

Vì thế, nhà phân tích văn hóa cần làm cho hệ thống của khách hàng hiểu rõ rằng có những hậu quả khi phơi bày những yếu tố văn hóa. Các nhà tư vấn bên ngoài thường được mời đến tổ chức để nói lên những điều mà người trong tổ chức cảm thấy nhưng không thể tự mình nói ra, vì nhiều lý do. Rủi ro của việc này là: tổ chức không muốn nghe nội dung trình bày của nhà phân tích văn hóa. Ví dụ, năm 1979, tôi đã được mời trình bày trước ban quản lý cấp cao của Ciba-Geigy với các phân tích văn hóa, như đã đề cập đến trong Chương 3. Theo quan điểm của tôi, tôi đã có dữ liệu rõ ràng và cố gắng khách quan, trung lập trong những phân tích của mình, khi biết khách hàng đánh giá cao tính khách quan trên cơ sở khoa học. Trong một nội dung trình bày của mình, tôi có so sánh vài khía cạnh văn hóa của Ciba-Geigy với mô hình quân đội. Một số thành viên của ban quản lý điều hành, những người từng là lính trước kia và rất yêu quân đội Thụy Sĩ, bất ngờ công kích tôi khi họ thấy một số miêu tả là không tương xứng (mặc dù tôi tin rằng mình đã bày tỏ quan điểm trung lập).

Có nhiều bài học được rút ra qua sự việc này. Bài học rõ nhất là: người ngoài tổ chức không nên giảng dạy cho người trong tổ chức về văn hóa của họ, bởi vì người ngoài không biết được đâu là những điểm nhạy cảm và không thể vượt qua những thành kiến của chính mình. Thứ hai, tôi nhận ra là nội dung phân tích của mình đã thúc đẩy những thành viên trong nhóm quản lý lao vào một cuộc tranh luận chưa được chuẩn bị trước, và những hậu quả từ đó cũng không thể dự đoán được.

Bản thân nội dung phân tích, với sự so sánh một số khía cạnh của tổ chức với quân đội, đã cho thấy cảm giác cần phải làm thêm một số việc đối với môi trường văn hóa vĩ mô Thụy Sĩ - Đức của doanh nghiệp này, cũng như mang đến những cảm xúc và rủi ro không tương thích. Nhiều người trong nhóm quản lý điều hành này đã khó chịu khi nghe phân tích của tôi rằng: họ đang vận hành rất giống tổ chức quân đội. Họ khó chịu bởi vì hoặc họ đã lãng quên, hoặc họ ảo tưởng. Nhưng các nhận xét của tôi đã xóa sạch những ảo tưởng này.

Bài học thứ ba, có lẽ quan trọng nhất, là: phản hồi với một cá nhân sẽ khác với phản hồi trước một nhóm, bởi vì nhóm sẽ không đồng nhất trong những phản ứng của nó. “Bài giảng” của tôi về văn hóa đã được một số thành viên trong nhóm quản lý điều hành tiếp nhận tốt, họ khẳng định với tôi là những phác họa, mô tả của tôi là chính xác. Hiển nhiên, đó là những người không bị đe dọa bởi những gì tôi nói ra. Nhưng tôi bị mất uy tín đối với những người khác, và tôi đã khiến một số khác nữa phải phòng thủ, thế là nhóm này đã tranh luận với một chủ đề mới, không mấy dễ chịu gì.

Quan điểm ở đây là: tôi đã làm những gì được yêu cầu thực hiện, nhưng công việc này có một số hậu quả bất ngờ và tôi, một nhà nghiên cứu văn hóa, phải dự đoán được và kiểm soát được những hậu quả đó. Tối thiểu thì tôi lẽ ra cũng phải cảnh báo khách hàng của mình rằng nếu tôi diễn giải thì trong nhóm có thể phát sinh nhiều cảm xúc khác nhau - và chúng ta có sẵn sàng cho điều này chưa?

Trách nhiệm chuyên môn của nhà phân tích văn hóa

Nếu các rủi ro như trình bày ở trên là điều có thật, thì ai nên quan tâm đến chúng? Liệu rằng đã đủ hay chưa, khi chỉ cần nói với tổ chức là chúng tôi sẽ nghiên cứu văn hóa của các bạn và cho các bạn biết những kết quả thu được, không xuất bản bất cứ nội dung nào mà chưa được các bạn cho phép? Nếu chúng ta chỉ làm việc với những biểu hiện bề nổi bên ngoài, các sản phẩm nhân tạo, những giá trị được công khai đồng thuận, thì dường như chỉ cần hướng dẫn sao cho các thành viên hiểu rõ những tài liệu thu được này. Tuy nhiên, nếu chúng ta xử lý đến những cấp độ sâu sắc hơn của văn hóa, các giả định căn bản và những mô hình, thì rõ ràng là những thành viên thuộc về tổ chức sẽ không biết mình có thể dính líu đến những gì và trách nhiệm này được chuyển sang người ngoài tổ chức - người phân tích chuyên nghiệp - để tổ chức ý thức được những hậu quả từ việc phân tích văn hóa.

Nhà phân tích văn hóa chịu trách nhiệm chuyên môn để hiểu đầy đủ về những hậu quả có thể có khi tiến hành tìm hiểu văn hóa. Những hậu quả này cần được làm rõ, trước khi mối quan hệ giữa nhà phân tích và tổ chức đạt đến cấp độ mà tại đó có khế ước tâm lý được ngầm hiểu rằng nhà phân tích bên ngoài sẽ phản hồi đến các thành viên bên trong tổ chức về những nội dung được tìm thấy liên quan đến văn hóa, nhằm mục đích để nội bộ hiểu rõ hơn hoặc xác định những gì có thể được xuất bản. Vì những lý do này, việc giải mã và báo cáo văn hóa sẽ hiệu quả nhất và an toàn nhất về mặt tâm lý khi tổ chức được động viên để tiến hành những thay đổi liên quan đến văn hóa.

Không có công thức đơn giản nào đối với việc thu thập dữ liệu văn hóa. Các sản phẩm nhân tạo có thể được quan sát trực tiếp; các giá trị được đồng thuận được tiết lộ khi nhà nghiên cứu/nhà tư vấn đặt câu hỏi đối với bất cứ ai và thông qua những tài liệu của tổ chức đã được phát hành; các giả định chung, ngầm hiểu cần được suy luận ra từ nhiều cách quan sát và tìm hiểu

xoay quanh những điều không nhất quán và gây lúng túng. Bởi vì văn hóa là hiện tượng được chia sẻ trong nhóm, cách tốt nhất để thu thập dữ liệu một cách có hệ thống là sử dụng các nhóm đại diện, từ 10 đến 15 người, rồi yêu cầu họ thảo luận về những sản phẩm nhân tạo, các giá trị, những giả định đằng sau đó. Chương 18 sẽ trình bày chi tiết về việc này, khi quy trình được triển khai nhằm giúp tổ chức giải quyết những vấn đề của nó.

Tóm tắt và những kết luận

Có nhiều cách để giải mã hay “thẩm định” các khía cạnh văn hóa, chúng có thể được phân loại theo mức độ mà nhà nghiên cứu trực tiếp tham gia vào tổ chức và mức độ của các thành viên trong tổ chức đó trực tiếp tham gia vào quy trình nghiên cứu. Nhằm mục đích nghiên cứu mang tính học thuật hay xây dựng lý thuyết, điều quan trọng là biết được điều gì đang thực sự diễn ra, cho nên phải xâm nhập vào thực tế của tổ chức chứ không thể chỉ dừng lại ở mức độ của những bảng câu hỏi, khảo sát hay phỏng vấn cá nhân. Nhà nghiên cứu phải tạo dựng được mối quan hệ với tổ chức sao cho anh ta/cô ta có được sự tin cậy và thu thập được các dữ liệu có giá trị.

Nếu nhà tư vấn muốn hỗ trợ người lãnh đạo tổ chức trong việc quản lý điều hành một tiến trình thay đổi, nhà tư vấn này có thể thiết kế nên một quy trình thẩm định văn hóa và học hỏi về văn hóa này, nhưng quan trọng là chính những người trong tổ chức cần hiểu rõ văn hóa của họ. Trong tình huống khác, các dữ liệu văn hóa sâu sắc hơn sẽ chỉ được thể hiện khi nhà nghiên cứu/tư vấn thiết lập được quan hệ hỗ trợ với tổ chức, khi đó các thành viên trong tổ chức cảm giác là mình sẽ thu được điều gì đó khi họ tiết lộ cho nhà nghiên cứu những gì họ mà thực sự suy nghĩ và cảm thấy. Mỗi

quan hệ mang tính “nghiên cứu khách quan” này là yêu cầu tối thiểu để thu thập được dữ liệu văn hóa có giá trị, nhưng nhà nghiên cứu có thể vượt xa hơn việc hỗ trợ tổ chức và thu thập được thêm các dữ liệu phù hợp khác, có liên quan đến mục đích nghiên cứu của riêng mình.

Để có được sự mô tả tương đối chi tiết về DEC và Ciba-Geigy như tôi đã trình bày trong Chương 3, cần phải quan sát trong thời gian dài và có những trải nghiệm trong các tổ chức đó. Và, như tôi đã trình bày rõ, việc giải mã các văn hóa này không phải là mục tiêu ban đầu của tôi. Tôi đến những công ty đó là để tư vấn và giúp họ giải quyết nhiều loại vấn đề khác nhau, những thứ mà lúc đầu còn không được định nghĩa là vấn đề văn hóa. Sự thẩm định chính thức là không cần thiết; và trong khi các nhóm đặc nhiệm xử lý từng vấn đề cụ thể lại thường hình thành những quy trình mang tính chất không chính thức nhiều hơn.

Quy trình giải mã văn hóa, cho dù nhằm mục đích phục vụ những người trong tổ chức hay để mô tả được văn hóa cho những người bên ngoài, cũng đều đi liền với một số rủi ro và phí tổn có thể phát sinh. Các rủi ro sẽ dành cho nội bộ khi những thành viên không muốn biết hoặc không thể quản lý được những hiểu biết sâu sắc về văn hóa của chính họ; và rủi ro đối với bên ngoài nếu các thành viên không ý thức rằng khi các thông tin về văn hóa của họ được tiết lộ ra ngoài thì bản thân họ có thể dễ bị tổn thương hơn.

Trong nỗ lực nhằm xác định văn hóa, chúng ta có thể khám phá ra rằng không có duy nhất một tập hợp các giả định nào được thiết lập như mô hình căn bản nhất, hoặc nhận ra nhiều nhóm nhỏ trong tổ chức có nhiều mô hình khác nhau, chúng có thể xung đột lẫn nhau. Hơn nữa, văn hóa là thứ liên tục phát triển; nhà nghiên cứu văn hóa phải sẵn sàng tiến hành tìm kiếm thường xuyên và tái đánh giá liên tục. “Dữ liệu” hiện tại về một tổ chức đối với

người bên ngoài cũng như người bên trong tổ chức đó là loại dữ liệu có sẵn rủi ro tiềm ẩn bên trong.

Ngay cả khi chúng ta bắt đầu có hiểu biết theo trực giác về văn hóa của một tổ chức nhất định, thì chúng ta vẫn thấy rằng để viết được các nội dung này thành văn bản và chuyển tải được những điều cốt lõi nhất đến với người khác là một việc rất khó. Nhưng khi đã nhìn ra các điểm then chốt của văn hóa - mô hình mà con người trong tổ chức vận hành theo - chúng ta mới ấn tượng với sức mạnh từ những hiểu biết sâu sắc, và có thể giải thích được ngay lập tức một số hiện tượng, hiểu được tại sao một số đề xuất không bao giờ được chấp thuận, tại sao việc thay đổi lại khó khăn đến vậy, tại sao một số người lại rời bỏ tổ chức, v.v. Đột nhiên, chúng ta hiểu tổ chức; nhận ra những gì khiến nó hoạt động. Mức độ hiểu biết này là xứng đáng để chúng ta tìm hiểu văn hóa, ngay cả khi sau cùng thì chúng ta cũng chỉ có thể chia sẻ những hiểu biết đó với các đồng nghiệp mà thôi.

Hàm ý dành cho các nhà lãnh đạo là “hãy cẩn trọng”. Phân tích văn hóa có thể là rất hữu ích nếu bạn biết mình đang làm gì và tại sao lại làm điều đó. Tôi muốn nói là phải có mục đích đúng đắn khi phân tích văn hóa. Nếu chỉ phân tích văn hóa để “chơi cho vui”, các rủi ro ở đây sẽ có thể là lãng phí thời gian hoặc gây ảnh hưởng xấu. Tuy nhiên, tiềm năng cho những hiểu biết sâu sắc và những hành động mang tính xây dựng là rất lớn nếu bạn làm việc có trách nhiệm với người bên ngoài để phân tích và giải mã văn hóa của tổ chức, nhằm các mục đích chính đáng. Chương 18 sẽ trình bày chi tiết về quy trình làm việc về văn hóa nhằm các mục đích phát triển tổ chức.

PHẦN III

VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO TRONG VIỆC XÂY DỰNG, GẮN KẾT VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA

Phần 2 đã tập trung vào văn hóa, với các nội dung của văn hóa và quá trình giải mã những giả định văn hóa. Sang Phần 3 này, chúng ta chuyển trọng tâm sang thuật lãnh đạo, đặc biệt là vai trò của sự lãnh đạo trong việc tạo dựng và gắn kết văn hóa vào nhóm. Như tôi đã thảo luận, chức năng duy nhất của sự lãnh đạo giúp phân biệt nó với quản lý và điều hành chính là vấn đề văn hóa. Công tác lãnh đạo khởi xướng nên quy trình tạo dựng văn hóa, và như chúng ta sẽ thấy, công tác lãnh đạo này phải quản lý được và đôi khi làm thay đổi văn hóa.

Để hiểu đầy đủ về mối quan hệ giữa sự lãnh đạo và văn hóa, chúng ta phải có quan điểm tiến hóa về sự phát triển của tổ chức. Vai trò của sự lãnh đạo trong việc khởi xướng thành lập văn hóa trong một nhóm học hỏi được trình bày trong Chương 12. Chương 13 thảo luận về việc những người sáng lập của các tổ chức đã bắt đầu quá trình xây dựng văn hóa tổ chức như thế nào. Sau đó chúng ta sẽ sang Chương 14 để tìm hiểu xem các nhà lãnh đạo trong những tổ chức non trẻ và thành công có thể gắn kết một cách có hệ thống những giả định của riêng họ vào những hoạt động hàng ngày của tổ chức như thế nào, từ đó tạo dựng và duy trì một văn hóa ổn định ra sao. Sự tăng trưởng và phát triển của tổ chức thành những đơn vị bộ phận được trình bày trong Chương 15. Chương này cũng lưu ý đến sự phát triển của các văn hóa bộ phận.

Khi các tổ chức tăng trưởng và phát triển, văn hóa cũng tăng trưởng và phát triển theo. Trong Chương 16, tôi sẽ trình bày 10 “cơ chế” hoặc “quy

trình” khác nhau có thể làm thay đổi văn hóa, và thảo luận về vai trò của công tác lãnh đạo trong khi vận dụng các quy trình này để tác động đến sự phát triển của văn hóa, theo mục đích của các nhà lãnh đạo. Tất cả đều là những quá trình “tự nhiên”, khác với những cái mà tôi gọi là “sự thay đổi được quản lý” là quy trình mà nhà lãnh đạo tạo ra để giải quyết những vấn đề cụ thể của tổ chức, có thể liên quan hoặc không liên quan đến các yếu tố văn hóa. Trong Phần 4, trọng tâm được chuyển sang những việc mà người lãnh đạo có thể làm nhằm quản lý sự thay đổi văn hóa và xử lý những vấn đề mang tính đa văn hóa.

VĂN HÓA XUẤT HIỆN TRONG CÁC NHÓM MỚI NHƯ THẾ NÀO

Những nguyên tắc về trật tự xã hội, không chế sự tương tác hàng ngày của chúng ta, chính là những nền móng đầu tiên của văn hóa. Chúng ta học được các nguyên tắc này khi chúng ta được xã hội hóa vào trong gia đình và điều chỉnh văn hóa theo quốc gia và dân tộc. Khó có thể giải mã để biết được những nguyên tắc này đã hình thành từ đâu như thế nào trong những nền văn hóa đã có thời gian tồn tại nhất định, nhưng chúng ta có thể quan sát quá trình hình thành nên các nhóm và tổ chức mới. Cách tốt nhất để làm rõ khái niệm văn hóa là ý thức về sự hình thành văn hóa với trải nghiệm của chính bản thân mình, nhận thức được một số sự việc được chia sẻ và được cho là hiển nhiên như thế nào, và quan sát điều đó trong các nhóm mà chúng ta thâm nhập vào và trở thành một phần trong nhóm đó. Chúng ta mang theo mình văn hóa từ các trải nghiệm trong quá khứ, nhưng chúng ta cũng luôn luôn củng cố cho văn hóa đó hoặc xây dựng nên những yếu tố mới khi chúng ta đối mặt với những cá nhân mới hay những trải nghiệm mới.

Sức mạnh và độ ổn định của văn hóa phát xuất từ việc nhóm được hình thành - các cá nhân sẽ gìn giữ một số giả định căn bản để xác nhận tư cách thành viên của mình trong nhóm. Nếu ai đó yêu cầu chúng ta thay đổi cách tư duy và cảm nhận, mà chúng ta đã có cách thức đó dựa trên những gì đã

học hỏi được trong nhóm của mình, thì chúng ta sẽ kháng cự lại sự thay đổi bởi vì không muốn tách mình ra khỏi nhóm, ngay cả khi cá nhân chúng ta vẫn cho rằng cả nhóm sai lầm. Quá trình nỗ lực để được chấp nhận làm thành viên và có liên quan đến các nhóm là mang tính vô thức, và do đó, rất mãnh liệt. Nhưng một nhóm từ lúc ban đầu đã phát triển nên cách thức tự duy chung như thế nào?

Đề hiểu khía cạnh này của văn hóa đã thực sự được khởi đầu như thế nào, một nhóm học cách xử lý môi trường bên trong và bên ngoài và phát triển các giả định rồi chuyển tải đến các thành viên mới như thế nào, chúng ta cần phân tích các tình huống của nhóm, theo đó những sự kiện thực tế là có thể quan sát được. May mắn là những nhóm này đôi khi được hình thành trong nhiều loại hội thảo đào tạo về quan hệ con người, nơi đó những người không quen biết nhau cùng đến để học về động lực và sự lãnh đạo trong nhóm. Khi Cơ quan nghiên cứu đào tạo Quốc gia (National Training Laboratories) lần đầu tiên phát triển các hội thảo về động lực nhóm tại Bethel, Maine trong cuối thập niên 1940, không phải ngẫu nhiên mà tổ chức này dán cái nhãn cho Bethel là “hòn đảo văn hóa” nhằm nêu bật việc mọi thành viên tham gia được động viên để tạm gác lại những nguyên tắc về trật tự xã hội mà họ đã biết, nhằm tìm hiểu xem các chuẩn mực và nguyên tắc được hình thành trong các văn hóa vi mô tại các nhóm học hỏi như thế nào (Bradford, Gibb & Benne, 1964; Schein & Bennis, 1965; Schein, 1999a, 1999b).

Khi phân tích chi tiết các nhóm nhỏ, tôi không có hàm ý rằng hiện tượng nhóm có thể đương nhiên được coi là những mô hình cho những hiện tượng mang tính tổ chức. Các tổ chức có những cấp độ phức tạp hơn và những hiện tượng mới, không nhìn thấy được trong các nhóm nhỏ. Nhưng mọi tổ chức đều phát xuất từ các nhóm nhỏ, và chúng tiếp tục thực thi chức năng

phần nào vẫn thông qua các nhóm nhỏ này. Do đó, nắm bắt được sự hình thành văn hóa trong các nhóm nhỏ thực sự là cần thiết để có thể hiểu được văn hóa phát triển như thế nào trong một tổ chức lớn, thông qua những văn hóa bộ phận của các nhóm và sự tương tác qua lại giữa các nhóm nhỏ trong tổ chức đó.

Sự hình thành nhóm thông qua các sự kiện khởi phát và các sự kiện để lại dấu ấn

Mọi nhóm đều bắt nguồn từ một số loại “sự kiện khởi phát”: (1) một sự cố môi trường (ví dụ, một mối nguy đe dọa đến đám đông và cần có phản ứng chung), (2) một quyết định của “người khởi phát” để tập hợp nhiều người nhằm mục đích nhất định, hoặc (3) một sự kiện được nhiều người biết hay trải nghiệm chung, thu hút nhiều cá nhân quan tâm. Các nhóm tham gia đào tạo về quan hệ con người được xuất phát từ loại thứ ba - các cá nhân tự nguyện tập hợp lại để tham gia vào hội thảo trong một vài tuần nhằm mục đích tìm hiểu thêm về chính bản thân họ, về nhóm và sự lãnh đạo (Bradford, Gibb & Benne, 1964; Schein & Bennis, 1965; Schein, 1993a). Theo cách điển hình thì những hội thảo này được tổ chức tại những vùng xa xôi, trong nơi chốn biệt lập và đòi hỏi sự tham gia đầy đủ, liên tục của mọi thành viên - do đó được coi là “các hòn đảo văn hóa”.

Các thành viên ban tổ chức của hội thảo, thường thì mỗi một “người hướng dẫn” trong số này sẽ phụ trách từ 10 đến 15 thành viên tham gia, sẽ hội họp trong nhiều ngày trước đó để hoạch định cấu trúc căn bản cho các bài giảng, việc họp nhóm, các “bài tập” được thiết kế để làm rõ một số quan điểm về lãnh đạo và hành vi nhóm, và thời gian nghỉ ngơi. Họ xuất phát với

các giả định, giá trị và mô hình hành vi của riêng mình trong việc hình thành các nhóm, do đó sẽ sẵn có thành kiến với loại văn hóa sau cùng mà họ muốn tạo ra. Nhưng văn hóa lại thực sự được hình thành trong các nhóm tham gia đào tạo (T group: training group), những nhóm này mới là thành tố chính của hội thảo. Một nhóm tham gia đào tạo bao gồm từ 10 đến 15 thành viên chưa từng quen biết nhau trước đây, họ sẽ gặp nhau trong 4 đến 8 giờ mỗi ngày, dưới sự điều phối của 1 hoặc 2 thành viên ban tổ chức. Bởi vì các nhóm tham gia hội thảo, theo cách điển hình thường phát triển các văn hóa vi mô khác biệt nhau trong thời gian vài ngày làm việc chung, những gì diễn ra trong các nhóm này mới là điều mấu chốt để hiểu được sự hình thành văn hóa.

Khi nhóm lần đầu tiên được quy tụ lại, vấn đề căn bản lớn nhất sẽ là “Thực ra chúng ta ở đây vì cái gì? Nhiệm vụ của chúng ta là gì?”. Cùng lúc đó, mỗi thành viên trong nhóm đều đối mặt với các vấn đề tồn tại mang tính xã hội căn bản như “Liệu tôi sẽ được chấp nhận trong nhóm này?” “Tôi sẽ có vai trò nhất định để thực thi trong nhóm?” “Nhu cầu của tôi trong việc gây ảnh hưởng đến những người khác sẽ được đáp ứng hay không?”. Đây là những vấn đề về sự nhận diện, ủy quyền và thân mật, dạng “bỏ túi”, mà chúng ta đã thảo luận qua trong Chương 6 và Chương 9.

Khi nhóm được tập hợp trong một địa điểm phù hợp, các thành viên bắt đầu thể hiện cách họ xử lý với tình huống mới lạ và mơ hồ. Một số người sẽ im lặng chờ đợi xem chuyện gì sẽ diễn ra, một số khác bắt đầu kết thành liên minh với người khác, vài người có thể tự khẳng định mình bằng cách nói cho bất cứ ai muốn nghe về những hiểu biết của mình về việc xử lý tình huống này. Cũng có thể có vài thành viên từng tham gia những hội thảo tương tự, nhưng đầu tiên thì mọi người đều thấy lơ mơ khi nghe thành viên ban tổ chức thông báo, đại loại như: “Đây là lần đầu tiên mà nhóm tham gia

đào tạo gặp nhau. Mục tiêu của chúng ta là tự xây dựng cho chính mình bầu không khí tạo thuận lợi cho việc học hỏi. Không có cách thức nào là duy nhất đúng. Chúng ta sẽ tìm hiểu lẫn nhau, nhận ra nhu cầu và mục đích của cá nhân, và xây dựng thành nhóm để cho phép chúng ta hoàn tất những nhu cầu và mục tiêu cá nhân đó. Là người của ban tổ chức, tôi đóng vai trò hỗ trợ cho quá trình xây dựng nhóm được trơn tru, hài hòa nhưng tôi không phải là người lãnh đạo chính thức của nhóm, và tôi cũng không có câu trả lời về cách thức đúng cho quá trình trên. Không có lịch trình làm việc chính thức ở đây. Chúng ta bắt đầu thôi.” Các thành viên trong nhóm sẽ thường đột ngột im lặng sau lời giới thiệu này.

Các ý định của cá nhân trở thành hậu quả đối với nhóm như thế nào

Mô hình chung để hiểu được sự “kết thành nhóm” và hình thành nên văn hóa là quan sát kỹ xem các cá nhân trong những giai đoạn đầu đã khởi xướng những hành động khác nhau như thế nào, nhưng những gì diễn ra *ngay sau khi* có một hành động khởi xướng mới là phản ứng của *nhóm* . Nếu một cá nhân A nêu lên đề xuất và người B phản đối, thì bề ngoài đây chỉ là cuộc tranh luận của hai thành viên mà thôi, nhưng thực tế thì các thành viên khác cũng đang chứng kiến cuộc tranh luận và có những chọn lựa về việc có nên tham gia tranh luận hay không. Chỉ có 2 người nói, nhưng cả nhóm đã hành động và nhóm cũng nhận thức rằng mình đang hành động tập thể.

Quay lại khoảng thời gian trước đó, khi nhóm im lặng sau khi nghe thành viên ban tổ chức giới thiệu, mỗi thành viên của nhóm tham gia đào tạo đều có những cảm xúc lo lắng vì vẻ mơ hồ bề ngoài của chương trình và thiếu sự hiện diện của quyền lực. Ngay cả khi người ta chỉ im lặng trong vài

giây đồng hồ thì đây vẫn là “sự kiện để lại dấu ấn” mà hầu hết các thành viên vẫn ghi nhớ như in sau đó, bởi vì mỗi người đều ý thức được cảm giác của riêng mình về sự im lặng đột ngột đó. Các thành viên sau đó có thể hồi tưởng lại cảm xúc của mình khi được biết những “dàn giáo” diễn hình như chương trình làm việc chính thức, cấu trúc lãnh đạo, các nguyên tắc mang tính thủ tục đều bị cố tình gỡ bỏ ra ngoài thiết kế này. Tình huống mới khiến các thành viên nâng cao nhận thức về việc họ phụ thuộc vào các cấu trúc và nguyên tắc của trật tự xã hội như thế nào. Họ được đặt vào trong tình huống ban đầu là “không có chuẩn mực” và “vô nguyên tắc”, để tự chứng nghiệm cảm xúc và phản ứng của mình.

Mỗi thành viên đều mang đến tình huống mới này rất nhiều kiến thức mà họ đã có trước kia về việc hình thành các giả định, sự mong đợi và mô hình xử lý vấn đề, nhưng khi nhóm khởi động với một đề xuất hay sự thể hiện cảm xúc của ai đó thì ngay lập tức có thể thấy rõ ràng nhóm có rất ít đồng thuận, và nó cũng không thể là bản sao của bất cứ nhóm nào khác (nghĩa là mỗi nhóm có cách phản ứng khác nhau). Các mục tiêu, phương tiện, quy trình làm việc, công cụ đo lường và nguyên tắc tương tác đều phải được hình thành từ một trải nghiệm chung, mới lạ. Ý nghĩa về sứ mạng - suy cho cùng nhóm này phải làm cái gì - chỉ phát triển được khi các thành viên bắt đầu thực sự hiểu ra các nhu cầu, mục tiêu, tài năng và giá trị của những người khác và họ bắt đầu tích hợp chúng thành một sứ mạng chung, xác định nên hệ thống ủy quyền và sự thân mật của riêng họ.

Đến đây, việc hình thành nhóm được tiến triển như thế nào? Thường thì điều đầu tiên được một người trong nhóm nói ra và làm giảm căng thẳng trong nhóm sẽ trở thành sự kiện để lại dấu ấn tiếp theo. Ví dụ một thành viên tích cực trong nhóm đề xuất “Tại sao chúng ta không lần lượt tự giới thiệu bản thân mình nhỉ?” hoặc “Mỗi người thử nói xem tại sao chúng ta lại

ở đây” hay là “tôi thấy hơi căng thẳng, có ai khác cũng có cảm giác giống tôi không?”.

Sự im lặng bị phá vỡ, người ta thở phào nhẹ nhõm và cả nhóm bắt đầu ý thức rằng nó đang chia sẻ điều gì đó rất riêng, không giống bất cứ nhóm nào khác. Các thành viên sẽ ý thức được một số thứ là dễ quên - chẳng hạn như việc một người nào đó trong nhóm không phải là không thể giao tiếp được.

Nếu một đề xuất ban đầu phù hợp với tình trạng của nhóm hay ít nhất cũng phù hợp với một số thành viên khác và những người này sẵn sàng phát biểu, thì đề xuất đó có thể được quan tâm và trở thành yếu tố khởi đầu cho mô hình nhóm. Nếu đề xuất không phù hợp, nó có thể gây ra bất đồng, phản đối, hoặc một số phản ứng khác khiến cho các thành viên nhận thức rằng họ không thể dễ dàng đồng thuận với nhau. Tuy nhiên, bất chấp phản ứng gì đi nữa, thì sự kiện quan trọng đối với sự hình thành nhóm cũng đã diễn ra khi nhóm, và luôn cả người thành viên của ban tổ chức, đã tham gia vào các phản ứng mang tính cảm xúc được chia sẻ. Mọi thành viên đều đã chứng kiến những hành vi từ người khác trong nhóm và cũng quan sát các phản ứng sau đó, họ sau đó vẫn nhớ và bàn bạc về các sự kiện này. Sự chia sẻ ban đầu này đã xác định, tại cấp độ cảm xúc, rằng “chúng ta hiện là một nhóm; chúng ta đã bắt đầu.”

Hoạt động căn bản nhất của sự hình thành văn hóa, xác định các ranh giới thô của nhóm, diễn ra với sự phản hồi cảm xúc được chia sẻ này. Theo định nghĩa, bất cứ người nào đã có chia sẻ phản hồi cũng đều gia nhập nhóm, tại mức độ nhất định, và những ai không chia sẻ sẽ chưa thuộc về nhóm. Cảm xúc “đứng trong” và “ngồi ngoài” nhóm là khá cụ thể, theo đó

ai không tham gia và chứng kiến các sự kiện sẽ không thể biết chuyện gì đã xảy ra và mọi người phản ứng như thế nào.

Do vậy, trong tình huống của nhóm mới thành lập - cho dù đó là một công ty mới, một nhóm đặc nhiệm hay ủy ban mới đi nữa - mặc dù hành vi khởi xướng của các nhà lãnh đạo, người sáng lập và những người khởi xướng khác đều mang động cơ cá nhân và phản ánh những giả định riêng, ý định riêng của cá nhân; nhưng khi các cá nhân trong nhóm mới này bắt đầu cùng nhau hành động và chia sẻ trải nghiệm xoay quanh các hành động khởi xướng thì “sự hình thành nhóm” đã được bắt đầu.

Xây dựng ý nghĩa thông qua việc chia sẻ nhận thức và giải thích rõ cảm xúc

Ban đầu, sự hình thành nhóm này mới chỉ là cái nền cảm xúc, cho phép xác định ai ở trong nhóm và ai chưa. Để nhóm bắt đầu hiểu được ý nghĩa về sự kết nạp thành viên, phải có ai đó giải thích rõ những trải nghiệm và ý nghĩa đi kèm theo chúng. Một lần nữa, việc giải thích này cũng là hành động của cá nhân, có động cơ cá nhân để dẫn dắt lãnh đạo, để trở thành nhà tiên tri hay động cơ gì khác, nhưng hậu quả vẫn thuộc về cả nhóm nếu sự giải thích là “dùng được”, nếu sự kiện được xác định theo cách có ý nghĩa và giúp các thành viên hiểu chuyện gì xảy ra và tại sao lại có cảm xúc như vậy. Ví dụ, để phá tan sự im lặng, một thành viên có thể nói “Chúng ta hiện giờ trông có vẻ hơi căng thẳng” hoặc “Tôi đoán là chúng ta không được người của ban tổ chức hỗ trợ nhiều đâu”. Những nhận xét này giúp mang lại ý nghĩa cho tình huống, do đó là bộ phận cấu thành quan trọng của cái mà chúng ta gọi là “sự lãnh đạo” và có thể được hiểu như các hành động tạo dựng nên văn hóa nếu chúng phổ biến những trải nghiệm cảm xúc chung và

làm giảm lo ngại về sự vô nghĩa. Một số trải nghiệm sâu sắc nhất và có nhiều tiềm năng được chia sẻ nhất đã diễn ra trong vài giờ đồng hồ đầu tiên của nhóm, vậy nên mức độ đồng thuận sâu sắc nhất về việc chúng ta là ai, sứ mạng của chúng ta là gì và chúng ta sẽ làm việc như thế nào được hình thành rất sớm trong lịch sử nhóm.

Sự lãnh đạo như là việc can thiệp đúng lúc

Để giúp cho quá trình tìm hiểu và giải thích, thành viên của ban tổ chức hay một số thành viên của nhóm có thể chọn ra những thời điểm khi có sự kiện sống động vừa diễn ra rồi yêu cầu nhóm suy nghĩ và đặt tên cho những gì vừa nhìn thấy hay vừa cảm thấy đó. Ví dụ, để phá đi không khí im lặng, một thành viên nói “Chúng ta hãy đi quanh bàn để tự giới thiệu về mình...” Người ta vẫn im lặng. Một thành viên khác nói “Tôi muốn nhờ người của ban tổ chức nói cho biết tiến trình...”. Càng im lặng hơn. Một người thứ ba nói “Ed sẽ không nói tất cả cho chúng ta biết đâu, chúng ta phải tự mình tìm hiểu...”. Không ai nói gì thêm. Người thứ tư nói “Tôi là Peter Jones và tôi muốn biết mình có liên quan như thế nào với những người khác ở đây.” Peter nhìn quanh trông đợi phản hồi nhưng không có gì cả. Ed, thành viên của ban tổ chức, nói “Chuyện gì thế? Chúng ta hãy nhanh chóng xem lại chuyện gì vừa xảy ra và nói xem chúng sẽ diễn biến tiếp theo như thế nào, chúng ta cảm thấy gì”.

Nhiều thành viên sẽ bắt đầu nói về những gì họ quan sát được và cảm nhận được. Sự im lặng sau nhiều đề xuất vừa qua là một loại quyết định để kháng cự, *chứ không đi theo những gì mà người khác trong nhóm đề nghị*. Khi nhận ra sự kháng cự này, các thành viên sẽ học được một bài học quan trọng về cách thức vận hành của những hệ thống xã hội. *Cả tập thể không*

hành động gì trước đề xuất của một thành viên (cả nhóm im lặng) là một quyết định mạnh mẽ của nhóm, một loại quyết định rất thường thấy và nó được đặt tên trong hội thảo - cú rơi tõm. Nói cách khác, một đề xuất đã rơi tõm vào nhóm, chìm ngấm trong đó và nhóm không sẵn sàng để trao quyền cho một thành viên nào đó để người này nói lên những gì cần làm.

Cùng lúc đó, nếu việc đề xuất nhóm thử tìm hiểu xem chuyện gì vừa diễn ra đã khiến nhóm hoạt động, thì nhóm sẽ học được một điều quan trọng về công tác lãnh đạo - người ta có thể lãnh đạo bằng cách tập trung vào *tiến trình* đang diễn ra, thay vì đưa ra các nội dung cần làm.

Sự “phân tích tiến trình” này cho phép các thành viên nói lên cảm nhận và cảm xúc của họ trong bối cảnh tự nhiên, không bị đánh giá. Trong khi phân tích tiến trình, nhóm sẽ tạo ra sự trung tính về văn hóa và có điều kiện quan sát, mà không nhận xét đúng sai, những chuẩn mực văn hóa khác nhau do nhiều thành viên mang đến từ những trải nghiệm trước kia của họ. Đây là một loại hình đối thoại mang tính chất thăm dò và khiến cho hội thảo trở thành một “hòn đảo văn hóa”. Nhóm tham gia đào tạo đang tạo nên một văn hóa mới, bằng cách bắt đầu tìm hiểu và hành động từ những gì mà cách thành viên học hỏi được từ các văn hóa khác.

Nhóm đã bắt đầu hiểu được sứ mạng của mình, xét về những hiểu biết chuyên sâu được chia sẻ khi có sự học hỏi thông qua tiến trình cùng nhau tư duy về những hành động đã được thực thi. Nhưng vấn đề về sự ủy quyền và sự thân mật thì không song hành với điều này. Họ sẽ phải đối mặt và xử lý các giả định nền móng về sự ủy quyền và sự thân mật mà những thành viên mang đến nhóm, nếu nhóm muốn cùng nhau thực hiện một nhiệm vụ. Bảng 12.1 cho thấy các giai đoạn hình thành nhóm.

Bảng 12.1 Các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm

Giai đoạn	Giả định chiếm ưu thế	Trọng tâm cảm xúc xã hội
1. Hình thành nhóm	<i>Phụ thuộc:</i> "người lãnh đạo biết chúng ta nên làm gì."	Định hướng bản thân: trọng tâm cảm xúc được đặt vào (a) sự tiếp nhận, (b) quyền lực và tầm ảnh hưởng, (c) sự chấp nhận và (d) nhận diện và vai trò.
2. Xây dựng nên nhóm	<i>Hợp nhất:</i> "Chúng ta là một nhóm tuyệt vời, chúng ta đều yêu thích nhau."	Nhóm như đối tượng được lý tưởng hóa: trọng tâm cảm xúc là sự hài hòa, tuân thủ, và tìm kiếm sự thân mật. Sự khác biệt của các thành viên sẽ không được quan tâm đánh giá (nghĩa là không thành vấn đề).
3. Nhóm hoạt động	<i>Làm việc:</i> "Chúng ta có thể hoạt động hiệu quả bởi vì chúng ta hiểu nhau và chấp nhận lẫn nhau."	Sứ mạng và các nhiệm vụ của nhóm: trọng tâm cảm xúc là sự hoàn thành, tinh thần đồng đội và duy trì nhóm trong trật tự làm việc ổn định. Sự khác biệt của các thành viên sẽ được quan tâm đánh giá.
4. Nhóm trưởng thành	<i>Trưởng thành:</i> "Chúng ta biết mình là ai, mình muốn gì, và làm thế nào để đạt được điều mình muốn. Chúng ta đã thành công, vậy nên hẳn là chúng ta đã đúng."	Sự tồn tại và thoải mái của nhóm: trọng tâm cảm xúc là việc duy trì gìn giữ nhóm và văn hóa của nhóm. Sự sáng tạo và khác biệt của các thành viên được coi là nguy cơ.

Giai đoạn 1: Xử lý các giả định về sự ủy quyền

Ban đầu, mỗi thành viên của một nhóm mới đều đấu tranh với các vấn đề của riêng mình đối với sự tiếp nhận, nhận diện, ủy quyền và thân mật, và nhóm chưa thực sự là nhóm, nó chỉ là tập hợp các cá nhân thành viên, mỗi người đều chú trọng đến cách thức để tạo ra sự an toàn cho vị trí và phần thưởng cho cá nhân mình. Ngay cả khi các thành viên học được cách học hỏi trong nhóm tham gia đào tạo, thì trong con người của họ vẫn mang nặng các cảm xúc của riêng mình nhiều hơn là những vấn đề liên quan đến cả nhóm, và thường có khả năng cao nhất là họ vẫn có giả định *vô thức* rằng “người lãnh đạo [ở đây là thành viên ban tổ chức] biết là chúng ta nên làm

gì”. Vì vậy, cách tốt nhất để có sự an toàn là cứ phụ thuộc vào người của ban tổ chức đó, cố gắng nhận biết rằng nhóm được cho là nên làm gì và không nên làm gì khác. Giai đoạn này, theo trải nghiệm của riêng tôi, là tương tự như nội dung mà Bion (1959) đã trình bày trong tác phẩm của ông là “giả định phụ thuộc” và tương tự như những giai đoạn đầu tiên mà nhóm phải xử lý trong một số lý thuyết khác (Bennis & Shepard, 1956).

Bằng chứng cho thấy sự hoạt động của giả định này là hành vi trong những giây phút đầu tiên sau khi nhóm được quy tụ, khi đó các hành vi của họ đều dồn về phía người của ban tổ chức: đặt câu hỏi, yêu cầu giải thích và đề xuất tiến trình, liên tục kiểm tra sự chấp thuận của người này. Họ chú ý nhiều hơn mỗi khi nhân vật này phát biểu hoặc có động tác gì đó không bằng lời nói.

Các thành viên trong nhóm mới có thể chia sẻ với nhau giả định về sự phụ thuộc vào người của ban tổ chức, nhưng họ lại hành động khác nhau. Có thể hiểu rõ nhất điều này xét từ những trải nghiệm văn hóa vĩ mô mà mỗi thành viên đã có trước kia, phát xuất từ gia đình họ. Một cách để giải quyết việc ủy quyền là kìm nén sự công kích của người khác, chấp nhận sự phụ thuộc, và tìm kiếm chỉ dẫn. Nếu người của ban tổ chức có đề xuất, các thành viên nào trong nhóm có cách giải quyết này sẽ tự động chấp nhận ngay và cố gắng thực thi những gì được yêu cầu. Một số khác lại học được cách kháng cự, họ tìm hiểu xem người lãnh đạo muốn gì để kháng cự lại, chứ không phải tuân theo mong muốn của nhà lãnh đạo. Một số khác nữa lại tìm kiếm các thành viên khác cũng chia sẻ cảm xúc phụ thuộc như họ, để hình thành nên một nhóm nhỏ ngay trong nhóm lớn hiện có.

Tất nhiên, ban đầu thì không thể dự đoán được sự pha trộn các xu hướng trong cá tính của các thành viên nhóm, và cũng không biết được sự cứng

nhắc của các cá nhân trong đó. Sẽ có rất nhiều biến thể khác nhau xuất hiện trong giai đoạn đầu tiên này, khi chưa có sự lãnh đạo/ủy quyền. Sự tương tác ban đầu có thể được coi là sự thử nghiệm - người của ban tổ chức kiểm tra để biết cần hướng dẫn nhiều ít như thế nào, các thành viên của nhóm kiểm tra xem trong nhóm mình thì ai có thể gây ảnh hưởng đến ai, ai có thể kiểm soát ai khác - quy trình này không khác gì việc hình thành thứ bậc trong loài chim.

Một số thành viên sẽ nổi lên như những nhân vật cạnh tranh cho vị trí lãnh đạo và gây ảnh hưởng. Nếu ai đó nêu ý kiến hoặc thể hiện quan điểm, một người khác sẽ phản đối hoặc cố lắng đi theo hướng khác. Điều này khiến cho nhóm không thể thực sự đồng thuận trong giai đoạn sơ khai, và một nghịch lý của giai đoạn hình thành nhóm là: không có cách nào để làm “đoản mạch” giai đoạn đấu tranh quyền lực này. Nếu ban đầu đã có sự lãnh đạo độc đoán hay các quy trình chính thức để quét sạch cuộc đấu tranh quyền lực, thì sau đó vẫn có đấu tranh khi nhóm làm rõ các nhiệm vụ và sự đấu tranh này có tiềm năng gây ảnh hưởng xấu cho hiệu quả hoạt động của nhóm. Đấu tranh giữa các cá nhân trở thành một trong những “quá trình bị che đậy” mà nhóm phải xử lý (Marshak, 2006).

Từ quan điểm của người trong ban tổ chức, việc xác nhận rằng quá trình này thực sự diễn ra đến từ những trải nghiệm thường xuyên khi người này cố gắng hướng dẫn nhóm và nhận ra một số thành viên nhóm nắm bắt nội dung hướng dẫn, còn một số khác lại kháng cự một cách mù quáng. Nếu mức độ thất vọng lên cao, cả nhóm có thể đồng loạt công kích người của ban tổ chức, quyết liệt phủ nhận các đề xuất của người này, rồi tự nhóm xuất phát, dưới sự dẫn dắt của một thành viên, mang theo hàm ý hoặc tuyên bố rõ ràng “chúng ta cần từ bỏ nhà lãnh đạo gây nhiều thất vọng, và tự mình thực thi”.

Xây dựng các chuẩn mực mới xoay quanh việc ủy quyền

Trong giai đoạn đầu này, nhóm không thể dễ dàng đồng thuận về việc cần làm gì, vậy nên nó dao động qua nhiều đề xuất khác nhau và ngày càng trở nên thất vọng, nản lòng về khả năng hành động của mình. Sự thất vọng này duy trì cho giả định mang tính cảm xúc chung về sự phụ thuộc. Nhóm tiếp tục hành động, cứ như là người lãnh đạo đã biết phải làm gì. Trong khi đó, các thành viên đương nhiên là bắt đầu có thể thẩm định lẫn nhau, đánh giá người của ban tổ chức và tình hình chung. Khi nhóm học được cách phân tích các quá trình của chính nó, một ngôn ngữ chung dần dần được hình thành; và khi các trải nghiệm học hỏi chung được tích lũy, ý nghĩa về sự hình thành nhóm được nâng cao lên cấp độ cảm xúc, mang đến một số yếu tố đảm bảo cho mọi thành viên về việc được kết nạp. Mọi lo ngại về việc gia nhập nhóm cũng từ từ giảm bớt đi.

Cảm giác về sự kết thành nhóm tăng lên thông qua việc làm rõ những sự kiện để lại dấu ấn sau đó, mang lại cảm xúc mạnh. Tuy nhiên, nhóm có thể không ý thức được quá trình hình thành các chuẩn mực, trừ khi nhóm có chú ý trong giai đoạn phân tích. Ví dụ, trong vài phút đầu, một thành viên có thể phát biểu hùng hồn về một diễn biến nhất định. Đề xuất của anh ta đòi hỏi sự phản hồi thể hiện hành vi của các thành viên khác; theo đó hình thành nên tiền lệ để nhóm xử lý các đề xuất “mang tính kiểm soát” trong tương lai.

Đâu là những chọn lựa? Một phản ứng thường thấy trong nhóm là cứ hành động y như là đề xuất kia chưa từng có. Có một thời điểm im lặng, sau đó là những lời nhận xét, bình luận không liên quan đến đề xuất. Đây là cú rơi tõm - nhóm quyết định là không hành động gì cả. Thành viên nhóm là

tác giả của đề xuất sẽ cảm thấy mình bị phớt lờ. Đồng thời, *một chuẩn mực của nhóm đã được thiết lập* . Thực ra, nhóm đã nói rằng *các thành viên không nhất thiết phải trả lời mọi đề xuất, nghĩa là được phép phớt lờ* . Một phản ứng thường thấy thứ hai là có ai khác ngay lập tức đồng tình hoặc phản đối đề xuất vừa được nêu. Cách phản hồi này khởi đầu cho việc hình thành nên một chuẩn mực khác - rằng *mọi người nên phản hồi lại một đề xuất dưới một hình thức nào đó* .

Khả năng thứ ba là xuất hiện một thành viên nêu lên nhận xét, kiểu như “Tôi tự hỏi liệu chúng ta có nên thu thập thêm các đề xuất khác, trước khi cùng hành động?” hoặc “Các bạn khác cảm thấy như thế nào về đề xuất vừa rồi?”. Một lần nữa, chuẩn mực được thiết lập - theo đó *người ta không cần phải lao vào thực thi ngay, mà có thể xem xét thêm những chọn lựa thay thế khác* . Khả năng thứ tư là mọi người lao vào thực thi, khi đó không những nhóm khởi động mà còn hình thành 2 tiền lệ: (1) các đề xuất cần nhận được phản hồi và (2) tác giả của đề xuất kia là người có thể khiến chúng ta hành động. Hàm ý theo đó là: tác giả của đề xuất có thể cảm thấy mình có quyền hành, và anh ta/cô ta sẽ có thể có những đề xuất khác nữa, trong tương lai. Cần lưu ý rằng quá trình này diễn biến rất nhanh, thường chỉ vài giây, vậy nên người ta không chú ý đến hậu quả dành cho cả nhóm cho tới khi tiến hành phân tích. Khi tác giả của đề xuất kia trở thành người còn hơn cả nhà lãnh đạo, vài thành viên trong nhóm có thể vô đầu bứt tai tự hỏi người đó đã được phong tước vào vị trí lãnh đạo như thế nào. Họ không nhớ các sự kiện ban đầu của nhóm đã phong tước cho cá nhân, theo cách không chính thức.

Theo đó, các chuẩn mực được hình thành khi một cá nhân giành được một vị trí, và phần còn lại của nhóm xử lý việc này bằng cách hoặc để cho nó được tồn tại (với việc im lặng) hay tích cực ủng hộ, hoặc từ chối.

Thường thấy 3 tập hợp của các hậu quả theo sau: (1) các hậu quả dành cho cá nhân người đã đề xuất (anh ta có thể có hoặc mất tầm ảnh hưởng, thể hiện mình ra trước mọi người, có thêm bạn hoặc đối thủ, v.v.); (2) các hậu quả đối với những cá nhân ngay lập tức có tham gia tương tác; và (3) các hậu quả điển hình dành cho toàn bộ nhóm. Vậy nên một lần nữa chúng ta lại có tình huống trong đó một cá nhân hành động nhưng phản ứng chung, là hậu quả của hành động đó, đã biến sự kiện do cá nhân tiến hành trở thành sản phẩm của nhóm. Việc chứng kiến cả sự kiện của cá nhân gây ra lần phản ứng sau đó đã tạo nên sản phẩm của nhóm.

Giai đoạn đầu của nhóm sẽ bao gồm nhiều sự kiện và phản ứng kiểu này. Tại cấp độ trực giác theo kinh nghiệm, đó là những sự kiện và phản ứng liên quan đến việc giải quyết những nỗ lực để xác định quy trình làm việc nhằm hoàn thành nhiệm vụ sơ cấp - học hỏi. Các giả định sẵn có về việc nên học tập như thế nào sẽ vận hành để mang đến những thành kiến về nhóm, và người của ban tổ chức sẽ đưa ra những giới hạn dưới hình thức kêu gọi sự chú ý đến những hậu quả của hành vi được cho là bất lợi đối với sự học - chẳng hạn như không tham gia hội họp, thường xuyên cắt ngang, công kích với sự thù địch mang tính cá nhân... Tại cấp độ cảm xúc, các sự kiện này xử lý vấn đề về ủy quyền và tầm ảnh hưởng. Những sự kiện then chốt nhất là những sự kiện công khai kiểm tra hay thách thức quyền lực của thành viên ban tổ chức. Từ đó, chúng ta chú ý rằng nhóm đặc biệt tập trung vào những phản hồi xuất hiện ngay sau khi ai đó nhận xét, đặt câu hỏi hay thách thức nhân vật này.

Chúng ta cũng lưu ý những hành vi bất thường chỉ có thể được giải thích nếu ta giả định rằng vấn đề ủy quyền đang được làm rõ. Ví dụ, nhóm tích cực tìm kiếm sự lãnh đạo bằng cách yêu cầu một thành viên nào đó nên giúp nhóm vận động, nhưng sau đó lại phớt lờ một cách có hệ thống hay

trừng phạt người nào cố gắng dẫn dắt nhóm. Chúng ta chỉ hiểu được hành vi này nếu nhớ rằng những cảm giác về việc ủy quyền là luôn luôn nước đôi, không nhất quán và cảm giác giận dữ đối với người của ban tổ chức vì anh ta không dẫn dắt nhóm không thể được thể hiện trực tiếp nếu cá nhân vẫn còn cảm thấy phụ thuộc vào anh ta. Nếu ai đó có hành động không tuân theo hay tỏ ra giận dữ với người của ban tổ chức, thì cả nhóm có thể xử phạt nghiêm người này, mặc dù cả nhóm vẫn phê phán người của ban tổ chức.

Tiếp theo, làm thế nào để nhóm học hỏi để xác định được đâu là “thực tế”? Nó phát triển nên các giả định có hiệu quả và chính xác về cách xử lý với sự ủy quyền và tầm ảnh hưởng như thế nào? Làm thế nào để nhóm bình thường hóa quan hệ với người của ban tổ chức, người được ủy quyền chính thức, người được cho là đã biết cần làm gì mà lại không hành động?

Kiểm tra thực tế và giảm căng thẳng

Mặc dù các thành viên đã bắt đầu cảm thấy họ hiểu về nhau nhiều hơn, nhưng nhóm vẫn tiếp tục thất vọng vì sự bất lực trong hành động với một thái độ đồng thuận của mình, bởi vì giả định vô thức về sự phụ thuộc vẫn còn hoạt động, và các thành viên vẫn đang làm rõ quan hệ ảnh hưởng của mình với người khác. Lúc này, sự kiện làm cho nhóm vận động, thường là nhiều giờ sau khi nhóm được tập hợp, là một nhận xét sâu sắc của một thành viên trong nhóm - người này có ít xung đột nhất về vấn đề ủy quyền và vì vậy anh ta/cô ta có thể cảm nhận và giải thích rõ chuyện gì đang xảy ra. Nói cách khác, trong khi các thành viên đang xung đột về việc ủy quyền và đấu tranh trong điều kiện bị phụ thuộc, một số khác lại ít quan tâm về việc này và có thể tách mình rời ra khỏi nhóm, xét về tâm lý, để nhận thức

được thực tế rằng hiện tại thì nhóm *không biết và không thể biết* được cần làm gì.

Các thành viên ít xung đột có thể can thiệp vào tình huống này theo nhiều cách nhằm trình bày thực tế, chẳng hạn: (1) đưa ra lời giải thích trực tiếp - “Có lẽ chúng ta gặp khó khăn bởi vì chúng ta đều mong muốn người của ban tổ chức nói cho chúng ta biết cần làm gì, nhưng anh ta lại không biết phải làm gì”; (2) đưa ra lời thách thức trực tiếp - “Tôi nghĩ rằng người của ban tổ chức không biết nên làm gì, vậy nên tốt hơn là chúng ta hãy tự tìm hiểu”; (3) đề xuất một lịch trình làm việc khác - “Tôi cho rằng chúng ta nên tập trung vào cảm giác của mình hiện nay đối với nhóm, thay vì cứ cố gắng tìm hiểu xem cần làm gì”; hoặc (4) mô tả quá trình hay những gì quan sát thấy - “Tôi để ý thấy rằng chúng ta đã yêu cầu người lãnh đạo nêu ý kiến đề xuất, nhưng sau đó chúng ta không làm theo đề xuất của anh ta” hoặc “Tôi tự hỏi tại sao chúng ta lại tranh cãi quá nhiều” hoặc “Tôi thấy có điều này thú vị: mỗi lần anh A nêu đề xuất thì cô B lại thách thức hoặc có đề xuất khác đi”.

Nếu đến đúng thời điểm, nghĩa là khi nhiều thành viên đã “sẵn sàng” lắng nghe xem chuyện gì sẽ diễn ra bởi vì họ đều đã quan sát tiến trình trong một khoảng thời gian nhất định, sẽ có thể có một hành động làm giảm căng thẳng. Họ đột nhiên nhận ra rằng mình đã quá chú ý đến người của ban tổ chức, mà thực ra thì người này không phải là người hiểu biết hết tất cả, vì thế anh ta cũng dường như không thể biết nhóm cần làm gì. Từ hiểu biết này mà trong nhóm xuất hiện một cảm giác về trách nhiệm: “Chúng ta cùng nhau ở đây, và mỗi người đều cần đóng góp cho chương trình làm việc của nhóm”. *Không còn người lãnh đạo “ảo” nữa, nhóm phải bắt đầu tìm kiếm sự lãnh đạo đích thực, có thể từ bất cứ thành viên nào* .

Sự lãnh đạo được coi là tập hợp các hoạt động chung, hơn là hình ảnh của một cá nhân đơn lẻ, và cảm giác về việc sở hữu các thành quả của nhóm đã hình thành. Một số nhóm làm việc không bao giờ có được tình trạng này, khi họ vẫn phụ thuộc vào sự ủy quyền chính thức nào khác và say sưa dự đoán theo sự ủy quyền đó; nhưng trong tình huống đào tạo/học hỏi tại hòn đảo văn hóa, nơi mà trật tự xã hội phần nào được tạm gác sang một bên, thì việc nhấn mạnh vào phân tích quá trình sẽ tạo điều kiện rất thuận lợi để làm lộ diện và xử lý vấn đề.

Một tình huống tương tự cũng diễn ra trong các nhóm được thành lập theo cách chính thức, nhưng khó thấy hơn. Người sáng lập hay vị chủ tịch cũng không có những ý định hay kế hoạch thực sự, nhưng xu hướng lúc ban đầu của nhóm là: cứ gán ghép cho vị này là người có kiến thức vừa toàn diện vừa chi tiết. Theo đó trong giai đoạn đầu của một công ty, người doanh nhân sáng lập thường được coi là người thông thái diệu kỳ, và người ta chỉ dần dần khám phá ra về sau rằng anh ta/cô ta cũng chỉ là “người trần mắt thịt”, và tổ chức chỉ có thể thực hiện chức năng nếu các thành viên khác bắt đầu cảm thấy có trách nhiệm đối với kết quả của nhóm.

Sự “hiểu biết sâu sắc” rằng nhà lãnh đạo cũng không phải là người thông tuệ tuyệt đối và có quyền năng vĩ đại đã khiến các thành viên cảm thấy nhẹ nhõm, họ không đấu tranh với người của ban tổ chức nữa. Họ có thể tạo nên cảm giác thoải mái nhõm nhõm để có thể xử lý vấn đề ủy quyền và lãnh đạo. Họ vui vẻ khi nhận thấy mọi người trong nhóm đều có vai trò nhất định và đều có thể đóng góp cho sự lãnh đạo, và điều này, đến lượt nó, củng cố cho cảm giác của nhóm về bản thân mình.

Tới đây, nhóm có thể thực hiện một số hoạt động tập thể, cứ như là để thông qua năng lực làm việc của nhóm, và có thêm cảm giác thoải mái khi

thành công với những việc đó. Hoạt động này thường được định hướng ra bên ngoài - thắng một nhóm khác trong một cuộc cạnh tranh hay giải quyết được một vấn đề khó dưới áp lực thời gian. Dù là gì đi nữa thì kết quả vẫn là cảm giác “chúng ta là một nhóm” và ở một cấp độ sâu hơn thì có thể là “chúng ta là một nhóm tốt hơn các nhóm khác”.

Giai đoạn 2: Xây dựng các chuẩn mực liên quan đến sự thân mật

Khi nhóm giải quyết được vấn đề ủy quyền, bắt đầu chia sẻ việc lãnh đạo, và thành công trong một số nhiệm vụ nhất định, nó bắt đầu vận hành trên một số giả định vô thức khác rằng *chúng ta là nhóm tốt nhất, và mọi người trong nhóm đều yêu thích nhau*. Turquet (1973) đã sử dụng thuật ngữ *hợp nhất* (fusion) để phản ánh nhu cầu mạnh mẽ mang tính cảm xúc đối với việc cảm thấy được hòa nhập vào nhóm và phủ nhận những sự khác biệt trong nội bộ.

Nếu giả định này vận hành, tại cấp độ của những hành vi công khai, chúng ta quan sát thấy rằng không có xung đột giữa các cá nhân, một xu hướng nhún mình để dễ thương hơn với người khác, việc thể hiện cảm xúc yêu thương, không khí thư giãn và nhóm thống nhất khi đối mặt với bất cứ thách thức nào. Các triệu chứng xung đột hay thiếu sự hài hòa đều bị nhóm gạt sang một bên hay chủ động phủ nhận. Sự thù địch bị kìm nén lại hoặc bị trừng phạt nghiêm khắc, nếu diễn ra.

Các thành viên khác nhau trong nhóm sẽ có những nhu cầu khác nhau để giành được và duy trì mức độ thân mật, và ai quan tâm nhiều nhất đến việc này sẽ là người gìn giữ cho hình ảnh hài hòa của cả nhóm, đồng thời không

ché những kẻ “gây rối nội bộ” khác. Cụ thể, một số thành viên sẽ giải quyết xung đột về sự thân mật bằng cách tìm kiếm sự thân mật và cố gắng duy trì nhịp độ hài hòa, bằng mọi giá. Nhưng một số thành viên khác, những người giải quyết bằng cách né tránh sự thân mật, sẽ đưa con thuyền nhóm trôi dạt và thách thức hình ảnh hài hòa, bởi vì sự hài hòa khiến họ lo ngại. Họ sẽ than phiền rằng nhóm làm người ta mất thời gian, nhóm quá “ấm cúng” và phớt lờ những xung đột hiển hiện. Nhưng lời than phiền dạng này sẽ bị bỏ ngoài tai hoặc bị nhóm chủ động dẹp bỏ nếu nhu cầu minh chứng sự hài hòa của nhóm là mạnh.

Thành viên của ban tổ chức bây giờ cũng trở thành “một người như mọi người khác”, và được gắn lên mình cái nhãn là “không khác biệt gì so với nhóm chúng ta”, điều này tất nhiên là cũng không thực tế y như giả định đã từng có trước kia, rằng anh ta biết mọi thứ và có quyền lực lớn. Tới thời điểm này thì những hành động can thiệp, xen ngang vào hoạt động của nhóm đều đơn giản là bị phớt lờ và cười nhạo.

Sức mạnh của giả định về sự hòa nhập sẽ là một chức năng của các nhu cầu cá nhân thành viên trong nhóm và trải nghiệm thực tế của cả nhóm. Nhóm càng có nhiều cảm giác rằng bản thân nó là một môi trường thù địch hay dễ bị tổn thương, tàn phá thì nhóm càng bám víu vào giả định hòa nhập này để khẳng định sức mạnh của nó. Nói cách khác, chỉ khi nào nhóm cảm thấy an toàn một cách hợp lý thì nó mới có thể từ bỏ sự thống nhất giả tạo, từ giả định về sự hòa nhập. Sự an toàn, yên tâm sẽ có dần dần khi nhóm gia tăng các trải nghiệm, thành công trong các nhiệm vụ và sức mạnh của nhóm được kiểm tra với các nhóm khác.

Hiện tượng mà Bion (1959) gọi là *ghép đôi* (pairing) cũng thường thấy trong giai đoạn này, bởi vì nhu cầu thương yêu và thân mật có thể được dễ

dàng thể hiện đối với những bày tỏ công khai cảm giác này. Với việc dự đoán số phận của nhóm thông qua những “cặp đôi”, với hy vọng rằng sẽ có giải pháp vi diệu từ các sản phẩm của chúng, nhóm có thể duy trì được cảm giác về sự thống nhất. Mọi phản ứng trong nhóm đều nhằm gìn giữ cho giả định rằng “Chúng ta là một nhóm tuyệt vời, chúng ta yêu mến lẫn nhau và cùng nhau chúng ta có thể làm được những việc lớn”.

Nhiều nhóm lại mắc kẹt trong giai đoạn này, chúng đã phát triển được một hệ thống ủy quyền phù hợp và năng lực phòng vệ trước những mối đe dọa bên ngoài, nhưng nội bộ bên trong các nhóm này lại không phát triển được đến một cấp độ, tại đó có sự khác biệt về vai trò và làm rõ mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân.

Kiểm tra thực tế và giảm căng thẳng

Giả định về sự hòa nhập sẽ không bị từ bỏ, trừ khi có xảy ra một sự kiện để lại dấu ấn, khiến người ta nhận thức được về sự giả tạo này. Có 4 loại sự kiện, có tiềm năng tiết lộ tình hình: (1) sự bất đồng và xung đột xảy ra khi nhóm nỗ lực cùng hành động, (2) sự né tránh đối đầu nhau, rất đáng chú ý, (3) việc công khai phủ nhận việc có một số thành viên không ưa nhau, và (4) sự bùng nổ những cảm xúc tiêu cực giữa các thành viên với nhau. Sự kiện thực sự để lại dấu ấn, kiểm tra tính chân thực của giả định về sự hòa nhập thường nhiều khả năng phát xuất từ những thành viên ít xung đột nhất về vấn đề thân mật và do đó những người này có thể hiểu rõ nhất chuyện gì đang xảy ra.

Các chuẩn mực mang tính hiện thực về sự thân mật sẽ phát triển xoay quanh những sự kiện liên quan đến sự công kích và yêu thương. Ví dụ, nếu

thành viên A công kích mạnh mẽ thành viên B, thì *những gì mà nhóm thực hiện ngay sau cuộc công kích này sẽ tạo nên một chuẩn mực* . Nhóm có thể ngay lập tức chuyển sang một đề tài khác, hoặc ai đó có thể nói “Chúng ta không nên công kích nhau” và cả nhóm tỏ dấu hiệu đồng tình. Vậy là một chuẩn mực được hình thành. Còn nếu nhóm tham gia vào cuộc công kích, thì lại cho ra một chuẩn mực khác, theo đó *nhóm chấp nhận việc công kích trong nội bộ* .

Khi khám phá đến cấp độ này, các thành viên mới nhận ra không những mức độ ghét - thương của họ trong nhóm là khác nhau, mà quan trọng hơn là *việc yêu thương nhau không phải là mục tiêu học hỏi của nhóm này* . Thay vì vậy, các thành viên nhận ra rằng *họ cần chấp nhận nhau, đến mức đủ để có thể cùng nhau học hỏi và thực thi các nhiệm vụ chung* . Việc ưa thích nhau hay có quan hệ cá nhân thân mật hơn là điều có thể xảy ra, đặc biệt là bên ngoài những cuộc hội họp của nhóm, nhưng khi các thành viên vào nhóm thì chỉ cần thân mật với nhau vừa đủ để nhóm hoàn tất được nhiệm vụ học tập của nó. Điều căn bản học được tại đây là: các thành viên có thể *chấp nhận* nhau và làm việc cùng nhau, chứ không cần thiết phải ưa thích, quý mến nhau.

Tôi thường xuyên quan sát được những sự kiện tương tự như trên, trong các nhóm được thành lập chính thức trong công việc. Một nhóm làm việc trong một công ty đang lên đã đổ vỡ khi 2 thành viên có thái độ thù địch nhau. Nhóm xử lý tình huống này bằng cách im lặng, tạo thành một chuẩn mực để thể hiện cảm xúc trong tương lai. Nếu như cả nhóm hoặc người trưởng nhóm trừng phạt 1 hoặc cả 2 đối thủ tham chiến kia, thì chuẩn mực sẽ là: cần kiểm soát cảm xúc. Nếu nhóm hoặc người trưởng nhóm động viên mọi người tìm giải pháp, chuẩn mực sẽ là: xung đột là OK, có thể thể hiện cảm xúc cá nhân, như chúng ta đã thấy qua tình huống minh họa của

DEC. Thời điểm tạo thành chuẩn mực thường rất ngắn ngủi và nếu không chú ý thì người ta sẽ không nhận ra. Tuy nhiên đó chính là thời điểm mà văn hóa bắt đầu được hình thành, và những giả định sau cùng về việc cái gì là đúng đắn, là phù hợp sẽ phản ánh trong chuỗi sự kiện tiếp theo và phản ứng về các sự kiện đó.

Các nhóm tham gia đào tạo rất khác nhau về mức độ thân mật, bởi vì chúng khác nhau xét về loại hình gây ảnh hưởng và loại hình ủy quyền. Những khác biệt này phản ánh cả nét cá tính của thành viên ban tổ chức, lẫn những người tham gia đào tạo, và cho thấy những trải nghiệm thực tế của các nhóm khi chúng nỗ lực học tập. Nhưng mọi nhóm đều đã phát triển được các chuẩn mực ổn định, có thể coi là những văn hóa vi mô. Bằng chứng cho kết luận này là những sự khác biệt trong phương pháp mà mỗi nhóm chọn để thực thi nhiệm vụ, theo yêu cầu của hội thảo, và trong cảm giác khi đến thăm từng nhóm.

Các chuẩn mực nào còn tồn tại được? Vai trò của Trải nghiệm và Học hỏi

Làm thế nào mà các chuẩn mực được củng cố và trở thành những giả định sau cùng được cho là điều hiển nhiên? Hai cơ chế căn bản của sự học là (1) tích cực *giải quyết vấn đề* để tồn tại được với môi trường bên ngoài và (2) *tránh tình trạng lo lắng*, nhằm xử lý được những vấn đề trong nội bộ. Ví dụ, nếu một nhóm thách thức người lãnh đạo chính thức của nó và bắt đầu xây dựng nên các chuẩn mực ủng hộ việc lãnh đạo được chia sẻ rộng rãi hơn và các thành viên được tham gia ở cấp độ cao hơn, vấn đề mấu chốt sẽ là: cách làm việc này có thực sự hiệu quả trong khi giải quyết các vấn đề của thế giới thực hay không. Trong các nhóm tham gia đào tạo, các thành

viên sẽ xem xét để quyết định xem liệu họ có cảm thấy các chuẩn mực này cho phép họ hoàn thành những nhiệm vụ học tập hay không. Trong các nhóm làm việc chính thức, vấn đề là trải nghiệm thực tế để xem công việc có được hoàn thành hiệu quả hay không với tập hợp các chuẩn mực đã được hình thành.

Nếu nhóm cứ liên tục thất bại hoặc thường xuyên cảm thấy khó chịu, sớm muộn gì cũng có người đề xuất rằng cần có quy trình lãnh đạo mới hoặc nhà lãnh đạo ban đầu cần được bố trí lại trong vai trò có nhiều quyền lực hơn, và nhóm sẽ thử nghiệm lại với những hành vi mới, dẫn đến các chuẩn mực mới về cách thức thực thi với sự ủy quyền. Sau đó nhóm phải kiểm tra lại mức độ thành công trên thực tế. Các chuẩn mực nào đem lại thành công lớn nhất sẽ tồn tại được. Khi các chuẩn mực này tiếp tục tồn tại, chúng dần dần chuyển thành những giả định về việc sự kiện thực tế là gì và nó nên diễn ra như thế nào. Khi có các chuẩn mực mới liên quan đến việc ủy quyền, ngay lập tức sẽ có sự kiểm tra để biết các thành viên trong nhóm thấy thoải mái nhiều hơn hay ít hơn với cách làm việc mới này. Liệu rằng các chuẩn mực mới có giúp họ tránh được sự lo ngại vốn có trong các tình huống bất ổn, không rõ ràng hay không? Nếu người lãnh đạo bị thách thức, phải từ bỏ bớt quyền lực và chia sẻ quyền lực cho cả nhóm thì một số thành viên trong nhóm, dựa trên những mô hình về nhu cầu và các trải nghiệm của riêng họ trước đó, có thể cảm thấy khó chịu hơn. Trong một số nhóm, mức độ thoải mái sẽ tăng thêm với những chuẩn mực tái khẳng định quyền lực của người lãnh đạo và khiến cho các thành viên phụ thuộc nhiều hơn vào cá nhân người này, trong khi ít thân mật với những thành viên khác. Giải pháp sau cùng, những phương pháp giúp mọi người thuận lợi hơn, sẽ là tập hợp các chuẩn mực đáp ứng được nhiều nhu cầu bên trong cũng như thỏa mãn được các trải nghiệm bên ngoài. Bởi vì có quá nhiều biến số, nên văn hóa tổng hợp của một nhóm thường là độc nhất và nổi trội.

Tính ổn định của những giả định được phát sinh từ các trải nghiệm của nhóm sẽ cho thấy sự học hỏi, trước tiên, có phải là kết quả của thành công hay của việc tránh thất bại hay không. Nếu nhóm ban đầu học hỏi thông qua những thành công tích cực, tâm lý sẽ là “Tại sao lại phải thay đổi những thứ đã thành công?”. Tuy nhiên, nếu những gì nhóm thực thi lại không tiếp tục thành công nữa, sẽ có yếu tố kích thích tiềm năng và hiển thị ra ngoài để nó thay đổi và có sự học hỏi mới. Nếu nhóm học hỏi để tránh bị tổn thương và thất bại, tâm lý sẽ là “Chúng ta phải né tránh những gì đã từng gây tổn thương trong quá khứ”, điều này ngăn ngừa việc thử nghiệm cái mới và theo đó hạn chế sự khám phá rằng những cái mới cũng có thể sẽ không gây tổn thương thêm nữa. Vì vậy, những giả định về những gì cần tránh là những giả định bền vững hơn các giả định dựa trên thành công. Tại cấp độ cá nhân, chúng ta biết điều này từ những trải nghiệm đáng sợ của riêng mình.

Giai đoạn 3: Nhóm hoạt động và sự thấu hiểu mang tính chức năng

Nếu nhóm xử lý thành công với giả định về sự hòa nhập, nó thường đạt đến một trạng thái cảm xúc được mô tả rõ nhất như *sự chấp nhận qua lại* (mutual acceptance). Nhóm đã có đủ trải nghiệm cho nên các thành viên không những biết cần trông đợi cái gì từ người khác - điều mà chúng ta có thể coi là sự thấu hiểu mang tính chức năng - mà họ còn có cơ hội để biết rằng có thể cùng nhau tồn tại và làm việc, ngay cả khi họ không ưa nhau cho lắm. Sự chuyển đổi cảm xúc, từ việc duy trì ảo ảnh về sự yêu thích lẫn nhau sang trạng thái chấp nhận nhau và thấu hiểu về chức năng, là điều quan trọng bởi vì nó giải phóng năng lượng để làm việc. Việc bị chi phối từ

sự phụ thuộc hoặc giả định hòa nhập đã trói buộc năng lượng cảm xúc, do đó nếu muốn nhóm hoạt động hiệu quả thì nó phải đạt đến một mức độ trưởng thành về cảm xúc, tại đó các chuẩn mực đã qua kiểm tra thực tế là thắng thế.

Trong giai đoạn này, một giả định ngầm hiểu mới đã phát sinh, đó là giả định về công việc - “chúng ta đủ hiểu nhau, về cả góc độ tích cực lẫn tiêu cực, nên chúng ta có thể cùng nhau làm việc hiệu quả và hoàn tất các mục tiêu bên ngoài”. Tới đây, nhóm giảm bớt áp lực để tuân thủ và nó xây dựng nên các chuẩn mực nhằm khuyến khích việc đo lường cá tính và sự phát triển cá nhân, dựa trên giả định rằng: suy cho cùng nhóm sẽ có lợi ích nếu như mọi thành viên của nhóm đều phát triển và trở nên lớn mạnh hơn. Nhiều nhóm không bao giờ đạt đến giai đoạn này, dẫn đến sự khái quát hóa sai lầm rằng mọi nhóm cần có sự thống nhất và tuân thủ cao độ. Theo kinh nghiệm của bản thân tôi, áp lực cao cho việc tuân thủ là triệu chứng của những vấn đề chưa được giải quyết thỏa đáng trong nhóm, và cách tốt nhất để vượt qua tình huống này là giúp nhóm đạt đến một cấp độ trưởng thành hơn với sự chấp nhận qua lại, vận dụng sự khác biệt cá nhân như một nguồn lực, thay vì một gánh nặng.

Các nhóm luôn luôn có một loại nhiệm vụ, cho nên xét về tâm lý thì luôn luôn tồn tại nhu cầu làm việc, và hoàn thành nhiệm vụ. Nhưng khả năng tập trung vào nhiệm vụ lại là hàm số, phụ thuộc vào mức độ mà các thành viên nhóm có thể giảm bớt và tránh sự lo lắng của riêng mình. Sự lo lắng này thực ra sẽ ở mức cao nhất khi nhóm còn non trẻ và chưa có cơ hội để hình thành các giả định văn hóa nhằm kiểm soát sự lo lắng. Vì thế, năng lượng cảm xúc để làm việc trong giai đoạn nhóm mới hình thành là thấp nhất, đây là quan điểm then chốt mà nhà lãnh đạo cần hiểu được để không hấp tấp đưa ra áp lực về nhiệm vụ, trước khi các thành viên làm rõ sự ủy quyền và

các vấn đề về sự thân mật. Mặt khác, cách nhanh nhất để làm cho nhóm mất đi khả năng làm việc hiệu quả là đặt câu hỏi hoài nghi một số giả định văn hóa của nhóm, bởi vì việc này khơi gợi lại những lo lắng ban đầu, những thứ đã từng được xử lý với những giải pháp văn hóa trước kia.

Giai đoạn 4: Nhóm trưởng thành

Trong phần này tôi chỉ trình bày vài điểm cần lưu ý đối với giai đoạn phát triển sau cùng này của nhóm, bởi vì các chi tiết sẽ được trình bày trong những chương sau. Nếu nhóm làm việc thành công, đương nhiên nó sẽ củng cố cho các giả định về bản thân nhóm và về môi trường, từ đó phát triển mạnh thêm loại văn hóa mà nó đã xây dựng. Bởi vì văn hóa là một tập hợp các phản hồi được học hỏi, văn hóa sẽ mạnh mẽ giống như lịch sử học hỏi của nhóm. Nhóm càng chia sẻ nhiều trải nghiệm cảm xúc mãnh liệt, thì nó càng có văn hóa mạnh.

Với những nguồn lực này, một nhóm hay một tổ chức chắc chắn sẽ bắt đầu phát triển giả định rằng nhóm biết mình là ai, vai trò của nhóm trong thế giới này là gì, có thể hoàn tất sứ mạng của mình như thế nào, và tiến hành các hoạt động ra sao. Nếu văn hóa đã được hình thành và phát triển kia là có ảnh hưởng, thì sau cùng nó sẽ trở thành điều hiển nhiên, là cách duy nhất để nhóm nhìn ra thế giới. Các áp lực tuân thủ một lần nữa lại xuất hiện, và điều này tạo ra các mối nguy tiềm tàng trong “tư duy của nhóm”, sự né tránh không khám phá những ý tưởng và hành động đi ngược lại văn hóa đã có. Sau đó, tình thế tiến thoái lưỡng nan của nhóm sẽ là: làm thế nào để không rơi vào tình trạng quá kiên định trong phương pháp tiếp cận với môi trường mà không làm mất đi khả năng điều chỉnh, cải tiến và phát triển.

Tóm tắt và những kết luận

Để hiểu được các văn hóa tổ chức và văn hóa nghề nghiệp, cần phải nắm bắt được những nguồn gốc của văn hóa. Trong chương này, tôi đã trình bày về các nguồn gốc đó trong một nhóm học tập, với việc tìm hiểu các giai đoạn hình thành và phát triển của nhóm, dựa trên các khái niệm tâm lý xã hội và kiến thức của chúng ta về các động lực của nhóm. Khi xem xét chi tiết sự tương tác giữa các cá nhân thành viên, chúng ta có thể hiểu các chuẩn mực hành vi được phát triển như thế nào, thông qua những gì mà các thành viên làm hoặc không làm khi có sự kiện quan trọng xảy ra. Các nguồn lực mang tính tâm lý xã hội căn bản đang hoạt động trong tất cả chúng ta đều là nguyên vật liệu thô mà nhóm xoay quanh rồi tự tổ chức nó, sao cho nhóm vừa hoàn thành được nhiệm vụ, vừa tạo ra một tổ chức tồn tại được và thuận lợi. Theo đó, mọi nhóm đều phải giải quyết các vấn đề như: sự nhận diện thành viên, các mục tiêu chung, cơ chế gây ảnh hưởng, cách thức quản lý sự công kích và tình yêu thương bằng những chuẩn mực về sự ủy quyền và sự thân mật. Các chuẩn mực có hiệu lực dần dần trở thành những giả định văn hóa. Quá trình này dễ thấy nhất trong các nhóm học tập, nhưng các nhóm làm việc thông thường cũng có những vấn đề tương tự như vậy. Các chương tiếp theo sẽ trình bày rõ về quá trình hình thành văn hóa trong các tổ chức.

13

NHỮNG NGƯỜI SÁNG LẬP/LÃNH ĐẠO ĐÃ TẠO NÊN VĂN HÓA TỔ CHỨC NHƯ THẾ

NÀO

Một trong những khía cạnh huyền bí, khó hiểu nhất của văn hóa tổ chức là làm thế nào mà hai công ty tương tự nhau (hoạt động trong cùng một môi trường, với công nghệ giống nhau, có nhiệm vụ tương tự nhau, và những người sáng lập của chúng có xuất thân như nhau), theo thời gian, lại có cách thức vận hành rất khác nhau? Trong Chương 12, tôi đã phân tích quá trình mà các sự kiện diễn ra tự phát trong một nhóm chưa được cấu trúc. Trong chương này, tôi sẽ phân tích thêm về quá trình đó, xem xét những gì xảy ra khi một nhà lãnh đạo chính thức xây dựng nên nhóm và biến nó thành một tổ chức.

Các căn nguyên của văn hóa đến từ những hành động của người sáng lập/nhà lãnh đạo

Các văn hóa về cơ bản đều phát xuất từ 3 nguồn gốc: (1) các niềm tin, giá trị và giả định của những người sáng lập về tổ chức; (2) các trải nghiệm học hỏi của những thành viên nhóm khi tổ chức phát triển lên, và (3) những niềm tin mới, giá trị mới và giả định mới được các thành viên mới hay người lãnh đạo mới đem vào.

Mặc dù mỗi cơ chế trong 3 dạng này đều có một vai trò then chốt riêng, nhưng có thể thấy nguồn gốc văn hóa từ ảnh hưởng của người sáng lập là quan trọng hơn cả. Những người sáng lập không những chọn lựa sứ mạng căn bản và bối cảnh môi trường để nhóm hoạt động, mà chính họ cũng là những người chọn lọc các thành viên và do đó hình thành nên hình thái

phản hồi mà nhóm tạo ra trong các nỗ lực giải quyết vấn đề của môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong.

Một vài tổ chức được hình thành một cách tình cờ hoặc tự phát. Chúng thường là sản phẩm của một hoặc vài cá nhân, những người nhận thức rằng hành động của một số con người được điều phối, dàn xếp có thể đạt được những kết quả mà một cá nhân đơn lẻ không thể làm được. Các phong trào xã hội hay những tôn giáo mới đều bắt đầu với các nhà tiên tri, vị cứu tinh hay các nhà lãnh đạo khác có sức thu hút đặc biệt (charisma). Các nhóm chính trị được khởi xướng bởi những nhà lãnh đạo thuyết phục với những tầm nhìn mới và các giải pháp mới. Các doanh nghiệp được sáng lập bởi những doanh nhân, những người có tầm nhìn về cách thức mà những nỗ lực được điều phối của một nhóm người phù hợp có thể tạo ra hàng hóa, dịch vụ mới trên không gian thị trường.

Những người sáng lập thường có ảnh hưởng đáng kể đối với việc định nghĩa nhóm lúc ban đầu và việc điều chỉnh để thích nghi với môi trường bên ngoài cũng như xử lý các vấn đề hội nhập bên trong nhóm. Bởi vì họ là người có ý tưởng nguyên thủy, theo cách điển hình thì những người này sẽ có những khái niệm của riêng mình về phương pháp để hoàn thành ý tưởng, dựa trên lịch sử văn hóa và cá tính của riêng họ. Những người sáng lập này không những tự tin và quyết đoán cao độ, mà thường thì họ còn có những giả định mạnh mẽ về bản chất của thế giới, về vai trò của tổ chức trong thế giới đó, bản chất của con người và những mối quan hệ, về cách thức tìm ra chân lý, và phương pháp quản lý thời gian và không gian (Schein, 1978, 1983, 2006). Vì thế, họ sẽ khá thuận lợi trong việc áp đặt những quan điểm này lên các đối tác và nhân viên của họ, và sẽ bám víu vào chúng cho tới khi nào các quan điểm trên là không hiệu quả hoặc nhóm suy sụp rồi tan rã (Donaldson & Lorsch, 1983).

Các ví dụ minh họa trong chương này sẽ cho thấy nhiều loại hình phát triển văn hóa khác nhau. Gia đình Steinberg đã xây dựng được một văn hóa mạnh xung quanh sự thích nghi với môi trường ngoài, nhưng chính những xung đột của bản thân người sáng lập này lại gây ra sự rối loạn bên trong và sau cùng làm xói mòn hiệu quả hoạt động của tổ chức. Smithfield là ví dụ cho loại “doanh nhân serial” (*serial entrepreneur: doanh nhân liên tục có ý tưởng mới, liên tục cho ra đời các đơn vị kinh doanh mới; thường thì dạng doanh nhân này sẽ ủy quyền cho người khác quản lý các tổ chức kinh doanh đã có, và tập trung tìm ý tưởng mới để khởi tạo doanh nghiệp mới - ND, theo www.businessdictionary.com*). Lịch sử của DEC được hình thành xung quanh cá tính của Ken Olsen đã minh họa cho phương pháp tạo dựng một văn hóa mạnh, phù hợp với sự tăng trưởng và cải tiến, nhưng lại không tương thích khi thị trường đã phát triển cao độ, nhưng văn hóa này mạnh đến mức nó vẫn tồn tại ngay cả khi DEC không còn là một thực thể kinh tế độc lập. Mặc dù trải nghiệm của cá nhân tôi với các tổ chức khác như IBM, HP và Apple là không nhiều, nhưng tôi vẫn sẽ minh họa về nguồn gốc văn hóa dẫn đến những khác biệt trong các công ty này hiện nay như thế nào.

Sam Steinberg

Sam Steinberg là một người nhập cư, cha mẹ ông là những người bán tạp hóa trong một góc đường tại Montreal. Cha mẹ ông, nhất là người mẹ, đã hướng dẫn ông một số thái độ căn bản để đối xử với khách hàng, giúp ông hình thành một tầm nhìn tạo điều kiện cho việc xây dựng thành công một doanh nghiệp trong tương lai. Ông đã giả định ngay từ đầu rằng nếu mình làm điều đúng đắn thì sẽ thành công và có thể xây dựng được một tổ chức lớn, giúp ông và gia đình “phát tài”. Thành tựu lớn nhất trong sự nghiệp của

Steinberg là một chuỗi gồm các siêu thị lớn, những cửa hàng tiện lợi và những hoạt động kinh doanh khác có liên quan, thống trị thị trường trong nhiều thập niên.

Sam Steinberg là nguồn gốc của ý thức hệ chủ đạo trong công ty của ông, xuyên suốt chiều dài lịch sử doanh nghiệp và ông áp đặt những giả định của mình lên công ty cho đến khi ông chết vào cuối thập niên 1970. Ông đã giả định rằng sứ mạng ban đầu của mình là cung cấp các sản phẩm chất lượng cao, đáng tin cậy cho khách hàng trong điều kiện môi trường sạch sẽ, hấp dẫn và giả định rằng: các nhu cầu của khách hàng là yếu tố quan trọng hàng đầu cần xem xét trước khi ra các quyết định chính. Có rất nhiều câu chuyện kể về cách mà Steinberg, doanh nhân trẻ quản lý cửa hàng tiện lợi cùng với người vợ của ông ta, đã tin tưởng khách hàng và tạo uy tín đối với họ. Ông luôn luôn cho thu hồi sản phẩm bất cứ khi nào khách hàng phản nản và luôn luôn giữ vệ sinh tuyệt đối cho cửa hàng, điều này về sau đã trở thành một nội dung căn bản trong chính sách của chuỗi cửa hàng, trong nội dung đào tạo và giám sát công việc.

Steinberg tin rằng chỉ có việc cá nhân nêu gương và giám sát chặt chẽ mới đảm bảo hiệu quả làm việc cao của người nhân viên. Ông thường xuất hiện bất ngờ tại các cửa hàng, kiểm tra từng chi tiết nhỏ và giảng dạy cho nhân viên biết cần phải làm gì. Ông thường nổi nóng với những nhân viên nào không tuân thủ những nguyên tắc mà ông đã đặt ra. Ông muốn những người quản lý cửa hàng cũng hành động giống như ông, để nêu gương tốt cho nhân viên.

Hầu hết các thành viên trong nhóm sáng lập của công ty này là người trong gia đình Steinberg, gồm 3 anh em và một người ngoài gia đình làm trợ lý cho Steinberg. Nhưng chính người trợ lý đó mới là người chia sẻ

những giả định căn bản của người sáng lập về “sự quản lý chi tiết, rõ ràng” và thiết lập nên một hệ thống chính thức để đảm bảo những nguyên tắc này trở thành yếu tố căn bản trong thực tế vận hành. Sau khi Steinberg qua đời, nhân vật ngoài gia đình này đã trở thành CEO và tiếp tục duy trì các thực hành quản lý như trên.

Steinberg giả định rằng chỉ có thể chiến thắng trên không gian thị trường nếu có sự cải tiến kỹ thuật cao độ ngay tại điểm tiếp xúc khách hàng trực tiếp. Ông luôn khuyến khích các nhà quản lý của mình thử nghiệm các phương pháp mới, mời gọi nhiều nhà tư vấn về quản lý nguồn nhân lực, triển khai các chương trình chọn lọc và phát triển trong thời gian dài trước khi công ty thử nghiệm cái mới, đi lại nhiều nơi để tìm hiểu về công nghệ mới. Sự đam mê cải tiến này giúp Steinbergs trở thành một trong những công ty đầu tiên trong lĩnh vực kinh doanh siêu thị đã ứng dụng công nghệ mã vạch và ứng dụng các trung tâm đánh giá để chọn lựa các nhà quản lý cửa hàng. Quan điểm của ông về chân lý và sự thật là: bạn phải liên tục tìm kiếm chúng, bất cứ khi nào có thể, vì vậy bạn phải cởi mở với môi trường và không bao giờ được tin chắc rằng mình đã có đầy đủ mọi câu trả lời. Ông chỉ tin cậy những nhà quản lý nào có những giả định giống mình, và rõ ràng là thiên vị hơn đối với những ai nhận được sự ủy quyền từ ông.

Quyền lực và sự ủy quyền trong công ty này được tiến hành tập trung, theo đó mọi người đều hiểu rằng chỉ có Steinberg hoặc người trợ lý của ông ta mới có quyền quyết định sau cùng trong mọi hoạt động của công ty. Còn Sam Steinberg và vợ ông là nguồn gốc của quyền lực cao nhất, quyền biểu quyết trong hội đồng quản trị, cho nên sau khi Steinberg qua đời thì vợ ông kiểm soát toàn bộ công ty.

Mặc dù Steinberg rất quan tâm đến việc phát triển các nhà quản lý giỏi trong tổ chức, nhưng ông không chia sẻ quyền sở hữu bằng cách chi trả lương bằng cổ phiếu. Ông trả lương hậu, nhưng không bao giờ chia cổ phiếu với người ngoài, ngay cả với người trợ lý là bạn bè thân thiết và cũng là người đồng sáng lập nên công ty của mình.

Steinberg đưa nhiều người thân trong dòng họ vào công ty làm việc, giao cho họ các vị trí quản lý. Khi doanh nghiệp phát triển thành tổ chức đa ngành, những người bà con này của Steinberg trở thành những người quản lý các khối chức năng, trong khi họ chưa có nhiều kinh nghiệm quản lý. Nếu họ làm việc kém hiệu quả, Steinberg sẽ cử người khác, có năng lực cao đến hỗ trợ bên dưới họ. Nếu hoạt động của khối đó được cải thiện tốt hơn, người nhà của Steinberg sẽ có uy tín. Ngược lại, anh ta/cô ta phải ra đi nhưng không bị mất mặt với nhiều cái cớ khác nhau. Mặc dù Steinberg muốn có sự giao tiếp cởi mở cao độ và sự tin cậy trong tổ chức, nhưng ông không bao giờ nhận ra rằng các giả định của mình về vai trò của gia đình và những cách thức quản lý đúng đắn đã rất mâu thuẫn với nhau. Ông đã không nhận ra những xung đột và sự thiếu nhất quán của chính mình, do đó không thể hiểu nổi tại sao một số nhà quản lý trẻ tuổi và giỏi nhất của mình lại không đáp ứng được những động lực cạnh tranh của ông đề ra và thậm chí rời bỏ công ty. Ông không thể nhìn ra rằng một số người quản lý này biết là con đường sự nghiệp của họ bấp bênh vì bầu không khí chính trị doanh nghiệp, vì không có hình thức trả lương bằng cổ phiếu, và vì sự tương thưởng tùy tiện cho các thành viên trong gia đình.

Sau cái chết của Steinberg, công ty đã trải qua một thời gian dài xáo trộn về văn hóa, vì khoảng trống được tạo ra khi thiếu vắng ông và nhiều nhân tố xây dựng văn hóa quan trọng khác cũng nghỉ hưu. Nhưng người trợ lý của Steinberg vẫn tiếp tục duy trì triết lý căn bản. Khi người trợ lý này nghỉ

huu, công ty lại trải qua một giai đoạn bất ổn nữa khi người ta phát hiện ra nhiều nhà quản lý dưới thời Sam Steinberg là không có thực lực như các giả định đã có. Những người con của Steinberg đều không thể nhận lãnh trách nhiệm quản lý hoạt động kinh doanh một cách quyết đoán, vậy là nhiều người bà con khác đã thay nhau điều hành. Nhưng không ai trong số này có được những kỹ năng kinh doanh như Sam Steinberg, vậy là họ nhờ một người bên ngoài đảm nhiệm vị trí CEO. Người này được dự đoán trước là sẽ thất bại, vì không thể điều chỉnh để phù hợp với văn hóa và với gia đình của người chủ sở hữu. Sau khi thất bại với 2 vị CEO được mời từ các doanh nghiệp khác về làm, công ty phải mời một nhà quản lý cũ, đã từng làm việc và đã thôi việc, hiện đang tự kinh doanh bất động sản, về điều hành. Vị này đã bình ổn được hoạt động kinh doanh, bởi vì ông đã có uy tín khi từng làm việc trong quá khứ và hiểu biết của ông trong việc xử lý những mối quan hệ của các thành viên gia đình. Dưới sự lãnh đạo của ông này, một số giả định ban đầu lại được khôi phục nhưng đi theo một hướng mới. Sau cùng, gia đình Steinberg quyết định bán công ty, còn vị CEO sau cùng và một người em họ của Steinberg đã lập nên một đơn vị khác, cạnh tranh với chuỗi Steinbergs nguyên thủy.

Một bài học rõ nét từ tình huống minh họa này là: văn hóa không tồn tại khi những nhân tố chính yếu trong việc chuyển tải văn hóa đã rời bỏ tổ chức, và khi nhiều thành viên trong tổ chức đã trải nghiệm sự xung đột ở một mức độ nhất định vì các thông điệp phát xuất từ những người lãnh đạo trong giai đoạn tăng trưởng. Công ty Steinbergs có một văn hóa mạnh, nhưng những xung đột của chính cá nhân Sam Steinberg đã ăn sâu vào văn hóa này, tạo ra xung đột và sau cùng dẫn đến sự bất ổn.

Công ty Fred Smithfield

Smithfield đã xây dựng nên một chuỗi các tổ chức dịch vụ tài chính, sử dụng các kỹ thuật phân tích tài chính phức tạp như trong một vùng lãnh thổ, khi mà các công ty bảo hiểm, các quỹ tương hỗ, các ngân hàng mới chỉ bắt đầu ứng dụng các kỹ thuật này. Ông là người xây dựng nên các khái niệm và cũng là người bán hàng (sales), nhưng một khi ông đã có ý tưởng về một loại hình tổ chức dịch vụ kiểu mới, ông sẽ nhờ người khác đầu tư vào, xây dựng nên và quản lý nó.

Smithfield tin rằng ông chỉ nên đầu tư số tiền rất nhỏ cho từng doanh nghiệp, bởi vì nếu ông không thể thuyết phục người khác bỏ tiền ra đầu tư thì có lẽ là ý tưởng kinh doanh đó không ổn. Ông có giả định ban đầu rằng ông không có đủ hiểu biết về thị trường để đi đánh bạc bằng tiền túi của mình. Bởi vì ông cho rằng mình là người tạo ra các khái niệm, chứ không phải là nhà quản lý, ông không những đầu tư số tiền tối thiểu mà còn không trực tiếp tham gia vào hoạt động của các doanh nghiệp do mình tạo ra. Sau khi đã hình thành nên một tổ chức mới, thường thì Smithfield sẽ tìm ra người nào đáng tin nhất để nhờ anh ta/cô ta quản lý nó.

Chúng ta có thể suy luận rằng các giả định của Smithfield về những mục tiêu cụ thể, các phương tiện tốt nhất để đạt được mục tiêu, phương pháp đo lường kết quả, và phương pháp điều chỉnh nếu có bất ổn đều là các giả định mang tính thực dụng, về căn bản. Smithfield dường như không còn quan tâm gì nữa sau khi tổ chức mới, được thành lập từ ý tưởng của ông, đã tự đứng vững được và thực thi các chức năng của nó. Chủ thuyết của ông dường như là: có khái niệm rõ ràng về sứ mạng chính, kiểm tra nó bằng cách nói cho các nhà đầu tư khác biết, kết nạp các nhân sự phù hợp là những người hiểu về sứ mạng, và sau đó thì ông để mặc cho họ điều hành

tổ chức; ông chỉ đo lường hiệu quả hoạt động thông qua các tiêu chí tài chính.

Nếu Smithfield có các giả định về việc các tổ chức nên vận hành như thế nào, ông sẽ không nói cho người khác mà giữ lại cho riêng mình. Vì thế, các văn hóa trong những tổ chức do ông phát triển đã bị ảnh hưởng nhiều bởi những giả định của người mà ông gửi đến để điều hành quản lý. Hiển nhiên, các văn hóa này rất khác biệt nhau. Và nếu phân tích tổng hợp các doanh nghiệp của Smithfield như một tổ chức chung nhất, chúng ta sẽ thấy có rất ít bằng chứng về văn hóa doanh nghiệp, bởi vì trong đó không có các nhóm với lịch sử chung và các trải nghiệm học tập chung. Nhưng mỗi doanh nghiệp đơn lẻ lại có văn hóa riêng của nó, phát xuất từ những niềm tin, giá trị, và giả định của nhà quản lý điều hành do Smithfield chỉ định.

Tình huống tóm lược này cho thấy rằng các nhà lãnh đạo không phải đều tự động áp đặt lên các tổ chức của họ. Việc áp đặt này phụ thuộc vào nhu cầu cá nhân trong việc thể hiện ra bên ngoài các giả định riêng của người lãnh đạo. Đối với Smithfield, việc tự đánh giá mình, ở mức độ cao nhất, là mức độ thành công xét về khía cạnh tài chính trong các doanh nghiệp mà ông tạo ra, và khả năng của mình để tiếp tục có những ý tưởng mới. Nhu cầu sáng tạo của ông đã khiến ông quay sang chú trọng vào lĩnh vực bất động sản, sau khoảng một thập niên đi xây dựng các tổ chức dịch vụ tài chính, rồi sau đó lại khiến ông trở thành nhà vận động hành lang đại diện cho các tổ chức về môi trường. Sau đó ông lại thử nhúng tay vào chính trị, rồi quay lại lĩnh vực kinh doanh trong một công ty dầu mỏ và một doanh nghiệp khai thác kim cương. Sau cùng, ông quan tâm đến giáo dục, và kết thúc sự nghiệp tại trường kinh doanh Midwestern.

Ken Olsen/DEC

Văn hóa của DEC đã được trình bày chi tiết trong Chương 3. Trong phần này, tôi muốn tập trung hơn vào cách thức mà người sáng lập công ty, Ken Olsen, đã tạo nên hệ thống quản lý và sau cùng dẫn đến văn hóa của doanh nghiệp. Olsen đã phát triển các niềm tin, thái độ và giá trị từ gia đình ông - một gia đình mộ đạo Tin lành, và tại công ty MIT - nơi ông đã làm việc với máy tính có tương tác đầu tiên là chiếc Whirlwin. Ông và một đồng nghiệp khác đã xây dựng nên công ty DEC hồi giữa thập niên 1950 bởi vì họ tin rằng có thể xây dựng được các máy tính mini có tương tác, từ đó phát triển thành một thị trường lớn. Sau đó Olsen đảm nhiệm vị trí CEO.

Các giả định của Olsen về bản chất của thế giới và cách thức để một người tìm ra chân lý và giải quyết vấn đề là những giả định rất mạnh mẽ trong giai đoạn đầu sau khi công ty thành lập và phát triển. Chúng được phản ánh rõ nét trong phong cách quản lý của ông. Olsen tin rằng ý tưởng hay có thể phát xuất từ bất cứ ai trong công ty, bất chấp cấp bậc và kiến thức nền tảng, nhưng bản thân tác giả của ý tưởng đó cũng như bất cứ một cá nhân đơn lẻ nào khác đều không đủ thông minh để thẩm định tính đúng đắn của ý tưởng được đề xuất. Ông cảm thấy cách tốt nhất để thẩm định là thảo luận, tranh luận cởi mở, công khai và không ai được phép hành động cho đến khi ý tưởng vẫn đứng vững được sau khi được đưa ra bàn cãi. Olsen củng cố cho các giả định của mình qua việc thường xuyên nói rằng bản thân ông thường từ chối việc ra quyết định, bởi vì “Tôi không mấy thông minh; khi tôi tham gia vào một nhóm những người thông minh và lắng nghe họ tranh luận thì tôi mới nhanh chóng trở nên thông minh.” Ông còn tin rằng các ý tưởng không thể được triển khai thực thi hiệu quả khi chưa được sự ủng hộ của mọi người liên quan, cho nên phương pháp tốt

nhất để có được sự ủng hộ cho ý tưởng là để mọi người cùng tranh luận và tự họ thuyết phục nhau.

Theo lý thuyết của Olsen, mỗi cá nhân cần phải được giao trách nhiệm rõ ràng và đơn giản, và người đó được đo lường hiệu quả trong phạm vi trách nhiệm của mình. Các nhóm có thể giúp ra quyết định và hình thành cam kết, nhưng trong bất cứ tình huống nào thì nhóm cũng không chịu trách nhiệm, mà chỉ có cá nhân chịu trách nhiệm. Ông sẵn sàng thành lập nên các đơn vị phụ trách sản phẩm và thị trường trùng lắp nhau, chúng cạnh tranh lẫn nhau; nhưng khi làm điều đó ông đã không nhận ra rằng sự cạnh tranh nội bộ sau cùng sẽ làm xói mòn hoạt động giao tiếp cởi mở và khiến cho các nhóm khó ra quyết định hơn.

Ông còn giả định rằng mọi người đều có ý định xây dựng, có lòng trung thành theo lý trí đối với các mục tiêu của tổ chức, và cùng nhau cam kết. Việc một thành viên trong công ty che giấu thông tin, bày trò chơi quyền lực, cố gắng tranh đua cá nhân, đổ lỗi cho người khác khi mình thất bại, làm xói mòn hay phá hoại những quyết định mà anh ta/cô ta đã đồng thuận, và tự ý thực thi công việc khi chưa được sự chấp thuận của người khác đều được coi là sai trái và sẽ bị khiển trách công khai.

Mô hình điều hành tổ chức tập trung làm tối đa hóa tính sáng tạo của cá nhân và chất lượng của những quốc gia như trên đã rất thành công trong hơn 30 năm, giúp DEC tăng trưởng lớn mạnh và tổ chức có tinh thần cao. Tuy nhiên, khi công ty phát triển rộng thêm, các thành viên nhận ra rằng mình có ít thời gian hơn để thương lượng với nhau và họ không hiểu cá tính của nhau. Đã xuất hiện một số nghịch lý và sự không nhất quán trong nhiều giả định, được hiển thị ra ngoài.

DEC sau đó đã ngày càng gặp khó khăn trong việc áp đặt kỷ luật đối với các quy trình của nó. Nếu một nhà quản lý quyết định rằng vì các lý do mang tính tổ chức nên cần thiết phải có phương pháp tiếp cận độc đoán, có kỷ luật chặt chẽ hơn thì anh ta/cô ta sẽ không làm Olsen hài lòng, bởi vì với cách làm này thì người nhân viên không còn tự do và tinh thần doanh nhân bị xói mòn. Olsen cảm thấy rằng bản thân ông đã để cho những thuộc cấp trực tiếp của mình được tự do rất nhiều, vậy thì tại sao những người này lại không trao tự do cho những nhân viên cấp dưới họ? Đồng thời Olsen cũng cảm thấy tại một số cấp độ nhất định trong tổ chức của ông, kỷ luật là yếu tố then chốt để công việc trôi chảy; cái khó là xác định xem phạm vi nào cần kỷ luật và phạm vi nào cần tự do.

Khi công ty chỉ có quy mô nhỏ và mọi thành viên trong công ty đều biết rõ về nhau, khi “mức độ thân mật” là cao, người ta luôn luôn có thời gian để thương lượng bàn bạc với nhau, và sự đồng thuận căn bản cũng như niềm tin là đủ lớn để đảm bảo rằng: nếu áp lực thời gian buộc các thành viên phải tự mình ra quyết định và bất tuân lệnh của cấp trên, những người khác vẫn đồng tình với hành động đó. Nhưng khi tổ chức phát triển ra quy mô lớn hơn, phức tạp hơn thì những gì trước kia từng là hệ thống có độ thích nghi cao, phù hợp cho công cuộc cải tiến nay lại được ngày càng nhiều thành viên trong công ty coi là thứ vô tổ chức, hỗn loạn và không thích nghi với một thị trường hàng hóa đã trưởng thành.

Ken Olsen là một doanh nhân điển hình với một tập hợp các giả định rõ ràng về công việc “đối ngoại” lẫn “đối nội”. Các giả định của người sáng lập này được phản ánh trong cách thức vận hành rất tốt của công ty trong thập niên 1990. Và sự suy sụp về kinh tế của DEC và cuối cùng việc công ty này được Compaq mua lại vào cuối thập niên 1990 cũng cho thấy một

tập hợp những giả định có thể có hiệu quả trong hoàn cảnh này, nhưng sẽ không phù hợp trong những hoàn cảnh khác như thế nào.

Wozniak và Jobs tại Apple, Watson tại IBM, Packard và Hewlett tại HP

Tôi không biết nhiều về việc hình thành 3 doanh nghiệp này, nhưng từ quan điểm văn hóa và thông qua việc phân tích văn hóa với các thông tin về người sáng lập cũng có thể hình thành một số hiểu biết sâu sắc về văn hóa trong các tổ chức nêu trên. Cách phân tích này cũng giúp chúng ta hiểu tại sao 3 công ty trong cùng một lĩnh vực công nghệ nhưng sau cùng lại có những văn hóa rất khác nhau. Apple được thành lập bởi Steve Jobs và Steve Wozniak, 2 kỹ sư có ý định tạo nên các sản phẩm phục vụ công tác giáo dục trẻ em, và những thứ vui nhộn và dễ sử dụng đối với người trẻ tuổi. Nền tảng của họ là ngành kỹ thuật, và tâm lý thắng thế là “hãy tự làm việc của mình”. Khi Apple cố gắng xây dựng định hướng thị trường bằng cách mời John Scully từ PepsiCo về làm việc, công ty phát triển mạnh nhưng nhiều thành viên cảm thấy rằng cộng đồng kỹ thuật trong Apple không bao giờ chấp nhận người quản lý điều hành có định hướng marketing này cả. Sau một thời gian thì Apple lại quay về cội nguồn của nó, với sự “tái xuất” của Steve Jobs. Các sản phẩm có thiết kế hấp dẫn cùng với sự phát triển của những cửa hàng trưng bày sản phẩm rất thân thiện với người sử dụng đã cho thấy Apple hiện nay vừa có định hướng marketing, vừa kết hợp được các kỹ năng chuyên ngành kỹ thuật, đó dường như là điều mà chỉ có Steve Jobs có thể làm.

Nhiều người nhận xét rằng IBM đã có hiệu quả tốt hơn nhiều, khi có nhà quản lý marketing là Lou Gerstner với các nỗ lực làm hồi sinh hoạt động

kinh doanh trong thập niên 1990. Tại sao tình hình này lại khả quan hơn so với Scully tại Apple? Phân tích văn hóa cho thấy: những người thành lập IBM không phải là các doanh nhân với nền tảng công nghệ, và lúc đầu họ không hề có ý định xây dựng một tổ chức dựa trên nền tảng công nghệ. Tom Watson đã là người quản lý sales marketing, ông này đã rời bỏ công ty National Cash Register để xây dựng nên IBM (Watson & Petre, 1990). Ông tư duy như một người làm công tác sales/marketing trong suốt sự nghiệp của mình, và người con trai của ông là Tom Watson Jr. cũng có định hướng tư duy marketing. Xây dựng hình ảnh rõ ràng trước công chúng trở thành một tiêu chuẩn quan trọng của IBM, được biểu tượng hóa với bộ đồng phục veston màu xanh và chemise trắng của tất cả mọi nhân viên sales. Watson Jr. đương nhiên hiểu biết nhiều về công nghệ, nhưng các giả định văn hóa sâu sắc hơn luôn luôn phát xuất từ sales và marketing. Vậy thì có gì đáng ngạc nhiên không, khi một nhà quản lý marketing xuất sắc, đến từ bên ngoài, được chấp nhận để được phép hỗ trợ công ty giành lại lợi thế cạnh tranh và ông ta đã thành công bằng cách củng cố văn hóa này, chứ không phải là thay đổi nó (Gerstner, 2002)?

HP thì sao nhỉ? Dave Packard và Bill Hewlett đều xuất thân từ Stanford, với ý định xây dựng nên một doanh nghiệp trong ngành công nghệ, khởi đầu là lĩnh vực các công cụ đo lường (Packard, 1995). Lĩnh vực máy tính chỉ được đem vào công ty sau đó, như một phần bổ sung cho công nghệ cốt lõi; nhưng sau cùng thì chính sự xuất hiện của sản phẩm máy tính đã chia cắt doanh nghiệp nguyên thủy này thành Agilent (vẫn theo đuổi lĩnh vực ban đầu) và HP (máy tính, máy in và nhiều sản phẩm liên quan khác). Sự phát triển và thành công của HP đã phản ánh sự phân chia có hiệu quả giữa Hewlett (về căn bản là người lãnh đạo kỹ thuật) và Packard (nhà lãnh đạo thiên về kinh doanh hơn). Khả năng kết hợp tuyệt vời của hai cá nhân này đã trở thành một giá trị trọng tâm trong “đường lối của HP”. Phong cách

quản lý của Packard là rất trái ngược với Ken Olsen, theo đó HP nhấn mạnh đến tinh thần đồng đội và sự đồng thuận, ngay khi sự cạnh tranh cá nhân vẫn được duy trì như một giả định văn hóa sâu sắc hơn. Tinh thần đồng đội tại HP được định nghĩa là việc cùng nhau thống nhất và cá nhân không đấu tranh quá dữ dội để bảo vệ quan điểm riêng nếu như sự đồng thuận của nhóm đang đi về một hướng khác.

Tóm tắt và những kết luận

Chương này trình bày nhiều tình huống minh họa về những cách thức mà các tổ chức đã bắt đầu hình thành văn hóa thông qua các hành động của người sáng lập, người đóng vai trò lãnh đạo mạnh mẽ trong giai đoạn đầu. Quan trọng là phải nhận ra rằng ngay cả trong các công ty đã trưởng thành thì chúng ta vẫn có thể truy tìm ra nguồn gốc của các giả định, đó là niềm tin và giá trị của người sáng lập và những nhà lãnh đạo trong giai đoạn mới hình thành công ty. Vai trò đặc biệt của các nhà lãnh đạo này là: mang đến những câu trả lời đầu tiên cho những vấn đề mà một nhóm non trẻ còn thắc mắc về việc vận hành bên trong và bên ngoài. Sau khi nhà lãnh đạo đã kích hoạt nhóm, nhóm có thể xác định được các hành động của mình có giải quyết được vấn đề một cách hiệu quả trong môi trường bên ngoài hay không, và có tạo dựng được một hệ thống nội bộ ổn định hay không. Sau đó, một số giải pháp khác có thể được đề xuất bởi những thành viên nhóm mạnh mẽ khác, và quá trình học hỏi văn hóa được lan rộng. Tuy nhiên, chúng ta không thể bỏ qua tầm quan trọng đáng kể của nhà lãnh đạo trong giai đoạn sơ khai này.

Tôi không ám chỉ rằng các nhà lãnh đạo đã có chủ ý khi đào tạo cho các nhóm mới của mình về phương pháp nhận thức, tư duy và cảm xúc (mặc dù vẫn có một số lãnh đạo đúng là đã làm điều này). Thay vì vậy, chính bản chất trong tư duy của người doanh nhân mới mang đến các ý tưởng về việc làm cái gì và làm như thế nào. Những người sáng lập nên các nhóm thường có xu hướng làm rõ các chủ thuyết của riêng họ về việc nhóm nên hoạt động như thế nào; và họ có xu hướng chọn lựa đồng nghiệp và thuộc cấp là những người mà họ cảm giác là người đó cũng thích thú chủ thuyết đó. Cả người sáng lập lẫn các thành viên mới trong nhóm đều lo ngại về quá trình hình thành nhóm, do đó đề xuất của người lãnh đạo/sáng lập luôn luôn được chú ý đặc biệt trong giai đoạn này.

Giai đoạn đầu mà nhóm mới hình thành cũng thường có xu hướng không chấp nhận những gì mơ hồ và bất đồng. Chúng ta vẫn thường thấy nhiều tình huống, khi các đối tác hoặc người đồng sáng lập có cách tư duy khác và dẫn đến xung đột, kết quả là ai đó phải ra đi và bầu không khí thống nhất trong nhóm được duy trì. Nếu người sáng lập không có đề xuất gì nhằm giải quyết sự lo ngại của nhóm, sẽ có một số thành viên mạnh mẽ khác đứng ra nhận lãnh và khi đó xuất hiện người lãnh đạo mới, không phải là người sáng lập. Tôi không quan sát thấy tình huống này trong các doanh nghiệp được dùng làm ví dụ minh họa trong chương này của sách, nhưng tôi đã chứng kiến trong nhiều tổ chức khác. Quan điểm quan trọng cần rút ra là: mức độ lo ngại khi nhóm vừa được thành lập là cao, sự lo ngại này xuất hiện trong nhiều khía cạnh; vì vậy các thành viên nhóm đều rất muốn tìm kiếm được sự lãnh đạo. Nếu người sáng lập không thành công trong việc giảm bớt lo ngại, nhóm sẽ ủy quyền cho một số nhà lãnh đạo khác.

Bởi vì các nhà lãnh đạo đồng thời là người sáng lập thường có chủ thuyết mạnh mẽ về phương pháp thực thi, nên các chủ thuyết này sẽ sớm

được mang ra kiểm chứng. Nếu các giả định của họ sai, nhóm sẽ tan rã ngay trong giai đoạn đầu. Nếu các giả định này là đúng đắn, họ sẽ tạo dựng được một tổ chức mạnh với văn hóa phản ánh các giả định nguyên thủy này. Nếu môi trường thay đổi, các giả định này trở thành không phù hợp nữa, tổ chức phải tìm cách thay đổi một số nét văn hóa của nó - một quá trình đặc biệt khó khăn nếu người sáng lập vẫn còn đang kiểm soát tổ chức của mình. Sự thay đổi này còn khó khăn phần nào bởi vì theo thời gian thì người lãnh đạo đồng thời là người sáng lập đã có quá nhiều cơ hội để gắn chặt, ăn sâu các giả định của mình vào nhiều quy trình của tổ chức. Chương 14 sẽ trình bày chi tiết về quá trình này.

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO ĐÃ GẮN KẾT VÀ CHUYỂN TẢI VĂN HÓA NHƯ THẾ NÀO

Trong Chương 13, chúng ta đã xem những người sáng lập của tổ chức khởi sự cho quá trình hình thành văn hóa như thế nào, khi họ áp đặt các giả định của riêng mình lên một nhóm mới. Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu về các cơ chế mà những người lãnh đạo có thể sử dụng để củng cố cho việc thông qua những niềm tin, giá trị và giả định của họ khi nhóm dần dần phát triển thành một tổ chức. Khi nhóm thành công với nhiệm vụ ban đầu, các giả định của người lãnh đạo trở thành điều được chia sẻ và là một bộ phận trong văn hóa tổ chức. Khi đó, các thành viên mới sẽ trải nghiệm các giả định này như những điều hiển nhiên, chứ không phải là nội dung cần thảo luận thêm - “đây là cách mà chúng ta làm việc tại đây”. Từ quan điểm của người lãnh đạo, cho dù là người lãnh đạo đóng vai trò cha mẹ, thầy cô giáo hay sếp trong tổ chức, đâu là những cơ chế khả thi để đảm bảo rằng các thành viên mới sẽ nhận được thông điệp?

**Các nhà lãnh đạo đã gắn kết sâu những niềm tin, giá trị và giả
định của họ như thế nào**

Cách giải thích đơn giản nhất cho cách thức mà người lãnh đạo chuyên tài thông điệp của mình là: thông qua sức thu hút đặc biệt của cá nhân (charisma) - đó là khả năng kỳ diệu để lôi cuốn sự chú ý của nhân viên thuộc cấp và truyền thông được các giả định, những giá trị chính yếu một cách sống động (Bennis và Nanus, 1985; Conger, 1989; Leavitt, 1986). Sức thu hút này là một cơ chế quan trọng để tạo dựng văn hóa, nhưng từ quan điểm của tổ chức và xã hội thì nó không phải là một cơ chế đáng tin cậy để gắn sâu hoặc xã hội hóa, bởi vì rất ít lãnh đạo “có charisma” và cũng khó dự đoán được ảnh hưởng của họ đối với người khác. Các nhà sử học có thể nghiên cứu quá khứ và nói rằng một số nhân vật lịch sử nhất định là những người có sức thu hút đặc biệt hay có tầm nhìn lớn. Tuy nhiên, cách thức họ chuyển tải tầm nhìn đó sang người khác là không phải luôn luôn rõ ràng. Mặt khác, những người lãnh đạo không có charisma vẫn có nhiều cách khác nữa để lan tỏa thông điệp của họ, và trọng tâm của chương này chính là những phương pháp đó. Bảng 14.1 dưới đây trình bày 12 cơ chế để gắn kết, được phân chia thành 2 nhóm là sơ cấp và thứ cấp, nhằm nêu bật sự khác biệt giữa các cơ chế mạnh mẽ nhất, mang tính chất hành vi hàng ngày của người lãnh đạo với các cơ chế chính thức hơn để hỗ trợ, củng cố cho các thông điệp sơ cấp.

Các cơ chế gắn kết sơ cấp

Có 6 cơ chế sơ cấp được trình bày như trong bảng trên đây, chúng là các “công cụ” chính để những người lãnh đạo sử dụng nhằm huấn luyện cho tổ chức của mình về phương pháp nhận thức, tư duy, cảm nhận và hành xử dựa trên những niềm tin có ý thức và vô thức của chính họ. Chúng là những sản phẩm nhân tạo của văn hóa lần đầu, được hiển thị ra ngoài và trực tiếp tạo

ra cái vẫn thường được gọi là “bầu không khí” của tổ chức (Schneider, 1990; Ashkanasy, Wilderom và Peterson, 2000).

Bảng 14.1 Các cơ chế gắn kết sâu các giá đình, giá trị và niềm tin của người lãnh đạo

Các cơ chế sơ cấp để gắn kết

- Những gì mà người lãnh đạo thường xuyên chú ý, đo lường và kiểm soát
- Cách thức mà người lãnh đạo phản ứng lại trước các sự kiện then chốt và những khủng hoảng mang tính tổ chức
- Cách thức người lãnh đạo phân bổ các nguồn lực
- Vai trò làm hình mẫu, đào tạo và huấn luyện có chủ ý
- Cách thức người lãnh đạo phân chia phần thưởng và địa vị
- Cách thức người lãnh đạo tuyển dụng, thăng chức và “rút phép thông công” giáng chức

Các cơ chế thứ cấp nhằm làm rõ và củng cố

- Thiết kế và cấu trúc của tổ chức
 - Các hệ thống và quy trình của tổ chức
 - Các nghi lễ, nghi thức của tổ chức
 - Thiết kế của không gian vật chất, mặt tiền và tòa nhà làm việc
 - Các câu chuyện về những sự kiện và nhân vật quan trọng
 - Các tuyên bố chính thức của tổ chức về triết lý, tín điều và điều lệ
-

Những gì mà người lãnh đạo thường xuyên chú ý, đo lường và kiểm soát. Cơ chế mạnh nhất mà những người sáng lập, nhà lãnh đạo, người quản lý và các bậc cha mẹ sẵn có để truyền thông những gì mà họ tin tưởng hoặc quan tâm chính là những vấn đề mà họ chú ý đến một cách có hệ thống. Điều này có nghĩa là mọi thứ, từ những gì mà họ để ý đến và nhận xét cho đến những gì họ đo lường, kiểm soát, tưởng thưởng hay xử lý một cách có hệ thống. Thậm chí, những lời nhận xét và các câu hỏi bình thường nhưng được hướng về một lĩnh vực nhất định nào đó, *một cách nhất quán*, cũng có thể có tiềm năng trở thành cơ chế kiểm soát và đo lường chính thức.

Nếu những người lãnh đạo nhận thức được quá trình này, họ sẽ chú ý một cách có hệ thống đến một số nội dung có thể trở thành phương pháp truyền thông mạnh mẽ để chuyển tải thông điệp, đặc biệt là khi họ hoàn toàn nhất quán trong cách hành xử. Mặt khác, nếu những người lãnh đạo không nhận thức được, hoặc họ không nhất quán trong cách thể hiện sự chú ý, thì các thuộc cấp và đồng nghiệp sẽ phải mất thời gian và công sức để lý giải xem các hành vi của người lãnh đạo thực sự phản ánh điều gì, thậm chí có thể quy kết thành các động cơ nếu không lý giải được các hành vi đó.

Tính nhất quán là quan trọng, chứ không phải là cường độ của việc chú ý. Một ví dụ minh họa: trong một hội thảo về sự an toàn trong các tổ chức công nghiệp, diễn giả đến từ Alcoa đã trình bày rằng một vị cựu CEO của doanh nghiệp này, Paul McNeill, muốn truyền thông đến mọi người lao động về tầm quan trọng của yếu tố an toàn và ông đã thực hiện bằng cách dứt khoát yêu cầu mục đầu tiên trong *bất cứ cuộc họp nào* của doanh nghiệp cũng là những vấn đề về an toàn. Tại Alpha Power, các nhân viên giám sát bắt đầu công việc của họ với việc thảo luận về các vấn đề an toàn mà họ có thể gặp phải trong khi vận hành.

Douglas McGregor (1960) cũng kể lại một câu chuyện, khi một công ty yêu cầu ông đến hỗ trợ triển khai chương trình phát triển quản lý. Vị tổng giám đốc công ty muốn McGregor đề xuất cụ thể những gì cần làm, và cách thức thực hiện chúng. Thay vì làm điều đó, McGregor lại hỏi vị tổng giám đốc kia có thực sự quan tâm đến việc nhận diện và phát triển các nhà quản lý của ông ta hay không. Khi nhận được câu trả lời chắc chắn là có, McGregor đề xuất rằng tổng giám đốc nên gắn vấn đề quan tâm của mình vào một hệ thống khen thưởng và thiết lập nên một phương pháp giám sát nhất quán; nói cách khác là nên tập trung chú ý đến khía cạnh này. Người tổng giám đốc đồng ý, ông ta thông báo với mọi thuộc cấp của mình rằng

bắt đầu từ đây trở đi, 50% tiền thưởng hàng năm của các nhà quản lý cấp cao sẽ được quyết định tùy vào những gì mà họ đã làm để phát triển những nhân viên trực tiếp dưới quyền mình trong năm qua. Bạn có thể nghĩ rằng khoản tiền thưởng kia là động cơ chính để các nhà quản lý xúc tiến chương trình, nhưng quan trọng hơn là việc họ phải đều đặn báo cáo về những gì đã làm. Vậy là một chương trình liên lạc được triển khai trong 2 năm và có hiệu quả tốt cho công ty. Vị tổng giám đốc vẫn tiếp tục thăm hỏi hàng quý và đánh giá hàng năm các thuộc cấp của mình trong việc phát triển quản lý. Bản thân ông không áp đặt bất cứ chương trình nào, nhưng với việc chú ý một cách nhất quán đến công tác phát triển quản lý, ông đã đưa ra dấu hiệu cho tổ chức biết rằng ông coi trọng điều đó như thế nào.

Một số dấu hiệu quan trọng nhất, cho thấy người sáng lập và người lãnh đạo tổ chức quan tâm đến điều gì, được gửi đi thông qua các buổi hội họp và những hành động khác trong khi xây dựng kế hoạch hoặc lập ngân sách. Đó cũng là lý do tại sao việc xây dựng kế hoạch và ngân sách lại là những quy trình quản lý then chốt. Khi người lãnh đạo đặt ra các câu hỏi một cách có hệ thống về những vấn đề cụ thể, họ có thể chuyển tải được những quan điểm của riêng mình về phương pháp tiếp cận. Nội dung sau cùng của bản kế hoạch có thể cũng chưa quan trọng bằng sự học hỏi đã diễn ra trong quá trình xây dựng kế hoạch đó.

Sự bùng phát cảm xúc . Một dấu hiệu còn quan trọng hơn là những câu hỏi thường được đặt ra là phản ứng cảm xúc, có thể nhận biết được - đặc biệt là khi những người lãnh đạo cảm thấy một trong các giả định hay giá trị then chốt của họ đã bị vi phạm. Sự bùng phát cảm xúc không nhất thiết phải được thể hiện quá lộ liễu, bởi vì nhiều nhà quản lý tin rằng không nên để

cho cảm xúc can thiệp quá nhiều vào quá trình ra quyết định của họ. Nhưng các thuộc cấp nhìn chung đều hiểu là sếp đang không hài lòng, và nhiều vị lãnh đạo tự cho phép mình thể hiện cơn giận ra mặt để sử dụng các cảm xúc này như những thông điệp.

Các nhân viên thuộc cấp nhận ra sự giận dữ đó và cố né tránh nó. Họ dần dần xác định được đâu là những hành vi mà theo họ thì sếp mong muốn, và nếu theo thời gian hành vi đó mang lại kết quả thì họ chấp nhận các giả định của sếp. Ví dụ, tại DEC có một vị giám đốc tài chính (CFO) vừa được tuyển dụng, ông này được yêu cầu báo cáo tình hình của 3 dòng sản phẩm. Trong cuộc họp do Olsen chủ trì, vị CFO trình bày các phân tích của mình và kết luận có một dòng sản phẩm đang gặp khó khăn về tài chính, bởi vì doanh thu sa sút, tồn kho cao, chi phí sản xuất lại tăng nhanh. Người phó tổng giám đốc (VP) phụ trách dòng sản phẩm đó lại chưa xem qua các số liệu của CFO trước cuộc họp, và tỏ ra khá lúng túng khi nghe báo cáo này. Khi CFO vừa báo cáo xong, sự căng thẳng dâng cao bởi vì mọi người cảm thấy sự đối đầu giữa CFO và phó tổng giám đốc phụ trách dòng sản phẩm. Phó tổng giám đốc cho biết: ông hiện chưa thể trả lời ngay được các vấn đề mà CFO vừa trình bày. Olsen, vào thời điểm đó, nổi giận với vị phó tổng giám đốc vì ông này đã không chuẩn bị để tranh luận với các số liệu và thông tin từ CFO. Olsen cho rằng là một phó tổng giám đốc phụ trách dòng sản phẩm thì cần phải biết tất cả những gì mà giám đốc tài chính biết về dòng sản phẩm đó, và phải có câu trả lời về việc nên làm gì. Đột nhiên, mọi người trong phòng họp nhận ra một thông điệp mạnh mẽ từ cơn giận của Olsen. Rõ ràng ông ta mong đợi và giả định rằng một phó tổng giám đốc phụ trách dòng sản phẩm phải luôn luôn kiểm soát được toàn bộ công việc của mình và không thể lúng túng trước những số liệu tài chính. Thông điệp của Olsen là rõ ràng, mà không cần phải hùng biện về việc ủy quyền, việc nhận lãnh trách nhiệm và những vấn đề có liên quan khác. Nếu một nhà

quản lý nào đó thiếu sự quan tâm hoặc không kiểm soát được toàn bộ hoạt động của bộ phận mình, Olsen sẽ tiếp tục nổi nóng với anh ta/cô ta và “cáo buộc” sự thiếu năng lực làm việc. Olsen, bằng những phản ứng mang tính cảm xúc, đã thể hiện rõ quan điểm: hiệu quả làm việc kém có thể được tạm chấp nhận, nhưng việc không nắm bắt được công việc và không thông báo cho người khác biết về những gì đang diễn ra là điều không thể chấp nhận được trong tổ chức của ông.

Ngoài ra, Olsen và cả Steinberg (*trong tình huống minh họa về doanh nghiệp bán lẻ trong chương trước - ND*) đều có giả định rằng: đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng là một trong những phương pháp then chốt nhất có thể đảm bảo cho thành công của doanh nghiệp, và những phản ứng cảm xúc của họ đều được thể hiện nhất quán bất cứ khi nào họ nghe được rằng có một khách hàng không được công ty đối xử tốt. Các thông điệp chính thức, khi được gắn sâu vào trong tín điều và hệ thống khen thưởng của doanh nghiệp, là hoàn toàn nhất quán với những thông điệp ngầm hiểu có thể được suy luận ra từ những phản ứng cảm xúc của người sáng lập. Trong tình huống của Sam Steinberg thì các nhu cầu của khách hàng thậm chí còn được đặt lên trên những nhu cầu của gia đình người sáng lập, và ngay cả một thành viên trong gia đình nếu đối xử không tử tế với khách hàng cũng sẽ bị “ngghiêm trị”.

Những suy luận để biết các nhà lãnh đạo không chú ý đến điều gì . Một số dấu hiệu mạnh mẽ khác mà những người thuộc cấp suy luận ra từ các biểu hiện qua giả định của người lãnh đạo là những gì mà vị này không phản ứng, không quan tâm. Ví dụ, tại DEC các nhà quản lý thường xuyên gặp rắc rối vì vượt mức chi phí, chậm tiến độ, các sản phẩm không hoàn

hảo nhưng họ sẽ không bị khiển trách nếu đưa ra được các bằng chứng cho thấy mình vẫn kiểm soát được tình hình. Ngoài ra, họ cũng đã suy luận chính xác rằng điều quan trọng hơn là phải có được sản phẩm tốt, việc không chế chi phí sẽ không quan trọng bằng chất lượng sản phẩm.

Sự không nhất quán và xung đột . Nếu những người lãnh đạo đưa ra các dấu hiệu không nhất quán về những gì họ quan tâm và những gì họ không chú ý, sẽ phát sinh các vấn đề cảm xúc trong số những thuộc cấp. Một ví dụ là tình huống của công ty Steinberg, khi người lãnh đạo công ty này chú trọng đến hiệu quả hoạt động, nhưng đồng thời lại chấp nhận hiệu quả thấp của những thành viên trong gia đình. Điều này khiến cho nhiều người không phải là thành viên gia đình Steinberg phải rời bỏ công ty. Ken Olsen tại DEC cũng muốn ủy quyền, nhưng ông vẫn có dấu hiệu muốn duy trì chế độ tập quyền kiểu “gia trưởng”. Một kỹ sư trẻ đến làm việc tại DEC cũng đã nhận ra sự không nhất quán trong tổ chức, khi các kỹ sư vừa quan tâm đến khách hàng vừa ngấm ngấm thể hiện sự cao ngạo trước một số tầng lớp khách hàng nhất định, bởi vì giới kỹ sư vẫn giả định rằng họ hiểu biết hơn về thiết kế sản phẩm. Olsen cũng ngấm ngấm ủng hộ cho thái độ này, khi ông ta không phản ứng gì để “sửa lưng” giới kỹ sư lúc họ thể hiện sự kiêu căng.

Những người lãnh đạo có thể không ý thức được các xung đột và vấn đề cảm xúc của chính họ, do đó có thể gửi đi nhiều thông điệp mâu thuẫn nhau, gây ra xung đột văn hóa và những “căn bệnh” cho tổ chức, theo nhiều mức độ (Kets de Vries và Miller, 1987; Frost, 2003; Goldman, 2008). Cả 2 doanh nghiệp Steinbergs và DEC sau cùng đều suy yếu vì những xung đột, mâu thuẫn vô thức của người lãnh đạo, giữa triết lý về việc ủy quyền và

phân quyền được tuyên bố và nhu cầu thôi thúc phải duy trì sự kiểm soát tập quyền. Cả hai nhà lãnh đạo này thường xuyên can thiệp đến từng chi tiết của vấn đề, và họ cảm thấy mình được quyền tự do để có thể xen vào bất cứ nơi đâu trong hệ thống thứ bậc trong tổ chức. Sau đó, văn hóa thắng thế không những phản ánh các giả định của người lãnh đạo, mà còn cho thấy sự điều chỉnh bên trong nội bộ rất phức tạp của các thuộc cấp để vận hành tổ chức. Sự điều chỉnh này có thể bất chấp các giả định của người lãnh đạo, hoặc đi theo chúng.

Nói tóm lại, những gì mà người lãnh đạo chú ý, tưởng thưởng, kiểm soát một cách nhất quán và phản ứng lại bằng cảm xúc của riêng mình đều chuyển tải rõ ràng các ưu tiên, mục tiêu và giả định của người lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo chú ý đến quá nhiều thứ, hoặc nếu cách thức chú ý của người lãnh đạo là không nhất quán, các thuộc cấp của anh ta/cô ta sẽ sử dụng các dấu hiệu khác hoặc dựa trên trải nghiệm của bản thân họ để xác định cái gì thực sự quan trọng, dẫn đến nhiều tập hợp các giả định khác nhau và nhiều văn hóa bộ phận khác nhau.

Cách thức mà người lãnh đạo phản ứng lại trước các sự kiện then chốt và những khủng hoảng mang tính tổ chức . Khi tổ chức đối mặt với một cuộc khủng hoảng, thái độ của những người lãnh đạo và những thành viên khác trong tổ chức đó cũng phản ánh các giả định quan trọng làm nền móng và tạo ra các chuẩn mực mới, các giá trị mới và các quy trình làm việc mới. Các đợt khủng hoảng là đặc biệt quan trọng đối với sự hình thành và chuyển tải văn hóa, bởi vì sự quan tâm mang tính cảm xúc cao độ trong các giai đoạn khủng hoảng làm tăng thêm cường độ học hỏi. Các cuộc khủng hoảng làm người ta lo ngại nhiều hơn, và nhu cầu làm giảm bớt lo

ngại chính là nguồn động lực lớn cho việc học hỏi. Nếu mọi người chia sẻ những trải nghiệm cảm xúc mãnh liệt và cùng nhau học được cách giảm bớt lo ngại, họ có thể nhớ được nhiều hơn về những gì đã học được và lặp lại các hành vi đó để tránh căng thẳng trong tương lai. Ví dụ, một công ty A gần như phá sản bởi vì nó đã tập trung kỹ thuật quá mức cần thiết cho sản phẩm và vì thế sản phẩm có giá bán quá cao. Sau đó, công ty này sống sót được bằng cách điều chỉnh sản phẩm có chất lượng thấp hơn và giá rẻ hơn. Một vài năm sau nữa, thị trường đòi hỏi sản phẩm có chất lượng cao hơn và chấp nhận giá cao hơn, nhưng công ty A này không thể đáp ứng được bởi vì nó không vượt qua được nỗi lo ngại đã in sâu trong ký ức.

Tất nhiên, những gì xác định nên cuộc khủng hoảng phần nào là thuộc về vấn đề nhận thức. Trong môi trường bên ngoài có thể xuất hiện mối nguy thực sự, cũng có thể chẳng có gì, và bản thân những gì được coi là nguy hiểm cũng thường chỉ là sự phản ánh của văn hóa. Nhằm mục đích phân tích trong khuôn khổ sách này, một cuộc khủng hoảng là những gì được nhận thức là khủng hoảng và được người sáng lập, người lãnh đạo định nghĩa là khủng hoảng. Các cuộc khủng hoảng xoay quanh những vấn đề liên quan đến sự thích nghi để tồn tại được với môi trường bên ngoài thường có nhiều tiềm năng nhất để làm hé lộ những giả định sâu sắc của những người lãnh đạo.

Một câu chuyện kể về Tom Watson, Jr. đã nêu rõ sự quan tâm của ông đối với nhân sự và công tác phát triển quản lý. Có một nhà quản lý trẻ tuổi trong doanh nghiệp này đã ra một số quyết định sai lầm và khiến công ty tiêu tốn vài triệu dollar. Anh ta nghĩ rằng mình sẽ bị sa thải, nhưng khi gặp Watson, anh ta nghe vị lãnh đạo này nói rằng: “Không cần phải thôi việc đâu, chàng trai ạ, chúng ta vừa chi tiêu vài triệu dollar để bạn có được một bài học.”

Nhiều tổ chức đã đối mặt với các dạng khủng hoảng khi doanh thu sa sút, tồn kho cao, công nghệ lỗi thời và hậu quả thường là phải cắt giảm nhân viên để tiết kiệm chi phí. Cách thức mà những người lãnh đạo xử lý các khủng hoảng này đã cho thấy một số giả định của họ về tầm quan trọng của nguồn nhân lực và quan điểm của họ về bản chất của con người. Ouchi (1981) từng trích dẫn nhiều tình huống minh họa rất ấn tượng, trong đó các công ty Hoa Kỳ trong điều kiện khủng hoảng đã chọn cách: giảm bớt thời gian làm việc trong tuần, nghĩa là giảm bớt lương của tất cả các nhà quản lý và đội ngũ người lao động; thay vì sa thải một số người. Chúng ta từng thấy cách làm này trong cuộc khủng hoảng 2009 vừa qua.

Giả định “các thành viên trong công ty chúng ta là người một nhà, và chúng ta chăm lo lẫn nhau” tại DEC cũng phát xuất từ các giai đoạn khủng hoảng. Khi công ty thịnh vượng, Olsen thường xuyên nổi nóng, nhằm thể hiện mối lo ngại của ông đối với sự tự mãn của các thành viên khác. Tuy nhiên, khi công ty gặp khó khăn, Olsen không bao giờ trừng phạt thuộc cấp hay nổi nóng với bất cứ ai. Thay vì vậy, ông đóng vai trò của một người cha mạnh mẽ, hỗ trợ tích cực cho các thành viên nhằm cho thấy rằng mọi việc không quá tồi tệ như người ta vẫn tưởng, rằng công ty có sức mạnh để đi đến những thành công trong tương lai, và mọi người không nên lo ngại về chuyện phải nghỉ việc, chỉ cần giảm bớt khâu tuyển dụng mà thôi.

Tình hình trái ngược tại Steinbergs, khi người lãnh đạo công ty này thiếu quan tâm đến các nhà quản lý trẻ, thường xuyên sa thải họ rồi sau đó lại tuyển dụng vào làm việc lại khi nhận ra tầm quan trọng của những người này trong việc vận hành hoạt động kinh doanh. Cách làm này dần dần xây dựng nên một công ty trong đó không có niềm tin và mức độ cam kết thấp, những người giỏi sẽ ra đi nếu họ tìm thấy cơ hội khác tốt hơn.

Các cuộc khủng hoảng xoay quanh những vấn đề hội nhập trong nội bộ cũng có thể cho thấy những giả định của người lãnh đạo và gắn chúng vào văn hóa tổ chức. Tôi nhận ra rằng thời điểm tốt để quan sát kỹ được một tổ chức là khi tổ chức đó xuất hiện những hành động phản kháng, bất tuân phục. Phần lớn văn hóa tổ chức đã được gắn chặt với hệ thống thứ bậc, sự ủy quyền, quyền lực và tầm ảnh hưởng. Khi những người lãnh đạo bị thách thức thì đó chính là cơ hội tốt nhất để họ gửi đi dấu hiệu về những giả định của riêng mình về bản chất con người và mối quan hệ của con người.

Ví dụ, Olsen đã thể hiện một cách rõ ràng và liên tục về giả định của ông rằng: ông không nghĩ rằng mình hiểu biết tốt nhất, do đó ông chấp nhận và thậm chí là khuyến khích những cuộc tranh luận và sự bất tuân của thuộc cấp bên dưới. Ông gửi đi các dấu hiệu cho thấy ông thực sự dựa vào những thuộc cấp có hiểu biết tốt hơn ông, và họ nên quyết liệt phản đối ông nếu họ cảm thấy điều đó là đúng đắn.

Cách thức người lãnh đạo phân bổ các nguồn lực . Cách xây dựng ngân sách trong tổ chức cũng cho thấy các giả định và niềm tin của người lãnh đạo. Ví dụ, một người lãnh đạo có quan niệm cá nhân là phản đối việc vay nợ sẽ có thành kiến không tốt đối với quy trình xây dựng kế hoạch và ngân sách, với việc từ chối những dự thảo kế hoạch nào dựa quá nhiều vào nợ vay, theo đó làm xói mòn các khoản đầu tư có tiềm năng. Theo nội dung kết quả nghiên cứu về quá trình ra quyết định của ban lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp của Donaldson và Lorsch (1983), các niềm tin của người lãnh đạo về năng lực vượt trội của tổ chức, về cấp độ khủng hoảng tài chính có thể chấp nhận được, và mức độ lành mạnh tài chính của bản thân tổ chức sẽ ảnh hưởng mạnh đến việc lựa chọn các mục tiêu, các phương

tiện để đạt mục tiêu, và những quy trình quản lý. Các niềm tin này không những thực hiện chức năng là những tiêu chí để ra quyết định, mà chúng còn là sự hạn chế trong khi ra quyết định, hạn chế nhận thức về các chọn lựa thay thế khác.

Quy trình lập ngân sách và phân bổ nguồn lực của Olsen đã thể hiện rõ niềm tin của ông đối với một hệ thống mang tinh thần doanh nhân, phát xuất từ dưới lên trên. Ông luôn luôn phản đối việc các nhà quản lý cấp cao thiết lập nên các mục tiêu và mục đích, xây dựng chiến lược. Thay vì vậy, ông muốn để cho chính những kỹ sư và nhà quản lý cấp dưới được đề xuất, xây dựng kế hoạch, lập ngân sách; sau đó ông và những nhà quản lý cấp cao sẽ xem xét phê duyệt nếu chúng có ý nghĩa. Ông tin rằng mọi người sẽ nỗ lực và cam kết tối đa đối với các dự án và chương trình do chính họ đề xuất, thuyết trình và chịu trách nhiệm.

Chế độ này đã tạo ra rắc rối khi tổ chức DEC phát triển và nhận ra nó đang hoạt động trong một môi trường cạnh tranh, nên cần kiểm soát tốt chi phí. Trong giai đoạn đầu, DEC có đủ kinh phí để trang trải cho mọi loại dự án đầu tư, bất chấp chúng khả thi và có ý nghĩa hay không. Đến cuối thập niên 1980, một trong những vấn đề lớn nhất là làm thế nào để chọn lọc ra các dự án tốt nhất, khi không đủ nguồn lực để đáp ứng cho tất cả. Nỗ lực để đáp ứng cho tất cả các loại dự án đã dẫn đến hậu quả là nhiều dự án then chốt bị trì hoãn, và điều này là một trong những yếu tố chính dẫn đến sự thất bại của công ty (Schein, 2003).

Vai trò làm hình mẫu, đào tạo và huấn luyện có chủ ý . Các nhà sáng lập và những người lãnh đạo mới trong các tổ chức nhìn chung đều biết rằng: hành vi hiển thị ra ngoài của họ có giá trị đáng kể trong việc truyền

thông các giả định và giá trị đến các thành viên khác, đặc biệt là những người mới gia nhập vào tổ chức. Olsen cùng vài nhà quản lý cấp cao khác đã cho ghi hình lại phần trình bày về triết lý doanh nghiệp của họ, rồi trình chiếu đoạn băng này cho những thành viên mới. Đây là một phần trong nội dung đào tạo ban đầu của DEC. Tuy nhiên, vẫn có sự khác biệt giữa các thông điệp được truyền tải qua video và những thông điệp mà thành viên mới nhận được khi họ quan sát người lãnh đạo một cách không chính thức. Những thông điệp không chính thức đó lại là một cơ chế huấn luyện và đào tạo mạnh mẽ hơn.

Chẳng hạn, Sam Steinberg đã thể hiện yêu cầu được can thiệp đến từng chi tiết trong hoạt động kinh doanh, bằng cách thường xuyên ghé thăm các cửa hàng và lập biên bản kiểm tra cho từng lần ghé thăm. Khi đang đi nghỉ mát, ngày nào ông cũng gọi điện thoại đến cửa hàng và hỏi thăm các chi tiết của công việc. Ông vẫn duy trì cách thức này ngay cả khi đã sắp nghỉ hưu. Thông qua những câu hỏi, các bài giảng và cách thể hiện sự quan tâm đến chi tiết, ông hy vọng rằng sẽ cho các nhà quản lý khác thấy được ý nghĩa của vấn đề và cách kiểm soát hoàn toàn công việc của từng người. Bằng sự trung thành với các thành viên gia đình mình, Steinberg cũng huấn luyện người lao động của ông cách tư duy về họ và các quyền của những người chủ sở hữu. Còn Olsen thì nỗ lực giảm bớt tầm quan trọng của cấp bậc trong công ty DEC bằng cách lái một chiếc xe hơi nhỏ đi làm, chọn trang phục bình dân, dành nhiều thời gian đi lang thang đến nơi làm việc của những nhân viên thuộc mọi cấp bậc, và tìm hiểu về cuộc sống riêng của họ.

Cách thức người lãnh đạo phân chia phần thưởng và địa vị . Các thành viên trong mọi tổ chức đều học hỏi từ các trải nghiệm của chính họ

đối với sự thăng tiến, từ sự khen thưởng về hiệu quả hoạt động và từ việc họ thảo luận với sếp để biết làm gì thì được khen, làm gì thì bị phạt trong tổ chức. Bản chất của hành vi khen thưởng và trừng phạt, cũng như bản chất của phần thưởng và hình phạt, đều chuyển tải những thông điệp. Những người lãnh đạo có thể nhanh chóng lan tỏa những gì mà họ ưu tiên, các giá trị và giả định của họ bằng cách gắn kết nhất quán những phần thưởng và hình phạt đối với các hành vi mà họ quan tâm.

Tại đây, tôi đề cập đến các thực hành có thật - thực sự diễn ra - chứ không phải là những gì được đồng thuận, được in ấn hay được giảng giải. Ví dụ, mỗi nhà quản lý sản phẩm tại General Foods đều được mong đợi là sẽ phát triển thành công chương trình marketing cho sản phẩm mà mình phụ trách trong khoảng thời gian là 18 tháng, sau đó họ sẽ được thưởng với việc dịch chuyển sang quản lý một sản phẩm khác, tốt hơn. Vì kết quả của chương trình marketing không thể được đánh giá ngay sau 18 tháng, nên công ty đánh giá các nhà quản lý này thông qua nội dung chương trình marketing, chứ không phải là hiệu quả thực sự của sản phẩm trên không gian thị trường. Như vậy, giả định ngầm hiểu ở đây là: chỉ những nhà quản lý cấp cao trong doanh nghiệp mới đáng tin cậy để thẩm định một cách chính xác các chương trình marketing; vì thế ngay cả khi một nhà quản lý sản phẩm chịu trách nhiệm đối với một sản phẩm nhất định thì trên thực tế chính những người quản lý cấp cao mới thực sự chịu trách nhiệm để tung ra những chương trình marketing tốn kém. Các nhà quản lý cấp dưới hiểu được cách thức để xây dựng nên các chương trình phù hợp với đặc trưng và phong cách theo quan điểm của ban quản lý cấp cao. Tổ chức này bề ngoài dường như đã trao quyền rất nhiều cho các nhà quản lý sản phẩm, nhưng thực chất lại hạn chế rất nhiều khả năng tự quản lý của họ và huấn luyện họ một cách có hệ thống để họ tư duy giống như ban quản lý cấp cao.

Nếu những người sáng lập và người lãnh đạo cố gắng đào tạo cho người khác về những giá trị và giả định của mình, họ phải tạo ra những phần thưởng, sự thăng tiến và một hệ thống chức vụ nhất quán với các giả định này. Mặc dù thông điệp ban đầu đã được chuyển tải thông qua hành vi thường ngày của người lãnh đạo, người ta vẫn đánh giá, thẩm định lại thông điệp đó trong dài hạn bằng cách xem xét các phần thưởng lớn có được phân chia một cách nhất quán với các hành vi thường ngày đó hay không.

Nhiều tổ chức đã chấp nhận những giá trị khác nhau, một số trong đó còn mâu thuẫn nhau về bản chất, vậy nên các thành viên mới phải tự nhận ra đâu là những giá trị thực sự đi kèm với phần thưởng - sự hài lòng của khách hàng, năng suất, sự an toàn, chi phí tối thiểu, hay tối đa hóa lợi nhuận cho các nhà đầu tư. Chỉ bằng cách quan sát sự thăng tiến và cách đánh giá hiệu quả làm việc mà những thành viên mới của tổ chức mới có thể nhận ra những giả định căn bản trong đó.

Cách thức người lãnh đạo tuyển dụng, thăng chức và “rút phép thông công” giáng chức . Một trong những cách thức tinh tế nhất nhưng lại nhiều tiềm năng nhất để gắn kết và duy trì những giả định của người lãnh đạo là quy trình tuyển dụng thành viên mới. Ví dụ, Ken Olsen đã giả định rằng cách tốt nhất để xây dựng nên một tổ chức là tuyển dụng được những người thật thông minh, có khả năng trình bày tốt, cứng rắn, độc lập rồi trao cho họ nắm giữ nhiều trách nhiệm cũng như phạm vi lớn để tự quản. Còn các lãnh đạo của Ciba-Geigy lại tuyển dụng những nhân viên có kiến thức nền tảng vững chắc, thông minh và có thể phù hợp với văn hóa có cấu trúc đã được phát triển hàng thế kỷ của công ty này.

Cơ chế gắn kết văn hóa theo dạng này là một cơ chế rất tinh tế, bởi vì trong nhiều tổ chức nó vận hành một cách vô thức. Những người sáng lập và người lãnh đạo thường có xu hướng tìm kiếm tuyển dụng những ứng viên nào tương tự với các thành viên hiện có trong tổ chức, xét về phong cách, các giả định, giá trị và niềm tin. Các ứng viên này sẽ thường được cho là phù hợp nhất, và họ được nhận thức là những người có những nét đặc trưng phù hợp để được nhận vào làm việc. Trừ khi có một người ngoài tổ chức tham gia vào công tác tuyển dụng nhân sự, người ta không thể biết được các giả định ngầm hiểu, hiện có trong tổ chức, có ảnh hưởng lớn đến mức nào đối với nhận thức của người tuyển dụng về các ứng viên.

Nếu các tổ chức sử dụng công ty “săn đầu người” để giúp họ tuyển dụng nhân sự, một vấn đề thú vị sẽ nảy sinh, liên quan đến mức độ mà công ty cung cấp dịch vụ đó nắm bắt được các tiêu chí ngầm hiểu đang vận hành bên trong các tổ chức. Bởi vì công ty “săn đầu người” hoạt động bên ngoài môi trường văn hóa của “bên đặt hàng”, nó có âm thầm tái tạo hoặc thay đổi văn hóa của “bên đặt hàng” hay không, và có ý thức được sức mạnh của mình trong việc đó hay không? Các giả định căn bản còn được củng cố thêm thông qua việc ai được thăng chức còn ai thì không, ai được cho nghỉ hưu sớm, và ai bị “rút phép thông công” khi bị sa thải hoặc được giao việc rõ ràng là kém quan trọng hơn, ngay cả khi nhận được cấp bậc cao hơn (kick upstairs). Tại DEC, bất cứ nhân sự nào không đủ thông minh hoặc diễn đạt vấn đề không đủ sáng rõ để tham gia tranh luận và bảo vệ được quan điểm của mình đều sớm bị cô lập và sau cùng buộc phải ra đi sau một quá trình bị phớt lờ tuy nhẹ nhàng nhưng nhất quán. Tại Ciba-Geigy cũng có hình thức cách ly tương tự, nếu thành viên không quan tâm đến công ty, các sản phẩm của công ty và/hoặc ban quản lý. Cả hai doanh nghiệp này không bao giờ sa thải người lao động, trừ khi xuất hiện các hành vi gian lận

hoặc vô đạo đức, nhưng chúng đều sử dụng phương pháp cô lập, cách ly như một hình thức “rút phép thông công”.

Một số nhận xét về các cơ chế gắn kết này:

Chúng đều tương tác với nhau và có xu hướng củng cố cho nhau nếu như các niềm tin, giá trị và giả định của bản thân người lãnh đạo là nhất quán. Khi phân chia thành các loại cơ chế như trên, tôi đã cố gắng trình bày nhiều cách khác nhau để người lãnh đạo có thể truyền thông các giả định của mình. Hầu hết các thành viên mới của tổ chức đều có trong tay nhiều dữ liệu để giải mã các hành vi của người lãnh đạo. Vì thế, phần lớn của quá trình xã hội hóa được gắn sâu vào quy trình làm việc thường ngày của tổ chức. Những thành viên mới không nhất thiết phải tham gia những khóa đào tạo đặc biệt hay các chương trình tuyên truyền thì mới học được các giả định văn hóa quan trọng. Các giả định này được thể hiện rõ thông qua những hành vi hàng ngày của người lãnh đạo.

Các cơ chế thứ cấp nhằm làm rõ và củng cố những niềm tin, giá trị và giả định của người lãnh đạo

Trong một tổ chức non trẻ, thiết kế, cấu trúc, các nghi thức, những câu chuyện và những tuyên bố chính thức đều là những cơ chế củng cố cho văn hóa, chứ không phải là những thứ tạo ra văn hóa. Chỉ khi nào tổ chức đã trưởng thành và ổn định thì những cơ chế này mới trở thành những ràng buộc, hạn chế đối với các nhà lãnh đạo tương lai. Nhưng trong một tổ chức đang phát triển, chúng chỉ là 6 cơ chế thứ cấp, bởi vì chúng chỉ hoạt động

nếu nhất quán với các cơ chế sơ cấp đã được trình bày ở phần trên. Nếu nhất quán, chúng sẽ bắt đầu xây dựng nên ý thức hệ của tổ chức và theo đó chính thức hóa những nội dung đã được học hỏi một cách không chính thức từ buổi ban đầu. Nếu chúng không nhất quán với các cơ chế sơ cấp, chúng sẽ hoặc là bị phớt lờ, hoặc trở thành nguồn gốc của xung đột nội bộ.

Tất cả các cơ chế thứ cấp này đều có thể được coi là những sản phẩm nhân tạo, hiển thị rõ ràng nhưng có thể khó giải thích được nếu chưa có những hiểu biết từ bên trong, thu thập được khi quan sát những hành vi thực tế của người lãnh đạo. Khi một tổ chức đang trong giai đoạn phát triển, các giả định mang tính điều khiển và kiểm soát sẽ được thể hiện đầu tiên và rõ nhất thông qua những gì mà người lãnh đạo chứng minh bằng hành vi, chứ không phải qua những tài liệu, văn bản hoặc thông qua suy luận từ những thiết kế, quy trình, nghi thức, câu chuyện hay triết lý đã có. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy, các cơ chế thứ cấp này có thể trở thành mạnh mẽ trong việc duy trì các giả định, ngay cả khi những người lãnh đạo mới trong một tổ chức đã trưởng thành muốn làm thay đổi chúng.

Thiết kế và cấu trúc của tổ chức

Khi tôi quan sát các nhóm quản lý điều hành đang làm việc, nhất là những nhóm thuộc thế hệ đầu tiên của tổ chức do người sáng lập dẫn đầu, tôi thấy rằng thiết kế của tổ chức - cách phân chia các dòng sản phẩm, khu vực thị trường, trách nhiệm chức năng, v.v. - thể hiện rõ sự đam mê hơn là một lập luận logic rõ ràng. Những yêu cầu của nhiệm vụ sơ bộ - làm thế nào để thực hiện công tác tổ chức và tồn tại được với môi trường bên ngoài - dường như là sự pha trộn giữa các giả định mạnh mẽ về quan hệ nội bộ và những lý thuyết liên quan đến cách thức hoàn thành công việc, phát xuất từ

kiến thức nền tảng của người sáng lập nhiều hơn là từ sự phân tích thực trạng. Nếu đây là một doanh nghiệp gia đình, cấu trúc sẽ dành chỗ cho những thành viên chủ chốt trong gia đình hoặc những cộng sự, người đồng sáng lập và bạn bè đáng tin cậy. Ngay cả trong những công ty đại chúng, thiết kế của tổ chức cũng thường được xây dựng xoay quanh tài năng của một số nhà quản lý, chứ không phải là yêu cầu của nhiệm vụ bên ngoài.

Những người sáng lập thường có chủ thuyết mạnh mẽ về việc nên tổ chức như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất. Một số người giả định rằng chỉ chính họ mới là những người có quyền tối cao để ấn định cái gì là đúng; vì thế họ xây dựng một hệ thống thứ bậc chặt chẽ và kiểm soát tập quyền ở mức độ cao. Một số người sáng lập khác lại giả định rằng sức mạnh của tổ chức phát xuất từ tập thể nguồn nhân lực, do đó những người này xây dựng nên các tổ chức phân quyền cao độ, quyền lực được giao phó đến các cấp thấp nhất có thể. Một số khác nữa, như Olsen, tin rằng sức mạnh của tổ chức có được là từ những giải pháp đã được đem ra thương thảo, tranh luận, cho nên họ tuyển dụng những cá nhân mạnh mẽ rồi sau đó xây dựng nên cấu trúc buộc những người này phải thảo luận về giải pháp với mọi người khác trong tổ chức - trong quá trình này, một tổ chức dạng ma trận được hình thành. Còn một số người sáng lập lại tin tưởng vào việc tối thiểu hóa sự liên lập (interdependence: sự phụ thuộc qua lại, lẫn nhau) nhằm giải phóng mọi đơn vị ra khỏi tổ chức; một số người cho rằng cần tạo cơ chế kiểm soát và đối trọng (check and balance) sao cho không có đơn vị nào có thể tự nó thực thi chức năng.

Niềm tin về việc cấu trúc nào là ổn định cũng rất khác biệt nhau. Một số người lãnh đạo tìm kiếm một giải pháp và gắn chặt với giải pháp đó, trong khi những người khác, như Olsen chẳng hạn, lại liên tục tái thiết kế tổ chức nhằm tìm kiếm các giải pháp phù hợp hơn với các điều kiện bên ngoài đang

biến đổi. Do đó, thiết kế ban đầu của tổ chức và quá trình tái cơ cấu theo từng giai đoạn sau đó mà công ty đã trải qua sẽ mang đến nhiều cơ hội để những người sáng lập và lãnh đạo gắn kết sâu sắc các giả định của bản thân mình về nhiệm vụ của tổ chức, phương tiện thực thi nhiệm vụ đó, bản chất của con người và những loại hình quan hệ phù hợp. Cấu trúc và thiết kế của tổ chức có thể được sử dụng để củng cố cho các giả định của người lãnh đạo, nhưng điều này hiếm khi mang đến cơ sở ban đầu để gắn kết các giả định đó, bởi vì các nhân viên có thể lý giải cấu trúc tổ chức theo rất nhiều cách khác nhau.

Các hệ thống và quy trình của tổ chức

Phản hiện thị nhiều nhất trong đời sống tổ chức là những chu trình, quy trình, thủ tục, báo cáo, biểu mẫu và những nhiệm vụ khác được thực thi hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Các nhân viên, thậm chí là những nhà quản lý cấp cao, thường không biết về nguồn gốc của các chu trình này. Nhưng sự hiện diện của chúng đã hỗ trợ cho cấu trúc và củng cố thêm khả năng dự đoán về một thế giới tổ chức khá mơ hồ. Theo khía cạnh này, các hệ thống và thủ tục thực hiện chức năng tương tự như cấu trúc chính thức. Mặc dù các nhân viên thường xuyên phàn nàn về tính quan liêu cứng nhắc, nhưng họ vẫn cần một số quy trình đều đặn nhằm tránh lo ngại về những gì không chắc chắn và không thể dự đoán được.

Dựa vào việc các thành viên trong nhóm tìm kiếm tính ổn định và giảm bớt mối lo ngại, những người sáng lập và lãnh đạo có cơ hội củng cố các giả định của riêng mình, bằng cách xây dựng các hệ thống và chu trình. Ví dụ, Olsen đã củng cố cho niềm tin của ông ta về việc có thể tìm ra chân lý thông qua tranh luận bằng cách cho lập nên nhiều ủy ban và ông tham gia

những cuộc hội họp của chúng. Alpha Power củng cố cho niềm tin của mình về mối nguy tiềm tàng trong khi phân phối điện, gas bằng cách cho viết ra hàng trăm thứ thủ tục để vận hành, liên tục tiến hành đào tạo và giám sát sự tuân thủ.

Các hệ thống và thủ tục có thể chính thức hóa cho tiến trình “thu hút sự chú ý” và từ đó củng cố cho những thông điệp mà người lãnh đạo thực sự quan tâm. Đó là lý do tại sao người tổng giám đốc muốn có các chương trình phát triển quản lý (đã được trình bày trong ví dụ minh họa trước đây) đã chính thức hóa việc đánh giá hàng quý đối với hoạt động của các thuộc cấp của ông. Quy trình lập ngân sách và xây dựng kế hoạch chính thức thường được coi là công cụ để nhắc nhở các thuộc cấp về những gì cần chú ý, hơn là thứ để cho ra các bản kế hoạch và nội dung ngân sách đơn thuần.

Nếu những người sáng lập và lãnh đạo không coi việc thiết kế các hệ thống và thủ tục như các cơ chế củng cố, họ đã mở toang cửa để cho sự không nhất quán văn hóa được phát triển và làm suy yếu thông điệp ban đầu. Theo đó, một CEO cứng rắn có niềm tin cho rằng mỗi nhà quản lý dòng sản phẩm đều phải nắm bắt được toàn bộ hoạt động của bộ phận mình phụ trách, như Olsen chẳng hạn, sẽ phải đảm bảo rằng trong tổ chức của ông ta/cô ta có những thủ tục kiểm soát tài chính, nhất quán với niềm tin đó. Nếu CEO này cho phép phát triển một bộ phận tài chính tập quyền và chỉ chú ý đến dữ liệu từ bộ phận tài chính này, ông ta/cô ta đã gửi đi các dấu hiệu không nhất quán về giả định từ đầu: các nhà quản lý phải tự mình kiểm soát hoạt động tài chính của bộ phận mình.

Các nghi lễ, nghi thức của tổ chức

Một số nhà nghiên cứu văn hóa coi các quy trình đặc biệt của tổ chức khi tiến hành các nghi lễ, nghi thức là trung tâm để giải mã và truyền thông các giả định văn hóa (Deal và Kennedy, 1982, 1999; Trice và Beyer, 1984, 1985). Các nghi lễ, nghi thức là những phương pháp mang tính biểu tượng để chính thức hóa một số giả định nhất định và do đó, chúng là những sản phẩm nhân tạo quan trọng, cần được quan sát. Tuy nhiên, không dễ lý giải những bài học này, vì vậy tôi không coi đây là những cơ chế gắn kết sơ cấp. Thay vì vậy, chúng nên được coi là những yếu tố củng cố cho những giả định văn hóa nếu những giả định này đã được làm rõ qua các cơ chế sơ cấp khác.

Ví dụ, tại DEC có các cuộc họp hàng tháng, bàn về những vấn đề chiến lược quan trọng trong dài hạn, được tổ chức ngoài văn phòng công ty, trong bối cảnh không chính thức nhằm khuyến khích sự thân mật, không còn khoảng cách cấp bậc và đối thoại cởi mở. Đi kèm với cuộc họp này thường là những hoạt động vui chơi ngoài trời: đi bộ hay leo núi chẳng hạn. Olsen tin tưởng mạnh mẽ rằng người ta sẽ học được cách tin cậy lẫn nhau và cởi mở với nhau hơn thông qua những sinh hoạt tập thể trong bối cảnh không chính thức.

Tại Ciba-Geigy cũng vậy, trong cuộc họp tổng kết hàng năm luôn luôn có những sự kiện thể thao giải trí bất ngờ, vui nhộn, khi các nhà quản lý điều hành cấp cao phải tham gia các môn chơi mà họ không giỏi, từ đó mang đến sự bình đẳng về cấp bậc.

Tại Alpha Power, giá trị của tinh thần đồng đội, đặc biệt là trong những hoạt động môi trường, sức khỏe và an toàn, được biểu tượng hóa thông qua những bữa ăn trưa hàng tháng với tên gọi “Cách chúng ta thực thi”. Đó là khi các nhóm làm việc có thành tích vượt trội sẽ được yêu cầu trình bày lại

toàn bộ những việc đã làm, và cách thức để có kết quả xuất sắc đó. Ngoài ra, công ty này còn có nhiều loại phần thưởng dành cho những thành tích nói trên.

Bạn có thể tìm thấy nhiều hoạt động được nghi thức hóa và các sự kiện mang tính nghi lễ được chính thức hóa trong nhiều tổ chức, nhưng chúng chỉ cho thấy một phần nhỏ trong các giả định hình thành nên văn hóa tổ chức mà thôi. Nếu chú trọng tìm hiểu quá sâu về các nghi lễ, nghi thức này, mỗi nguy hiểm tàng có thể là: bạn hiểu được đúng một phần văn hóa, nhưng không có cơ sở để xác định những phần lớn hơn và không biết được mức độ quan trọng của các hoạt động được nghi thức hóa trong bối cảnh lớn hơn của tổ chức.

Thiết kế của không gian vật chất, mặt tiền và tòa nhà làm việc

Thiết kế vật chất bao gồm mọi đặc điểm của tổ chức mà khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên mới và những khách ghé thăm có thể nhìn thấy được bằng mắt. Các thông điệp có thể được suy luận ra từ môi trường vật chất này có thể có tiềm năng củng cố cho những thông điệp của người lãnh đạo, nếu chúng được quản lý (Steele, 1973, 1986; Gagliardi, 1990). Nếu các thông điệp này không được công khai quản lý, chúng có thể chỉ phản ánh thông điệp của người thiết kế công trình, thông điệp của những nhà quản lý phụ trách công tác này, các chuẩn mực trong cộng đồng địa phương hay những giả định của văn hóa bộ phận khác.

DEC ban đầu đã chọn vị trí tòa nhà là nơi từng có một xưởng sản xuất len, nhằm nhấn mạnh tính đơn giản và bình dân. Khách đến thăm công ty trải nghiệm được những giả định sâu sắc của tổ chức này, thông qua thiết kế

không gian. Còn Ciba-Geigy đánh giá cao khả năng chuyên môn và tính tự quản của cá nhân. Giả định của tổ chức này là: mỗi cá nhân khi chịu trách nhiệm về một mảng công việc đều là một chuyên gia trong mảng đó, nên công ty biểu tượng hóa “lãnh địa” dưới dạng vật chất bằng cách phân bổ không gian riêng tư cho từng người. Sự dàn xếp theo không gian vật chất của hai công ty trên đều phản ánh các giả định căn bản về cách thức hoàn thành công việc, cách quản lý mối quan hệ và cách tìm ra chân lý.

Các câu chuyện về những sự kiện và nhân vật quan trọng

Khi một nhóm phát triển và tích lũy được những tình tiết lịch sử, nó sẽ có một số câu chuyện về những sự kiện và hành vi lãnh đạo (Allan, Fairthlough và Heinzen, 2002; Martin và Powers, 1983; Neuhauser, 1993; Wilkins, 1983). Theo đó câu chuyện - cho dù là dưới dạng ngụ ngôn, thần thoại hay huyền thoại - củng cố cho những giả định và đào tạo những thành viên mới về các giả định đó. Tuy nhiên, bởi vì thông điệp từ các câu chuyện dạng này thường đã được “tinh chế” cao độ, thậm chí cũng có khi mơ hồ, đa nghĩa cho nên loại hình truyền thông này không đáng tin cậy cho lắm. Những người lãnh đạo không thể kiểm soát được nội dung người khác nói về mình trong những câu chuyện đó, mặc dù họ có thể củng cố cho những câu chuyện mà theo họ là có ích, thậm chí có thể tung ra những câu chuyện nhằm gửi gắm thông điệp. Họ cố gắng kiểm soát các câu chuyện liên quan đến mình, nhưng đôi khi vẫn gặp tình trạng “gậy ông đập lưng ông” bởi vì các câu chuyện cho thấy họ không nhất quán và có xung đột.

Những nỗ lực nhằm giải mã văn hóa thông qua các câu chuyện cũng gặp vấn đề tương tự như khi giải mã các nghi thức, nghi lễ - trừ khi chúng ta đã biết một số sự kiện thực tế khác về người lãnh đạo, chúng ta không thể luôn

luôn suy luận đúng về quan điểm từ câu chuyện. Nếu chúng ta đã hiểu văn hóa, thì các câu chuyện có thể củng cố thêm cho các hiểu biết đó, còn nếu cố gắng tìm hiểu văn hóa chỉ thông qua các câu chuyện kể thì thực là nguy hiểm.

Ví dụ như, có hai câu chuyện văn được kể về lời phát biểu của Ken Olsen khi ông lần đầu tiên nhìn thấy máy tính IBM để bàn. Một câu chuyện kể lại rằng Olsen đã nói “Ai mà muốn có chiếc máy tính để bàn ở tại nhà cơ chứ?” và theo một chuyện khác thì ông ta đã nói “Tôi sẽ sa thải người kỹ sư nào thiết kế ra cái thứ linh tinh vớ vẩn dạng này”. Cả hai câu chuyện này đều cho thấy thành kiến rất mạnh của Olsen, nhưng hóa ra chỉ có một chuyện là được hiểu đúng. Olsen đúng là đã nghĩ rằng ông muốn sản xuất ra một sản phẩm thanh lịch hơn chiếc máy tính để bàn này, nhưng nhận xét xua ông về máy tính được đặt trong bối cảnh khi đó người ta thực sự lo ngại máy tính *kiểm soát* mọi hoạt động tại nhà. Olsen ủng hộ máy tính sử dụng tại nhà, tại văn phòng và các địa điểm khác, nhưng ông không coi sản phẩm này là một cơ chế để tổ chức và kiểm soát mọi hoạt động hàng ngày. Không may là người ta cứ dùng câu chuyện này để chứng minh rằng Olsen không nhận thức đúng về sự phát triển của máy tính sử dụng tại nhà, điều hoàn toàn trái ngược với niềm tin và những gì ông ủng hộ.

Các tuyên bố chính thức của tổ chức về triết lý, tín điều và điều lệ

Cơ chế sau cùng để làm rõ và củng cố những niềm tin, giá trị và giả định của người lãnh đạo trong tổ chức mà tôi muốn đề cập đến là những tuyên bố chính thức - nỗ lực của những người sáng lập, người lãnh đạo trong khi tuyên bố công khai về các giá trị hay giả định của họ. Các tuyên bố này thường chỉ nêu bật lên một phần nhỏ trong tập hợp các giả định đang vận

hành trong nhóm, và chúng có nhiều khả năng nhất để nhấn mạnh một số khía cạnh trong triết lý hoặc ý thức hệ của người lãnh đạo. Những tuyên bố chính thức này là có giá trị đối với người lãnh đạo vì đây là một cách để nhấn mạnh những thứ đặc biệt trong tổ chức, đồng thời cũng là cách để tập hợp lực lượng và nhắc mọi thành viên không được quên một số giả định căn bản. Tuy nhiên, các tuyên bố chính thức không thể được coi là phương pháp để định nghĩa nên văn hóa tổ chức. Tới mức tối đa thì chúng cũng chỉ có thể bao hàm được một phần nhỏ, một phân đoạn được hiển thị ra công chúng của văn hóa mà thôi - những khía cạnh mà người lãnh đạo nhận thấy là hữu ích để công bố, chẳng hạn như một nội dung của ý thức hệ hay một vấn đề trọng tâm của tổ chức.

Tóm tắt và những kết luận

Mục đích của chương này là tìm hiểu xem những người lãnh đạo đã gắn kết những giả định của họ và từ đó tạo điều kiện để hình thành và phát triển văn hóa như thế nào. Sáu cơ chế sơ cấp đã được thảo luận trong chương này chính là những phương tiện để người sáng lập, người lãnh đạo có thể gắn kết sâu sắc những giả định của bản thân họ vào cuộc sống hàng ngày của tổ chức. Thông qua cách quan tâm chú ý, đo lường, phân bổ nguồn lực, xây dựng hình mẫu, phản ứng lại những sự kiện then chốt, các tiêu chí cho việc tuyển dụng, chọn lọc, thăng chức và giáng chức, những người lãnh đạo thể hiện các giả định công khai và ngầm hiểu của họ. Nếu các giả định này là mâu thuẫn nhau, thì sự xung đột và không nhất quán cũng được truyền tải đi và trở thành một phần của văn hóa hoặc cơ sở cho các văn hóa bộ phận và văn hóa phản kháng lại thứ văn hóa hiện có (counterculture).

Các thông điệp được gắn kết vào cấu trúc, quy trình và chu trình, nghi lễ và nghi thức, thiết kế của không gian vật chất, các câu chuyện và lời tuyên bố chính thức của tổ chức là những thứ kém mạnh mẽ hơn, mơ hồ hơn, có tính đa nghĩa cao hơn và khó kiểm soát hơn. Chúng là sáu cơ chế thứ cấp có thể củng cố hiệu quả cho những thông điệp sơ cấp, nếu người lãnh đạo có thể kiểm soát được chúng. Quan điểm then chốt cần nắm bắt là: tất cả những cơ chế này đều truyền thông các nội dung văn hóa đến với những thành viên mới của tổ chức. Những người lãnh đạo không thể chọn lựa để có thực hiện công tác truyền thông hay không, họ chỉ có thể chọn để quản lý công tác này đến mức độ nào mà thôi.

Trong giai đoạn phát triển ban đầu của tổ chức, các cơ chế thứ cấp liên quan đến cấu trúc, thủ tục quy trình, nghi thức và các giá trị được chính thức đồng thuận chỉ mang tính hỗ trợ. Nhưng khi tổ chức đã trưởng thành và ổn định, chúng sẽ trở thành những cơ chế sơ cấp để duy trì - thứ mà sau cùng chúng ta vẫn gọi là sự thể chế hóa hay quan liêu hóa. Chúng càng hiệu quả bao nhiêu trong quá trình tạo nên thành công cho tổ chức thì sẽ càng có khả năng trở thành lưới lọc hay tiêu chí để chọn người lãnh đạo mới bấy nhiêu. Hậu quả là, khả năng để những người lãnh đạo mới có thể làm các nhân tố thay đổi văn hóa sẽ giảm đi, một khi tổ chức đã trưởng thành. Sau đó, quá trình xã hội hóa bắt đầu phản ánh những gì đã có hiệu quả trong quá khứ, chứ không phải là những gì có thể là chương trình nghị sự sơ bộ của công tác lãnh đạo hiện nay. Vì thế, các động cơ phát triển của một tổ chức “ở tuổi trung niên” (nghĩa là đã có một quá trình phát triển nhất định nhưng chưa hoàn toàn trưởng thành) là rất khác so với động cơ của các tổ chức non trẻ hay mới nổi. Các chương tiếp theo sẽ trình bày về vấn đề này.

Mặc dù các ví dụ minh họa về thuật lãnh đạo trong chương này chủ yếu trình bày về những người sáng lập, nhưng mọi nhà quản lý đều có thể bắt

đầu tập trung vào các cơ chế đã trình bày, nhằm huấn luyện đào tạo các thành viên thuộc cấp về một số cách thức mới để ý thức, tư duy và cảm nhận. Nhà quản lý phải nhận ra rằng cần vận dụng tất cả các cơ chế sơ cấp, và chúng phải nhất quán với nhau. Nhiều chương trình thay đổi đã thất bại bởi vì người lãnh đạo muốn thay đổi đã không vận dụng hết tất cả các cơ chế nêu trên. Xét theo ý nghĩa tích cực, khi một nhà quản lý quyết định làm thay đổi các giả định của một nhóm làm việc bằng cách sử dụng tất cả những cơ chế này, thì anh ta/cô ta đã trở thành một người lãnh đạo đích thực.

15

VAI TRÒ CỦA SỰ LÃNH ĐẠO SẼ THAY ĐỔI TRONG MỘT TỔ CHỨC Ở TUỔI “TRUNG NIÊN”

Nếu một tổ chức đã thành công trong việc thực thi sứ mạng của nó, tổ chức này sẽ trưởng thành và hầu như chắc chắn phát triển lớn mạnh hơn. Những người sáng lập ra nó sẽ già rồi qua đời, và những người lãnh đạo mới - có thể là người được thăng tiến từ trong nội bộ, hay được mời đến từ ngoài tổ chức - sẽ lên thay thế. Sự sở hữu tư nhân của những người sáng lập hay thành viên gia đình họ sẽ được phát triển thành sở hữu công chúng, với một hội đồng quản trị đảm nhiệm công tác quản trị doanh nghiệp. Quyết định để thành một công ty đại chúng hay vẫn giữ nguyên là doanh nghiệp thuộc sở hữu tư nhân có vẻ là một quyết định liên quan đến tài chính, nhưng

nó lại kéo theo nhiều hậu quả văn hóa. Với sự sở hữu tư nhân, những người lãnh đạo có thể tiếp tục củng cố các giá trị và giả định của riêng họ, thông qua tất cả các cơ chế vừa được trình bày trong chương trước. Còn sau khi công tác quản trị được chuyển sang người CEO và hội đồng quản trị, vai trò lãnh đạo sẽ được lan tỏa rộng hơn và cũng ngắn ngủi hơn, bởi vì các CEO và thành viên hội đồng quản trị thường đều có nhiệm kỳ hữu hạn và họ chịu trách nhiệm nhiều hơn trước các cổ đông.

Sự tăng trưởng và lão hóa (nghĩa là có thời gian tồn tại dài) của doanh nghiệp có nghĩa là các giá trị quý giá sẽ bị xói mòn đi nếu như các CEO mới không gắn kết với chúng, nhưng mặt khác tổ chức cũng có thể trở nên đa dạng hơn, có nhiều khả năng hơn để tiến hành những thay đổi cần thiết. Đó có thể là những thay đổi về mục tiêu và phương tiện, và nếu cần thì thay đổi các yếu tố văn hóa. Những người sáng lập có thể không nhìn thấy những vấn đề này và do đó có thể phải nhờ đến ban quản lý điều hành hay các thành viên hội đồng quản trị không phải là người trong gia đình để giúp họ nhận thức.

Sự phát triển tổ chức sẽ dẫn đến sự khác biệt hóa trong nhiều nhóm nhỏ, các nhóm này theo thời gian sẽ phát triển nên những văn hóa của riêng từng nhóm. Bối cảnh môi trường, trong đó tổ chức và các nhóm bộ phận này cùng vận hành, sẽ phát triển, đòi hỏi tổ chức phải có những phản ứng mới. Sự lãnh đạo, nhất là tại cấp độ “văn hóa của người quản lý điều hành” (xem lại Chương 4), có thể ảnh hưởng đến bản chất của những khác biệt này, theo những cách thức quan trọng. Nhưng các tiêu chí mà những người quản lý điều hành sử dụng để phát triển tổ chức của họ lại thường liên quan đến tài chính, marketing, công nghệ và sản phẩm. Họ thường bỏ qua các hàm ý văn hóa của các phương pháp khác nhau khi khác biệt hóa tổ chức.

Văn hóa của tổ chức, được xây dựng từ những thành công trong quá khứ, nay có thể trở nên không phù hợp, xét theo một mức độ nào đó, đòi hỏi người lãnh đạo phải nhận thức được nhu cầu “thay đổi văn hóa”. Cách thức quản lý sự phát triển trước kia có thể tạo thuận lợi hoặc gây cản trở cho sự thay đổi hiện nay. Tất cả những hiện tượng “ở tuổi trung niên” này của tổ chức đều có thể sản sinh ra các động cơ văn hóa mới, đòi hỏi phải có hành vi lãnh đạo rất khác nếu muốn tổ chức tiếp tục tồn tại và phát triển.

Sự khác biệt hóa và sự phát triển của các văn hóa bộ phận

Mọi tổ chức đều trải qua một quá trình khác biệt hóa khi chúng đã có khoảng thời gian phát triển nhất định. Sự khác biệt hóa này được thể hiện dưới nhiều hiện tượng khác nhau: sự phân chia lực lượng lao động, hình thành các bộ phận chức năng hay khối riêng biệt, hoặc đa dạng hóa. Tuy nhiên, điểm chung ở đây là: khi số lượng nhân viên, khách hàng, hàng hóa và dịch vụ tăng thêm thì người sáng lập tổ chức ngày càng điều phối kém hiệu quả đi. Nếu tổ chức hoạt động thành công, hiển nhiên nó sẽ tạo nên những bộ phận nhỏ hơn, vẫn nằm trong tổ chức đó, nhưng bắt đầu quá trình tự hình thành văn hóa của riêng các bộ phận đó và xuất hiện những người lãnh đạo bộ phận. Các yếu tố căn bản nhất để sự khác biệt hóa diễn ra là:

- Khác biệt hóa trong chức năng/ngành nghề
- Phân quyền theo khu vực địa lý
- Khác biệt hóa trong sản phẩm, thị trường hoặc công nghệ
- Phân chia thành các khối chức năng

- Khác biệt hóa theo cấp bậc trong hệ thống.

Khác biệt hóa trong chức năng/ngành nghề

Các nguồn lực tạo nên những văn hóa bộ phận mang tính chức năng phát xuất từ văn hóa công nghệ hay văn hóa ngành nghề của chức năng đó. Phòng sản xuất tuyển dụng những nhân sự được đào tạo trong lĩnh vực này, phòng tài chính lại tìm các ứng viên có kiến thức về kinh tế tài chính, và những phòng ban khác cũng vậy. Ngay cả khi những thành viên mới được hòa nhập vào văn hóa doanh nghiệp, họ vẫn mang đến những giả định văn hóa khác, phát xuất từ quá trình học tập và sự hội nhập vào cộng đồng ngành nghề của chính họ (Van Maanen và Barley, 1984). Ban đầu, những khác biệt này phát sinh từ những yếu tố khác biệt cá nhân (đây cũng là lý do khiến cho mỗi người chọn cho mình một nghề, không giống như người khác) và từ các hậu quả của quá trình đào tạo và xã hội hóa vào lĩnh vực ngành nghề của từng cá nhân đó (Holland, 1985; Schein, 1971, 1978, 1987c; Van Maanen và Schein, 1979).

Các loại văn hóa của những ngành nghề, xét về những giả định chung của các thành viên trong từng lĩnh vực ngành nghề, là khác nhau bởi vì công nghệ chủ đạo trong mỗi ngành là khác nhau. Theo đó, giới kỹ sư, bác sĩ, luật sư, kế toán... sẽ có những niềm tin, giá trị căn bản và giả định ngầm hiểu rất khác nhau bởi vì họ đang làm những công việc khác nhau về bản chất, họ được đào tạo rất khác nhau, và mỗi giới đều có dấu hiệu nhận biết nhất định khi hành nghề. Vì vậy, trong mỗi mảng chức năng, chúng ta đều tìm thấy sự pha trộn giữa các giả định của người sáng lập và các giả định của nhóm chức năng/lĩnh vực ngành nghề đó. Ví dụ, một văn hóa bộ phận theo ngành nghề, dựa trên công nghệ, là văn hóa của giới công nghệ thông

tin (IT), được gắn cái nhãn “văn hóa của giới kỹ sư” trong Chương 4, có những giả định như sau:

- Thông tin có thể đóng gói theo các bit và được chuyển tải đi dưới dạng điện tử.
- Nhiều thông tin luôn luôn tốt hơn là ít thông tin.
- Thông tin với số lượng xác định thì tốt hơn.
- Thông tin có thể được nắm bắt và cố định trên màn hình máy tính khi cần, vì vậy một văn phòng không có giấy tờ là điều khả thi và được mong đợi.
- Công nghệ dẫn dắt và con người nên điều chỉnh cho phù hợp với công nghệ.
- Mọi người có thể và nên học ngôn ngữ và các phương pháp tiếp cận của ngành IT.
- Công tác quản lý sẽ không còn hệ thống thứ bậc nếu IT cung cấp các cơ chế điều phối tốt hơn.
- Tổ chức càng kết nối (xét theo khía cạnh công nghệ thông tin) chặt chẽ thì càng có hiệu quả hoạt động cao.
- Mọi người nên sử dụng thông tin một cách có trách nhiệm và phù hợp.
- Giấy tờ có thể được thay thế bằng thông tin lưu trữ dưới dạng điện tử.

- Mọi thứ, nếu có thể được chuẩn hóa, theo chu trình, không cần con người thao tác trực tiếp, đều nên được tiến hành.

Ngược lại, văn hóa của người vận hành trực tiếp và giới quản lý điều hành lại có những giả định khác. Chẳng hạn, hai nhóm này thường giả định rằng:

- Các thông tin liên quan đến việc vận hành cũng cần phải bao gồm cả việc tiếp xúc trực tiếp giữa con người với con người, nhằm đảm bảo rằng thông tin đó được hiểu chính xác.

- Thông tin phải được trích xuất từ dữ liệu thô và sẽ chỉ có ý nghĩa trong một bối cảnh cụ thể, mà bối cảnh thì lại luôn luôn thay đổi.

- Ý nghĩa chỉ phát xuất từ những mô hình phức tạp.

- Các chi phí liên quan đến tốc độ (xử lý thông tin) có thể là không tương xứng.

- Kết nối quá nhiều có thể gây quá tải thông tin.

- Càng có nhiều thông tin thì bạn càng có nhiều nhu cầu; đôi khi có ít thông tin lại tốt hơn.

- Một số loại thông tin nhất định, chẳng hạn phản hồi của cá nhân trong một buổi tuyên dương thành tích làm việc, không nên được định lượng và không nên được chuyển vào hệ thống máy tính.

- Không phải mọi thứ đều không nên sử dụng giấy tờ; khả năng xem xét và thao tác trên giấy là điều căn bản trong nhiều loại công việc.

- Công nghệ nên được điều chỉnh cho phù hợp với con người, và nên thân thiện với người sử dụng.

- Hệ thống thứ bậc là điều căn bản đối với con người và nó là một cơ chế điều phối cần phải có, bất chấp sự giao tiếp qua mạng lưới thông tin có hiệu quả đến mức nào.

- Kiểm soát thông tin là một công cụ quản lý cần có, đây cũng là phương pháp duy nhất để duy trì quyền lực và địa vị.

- Sự chuẩn hóa có thể kìm hãm sự cải tiến trong một môi trường năng động.

Cần lưu ý rằng xét từ nhiều góc độ thì hai tập hợp những giả định này là mâu thuẫn trực tiếp với nhau, điều này giải thích tại sao việc ứng dụng công nghệ thông tin trong doanh nghiệp thường bị các nhân viên kháng cự lại một cách mạnh mẽ. Nếu không nhận ra rằng cần phải dàn xếp, dung hòa giữa văn hóa bộ phận của giới IT và văn hóa bộ phận của những người vận hành trực tiếp, tổ chức sẽ chao đảo. Mặt khác, nếu hiểu được những giả định khác biệt nhau trong các văn hóa bộ phận này, CEO của doanh nghiệp có thể xây dựng được một hòn đảo văn hóa, nơi đó những người vận hành trực tiếp và các chuyên gia IT có thể cùng nhau làm việc để xác định được có thể triển khai một hệ thống mới như thế nào là tốt nhất.

Khi tổ chức phát triển và tiếp tục thành công, các văn hóa bộ phận của các chức năng trong tổ chức sẽ trở nên ổn định và được hiểu rõ hơn. Các tổ chức nhận thấy rõ nhất điều này khi họ tiến hành những chương trình luân chuyển cán bộ, nhằm đào tạo và phát triển những nhà lãnh đạo của tương lai. Khi một nhà quản lý trẻ được luân chuyển qua các bộ phận như sales, marketing, tài chính, và sản xuất, anh ta/cô ta không những học hỏi được

những kỹ năng chuyên môn trong từng bộ phận chức năng này, mà còn tiếp thu được quan điểm và các giả định nền tảng trong những văn hóa bộ phận tương ứng. Sự hiểu biết sâu sắc này được cho là cần thiết để cá nhân người quản lý có thể thực thi tốt nhiệm vụ quản lý chung trong tương lai.

Trong một số tình huống, các rào cản giao tiếp giữa những văn hóa bộ phận là mạnh mẽ và dai dẳng, đến mức các tổ chức phải phát minh ra những chức năng hoặc quy trình “xuyên biên giới”. Ví dụ minh họa rõ nhất là chức năng “sản xuất thiết kế” với mục đích chủ yếu là dịch chuyển sản phẩm từ khâu thiết kế sang giai đoạn sản xuất một cách trơn tru. Công tác thiết kế của những kỹ sư thường cho ra đời những thứ không thể chế tạo hoặc quá tốn kém mới có thể sản xuất ra được, trong khi phía sản xuất cảm nhận rằng giới kỹ sư không thực tế, thiếu ý thức về chi phí, quá quan tâm đến nét thanh lịch của sản phẩm mà không quan tâm đến cách thức chế tạo ra chúng trong khâu sản xuất. Những người lãnh đạo phải nhận ra rằng những vấn đề liên quan đến văn hóa bộ phận như thế này cần được quản lý. Các văn hóa bộ phận của chức năng sales/marketing và chức năng nghiên cứu phát triển (R&D) cũng thường không hài hòa với nhau, vậy nên các tổ chức đã học cách tạo ra các nhóm đặc nhiệm (task force) hay nhóm dự án để gắn kết chúng lại trong một quy trình phát triển sản phẩm.

Nói tóm lại, các văn hóa bộ phận mang tính chức năng đem đến sự đa dạng trong tổ chức, chúng gắn liền với các cộng đồng nghề nghiệp và những công nghệ nền móng tương ứng. Sự đa dạng này tạo ra các vấn đề căn bản dành cho công tác quản lý chung, theo đó người lãnh đạo phải dàn xếp hài hòa các thành viên trong tổ chức - đó là những người có quan điểm hoàn toàn khác nhau, vì họ có quá trình đào tạo và trải nghiệm khác nhau trong tổ chức. Nếu dự đoán trước được những vấn đề này, người lãnh đạo có thể né tránh việc tổ chức công việc theo chức năng, hoặc sắp xếp để các

bộ phận chức năng nói chuyện với nhau nhằm kích họ tìm hiểu những giả định được cho là hiển nhiên của nhau. Để tạo thuận lợi cho việc giao tiếp giữa các bộ phận chức năng này, người lãnh đạo phải khiêm tốn, nhún nhường trong khía cạnh văn hóa; và phải có khả năng không những cảm nhận được sự khác biệt văn hóa bộ phận, mà còn biết tôn trọng chúng.

Phân quyền theo khu vực địa lý

Khi tổ chức phát triển về mặt địa lý, nó cần phải xây dựng nên những đơn vị mang tính địa phương, vì những lý do sau đây:

- Các khách hàng trong những khu vực địa lý khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau.
- Các chi phí lao động tại địa phương có thể thấp hơn.
- Cần đến gần hơn các nơi có nguồn nguyên vật liệu, năng lượng hay nhà cung cấp.
- Nếu các sản phẩm muốn được bán tại một thị trường địa phương, chúng nên được sản xuất ra ngay tại nơi chốn đó.

Với sự khác biệt mang tính chất địa lý, vấn đề đương nhiên phát sinh là: liệu văn hóa doanh nghiệp có đủ mạnh để khẳng định được nó tại các vùng địa lý khác nhau hay không. Nếu công tác lãnh đạo cảm nhận được một cách mạnh mẽ rằng cần duy trì và lan tỏa các giả định cốt lõi, doanh nghiệp sẽ gửi những nhà quản lý cấp cao của mình đến những địa phương mới, hoặc sử dụng các nhà quản lý địa phương sau khi đã tuyển dụng và cho họ trải qua một quá trình xã hội hóa chuyên sâu. Ví dụ, tôi từng gặp một người

Australia tại Singapore, vừa được bổ nhiệm làm quản lý nhà máy của HP tại đảo quốc này. Mặc dù anh ta được tuyển dụng từ Australia và đã làm việc nhiều năm tại Singapore, nhưng anh đúng là “người của HP”. Khi tôi hỏi thăm lý do, anh ta cho biết rằng ngay sau khi được tuyển dụng, anh được yêu cầu bay sang California, nơi đây đích thân ông Packard đón tiếp anh và anh có thêm 6 giờ đồng hồ nữa để hội họp với các nhà quản lý cấp cao nhất. Trong 2 tuần tiếp theo, anh được truyền thụ toàn bộ các chủ thuyết, thông qua tài liệu “Con đường của HP” và được khuyến khích nên thường xuyên về thăm trụ sở chính của công ty. Điều khiến anh ấn tượng nhất là việc ban quản lý cấp cao sẵn lòng dành thời gian để giúp anh thực sự thấu hiểu và ghi nhớ các giá trị trọng tâm đã được gắn kết sâu sắc trong tài liệu kia.

Tại DEC, ban quản lý chịu trách nhiệm về những khu vực hay quốc gia lớn thường sẽ đến làm việc ngay tại khu vực, quốc gia đó; nhưng họ vẫn dành 2,3 ngày mỗi tháng để gặp trực tiếp Olsen và những nhà quản lý cấp cao nhất tại trụ sở chính của công ty. Vì thế những giả định căn bản của DEC được củng cố, ngay cả khi phần lớn người lao động của công ty là người địa phương trong các khu vực địa lý khác nhau.

Một lần, tôi được mời đến diễn thuyết trước các nhà quản lý của Ciba-Geigy tại công ty thành viên ở Hoa Kỳ, về văn hóa của doanh nghiệp này sau khi tôi đã trải nghiệm tại trụ sở chính ở Basel. Tôi chưa từng liên hệ trước với nhóm quản lý tại Hoa Kỳ. Sau khi tôi trình bày các hình mẫu văn hóa như những gì bản thân tôi đã chứng nghiệm (được phác họa trong Chương 3), các khán giả của tôi thực sự cảm thấy “sốc”, một nhà quản lý thốt lên “Chúa ơi, ông đang mô tả chúng ta đây mà!”. Nhà quản lý này quá “sốc” bởi vì anh ta tin rằng nhóm thành viên của Ciba-Geigy tại đây, hầu hết trong số họ đều là người Mỹ, lẽ ra phải khác biệt so với những người ở

trụ sở chính. Tuy nhiên, rõ ràng là văn hóa doanh nghiệp đã được khẳng định xuyên biên giới quốc gia.

Mặt khác, văn hóa vĩ mô của địa phương tất nhiên là cũng góp phần hình thành nên văn hóa bộ phận tại địa phương đó. Bạn sẽ thấy sự kết hợp của các giả định trong từng địa phương, phản ánh văn hóa quốc gia tại địa phương đó và các điều kiện kinh doanh, các yêu cầu của khách hàng, và những yếu tố có liên quan khác. Quá trình ảnh hưởng của địa phương sẽ nổi bật nhất khi người ta quan tâm đến khía cạnh đạo đức kinh doanh, chẳng hạn: việc đưa tiền cho nhà cung cấp hay các quan chức nhà nước được coi là hành vi hối lộ, “lại quả” và chúng là những hành vi phi pháp, vô đạo đức tại một quốc gia A, trong khi những hành vi tương tự tại quốc gia B lại được coi là hợp pháp, được chấp nhận như một phần tất yếu trong hoạt động kinh doanh.

Các biến thể theo khu vực địa lý có thể có trong các bộ phận chức năng căn bản như nghiên cứu và phát triển (R&D). Ví dụ, tôi quen thuộc với nhiều doanh nghiệp dược phẩm châu Âu đang có công ty con hoạt động tại Hoa Kỳ. Các công ty con này phản ánh nhiều giả định căn bản của công ty mẹ tại châu Âu (ngay cả khi tổng giám đốc của công ty con là người Mỹ), nhưng các thực hành công việc hàng ngày của chúng trong khâu nghiên cứu và kiểm nghiệm lâm sàng đều cho thấy những yêu cầu của Cơ quan quản lý thực phẩm và dược phẩm Hoa Kỳ (US Food and Drug Administration) và các quy định về dược phẩm theo luật pháp Hoa Kỳ. Các nhà nghiên cứu dược phẩm là người Mỹ đã cho biết: các đồng nghiệp người châu Âu của họ đã kiểm tra, thử nghiệm các hợp chất hóa học không được toàn diện như người Mỹ, không phải vì trình độ nghiên cứu của người châu Âu thua kém hơn, mà bởi vì nhiều quốc gia châu Âu không yêu cầu số lượng thử nghiệm nhiều như Hoa Kỳ trước khi sản phẩm thuốc được chấp thuận. Theo thời

gian, các phương pháp kiểm tra khác nhau đã trở thành những thói quen, tập quán ăn sâu vào từng khu vực địa lý, dẫn đến những xung đột thực sự giữa các tổ chức nghiên cứu tại châu Âu và tại Hoa Kỳ. Tại Ciba-Geigy, tôi từng chứng kiến một tình huống, trong đó nhóm nghiên cứu và phát triển sản phẩm tại Hoa Kỳ hoàn toàn không tin tưởng những công trình nghiên cứu do phòng thí nghiệm tại trụ sở chính của công ty tiến hành. Nhóm Hoa Kỳ này cảm thấy cần làm lại tất cả, với chi phí khổng lồ, để có thể xác định xem kết quả từ nghiên cứu của trung tâm có sử dụng được tại thị trường Hoa Kỳ hay không.

Khi tổ chức trưởng thành, các phân vùng địa lý (*đơn vị tọa lạc tại một khu vực địa lý và phụ trách hoạt động tại đó - ND*) có thể nhận lãnh thêm một số chức năng khác. Thay vì vẫn chỉ là đơn vị kinh doanh hay sản xuất đơn thuần, nó có thể phát triển thành những khối tích hợp chức năng, bao gồm luôn cả công tác thiết kế và nghiên cứu - phát triển. Tại các khối tích hợp này, bạn sẽ thấy việc dàn xếp hài hòa những văn hóa bộ phận trong các nhóm chức năng lại càng khó khăn thêm, khi xa cách về địa lý với văn hóa của nhóm chức năng tại trung tâm. Ví dụ, các khối chức năng của DEC tại châu Âu, thường được tổ chức theo từng quốc gia trong châu lục này, nhận thấy rằng khách hàng tại các quốc gia muốn có các phiên bản sản phẩm khác nhau, đưa đến câu hỏi là: cần thiết kế sản phẩm cho các nhu cầu địa phương này ở đâu. Một mặt, việc duy trì chuẩn mực thiết kế chung mang tính toàn cầu là điều rất quan trọng; nhưng mặt khác các chuẩn mực chung này khiến cho sản phẩm trở nên kém hấp dẫn đối với một phân vùng địa lý nhất định. Thế là những bộ phận thiết kế được đặt tại nhiều quốc gia châu Âu sau đó đã nhận ra rằng: họ xung đột với nhóm sales và marketing của địa phương trong việc duy trì các chuẩn mực, và họ còn xung đột với khối thiết kế tại trụ sở chính về nhu cầu thay đổi các chuẩn mực.

Khác biệt hóa trong sản phẩm, thị trường hoặc công nghệ

Khi các tổ chức trưởng thành, chúng thường có sự khác biệt trong các công nghệ căn bản, từ đó dẫn đến sự khác biệt trong các sản phẩm và/hoặc loại khách hàng. Những người sáng lập và người lãnh đạo được bổ nhiệm trước đó phải nhận ra vấn đề này và quyết định cần tiến hành khác biệt hóa sản phẩm, thị trường, công nghệ đến mức độ nào khi họ đã biết rằng sự thay đổi này sẽ tạo ra một tập hợp các vấn đề hoàn toàn mới, có liên quan đến sự hài hòa trong văn hóa. Ví dụ, Ciba-Geigy khởi đầu là một công ty sản xuất thuốc nhuộm, nhưng công tác nghiên cứu hợp chất hóa học của công ty đã dẫn dắt nó đi vào lĩnh vực dược phẩm, hóa chất nông nghiệp và hóa chất công nghiệp. Mặc dù văn hóa căn bản vẫn dựa trên ngành hóa chất, nhưng những khác biệt trong văn hóa bộ phận rõ ràng đã phản ánh những tập hợp sản phẩm khác nhau.

Có hai loại nguồn lực đã tạo nên sự khác biệt trong văn hóa bộ phận. Thứ nhất là, những loại người khác nhau, với nền tảng học vấn và xuất xứ nghề nghiệp khác nhau, được đưa vào các loại công việc khác nhau. Thứ hai là, sự tương tác với khách hàng đòi hỏi phải có nhận thức khác và kéo theo những trải nghiệm được chia sẻ khác nhau. Tôi còn nhớ, trong một chương trình marketing đề xuất tiến hành xuyên suốt nhiều khối phòng ban của Ciba-Geigy, người ta đã nêu câu hỏi: “Giáo sư Schein, ông có thực sự nghĩ rằng một người sales có nền tảng học vấn cao, cả ngày tiếp xúc với các bác sĩ và những cấp quản lý bệnh viện sẽ có điểm nào chung với một anh chàng xuất thân từ nông trại, cặm cuội đi thuyết phục người nông dân mua sản phẩm thuốc trừ sâu mới?”.

Một trong những bước đi mang tính cải tiến và cách mạng về văn hóa của Ciba-Geigy trong nỗ lực nhằm biến mình thành một tổ chức có nền tảng marketing nhiều hơn là: bổ nhiệm một nhà quản lý từng trưởng thành trong khối nông nghiệp về làm quản lý khối dược phẩm Hoa Kỳ. Anh này là một nhà quản lý giỏi, đồng thời là người làm tốt công tác marketing. Mặc dù sau cùng anh ta thành công trong công việc, nhưng anh đã phải trải qua một khoảng thời gian khó khăn vất vả để giành được sự tôn trọng của những nhà quản lý trong khối dược phẩm mà anh đến nhận bàn giao.

Sự tương tác với khách hàng cũng là một nguồn lực mạnh mẽ trong việc xây dựng nên các văn hóa bộ phận tại địa phương. Một ví dụ sống động là tình huống của Northrop, một công ty hàng không vũ trụ quy mô lớn rất tự hào vì chủ nghĩa quân bình, độ tin cậy cao và phương pháp tiếp cận rất lời cuốn đối với người lao động. Một phân tích các sản phẩm nhân tạo trong công ty này cho thấy trụ sở chính tại Los Angeles của công ty lại có tính thứ bậc rất chặt chẽ, thậm chí cấu trúc và thiết kế không gian văn phòng cũng phản ánh tính thứ bậc và địa vị. Bản thân những nhà quản lý còn thấy điều này là không bình thường, nhưng sau khi suy nghĩ họ nhận ra rằng cấu trúc tổ mang tính thứ bậc tại trụ sở chính được xây dựng nên nhằm làm hài lòng các khách hàng chủ lực của họ. Đó là những đại diện của Bộ Quốc Phòng Hoa Kỳ. Họ nhận ra rằng Lầu Năm Góc cũng có cấu trúc thứ bậc rất nghiêm ngặt, vậy nên các nhóm khách hàng là người của cơ quan này khi đến thăm Northrop chỉ cảm thấy dễ chịu nếu họ nhận thấy mình đang trao đổi với một nhà quản lý có cấp bậc ngang bằng, hoặc cao hơn cấp bậc của họ. Để hiện thực hóa việc phân cấp, công ty áp dụng nhiều biểu tượng cho vị trí công việc, chẳng hạn như phân loại các kích thước văn phòng, tiện nghi trong văn phòng, vị trí phòng làm việc trong tòa nhà, phòng ăn dành riêng và khu đậu xe dành riêng.

Thêm một ví dụ vui tại DEC: có anh lái xe trẻ tuổi, thường chuyên phát bưu kiện, bưu phẩm và các thứ lặt vặt trong nội bộ công ty, một hôm được giao việc lái xe đưa các thành viên hội đồng quản trị đi họp với một bên đối tác cấp cao bên ngoài. Anh ta được phép lái chiếc xe sang trọng của công ty, được mặc áo vest đen rất lịch lãm! Người nào chỉ chứng kiến một sự việc này sẽ hiểu sai về văn hóa của DEC.

Phân chia thành các khối chức năng

Khi tổ chức tăng trưởng và phát triển các thị trường mới, chúng thường lập nên các khối chức năng với việc phân quyền cho các bộ phận theo sản phẩm, thị trường hoặc khu vực địa lý. Quá trình này có ưu điểm là gắn kết các bộ phận chức năng vào gần nhau hơn, xoay quanh một công nghệ, một tập hợp sản phẩm hay tập hợp khách hàng, tạo sự hài hòa hơn giữa các văn hóa bộ phận. Để điều hành một khối tích hợp, cần có một nhà quản lý chung và người này cần có đủ mức độ tự quản để điều hành khối. Khi khối này có quá trình lịch sử nhất định, nó hình thành nên văn hóa bộ phận của riêng mình, phản ánh môi trường công nghệ và thị trường, ngay cả khi khối được tọa lạc gần với công ty mẹ.

Văn hóa bộ phận mạnh mẽ của khối sẽ không là vấn đề đối với tổ chức mẹ, trừ khi tổ chức mẹ muốn triển khai một số thực hành chung hay quy trình quản lý thống nhất. Tôi có trải nghiệm minh họa cho việc này, khi được yêu cầu làm việc với ban quản lý cấp cao của một tập đoàn đa ngành thuộc sở hữu nhà nước của Thụy Điển, giúp trụ sở chính của tập đoàn này đang xem xét quyết định có nên phát triển theo hướng “một văn hóa chung” hay không. Chúng tôi dành hai ngày làm việc để tìm hiểu mọi thuận lợi và khó khăn, sau đó quyết định chỉ có hai hoạt động cần có quan điểm chung

là “kiểm soát tài chính” và “phát triển nguồn nhân lực”. Trong mảng tài chính thì không quá khó khăn để mọi người cùng có những thực hành chung, tuy nhiên trong mảng nhân sự thì chúng tôi thực sự gặp khó khăn.

Theo quan điểm của trụ sở chính, cần phát triển được một đội ngũ nhà quản lý “khung” cho tương lai, theo đó các khối chức năng phải tiến hành luân chuyển các nhà quản lý trẻ. Nhưng các văn hóa bộ phận tại các khối chức năng lại rất khác so với những giả định của trụ sở chính về việc phát triển quản lý. Một khối chức năng phản đối việc luân chuyển, cho rằng cần phát triển nhà quản lý từ trong nội bộ của khối đi lên. Một khối khác lại chịu áp lực chi phí nặng nề, nên không nghĩ đến việc gửi những nhà quản lý tiềm năng của mình tham gia chương trình luân chuyển. Và còn nhiều lập luận từ các khối chức năng khác, cho thấy mâu thuẫn trong quan điểm về việc luân chuyển. Các văn hóa bộ phận thẳng thắn, và chương trình phát triển quản lý gần như bị bỏ rơi.

Hiện tượng tương tự cũng xuất hiện khi một hệ thống công nghệ thông tin mới được đưa ra giới thiệu cho tổ chức. Phỏng vấn nhiều CEO thuộc nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau cho thấy một trong những vấn đề khó khăn nhất của các tổ chức với nhiều khối chức năng là việc triển khai hệ thống e-mail xuyên suốt các khối chức năng đó. Mỗi khối thường đều đã có sẵn hệ thống của riêng mình, họ đã gắn bó và thường từ chối sử dụng hệ thống mới.

Với tiến trình toàn cầu hóa, vấn đề sẽ phát sinh khi áp đặt các quy trình nhân sự chung. Các giả định của tổ chức mẹ có thể là: mọi người phải được đối xử như nhau, xét về góc độ tiền lương và phúc lợi, nhưng thực tế tại nhiều quốc gia có thể khiến điều này trở thành bất khả thi. Tại Hoa Kỳ, chúng ta tin rằng người lao động được trả lương theo kỹ năng của anh ta/cô

ta, bất chấp cấp bậc chính thức hay quan hệ gia đình (địa vị có được từ thành tựu của cá nhân người lao động); nhưng tại nhiều quốc gia khác thì người ta vẫn coi việc tuyển dụng và trả lương cho người nhà là đúng đắn, bất chấp mức độ thành tích trong công việc của người đó. Nhiều công ty Hoa Kỳ trả tiền thưởng và lương bằng cổ phiếu, trong khi nhiều doanh nghiệp khác, không phải của Hoa Kỳ, lại có tập quán trả lương cố định.

Khác biệt hóa theo cấp bậc trong hệ thống

Khi tổ chức có nhiều thành viên hơn, việc điều phối hoạt động của họ ngày càng trở nên khó khăn hơn. Một trong những cơ chế giản đơn nhất và phổ biến nhất mà mọi nhóm, tổ chức và xã hội vẫn ứng dụng để xử lý tình huống này là: tạo ra các lớp mới trong hệ thống thứ bậc, sao cho phạm vi kiểm soát của mỗi nhà quản lý cũ vẫn được duy trì ở mức hợp lý. Tất nhiên, như thế nào là hợp lý sẽ là một biến số tùy từng điều kiện cụ thể, song nếu tổ chức tiếp tục phát triển thì rõ ràng nó sẽ hình thành nên các tầng lớp mới trong hệ thống thứ bậc.

Sự tương tác và trải nghiệm chung của các thành viên trong cùng một cấp bậc sẽ mang đến cơ hội hình thành nên các giả định chung - *một thứ văn hóa bộ phận dựa trên cấp bậc, địa vị* (Oshry, 2007). Sức mạnh của văn hóa bộ phận này sẽ phụ thuộc vào mức độ tương tác và chiều sâu trong trải nghiệm chung của các thành viên.

Ví dụ, văn hóa bộ phận của giới quản lý điều hành mà tôi đã đề cập đến trong Chương 4 đã được trình bày qua công trình nghiên cứu của Donaldson và Lorsch (1983), nhóm này ra mọi quyết định dựa trên “hệ thống các niềm tin thắng thế” theo đó dịch chuyển mọi yêu cầu của các bên

liên quan - thị trường vốn mà tổ chức cần vay tiền, thị trường lao động để cung cấp nguồn nhân lực, các nhà cung cấp, và quan trọng nhất là khách hàng - vào trong các hạng mục tài chính. Những nhà quản lý điều hành đều có các phương trình phức tạp trong đầu, và họ dựa vào đó để ra quyết định. Rõ ràng văn hóa của giới quản lý điều hành được phát triển xoay quanh vấn đề tài chính. Giới quản lý cấp trung được định nghĩa như một nhóm có văn hóa bộ phận riêng, bởi vì họ không có quyền lực và không được tự quản, vì thế họ phải học cách để tồn tại trong môi trường ủy quyền mơ hồ, đa nghĩa này. Tương tự như vậy, những người giám sát trực tiếp tại hiện trường làm việc (first line supervisor) cũng thường được xác định là nhóm có văn hóa bộ phận riêng.

Theo thời gian, văn hóa bộ phận tại mỗi cấp bậc trong tổ chức sẽ phản ánh các vấn đề và nhiệm vụ chính yếu mà cấp bậc đó phải xử lý. Theo đó, những người giám sát trực tiếp tại hiện trường sẽ phát triển nên các giả định về bản chất con người và cách thức quản lý người lao động, nhưng việc họ phát triển được các giả định lý tưởng hay bi quan về con người sẽ phụ thuộc rất nhiều vào ngành nghề và trải nghiệm thực tế của từng công ty. Tương tự như vậy, tất cả các nhà quản lý bán hàng sẽ phát triển nên những giả định về sự khích lệ, động viên con người dựa trên cơ sở là trải nghiệm của họ khi quản lý các nhân viên sales. Nhưng họ có niềm tin như thế nào về việc trả lương và hoa hồng bán hàng, hoặc thuần túy chỉ nhận hoa hồng, các chế độ khen thưởng kinh doanh, các hệ thống đánh giá cá nhân và đội nhóm lại phụ thuộc vào lĩnh vực ngành nghề và tùy từng doanh nghiệp.

Tóm tắt và những kết luận

Các tổ chức thành công thường sẽ có nhu cầu tăng trưởng, trong quá trình tăng trưởng và theo thời gian, chúng cần khác biệt hóa bản thân mình thông qua các khối chức năng, các phân vùng địa lý, các sản phẩm, thị trường hay các hệ thống thứ bậc. Trong giai đoạn này, một trong những chức năng then chốt của người lãnh đạo là nhận ra những *hậu quả văn hóa* của nhiều cách thức khác biệt hóa khác nhau. Các nhóm nhỏ sau cùng cũng sẽ có đủ trải nghiệm để tạo ra các văn hóa bộ phận dựa trên lĩnh vực ngành nghề, quốc gia và những trải nghiệm lịch sử độc nhất của chúng. Sau khi sự khác biệt hóa đã diễn ra, nhiệm vụ của người lãnh đạo là tìm ra phương pháp để điều phối, dàn xếp hài hòa và/hoặc tích hợp các văn hóa bộ phận đó lại với nhau.

Những người lãnh đạo không nên ngạc nhiên khi nhận ra rằng các bộ phận chức năng dường như có những ngôn ngữ hoàn toàn khác nhau, khi mà những nhà quản lý ở các vùng miền địa lý xa cách với trụ sở chính đã lý giải không chính xác nội dung các văn bản mà họ nhận được từ trung tâm, hoặc khi mối quan ngại của các nhà quản lý cấp cao về chi phí và năng suất lại không được các nhân viên cùng chia sẻ. Suy cho cùng, xây dựng một tổ chức hiệu quả là vấn đề dàn xếp cho nhip nhàng, ăn khớp các văn hóa bộ phận khác nhau, bằng cách khuyến khích phát triển các mục tiêu chung, ngôn ngữ chung, các quy trình chung để giải quyết vấn đề.

Điều quan trọng là người lãnh đạo phải nhận thức được rằng: sự dàn xếp về văn hóa này không những đòi hỏi sự khiêm tốn, nhún nhường về văn hóa từ phía người lãnh đạo, mà còn buộc phải có những kỹ năng để tích hợp những văn hóa bộ phận khác nhau vào một dạng thức đối thoại chung, theo đó duy trì được sự tôn trọng lẫn nhau và tạo nên các hoạt động được điều phối. Như sẽ thấy trong các chương tiếp theo, nhu cầu thiết kế những hòn

đảo văn hóa ngày càng cao, đó là nơi người ta phân loại và xử lý những vấn đề mang tính đa văn hóa phát sinh từ sự khác biệt giữa các văn hóa vĩ mô.

NHỮNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO CẦN BIẾT ĐIỀU GÌ VỀ CÁCH THỨC THAY ĐỔI VĂN HÓA

Chương này thảo luận về các quá trình phát triển và thay đổi *tự nhiên* của văn hóa, khi tổ chức tăng trưởng và có thời gian dài tồn tại. Những người lãnh đạo cần hiểu được các quá trình này để có thể định hướng chúng. Điểm nhấn ở đây là *sự phát triển* ; trong các chương tiếp theo chúng ta sẽ xem xét *sự thay đổi được quản lý* , đó là điều mà những người lãnh đạo có thể phải khởi xướng nếu tiến trình phát triển diễn ra quá chậm hoặc đi sai hướng.

Cách thức mà văn hóa có thể thay đổi sẽ phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của tổ chức. Bảng 16.1 trình bày các giai đoạn này và xác định các cơ chế thay đổi cụ thể, phù hợp nhất đối với từng giai đoạn. Các cơ chế này mang tính tích lũy, xét theo ý nghĩa là khi tổ chức phát triển sang giai đoạn sau thì các cơ chế trong giai đoạn trước đó vẫn còn hoạt động.

Bảng 16.1 Các cơ chế thay đổi văn hóa

<i>Giai đoạn của tổ chức</i>	<i>Cơ chế thay đổi văn hóa</i>
Hình thành và phát triển lúc đầu	1. Thay đổi dần, thông qua sự phát triển tổng quát và chi tiết 2. Hiểu biết sâu sắc 3. Phát triển sự lai ghép trong văn hóa
Đang phát triển (tuổi "trung niên")	4. Bổ nhiệm nhân sự một cách có hệ thống, từ các văn hóa bộ phận được chọn lọc 5. Sự hấp dẫn của công nghệ 6. Ảnh hưởng của những người bên ngoài
Đã trưởng thành và có nguy cơ suy thoái	7. Các vụ scandal và sự sụp đổ của các huyền thoại 8. Chuyển hướng 9. Mua bán và sáp nhập doanh nghiệp 10. Tàn phá và tái sinh

Giai đoạn Hình thành và phát triển lúc đầu

Trong giai đoạn đầu tiên này - sự thành lập và phát triển đầu tiên của một tổ chức mới - lực đẩy văn hóa phát xuất từ những người sáng lập và các giả định của họ. Mô hình văn hóa bắt đầu được gắn kết, nếu tổ chức thành công trong việc hoàn thành những nhiệm vụ ban đầu và nó tồn tại được. Mô hình này sau đó được coi là năng lực nổi bật của tổ chức, là yếu tố căn bản để nhận diện thành viên, và là “chất keo” tâm lý xã hội để gắn kết tổ chức. Trọng tâm cần chú ý trong giai đoạn này là sự khác biệt của tổ chức so với môi trường và các tổ chức khác; tổ chức công khai thể hiện văn hóa của nó, tích hợp văn hóa càng nhiều càng tốt và đào tạo văn hóa một cách kiên định cho các thành viên mới gia nhập (và/hoặc chọn lựa các thành viên mới để có sự tương thích lúc đầu).

Các năng lực vượt trội của các công ty non trẻ thường nghiêng về một số chức năng nhất định trong kinh doanh, phản ánh thành kiến nghề nghiệp

của những người sáng lập. Tại DEC, thành kiến rõ ràng là nghiêng về công tác kỹ sư và sản xuất. Không những các chức năng khác khó giành được vị thế và uy tín, mà ngay cả những chuyên gia trong các chức năng đó cũng thường phải chịu thành kiến từ những nhà quản lý đã có mặt từ buổi đầu thành lập công ty (chẳng hạn những chuyên gia marketing vẫn phải nghe những nhận xét từ các nhà quản lý kỳ cựu của công ty là “mấy tay marketing này có biết cái quái gì về những điều họ đang nói đâu”). Tại Ciba-Geigy, thành kiến dành thiên vị hơn cho nhóm R&D, ngay cả khi công ty này đã trưởng thành, bởi vì nghiên cứu và phát triển, trong quá khứ, đã là yếu tố căn bản cho thành công của doanh nghiệp này.

Hàm ý dành cho sự thay đổi trong giai đoạn này là rõ ràng. Văn hóa trong các công ty non trẻ, đang phát triển thành công là có thể được gắn kết chặt bởi vì (1) các nhân tố tạo ra văn hóa vẫn đang tồn tại, (2) văn hóa giúp công ty khẳng định bản thân nó và mang đến giải pháp để đối phó với môi trường có tiềm năng thù địch, và (3) nhiều yếu tố của văn hóa đã được coi là tấm lá chắn, giúp người ta bớt lo ngại khi tổ chức còn đang chật vật để xây dựng và duy trì.

Vậy nên, các đề xuất để cố tình thay đổi văn hóa, dù là thay đổi từ bên trong hay bên ngoài đi nữa, đều bị phớt lờ hoặc phản đối hoàn toàn. Thay vì vậy, các thành viên hoặc các liên minh thắng thế trong tổ chức sẽ cố gắng gìn giữ và củng cố văn hóa. Nguồn lực duy nhất có thể gây ảnh hưởng trong tình huống này là một cuộc khủng hoảng từ bên ngoài, đe dọa sự tồn tại của tổ chức, với các biểu hiện như suy thoái trầm trọng, doanh thu lợi nhuận giảm sút, sự thất bại của sản phẩm chủ lực, mất một số thành viên chủ chốt, hoặc một số sự kiện đáng chú ý khác. Nếu xảy ra một cuộc khủng hoảng dạng này, người sáng lập có thể mất uy tín, và một nhà quản lý cấp cao khác có thể được bổ nhiệm thay thế. Nếu tổ chức vẫn còn tồn tại sau khủng

hoảng, văn hóa vẫn còn. Sau đó thì văn hóa sẽ có thể thay đổi như thế nào trong giai đoạn này?

Thay đổi dần dần thông qua sự phát triển tổng quát và chi tiết

Nếu tổ chức không phải chịu đựng quá nhiều áp lực từ bên ngoài và nếu người sáng lập hay gia đình của anh ta/cô ta vẫn hiện diện trong tổ chức trong một thời gian đủ dài, văn hóa phát triển dần dần, từng chút một thông qua việc hấp thu những thực hành tốt nhất, hiệu quả nhất sau nhiều năm. Sự phát triển này liên quan đến hai quá trình căn bản: phát triển tổng quát và phát triển chi tiết (Sahlins và Service, 1960).

Phát triển tổng quát . Sự phát triển tổng quát có liên quan đến việc đa dạng hóa, tăng thêm mức độ hiểu biết, khác biệt hóa và tích hợp cao độ hơn, các hình thức sáng tạo tổng hợp phức tạp hơn. Sự phát triển của văn hóa bộ phận, đa dạng hóa với các văn hóa vĩ mô, sự lão hóa và hưu trí của nhóm sáng lập, quá trình dịch chuyển từ sở hữu tư nhân sang sở hữu công chúng, sự mua bán sáp nhập đều tạo ra nhu cầu về các cấu trúc mới, các hệ thống quản trị mới, và sự dàn xếp hài hòa kiểu mới dành cho văn hóa. Mặc dù đã có nhiều mô hình đề xuất cho sự phát triển này, nhưng theo trải nghiệm của cá nhân tôi thì chúng ta cần xem xét nhiều trường hợp trước khi thẩm định chúng (Adizes, 1990; Aldrich và Ruef, 2006; Chandler, 1962; Gersick, 1991; Greiner, 1972; Tushman và Anderson, 1986).

Nguyên tắc chung cho quá trình phát triển này là văn hóa tổng thể của doanh nghiệp sẽ được điều chỉnh sao cho phù hợp với môi trường bên ngoài

và cấu trúc bên trong. Các giả định căn bản có thể được gìn giữ, nhưng hình thức thể hiện của chúng có thể thay đổi, tạo nên những mô hình hành vi mới và sau cùng đến lượt chúng sẽ quay lại làm thay đổi các đặc trưng của những giả định căn bản. Ví dụ, tại DEC, các giả định rằng “mọi người phải tìm ra chân lý thông qua tranh luận” và “luôn luôn làm đúng việc cần làm” đã được thể hiện bằng hành vi tranh luận quyết liệt, khi các thành viên trong ủy ban điều hành vận dụng sức mạnh lập luận logic của họ để thẩm định mọi ý tưởng hay hành động đề xuất. Lập luận và tính logic là điều được chú trọng. Khi doanh nghiệp tăng trưởng, mỗi thành viên trong ủy ban điều hành và/hoặc những người kế nhiệm đã trở thành những người lãnh đạo của các nhóm lớn, có trách nhiệm cho sự thịnh vượng của từng nhóm. Trong các cuộc họp của ủy ban, tôi vẫn chứng kiến những cuộc tranh luận quyết liệt *nhưng lập luận và tính logic được phát triển tới nhiều mức độ khác nhau để bảo vệ cho từng nhóm* . Vậy là trong giai đoạn phát triển sau này, khi DEC đã là một doanh nghiệp lớn với nhiều nhóm lớn, các cá nhân ngày càng tranh luận với tư cách là người đại diện và bảo vệ cho nhóm, chứ không phải cho cá nhân họ như giai đoạn đầu. Giả định “mọi người phải tìm ra chân lý thông qua tranh luận” và “luôn luôn làm đúng việc cần làm” vẫn được đồng thuận, nhưng nó đã phát triển thành một quá trình mang tính chính trị cao hơn, dựa trên một giả định mới về việc “bảo vệ lãnh địa riêng”.

Phát triển chi tiết . Phát triển chi tiết liên quan đến sự điều chỉnh trong một vài bộ phận cụ thể của tổ chức, sao cho chúng phù hợp với môi trường bên ngoài và ảnh hưởng của sự đa dạng văn hóa đối với văn hóa cốt lõi. Đây là một cơ chế khiến cho nhiều tổ chức, trong nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau, phát triển nên nhiều văn hóa ngành nghề khác nhau và làm

cho các nhóm trong một tổ chức phát triển nên những văn hóa bộ phận khác nhau. Theo đó, một công ty trong ngành công nghệ cao sẽ phát triển được các kỹ năng tinh vi, cao cấp trong công tác nghiên cứu - phát triển, trong khi một công ty hàng tiêu dùng sẽ phát triển được các kỹ năng marketing sắc bén. Sự khác biệt này sẽ phản ánh những giả định nền móng quan trọng về bản chất của thế giới và trải nghiệm thực tế về sự phát triển của tổ chức. Ngoài ra, bởi vì các bộ phận khác nhau của tổ chức đang tồn tại trong những môi trường khác nhau, mỗi bộ phận đó sẽ phát triển để thích nghi với từng môi trường.

Khi các nhóm nhỏ khác biệt hóa và các văn hóa bộ phận phát triển, cơ hội để thay đổi lớn về văn hóa sẽ đến sau đó, nhưng trong giai đoạn còn sơ khai của tổ chức, sự khác biệt đó được chấp nhận và các nỗ lực chỉ nhằm mục đích giảm thiểu chúng. Ví dụ, rõ ràng là khối dịch vụ của DEC được điều hành một cách độc đoán ở mức độ cao hơn; nhưng điều này được chấp nhận bởi vì mọi người nhận ra rằng khối dịch vụ cần có kỷ luật cao hơn thì khách hàng mới có thể có dịch vụ đúng hạn và hiệu quả. Nguyên tắc cao hơn: “luôn luôn làm đúng việc cần làm” biện minh cho mọi biến thể của hình thức quản lý trong các nhóm chức năng.

Sự phát triển tự định hướng, thông qua hiểu biết sâu sắc

Nếu chúng ta nghĩ rằng văn hóa phần nào là một cơ chế bảo vệ để giúp ta tránh được những điều không chắc chắn và sự lo ngại, chúng ta có thể giúp tổ chức tự thẩm định điểm mạnh và điểm yếu trong văn hóa của nó, nhằm giúp tổ chức điều chỉnh các giả định văn hóa nếu điều đó là cần thiết để tồn tại và thực thi các chức năng. Các thành viên của tổ chức có thể cùng nhau có được những hiểu biết sâu sắc nếu họ cùng nhau khảo sát văn hóa và

định nghĩa lại một số yếu tố liên quan đến nhận thức. Việc tái định nghĩa này có liên quan đến sự thay đổi một số trình tự ưu tiên trong tập hợp các giả định cốt lõi, hoặc bỏ qua một giả định nào đó đang là rào cản bằng cách bắt nó lệ thuộc vào một giả định khác.

Ví dụ, Ciba-Geigy từng có giả định rằng “chúng ta không bao giờ sa thải người lao động”, nhưng công ty phải đối mặt với nhu cầu bức thiết về việc thu gọn một số khối chức năng. Sau đó doanh nghiệp quản lý việc sa thải bằng cách tuân theo một giả định cao hơn rằng “chúng ta quan tâm chăm sóc và đối xử tốt với mọi nhân viên”, theo đó công ty cung cấp nhiều cơ hội tái đào tạo, các gói trợ cấp hào phóng dành cho những ai nghỉ hưu non, các công việc bán thời gian, tư vấn nghề nghiệp, và mọi thứ khác sao cho những người lao động mất việc trong công ty vẫn cảm thấy mình được tôn trọng như những con người thực sự.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng việc này diễn ra trong một tổ chức đã có mức độ trưởng thành nhất định, và quá trình tương tự sẽ là không khả thi trong một tổ chức non trẻ và đang phát triển, bởi vì trong giai đoạn đang phát triển thì văn hóa gắn chặt và là một phần trong sự phát triển dấu hiệu nhận biết. DEC cũng từng chịu áp lực lớn trong việc sa thải người lao động, khi thị trường biến động và sức ép chi phí gia tăng, nhưng công ty bám chặt vào giả định rằng “một khi được tuyển dụng thì nhân viên trở thành thành viên của một gia đình và không thể bị gạt bỏ ra ngoài”. Giả định có vị trí cao hơn: “sự phát triển sẽ giải quyết ổn thỏa điều đó” đã thắng thế trong tư duy tại đây.

Nhiều hình thức can thiệp, xen ngang đã diễn ra trong nhiều năm tại DEC và mang đến sự hiểu biết sâu sắc về văn hóa. Ví dụ, trong một cuộc họp tổng kết năm và người ta thảo luận về hiệu quả hoạt động yếu kém của

công ty, ban quản lý cấp cao mang nặng tâm lý buồn chán và hiện tượng này được lý giải là “Chúng ta có thể làm tốt hơn chỉ khi Ken Olsen hoặc một ai đó xác định được phương hướng và nói cho chúng ta biết cách thức thực thi.” Tôi cũng được mời đến tham gia cuộc họp này, và tranh thủ nêu câu hỏi: “Dựa vào quá trình lịch sử và đặc điểm của đội ngũ những nhà quản lý, nhân viên của công ty hiện nay, nếu Ken Olsen xuất hiện và nói cho mọi người biết ông ta muốn doanh nghiệp đi theo hướng nào, thì các bạn có nghĩ là mình sẽ thực thi theo ý muốn của Olsen hay không?”. Im lặng một lúc lâu, sau đó vài người mỉm cười rồi tất cả bắt đầu tranh luận một cách thực tế hơn. Thực ra, nhóm đã nhận thức, tái khẳng định và củng cố cho các giả định về trách nhiệm cá nhân và sự tự quản, và mong muốn nhận được mệnh lệnh “hành quân” thực ra chỉ là mong muốn một tổ chức có kỷ luật hơn. Tính kỷ luật này có thể có được thông qua việc các nhà quản lý cấp cao cùng nhau thương lượng nhiều hơn và điều phối hoạt động chặt chẽ hơn.

Các nhà quản lý của DEC đã nhận ra rằng văn hóa của doanh nghiệp là một yếu tố thúc đẩy và là một nguồn lực tích hợp mạnh mẽ, do đó họ cho xây dựng những “trại tân binh” để giúp các thành viên mới có những hiểu biết sâu sắc, đồng thời phát hành nhiều tài liệu nội bộ để diễn giải văn hóa một cách tường minh. Họ cũng nhận ra rằng các giả định và chuẩn mực văn hóa mà họ đã tạo ra cũng có thể được sử dụng như một cơ chế kiểm soát mạnh mẽ (Kunda, 1992; O'Reilly và Chatman, 1996).

Với hiểu biết sâu sắc, các chuẩn mực mới có thể được phát triển và chúng vẫn nhất quán với những giả định sâu sắc hơn. Đôi khi chỉ cần nhận ra cách thức vận hành của các chuẩn mực mới này cũng đủ để đánh giá những hậu quả một cách thực tế. Ví dụ, tại DEC, việc tất cả các cấp quản lý ngang hàng đều cùng nhau tiến hành thẩm định, kiểm tra mọi quyết định

trước khi thực thi là một cơ chế nhằm giúp người ta bớt lo ngại vì không biết quyết định có đúng hay không. Khi công ty này tăng trưởng, chi phí cho cơ chế này tăng cao: mất nhiều thời gian hơn để ra một quyết định, và quá trình thẩm định với những thành viên không “trưởng thành” từ trong công ty hoặc không am hiểu vấn đề từ góc độ chức năng chuyên môn sẽ không giúp giải quyết được vấn đề.

Các chọn lựa sau đó có thể là (1) từ bỏ cơ chế này, đây là việc rất khó trừ khi người ta tìm ra một cách khác để giảm sự lo lắng trong ngắn hạn, (2) thiết kế một cơ chế bù trừ (ví dụ các cuộc họp sẽ có tần số giảm đi, nhưng bù lại thời gian họp mỗi lần được kéo dài ra, phân loại các quyết định, tìm kiếm sự đồng thuận trong phạm vi một số nhân vật có liên quan, hay tìm cách đẩy nhanh tốc độ họp), hoặc (3) phân chia công ty thành các bộ phận nhỏ hơn, tại đó quá trình tìm kiếm sự đồng thuận sẽ có hiệu quả bởi vì khi đó các cá nhân vẫn quen thuộc nhau xét về khía cạnh chức năng và họ xây dựng được quy trình đạt đến sự đồng thuận.

Sự phát triển được quản lý thông qua lai ghép văn hóa

Hai cơ chế vừa được trình bày trong phần trên nhằm bảo tồn và củng cố cho văn hóa khi nó đã tồn tại được, nhưng những thay đổi trong môi trường bên ngoài thường tạo ra sự không cân xứng, buộc phải thay đổi thêm - sự thay đổi thách thức một số giả định sâu sắc của mô hình văn hóa. Làm thế nào để một doanh nghiệp non trẻ đã gắn kết chặt vào dấu hiệu nhận diện của mình lại có thể tiến hành những thay đổi dạng này? Một trong những cơ chế thay đổi dần dần và tích tụ là *sự thăng tiến có hệ thống của những thành viên bên trong, những người có giả định được điều chỉnh phù hợp hơn với thực tế bên ngoài*. Vì đây là những người “trong cuộc”, họ chấp

nhận hầu hết các giả định cốt lõi và đã có sự tín nhiệm. Nhưng bởi vì mỗi người trong số này lại có cá tính, trải nghiệm sống, hoặc văn hóa bộ phận khác nhau nên họ có thể có những giả định khác với mô hình căn bản, đến một chừng mực nào đó, và do đó có thể dịch chuyển tổ chức dần dần đi theo những phương hướng tư duy và hành động mới mẻ. Khi những nhà quản lý vừa được bổ nhiệm này tiếp nhận nhiệm vụ trong các vị trí then chốt của tổ chức, họ thường suy luận rằng người khác sẽ có cảm xúc: “Chúng tôi chẳng thích thú gì với những việc mà tay quản lý mới đã làm, nhưng ít nhất anh ta/cô ta cũng là người trong nội bộ, là người quen cũ”.

Để cơ chế này có hiệu quả, một số nhà lãnh đạo cấp cao đầu tiên phải có hiểu biết sâu sắc về việc cần thay đổi cái gì, đang thiếu cái gì trong văn hóa tổ chức và đâu là vật cản đối với sự thay đổi. Họ có thể thấu hiểu bằng cách tham gia vào các hoạt động thẩm định văn hóa chính thức, khuyến khích những thành viên hội đồng quản trị và các nhà tư vấn đặt câu hỏi, hoặc thông qua các chương trình đào tạo để gặp gỡ các nhà lãnh đạo khác. Điểm chung của các hoạt động này là: phần nào giúp cho người lãnh đạo của tổ chức bước ra ngoài nền văn hóa của mình và quan sát nó một cách khách quan hơn. Nếu sau đó người lãnh đạo nhận thấy nhu cầu thay đổi, họ có thể bắt đầu chọn lựa “sự lai ghép” dành cho các vị trí công việc then chốt bằng cách đặt đề, bổ nhiệm những người trong nội bộ - đó phải là những người có khuynh hướng nghiêng về các giả định mới mà người lãnh đạo muốn đưa ra hoặc muốn củng cố.

Ví dụ, trong một giai đoạn lịch sử, DEC đã nhận thấy nó ngày càng mất khả năng điều phối các nỗ lực của nhiều đơn vị. Olsen và những nhà quản lý cấp cao khác biết rằng: đề xuất tiếp nhận một “người mới bên ngoài” để đảm nhận một vị trí chủ chốt trong tổ chức sẽ bị phản đối, vì thế họ dần dần lấp đầy các khoảng trống trong công tác quản lý bằng những nhà quản lý

hiện có trong nội bộ. Đây là những người đã trưởng thành trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ, có chuẩn mực chung về kỷ luật và sự tập quyền. Nhưng những nhà quản lý mới được bổ nhiệm này dần dần lại áp đặt lên tổ chức nhiều kỷ luật hơn và sự tập quyền lớn hơn. Sau cùng thì phương pháp tiếp cận này không hiệu quả, bởi vì mô hình văn hóa của DEC đủ mạnh mẽ để xói mòn những nỗ lực điều phối. Nhưng rõ ràng đây là chiến lược đúng đắn trong giai đoạn lịch sử này của công ty. Một số nhà quản lý “dạng lai ghép” này đã phải rời bỏ công ty trong thất vọng vì họ thấy các nỗ lực của mình liên tục bị cản trở.

Tương tự như vậy, khi Ciba-Geigy nhận ra nhu cầu cần phải có định hướng marketing nhiều hơn, họ bắt đầu bổ nhiệm một số nhà quản lý đã trưởng thành trong khối dược phẩm - khối này sớm nhận ra tầm quan trọng của marketing. Quá trình này có hiệu quả, khiến Ciba-Geigy vừa có định hướng marketing vừa tập trung chiến lược vào phân khúc dược phẩm, điều này sau cùng đưa đến sự sáp nhập với Sandoz để cho ra đời Novartis.

Việc bổ nhiệm những nhân sự, mà theo nhận xét của người lãnh đạo thì đây là những người có niềm tin, giá trị và các giả định cần thiết cho sự phát triển và tồn tại trong tương lai của tổ chức, vào các vị trí quan trọng thực ra là một cơ chế thay đổi văn hóa phổ biến nhất mà tôi từng chứng kiến trong nhiều tổ chức khác nhau. Đây là một cơ chế mạnh, bởi vì một người được thăng tiến trong nội bộ, ngay cả khi anh ta/cô ta có một số điểm khác biệt nhất định về văn hóa, vẫn là người đủ thấu hiểu văn hóa để biết nên tiến những hành thay đổi cần thiết như thế nào. Những người bên ngoài tổ chức có thể có một số giá trị và giả định cần thiết, nhưng họ hầu như thiếu các hiểu biết sâu sắc về văn hóa hiện có trong tổ chức, nên khó có thể vạch ra phương pháp triển khai những thay đổi như mong muốn.

Giai đoạn phát triển sang “tuổi trung niên”: các vấn đề về việc kế nhiệm

Giai đoạn “trung niên” của tổ chức có thể được định nghĩa từ góc độ cấu trúc là giai đoạn mà những người chủ sở hữu đồng thời là người sáng lập đã từ bỏ công tác điều hành để chuyển giao cho những nhà quản lý chung, được thăng cấp hoặc bổ nhiệm. Họ có thể vẫn còn là chủ sở hữu, là thành viên hội đồng quản trị nhưng việc quản lý điều hành được giao cho thế hệ những nhà quản lý *thứ hai*. Giai đoạn này có thể diễn biến chậm hoặc nhanh, khi công ty vẫn còn trong quy mô nhỏ hoặc đã đạt quy mô lớn, vậy nên chúng ta nên quan tâm nhiều hơn đến cấu trúc trong giai đoạn này. Nhiều doanh nghiệp nhỏ, mới được thành lập (như Smithfield đã đề cập làm ví dụ minh họa trong Chương 13) đã nhanh chóng đạt đến giai đoạn “trung niên”, trong khi những tổ chức khác lại mất nhiều thời gian (IBM chẳng hạn). Công ty xe hơi Ford dường như vẫn đang trong giai đoạn quá độ, khi một thành viên gia đình người sáng lập vẫn là chủ tịch hội đồng quản trị.

Sự kế nhiệm, dịch chuyển quyền kiểm soát từ người sáng lập và gia đình người chủ sở hữu sang nhà quản lý chung thường liên quan đến nhiều giai đoạn và quá trình. Quá trình đầu tiên và thường quan trọng nhất là việc người sáng lập trao lại vai trò CEO cho một người khác. Ngay cả khi vị CEO mới này là con ruột, hoặc là một thành viên trong gia đình và đáng tin cậy của người sáng lập, thì người sáng lập vẫn có những khó khăn khi từ bỏ những gì mình đã tạo ra (Dyer, 1986, 1989; Schein, 1978; Watson, 1990). Trong giai đoạn quá độ này, các xung đột về việc nhân viên thích hoặc không thích một số yếu tố văn hóa sẽ thay thế cho các xung đột liên quan đến việc họ thích hoặc không thích người sáng lập ở những điểm nào, bởi vì

hầu hết văn hóa đều phản ánh đặc trưng cá nhân của người sáng lập. Các cuộc chiến bùng nổ, giữa “phe bảo thủ” gồm những người ưa thích văn hóa hiện có và “phe cấp tiến” hoặc “đảng tự do” gồm những người muốn thay đổi văn hóa, phần nào là bởi vì những người này muốn củng cố vị trí quyền lực cho mình. Mỗi nguy trong tình huống này là: các cảm xúc về người sáng lập được đưa vào văn hóa, và trong nỗ lực thay thế vị trí của người này thì phần lớn các nội dung của văn hóa bị thách thức. Nếu các thành viên trong tổ chức quên mất một điều rằng: văn hóa là tập hợp những giải pháp mà họ đã học hỏi được, đó là các giải pháp từng thành công trong quá khứ, tạo ra sự thoải mái, sự nhận diện thì họ sẽ cố gắng thay đổi cả những gì họ từng đánh giá cao và những gì họ cần có.

Quá trình kế nhiệm cũng cần được thiết kế nhằm củng cố những bộ phận nào của văn hóa đã mang đến sự nhận diện, năng lực nổi trội và sự bảo vệ để người ta bớt lo ngại. Quá trình này gần như chỉ có thể được quản lý từ bên trong nội bộ, bởi vì người bên ngoài tổ chức không thể hiểu được sự tinh tế trong các vấn đề văn hóa và những quan hệ cảm xúc giữa người sáng lập và các nhân viên. Tuy nhiên, cũng có khi cần người ngoài tổ chức để kích thích quá trình trong nội bộ, thường thì nhân tố kích thích này là một thành viên hội đồng quản trị hoặc một nhà tư vấn bên ngoài được hội đồng mời đến.

Khâu chuẩn bị cho việc kế nhiệm cũng có khó khăn về tâm lý, đối với cả người sáng lập lẫn những người kế nhiệm có tiềm năng, bởi vì thường thì các doanh nhân đều muốn duy trì sự kiểm soát ở mức độ cao. Những người sáng lập có thể hỗ trợ cho những người kế nhiệm một cách chính thức, nhưng một cách vô thức họ lại ngăn chặn những người mạnh mẽ, có năng lực làm việc để không cho những người này thực thi một số chức năng trong vai trò của họ. Hoặc người sáng lập có thể chỉ định người kế nhiệm

mình, nhưng ngăn cản không cho người kế nhiệm đó có đủ trách nhiệm để học hỏi cách thức thực thi công việc - hội chứng “hoàng tử Albert”, khi nữ hoàng Victoria không cho phép con trai của bà có quá nhiều cơ hội để thực tập công việc của một hoàng đế.

Khi người sáng lập hay ban quản lý cấp cao phải xác định các tiêu chí của người kế nhiệm, một số vấn đề văn hóa buộc phải được công khai, cởi mở. Đến lúc đó thì rõ ràng là phần lớn văn hóa đã trở thành một thuộc tính của tổ chức, mặc dù lúc ban đầu nó chỉ là đặc trưng của người sáng lập. Người ta vẫn nói rằng tại Kodak “hồn ma của George Eastman vẫn lảng vảng trong những dãy hành lang”. Nếu người sáng lập hoặc gia đình của người sáng lập vẫn thống thế, thống trị trong tổ chức, chúng ta chỉ nên mong đợi một chút thay đổi văn hóa, nhưng lại có thể dự đoán rằng sẽ có nhiều nỗ lực để làm rõ, tích hợp, duy trì và phát triển văn hóa.

Khi người sáng lập hoặc gia đình của người sáng lập sau cùng cũng từ bỏ việc kiểm soát, một cơ hội tốt để thay đổi định hướng phát triển văn hóa sẽ phát sinh, nếu người kế nhiệm đúng là mẫu người “lai ghép” phù hợp: đại diện cho những gì mà tổ chức cần có để tiếp tục tồn tại, nhưng vẫn được coi là chấp nhận được vì “cũng là một người trong cuộc, người của chúng ta” và do đó vẫn là một nhân tố bảo tồn cho những bộ phận có giá trị của văn hóa cũ. Một ví dụ là Apple, sau nhiều đời CEO là những vị đến từ bên ngoài, công ty này lại mời Steve Jobs quay về điều hành tổ chức mà ông này từng tạo ra.

Trong giai đoạn tăng trưởng, văn hóa là một chất keo kết dính rất quan trọng; trong thời kỳ “trung niên” thì các yếu tố quan trọng nhất của văn hóa đã gắn sâu vào trong cấu trúc và các quy trình chính của tổ chức. Vì thế, việc ý thức về văn hóa và những nỗ lực có chủ ý nhằm xây dựng, tích hợp

hay bảo tồn văn hóa trở nên ít quan trọng hơn. Văn hóa, cái mà tổ chức đã có được trong quá trình hình thành và phát triển sau những năm tháng đầu tiên, nay trở thành điều hiển nhiên. Trong giai đoạn này, khó có thể giải mã văn hóa hoặc khiến người ta nhận thức văn hóa, bởi vì chúng đã ăn sâu vào trong các chu trình. Những nhà quản lý cảm thấy nhàm chán và không phù hợp khi thảo luận về đề tài văn hóa, đặc biệt là nếu công ty đã lớn mạnh, phát triển ổn định. Mặt khác, sự mở rộng về mặt địa lý, việc mua bán sáp nhập, và sự giới thiệu các công nghệ mới đòi hỏi tổ chức phải tự đánh giá một cách cẩn thận để quyết định xem các yếu tố văn hóa mới mà doanh nghiệp phải đối mặt là có khả năng tương thích hay không.

Nếu quá trình kế nhiệm diễn ra khi công ty đã trưởng thành và có bề dày lịch sử, các nguồn lực lớn cản trở sự lan tỏa văn hóa sẽ vận hành bởi vì những văn hóa bộ phận mạnh mẽ đã phát triển và khó có thể duy trì được một thứ văn hóa tích hợp cao độ trong một tổ chức lớn, mang trong mình nhiều sự khác biệt và phân tán trên nhiều khu vực địa lý. Ngoài ra, người ta cũng không thể biết rõ là mọi đơn vị văn hóa của tổ chức có nên được thống nhất và tích hợp hay không.

Một số cơ chế thay đổi văn hóa có liên quan đến những quá trình dịch chuyển, quá độ này. Chúng có thể được xúc tiến bởi người sáng lập/người chủ sở hữu sắp chấm dứt việc điều hành, hoặc vị CEO mới, hoặc diễn ra tự phát. Trong các tổ chức ở độ tuổi “trung niên”, các cơ chế này sẽ vận hành, *bổ sung* cho các cơ chế được đề cập ở phần trên.

Thay đổi văn hóa thông qua việc bổ nhiệm nhân sự một cách có hệ thống từ các văn hóa bộ phận được chọn lọc

Sức mạnh của một tổ chức “tuổi trung niên” là sự đa dạng của những văn hóa bộ phận. Vì vậy những người lãnh đạo có thể thúc đẩy sự phát triển văn hóa cho tổ chức bằng cách thẩm định những điểm mạnh và điểm yếu của nhiều văn hóa bộ phận, sau đó có hướng văn hóa doanh nghiệp theo một trong các văn hóa bộ phận đó bằng cách bổ nhiệm một cách có hệ thống những nhân sự thuộc về văn hóa bộ phận được chọn vào những vị trí chủ chốt. Đây là một hình thức mở rộng của việc ứng dụng sự “lai ghép văn hóa” đã được trình bày ở phần trên, nhưng cách này có nhiều tiềm năng ảnh hưởng hơn trong giai đoạn “trung niên” của tổ chức bởi vì nhu cầu duy trì văn hóa doanh nghiệp trong giai đoạn này không lớn như trong giai đoạn tổ chức mới được hình thành và phát triển bước đầu. Ngoài ra, tổ chức “trung niên” được lãnh đạo bởi những nhà quản lý chung không gắn bó theo cảm xúc với văn hóa doanh nghiệp nguyên thủy và do đó những người này có thể đánh giá tốt hơn các định hướng cần có trong tương lai.

Trong khi sự đa dạng với các văn hóa bộ phận là mối đe dọa đối với một tổ chức non trẻ, thì khi tổ chức đã sang tuổi “trung niên”, sự đa dạng này có thể là một lợi thế vượt trội nếu môi trường bên ngoài đang thay đổi. *Sự đa dạng làm tăng thêm khả năng thay đổi để thích nghi*. Bất lợi duy nhất của cơ chế này là tốc độ quá chậm. Nếu nhịp độ thay đổi văn hóa cần phải được đẩy nhanh trong điều kiện khủng hoảng, cần phải triển khai các dự án thay đổi một cách có hệ thống, theo các loại hình sẽ được trình bày trong những chương tiếp theo.

Thay đổi văn hóa thông qua sự hấp dẫn của công nghệ

Một trong những phương pháp để người lãnh đạo làm thay đổi văn hóa trong tổ chức “trung niên”, tuy không rõ ràng bằng nhưng quan trọng hơn

những phương pháp khác, là thông qua các hậu quả tinh tế, được tích lũy và đôi khi là vô tình của một công nghệ mới mà tổ chức đã chủ động tung ra hoặc tận dụng. Ở một thái cực, chúng ta có thể quan sát sự phát triển lan tỏa *dần dần* của cải tiến công nghệ, chẳng hạn như xe hơi không những thay thế cho ngựa và xe ngựa mà sau cùng nó còn làm thay đổi cả những giả định và nghi thức đi kèm với công nghệ vận chuyển cũ. Sự lan tỏa công nghệ thông tin hiện nay cũng có thể được coi là tương tự. Trong một thái cực khác, sự hấp dẫn của công nghệ liên quan đến việc giới thiệu các công nghệ mới, có chủ ý và được quản lý, để thay đổi *hành vi* của thành viên, sau đó chính những công nghệ mới này, đến lượt chúng, lại đòi hỏi phải kiểm tra lại những giả định hiện có, và cho ra đời những giá trị, niềm tin và giả định mới.

Nguyên nhân được đồng thuận về sự ra đời của các công nghệ mới hầu như luôn luôn là: công nghệ mới giúp tăng hiệu quả và năng suất. Nhưng đôi khi mục tiêu của công nghệ mới lại là giảm bớt những gì mà người lãnh đạo cảm nhận là đa dạng văn hóa quá mức, bằng cách cố tình đưa ra một công nghệ có vẻ tiên bộ và trung tính với hiệu ứng là khiến cho mọi người tư duy và hành động đồng nhất. Cũng có đôi khi, mục tiêu của công nghệ mới là công khai một số giả định bằng phương pháp trung tính và ôn hòa bề ngoài. Có khi công nghệ mang tính vật chất, chẳng hạn việc giới thiệu sự vận hành của robot trong các dây chuyền lắp ráp, quá trình tự động hóa của một nhà máy hóa chất hay nhà máy hạt nhân, cũng có khi công nghệ mang tính xã hội - kỹ thuật, ví dụ chương trình quản lý chất lượng toàn diện hoặc quy trình công nghệ thông tin kiểu mới đòi hỏi phải có hành vi chuẩn mực của mọi người.

Nhiều công ty đã can thiệp thông qua đào tạo để giới thiệu một công nghệ *mang tính xã hội* kiểu mới như một phần trong chương trình phát triển

tổ chức, với mục đích công khai là xây dựng nên các khái niệm chung và ngôn ngữ chung trong một tình huống cụ thể, khi các công ty này thiếu các giả định được chia sẻ. Các phiên bản mới nhất và ngày càng phổ biến của loại hình can thiệp này là “Các động lực hệ thống” và “Tổ chức mang tính học hỏi” được trình bày trong tác phẩm *Nguyên lý thứ năm* của Senge (1990, 2006), và Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) được trình bày trong nhiều tác phẩm và chương trình hành động (ví dụ, Ciampa, 1992; Womack, Jones và Roos, 2007). Giả định nền móng của chiến lược này là: các khái niệm và ngôn ngữ chung trong một mảng văn hóa, chẳng hạn “cách thức quan hệ với thuộc cấp” hay “người ta xác định tình hình thực tế như thế nào, xét từ các mô hình tâm lý”, sẽ dần dần bắt buộc các thành viên trong tổ chức phải triển khai một khung mẫu chung để tham chiếu, từ đó đưa đến các giả định chung. Khi tổ chức có trải nghiệm và xử lý khủng hoảng một cách thành công, các giả định chung, được chia sẻ sẽ được hình thành.

Sự phát triển trong các thực hành máy tính cá nhân và những công cụ công nghệ thông tin liên quan trong nhiều tầng lớp quản lý như một phương tiện để xây dựng mạng lưới cho tổ chức, việc bắt buộc tham gia các khóa đào tạo, việc triển khai hệ thống chuyên gia để tạo thuận lợi cho quá trình ra quyết định, việc sử dụng nhiều thiết bị để tạo thuận lợi cho công tác hội họp vượt qua các rào cản về không gian và thời gian đều hình thành nên sự hấp dẫn của công nghệ, dưới phiên bản khác, mặc dù có lẽ là những nhà thiết kế nguyên thủy đã không có ý định này (Gerstein, 1987; Grenier và Metes, 1992; Johansen và các cộng sự, 1991; Savage, 1990; Schein, 1992).

Trong các tổ chức có mức độ nguy hiểm cao như Alpha Power, việc ứng dụng điện thoại di động không những giúp cho công tác hiện trường có hiệu quả cao hơn, mà còn làm thay đổi mối quan hệ giữa những người giám sát và các nhân viên làm việc trực tiếp tại hiện trường. Trong ngành hóa chất,

Zuboff (1984) đã cho thấy phòng kiểm soát tự động đã thay thế cho nhiều công nhân, những người không thể chuyển đổi từ việc kiểm soát bằng cảm quan sang kiểm soát qua màn hình máy tính. Công trình nghiên cứu của Barley (1988) về việc ứng dụng máy quét CT trong các bệnh viện đã cho thấy mối quan hệ giữa các kỹ thuật viên và bác sĩ X-quang thay đổi một cách căn bản như thế nào.

Một tình huống minh họa khác về sự hấp dẫn công nghệ đã diễn ra trong một công ty vận tải có truyền thống hàng trăm năm của Anh, khi một CEO mới được bổ nhiệm nhằm giải quyết vấn đề khó khăn trong kinh doanh (Lewis, 1988). Công ty này đã không tích cực tìm kiếm các khái niệm mới để chào bán dịch vụ vận tải. Sau vài tháng quan sát tình hình, vị CEO mới đã đột ngột ra một quyết định mà không cần giải thích gì cả, theo đó toàn bộ đoàn xe tải phải được đổi màu sơn, từ màu xanh sang màu trắng đậm. Tất nhiên là toàn bộ công ty đều kinh ngạc, họ gửi lời phản đối lên hội đồng quản trị, với lý do: đổi màu sơn xe nghĩa là đánh mất dấu hiệu nhận biết, có thể kéo theo thảm họa kinh tế đối với công ty, và nhiều lý do khác nữa. Tất cả đều được lắng nghe, nhưng quyết định của CEO vẫn được thực thi. Sau khi đoàn xe được sơn trắng, các tài xế đột nhiên nhận ra rằng khách hàng cảm thấy tò mò và yêu cầu công ty xem xét nên đặt logo mới như thế nào trên xe. Các câu hỏi này khiến cho tất cả các nhân viên phải suy nghĩ về lĩnh vực kinh doanh của công ty mình và khởi xướng định hướng thị trường - điều mà vị CEO muốn ngay từ ngày đầu nhậm chức. Ông ta đã biết là không thể tự mình yêu cầu các nhân viên xây dựng nên định hướng này, ông phải thu hút họ, lôi cuốn họ vào một tình huống tại đó họ không có lựa chọn nào khác mà buộc phải tư duy lại về yếu tố nhận diện của doanh nghiệp.

Vượt ra ngoài những quá trình bên trong nội bộ của các tổ chức, chúng ta cần nhận thức rằng cuộc cách mạng công nghệ thông tin, với quy mô rộng lớn hơn, cũng có sức mạnh không thua kém gì cuộc cách mạng xe hơi khi tạo làn sóng thay đổi trên toàn cầu, thậm chí thay đổi trong khái niệm về “tổ chức” và “cộng đồng nghề nghiệp”. Tyrell đã tóm lược các ảnh hưởng của công nghệ thông tin như sau:

“... sự phát triển và ứng dụng các công nghệ truyền thông tương tác tốc độ cao (đặc biệt là internet, intranet, EDI và các trang web) đã hình thành nên những môi trường mới, giúp con người có được khả năng tiếp cận lớn chưa từng có trước kia, để đến với các cộng đồng chuyên biệt.” (Ashkanasy, Wilderhorn và Peterson, 2000, trang 96)

Nếu các ranh giới của những tổ chức và cộng đồng nghề nghiệp đã được nói lỏng ra, vấn đề sẽ là văn hóa được hình thành và phát triển như thế nào trong một nhóm các cá nhân chỉ tương tác với nhau qua mạng lưới điện tử. Một số khía cạnh quan trọng nhất của văn hóa là liên quan đến cách con người quản lý sự tương tác của họ, vậy nên trong thời đại điện tử, các hình thức mới của khế ước xã hội sẽ được phát triển để giải quyết các vấn đề về ủy quyền và sự thân mật. Ví dụ, nhiều công ty dịch vụ chuyên nghiệp hiện nay đều có một trụ sở chính quy mô rất nhỏ, cùng một mạng lưới rộng lớn các chuyên gia (luật sư, bác sĩ, nhà tư vấn). Đó là những cộng tác viên làm việc “khi được yêu cầu”, mặc dù có hợp đồng với công ty nhưng họ không phải là nhân viên của công ty đó. Khi hợp đồng lao động biến đổi theo nhiều dạng thức khác nhau, khái niệm về “sự nghiệp” cũng thay đổi theo, dẫn đến sự phát triển rộng hơn trong lĩnh vực văn hóa vĩ mô.

Thay đổi văn hóa thông qua ảnh hưởng của những người bên ngoài tổ chức

Các giả định chung, được chia sẻ có thể sẽ thay đổi khi người ta thay đổi thành phần của các nhóm hay liên minh thắng thế, đang chi phối trong tổ chức - cái mà Kleiner đã ghi trong nghiên cứu của ông là “nhóm thực sự có ảnh hưởng” (2003). Hình thức có tiềm năng lớn nhất của cơ chế này diễn ra khi hội đồng quản trị mang vào trong tổ chức một vị CEO mới, là người ngoài; hoặc khi xuất hiện một CEO mới như hậu quả của việc mua bán sáp nhập doanh nghiệp. Vị CEO mới nhậm chức này thường kéo theo một số nhân vật mới khác cùng gia nhập công ty, đồng thời loại bỏ một số người cũ - những người mà anh ta/cô ta cảm nhận rằng họ đại diện cho phương pháp làm việc cũ và ngày càng trở nên không hiệu quả. Thực ra, việc này phá hỏng nhóm hoặc văn hóa bộ phận mang tính thứ bậc đã từng là nguồn gốc của văn hóa doanh nghiệp và nó khởi động một quá trình hình thành văn hóa mới. Nếu trong tổ chức đã có những văn hóa bộ phận mạnh mẽ trong những khối chức năng, các phân vùng địa lý thì người lãnh đạo mới thường sẽ phải thay thế toàn bộ các cấp lãnh đạo của những đơn vị này.

Dyer (1986, 1989) đã khảo sát cơ chế thay đổi này trong nhiều tổ chức và nhận ra một số mô hình như sau:

1. Tổ chức có cảm giác về sự khủng hoảng, vì hiệu quả hoạt động sa sút hoặc một số thất bại trên không gian thị trường, và kết luận rằng nó cần sự lãnh đạo mới.

2. Đồng thời, “mô hình duy trì” bị làm cho suy yếu đi, với sự sụp đổ của những quy trình, niềm tin và biểu tượng từng hỗ trợ cho văn hóa cũ.

3. Một người lãnh đạo mới cùng các giả định mới được mang từ bên ngoài vào trong tổ chức để xử lý khủng hoảng.

4. Xung đột nảy sinh giữa những bên biện hộ cho các giả định cũ và công tác lãnh đạo mới.

5. Nếu khủng hoảng được giải tỏa và người lãnh đạo mới đã giành được uy tín, anh ta/cô ta thắng thế trong cuộc xung đột, và các giả định mới bắt đầu được gắn kết sâu và được củng cố bởi một mô hình mới của các hoạt động dễ duy trì.

Các nhân viên có thể cảm thấy rằng “Chúng tôi không thích phương pháp mới, nhưng không thể tranh luận với sự kiện rằng nó giúp mang lại lợi nhuận, vậy nên chúng tôi cần thử nghiệm cái mới này xem sao.” Những thành viên nào vẫn bám víu vào các phương pháp cũ sẽ bị buộc phải ra đi, hoặc tự nguyện thôi việc bởi vì họ không còn cảm thấy thoải mái với sự lãnh đạo và phương pháp làm việc kiểu mới của tổ chức. Còn người lãnh đạo mới cũng có thể thất bại theo 3 cách - không cải thiện được tình hình, không tạo dựng được uy tín ngay cả khi đã cải thiện được tình hình, hoặc các giả định của người lãnh đạo mới này đã đe dọa nghiêm trọng các yếu tố cốt lõi của văn hóa vẫn còn ăn sâu trong truyền thống của người sáng lập.

Tình huống này thường thấy khi một người bên ngoài được đưa vào trong các tổ chức non trẻ, khi đó người sáng lập hay gia đình chủ sở hữu vẫn đang nắm nhiều quyền lực. Xác suất cao hơn khi đó là: người lãnh đạo mới vi phạm một số giả định của chủ sở hữu và buộc phải ra đi.

Đôi khi, một số thay đổi văn hóa cũng được khởi xướng thông qua việc đưa những nhân vật mới vào trong các vị trí bên dưới cấp quản lý cao nhất, để những người này dần dần hướng dẫn và làm thay đổi tư duy của các sếp

trên. Điều này có nhiều khả năng xảy ra nhất khi những người mới đến nhận bàn giao để quản lý các nhóm nhỏ, định hình lại văn hóa của các nhóm này, họ thành công rực rỡ và sau đó trở thành hình mẫu mới cho cách vận hành của toàn bộ tổ chức. Để có tình huống này, thường thì phải xuất hiện nhân tố mạnh mẽ bên ngoài, hoặc một thành viên cũ nhưng có tinh thần cải tiến được đến tiếp quản một khối chức năng đang hoạt động tự quản cao độ, trong một tổ chức có nhiều khối chức năng. Nếu khối chức năng này thành công, nó không những tạo ra một mô hình mới, mà còn đào tạo được một đội ngũ quản lý nòng cốt có thể được bổ nhiệm lên các cấp bậc cao hơn, từ đó ảnh hưởng đến phần chính của tổ chức.

Tổ chức trưởng thành và có nguy cơ suy thoái

Sự thành công tiếp diễn trong hoạt động của tổ chức sẽ tạo ra hai hiện tượng khiến cho sự thay đổi văn hóa càng khó khăn hơn: (1) nhiều giả định căn bản được giữ vững hơn và (2) tổ chức phát triển nên các giả định và ý tưởng được đồng thuận về bản thân nó và chúng ngày càng không hài hòa với các giả định mà tổ chức đang thực sự vận hành. Nếu môi trường bên trong và bên ngoài vẫn ổn định, các giả định được cầm nắm chặt có thể là lợi thế. Tuy nhiên, nếu môi trường thay đổi, một số giả định chung này có thể trở thành gánh nặng, bởi vì sức ảnh hưởng lớn của chúng.

Nếu tổ chức từng có một bề dày lịch sử thành công dựa trên những giả định nhất định về bản thân nó và môi trường, nó không hề muốn thách thức hay tái đánh giá những giả định này. Ngay cả khi những giả định đó được đưa vào nhận thức, các thành viên của tổ chức vẫn muốn bám chắc vào chúng bởi vì chúng biện minh cho quá khứ và là nguồn gốc cho sự tự hào,

tự trọng. Các giả định này hiện đang đóng vai trò “bộ lọc”, khiến cho các cấp quản lý chủ chốt khó có thể thấu hiểu được những chiến lược thay thế để tổ chức tồn tại và tự làm mới mình. Ví dụ, DEC hiểu rất rõ rằng thị trường máy tính sẽ dịch chuyển theo hướng hàng hóa, và có thể sản xuất mặt hàng này rẻ hơn và hiệu quả hơn bằng cách sử dụng các bộ phận cấu thành từ các tổ chức khác; nhưng để đi theo con đường này đòi hỏi một phương pháp tiếp cận hoàn toàn khác trong khâu sản xuất và phải từ bỏ cam kết của công ty dành cho hoạt động cải tiến kỹ thuật đầy lý thú và nhiều niềm vui. Việc giải thích duy lý rằng sự phát triển và cải tiến liên tục sẽ giải quyết được vấn đề chi phí là điều dễ dàng hơn.

Khi một tổ chức trưởng thành, nó cũng phát triển nên một ý thức hệ tích cực và một tập hợp các huyền thoại về cách thức vận hành. Tổ chức xây dựng nên một hình ảnh của riêng nó, đưa ra “gương mặt” của tổ chức để phát ngôn, xoay quanh những gì mà nó làm tốt nhất. Các tổ chức, cũng như những cá nhân, có nhu cầu tự trọng và tự hào, vậy nên không ngạc nhiên gì khi chúng bắt đầu tuyên bố về những gì mà chúng *mong muốn* trở thành, trong khi các thực hành trên thực tế vẫn nhằm hoàn thành các mục tiêu chủ yếu. Vì thế, đến một mức độ nhất định, các giá trị được đồng thuận sẽ không còn hài hòa với các giả định thực tế đã phát sinh từ các thực hành đã thành công trong hoạt động hàng ngày, và không phù hợp với một số giả định phát sinh từ các văn hóa bộ phận khác.

Ví dụ, một số giá trị được đồng thuận trong tổ chức có thể khiến mọi cá nhân cần xem xét kỹ trước khi nhận công tác trong một khu vực địa lý mới; nhưng giả định căn bản của tổ chức này lại là “nhân viên cũng là một nguồn lực cần được quản lý như mọi nguồn lực khác” và “bất cứ ai từ chối công việc được phân công đều là không trung thành với tổ chức và sẽ không được xem xét để thăng tiến”. Trong một tổ chức khác, như DEC chẳng hạn,

giá trị được đồng thuận là: khi tung ra sản phẩm mới, công ty sẽ vận dụng các kỹ thuật ra quyết định mang tính duy lý dựa vào nghiên cứu thị trường; nhưng giả định căn bản của nó lại là “nếu các kỹ sư trong nội bộ ưa thích sản phẩm thì chắc hẳn đó phải là sản phẩm tốt”. Một tổ chức có thể đồng thuận về vấn đề an toàn cho người lao động, nhưng các thực hành của nó vẫn được dẫn dắt bởi giả định cho rằng cần tiết kiệm chi phí để nâng cao lợi thế cạnh tranh. Nếu trong lịch sử của tổ chức không có sự kiện nào phơi bày những sự sai biệt này, các huyền thoại có thể được hình thành nhằm hỗ trợ các giá trị được đồng thuận, thậm chí hình thành nên danh tiếng vượt hơn cả tình hình thực tế của tổ chức. Ví dụ điển hình nhất là trong thập niên 1990 đã có nhiều công ty mang huyền thoại rằng chúng không bao giờ sa thải người lao động, và trong năm 2009 huyền thoại là những ngân hàng, các định chế tài chính và các công ty xe hơi vẫn tồn tại được sau khi bong bóng nhà đất vỡ tung.

Chính sức mạnh được tăng thêm của văn hóa và ảo ảnh rằng các giá trị được đồng thuận cũng đúng là những gì mà tổ chức đang thực sự vận hành đã khiến cho việc thay đổi văn hóa trở nên vô cùng khó khăn trong một số công ty đã trưởng thành. Hầu hết các nhà quản lý điều hành sẽ nói rằng chỉ có những biến cố lớn hay khủng hoảng trầm trọng mới có thể khích lệ người ta tiến hành đánh giá lại và làm thay đổi văn hóa.

Văn hóa thay đổi thông qua các vụ bê bối (scandal) và sự sụp đổ của các huyền thoại

Khi có mâu thuẫn, sai lệch giữa các giá trị được đồng thuận và những giả định căn bản, các vụ bê bối và sự sụp đổ của những huyền thoại trở thành một cơ chế chính để làm thay đổi văn hóa. Chẳng có gì thay đổi cho đến khi

hậu quả từ những giả định đang vận hành trong thực tế tạo nên vụ scandal không thể che giấu, không thể lảng tránh hay chối cãi được. Một trong những yếu tố kích hoạt mạnh mẽ nhất cho cơ chế này sẽ xuất hiện khi tổ chức trải qua một tai nạn khủng khiếp, chẳng hạn như sự cố mất tàu con thoi Challenger và Columbia, vụ nổ hóa chất tại Bhopal, vụ nổ nhà máy lọc dầu của BP tại Texas hay tai nạn tại công ty điện lực Alpha. Công ty Alpha đã bị cáo buộc vi phạm pháp luật và tòa án yêu cầu công ty này phải cải tiến công tác quản lý môi trường, từ đó dẫn đến một chương trình thay đổi văn hóa về căn bản.

Trong những trường hợp nói trên, thường có thể nhận ra ngay rằng các giả định trong thực tế của mỗi tổ chức đều lan tỏa đến những thực hành của chúng nhằm hoàn tất công việc, và các thực hành này lại sai biệt, theo một chừng mực nhất định, với những ý thức hệ đã được tuyên bố chính thức (Snook, 2000; Gerstein, 2008). Cũng thường thấy rằng trong những tổ chức này vẫn có các nhân viên phản nản về những thực hành của tổ chức, nhưng vì lời phản nản không phù hợp với những gì mà tổ chức muốn tin nên chúng thường bị phớt lờ hoặc phủ nhận, đôi khi người nhân viên kia còn bị trừng phạt vì đã đưa ra thông tin. Khi một nhân viên cảm thấy đủ khả năng để “thôi còi”, vụ bê bối sẽ lòi ra và khi đó người ta mới xem xét lại các thực hành hiện có.

“Hồi còi” cảnh báo có thể là việc đem thông tin ra báo giới để phơi bày một thực hành bị gắn lên cái nhãn là “scandal”, hoặc đúng là một vụ bê bối như hậu quả của một sự kiện bi thảm. Ví dụ, một công ty vẫn tự hào rằng nó có một hệ thống sự nghiệp cho phép các nhà quản lý chọn lựa công việc tại nước ngoài lại đang phải đối mặt với thực tế rằng: một nhà quản lý kỳ cựu của họ đang làm việc tại nước ngoài vừa tự sát. Hơn nữa, trong lá thư tuyệt mệnh ông ta cho biết mình đã phải gánh chịu áp lực để chấp nhận

công việc này, trong khi cá nhân ông và gia đình ông đều phản đối. Tại cấp độ của các giá trị được đồng thuận, người ta đã lý tưởng hóa hệ thống của họ. Còn vụ scandal này cho thấy giả định ngầm hiểu chung ở đây là: mọi thành viên được mong đợi là sẽ chấp nhận đi làm việc tại bất cứ nơi đâu, theo ý muốn của ban quản lý cấp cao. Việc nhận ra sự sai biệt này sẽ dẫn đến một chương trình điều chỉnh tổng thể hệ thống sự nghiệp, làm cho các giá trị được đồng thuận và những giả định hài hòa với nhau hơn.

Trong một ví dụ khác, một nhóm phát triển sản phẩm làm việc theo chủ thuyết được đồng thuận là: các quyết định của nhóm phải dựa trên các nghiên cứu và phân tích thị trường kỹ lưỡng, nhưng trong thực tế có một nhà quản lý chi phối lấn át mọi quyết định và ông này chỉ dựa vào trực giác. Sau cùng, một trong số những sản phẩm mà ông nhất quyết phải phát triển cho bằng được đã thất bại thảm hại, và căn nguyên của vấn đề được phơi bày ra công chúng. Vai trò của nhà quản lý kia trong quá trình đưa đến thất bại đã được các thuộc cấp bất mãn của ông mô tả lại, và nó được gắn lên cái nhãn là vụ bê bối. Nhà quản lý phải rời bỏ công việc, và một quy trình mới để tung sản phẩm được ban hành ngay lập tức.

Các vụ bê bối được loan tin ra công chúng buộc những nhà quản lý cấp cao phải kiểm tra lại các chuẩn mực, thực hành và giả định đã từng được cho là điều hiển nhiên và đã vận hành trong vô thức. Bản thân các thảm họa và những vụ scandal không tự động làm thay đổi văn hóa, nhưng chúng là nguồn lực mạnh mẽ không thể chối cãi được và do đó khởi động một chương trình công khai tự đánh giá lại và tiến hành thay đổi văn hóa. Tại Hoa Kỳ, việc công khai xem xét lại bản thân các tổ chức đã bắt đầu với văn hóa ngành tài chính, thông qua những scandal liên quan đến Enron và nhiều tổ chức khác với những thực hành tài chính gây hoài nghi. Các thực hành giám sát của chính phủ hiện đang được xem xét lại sau vụ bê bối của Bernie

Madoff, và thậm chí một số giả định nền móng của chế độ tư bản, với sự tự do dành cho doanh nghiệp, cũng đang được xét lại từ sau cuộc suy thoái 2009. Việc tái đánh giá sẽ mang đến những thực hành mới, nhưng chúng không tự động tạo nên văn hóa mới bởi vì các thực hành mới này có thể không đem lại thành công lớn hơn ra bên ngoài và nhiều thoải mái hơn cho bên trong tổ chức. Các vụ bê bối tạo điều kiện cho những thực hành mới và các giá trị mới được lộ diện, nhưng chúng chỉ trở thành các yếu tố mới của văn hóa một khi chúng mang lại kết quả tốt hơn cho tổ chức.

Thay đổi văn hóa thông qua sự chuyển hướng

Sau khi những vụ bê bối hay khủng hoảng đã khiến cho người ta phải nhận thức lại các giả định và coi chúng là không còn phù hợp nữa, các chọn lựa căn bản sẽ là: một số hình thức “chuyển hướng” (nghĩa là dịch chuyển nhanh hơn đối với một số bộ phận của văn hóa sao cho tổ chức có thể có tính thích nghi cao hơn) hoặc phá bỏ tổ chức và văn hóa của nó thông qua việc tái tổ chức toàn bộ bằng nghiệp vụ mua bán, sáp nhập doanh nghiệp, hay tiến hành các thủ tục phá sản. Trong bất cứ trường hợp nào kể trên, các nhà quản lý mạnh mẽ trong việc đổi mới hoặc “những người lãnh đạo cải cách” đều có thể là những nhân vật cần thiết nhằm làm tan băng tổ chức hiện có và tung ra các chương trình thay đổi (Kotter và Heskett, 1992; Tichy và Devanna, 1987).

Sự chuyển hướng, như một cơ chế thay đổi văn hóa, thực ra là sự kết hợp của nhiều cơ chế đã trình bày ở phần trên, được đưa vào một chương trình duy nhất bởi một người lãnh đạo mạnh mẽ hay một nhóm phụ trách dự án thay đổi văn hóa. Trong các tình huống chuyển hướng, sự thay thế những vị trí chủ chốt bằng những nhân vật “lai ghép” trong nội bộ và/hoặc người

bên ngoài cùng với những thay đổi lớn trong công nghệ đã trở thành những yếu tố then chốt trong quá trình thay đổi văn hóa, như chúng ta sẽ thấy trong các chương tiếp theo đây.

Sự chuyển hướng thường đòi hỏi sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức, sao cho các yếu tố không phù hợp của văn hóa hiện hành đều lộ rõ trong mắt của mọi người. Quá trình hình thành nên những giả định mới có liên quan đến việc định nghĩa một số giá trị mới và mục tiêu mới, thông qua huấn luyện và đào tạo, thay đổi cấu trúc và quy trình nếu cần; quan tâm chú ý một cách nhất quán và khen thưởng cho việc học hỏi được phương pháp mới; tạo ra những khẩu hiệu mới, các câu chuyện mới, huyền thoại mới và nghi thức mới; và một số phương pháp khác để *bắt buộc* mọi người thông qua những hành vi mới. Tất cả các cơ chế khác đã được trình bày trong phần trước của chương này đều có thể được vận dụng, nhưng điều cốt lõi trong khi chuyển hướng là phải sẵn sàng “ra tay” ép buộc.

Có hai mô hình lãnh đạo, chúng khác nhau về căn bản, đã được phát triển để quản lý sự chuyển hướng - hoặc “sự chuyển đổi”. Trong mô hình lãnh đạo với tầm nhìn mạnh mẽ, người lãnh đạo có tầm nhìn rõ ràng về điểm đến của tổ chức, cụ thể hóa các phương tiện để đi đến đó, và khen thưởng một cách nhất quán đối với những nỗ lực để tổ chức đi theo hướng này (Tichy và Devanna, 1987; Bennis và Nanus, 1985; Leavitt, 1986). Mô hình này có hiệu quả tốt nếu người ta dự đoán được tương lai một cách hợp lý, và nếu có người lãnh đạo với tầm nhìn. Nếu không đáp ứng được hai điều kiện này, các tổ chức có thể sử dụng mô hình “tầm nhìn mù mịt”, theo đó người lãnh đạo mới tuyên bố hùng hồn rằng không thể chấp nhận thực trạng này nữa và hiệu quả hoạt động phải được cải thiện trong một khung thời gian nhất định nhưng sau đó người lãnh đạo dựa vào tổ chức để phát triển nên những tầm nhìn mới và tìm ra phương pháp đạt đến tầm nhìn

(Pava, 1983). Thông điệp “Chúng ta cần thay đổi” được trình bày một cách quyết liệt, lặp đi lặp lại, đến với mọi cấp độ trong tổ chức nhưng đi kèm với nó phải là thông điệp “Và chúng tôi cần sự ủng hộ của các bạn”. Khi có nhiều đề xuất và giải pháp được toàn bộ tổ chức trình lên, người lãnh đạo có thể chọn lọc và củng cố cho những nội dung nào có ý nghĩa nhất.

Mô hình này rõ ràng là mang tính khả thi nhất trong các tình huống khi người quản lý sự chuyển hướng là người đến từ bên ngoài tổ chức và do đó lúc ban đầu chưa biết được năng lực của tổ chức đó. Nó cũng khả thi khi tương lai vẫn còn bấp bênh mờ mịt. Khi đó mô hình này sẽ hướng dẫn cho tổ chức để bắt đầu nhận thức được làm thế nào có thể thay đổi các giả định của nó. Việc này là một bộ phận trong quá trình thích nghi liên tục. Sự chuyển hướng thường được hỗ trợ bởi các chương trình phát triển tổ chức trong dài hạn, củng cố việc học hỏi cái mới và giúp gắn kết sâu những giả định mới. Việc gắn kết các giả định mới vào trong một tổ chức đã trưởng thành là điều khó khăn hơn rất nhiều so với việc gắn kết trong một tổ chức non trẻ và đang phát triển, bởi vì khi đó mọi cấu trúc và quy trình của tổ chức đều cần được tư duy xem xét lại, và có lẽ là phải được xây dựng lại.

Thay đổi văn hóa thông qua hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp

Khi một tổ chức mua được một tổ chức khác hoặc khi hai tổ chức sáp nhập lại với nhau, chắc chắn sẽ xảy ra các va chạm văn hóa bởi vì hai tổ chức khác nhau không thể nào có cùng một văn hóa. Khi đó vai trò của sự lãnh đạo là tìm ra phương pháp để kiểm soát sự va chạm này một cách hiệu quả nhất. Hai văn hóa khác biệt nhau có thể được để mặc cho chúng tự phát triển theo hai hướng. Một viễn cảnh khác, có thể có khả năng xảy ra nhiều

hơn, là: một văn hóa sẽ chi phối và dần dần biến đổi các thành viên của văn hóa kia, hoặc “rút phép thông công”, vô hiệu hóa những thành viên này. Một khả năng thứ ba là sự hòa trộn hai văn hóa lại với nhau thông qua chọn lọc các yếu tố của cả hai văn hóa, bằng cách để cho quá trình học hỏi được diễn ra hoặc cố tình chọn lọc các yếu tố của mỗi văn hóa cho những quy trình chính yếu của tổ chức mới (Schein, 2009b).

Ví dụ, trong quá trình sáp nhập của HP với Compaq, mặc dù nhiều người đã cảm thấy rằng đây thực sự là nghiệp vụ mua lại doanh nghiệp và sẽ đưa đến sự chi phối, thống trị của HP, nhưng thực ra các nhóm tiến hành sáp nhập đã kiểm tra từng quy trình kinh doanh trong cả 2 công ty, chọn ra những gì tốt nhất, và áp đặt chúng ngay lập tức lên tất cả mọi người. Các yếu tố của cả hai văn hóa đều được “nhập khẩu” vào tổ chức mới theo cách này, chúng hoàn tất mục tiêu là xóa bỏ đi mọi yếu tố mà giới lãnh đạo HP cảm thấy là không phù hợp với văn hóa HP.

Khi tổ chức phát triển lớn mạnh và trở thành toàn cầu với quy mô lớn hơn, chúng ta sẽ thấy nhiều dạng thức pha trộn văn hóa, như trong các liên doanh hay những hình thức tổ chức khác. Chương 21 sẽ trình bày về cách thức mà các thực thể đa quốc gia này kích thích quá trình thay đổi văn hóa.

Văn hóa thay đổi thông qua sự tàn phá và tái sinh

Không có nhiều nội dung để trình bày về cơ chế này, mà chỉ cần nhận xét rằng văn hóa hoặc ít nhất là một số yếu tố chủ chốt của văn hóa có thể bị tàn phá bằng cách tháo dỡ đi những phương tiện chuyển tải văn hóa chính yếu. Một số nhà quản lý sự chuyển hướng đơn giản là sa thải những

nhân vật trong hàng đầu tiên hoặc luôn cả hàng thứ hai của tổ chức, rồi mang vào những người mới với các giả định mới.

Khi một công ty được mua lại, quá trình tương tự cũng có thể diễn ra khi bên công ty mua có thể áp đặt văn hóa của mình lên bên bị mua, bằng cách thay thế mọi nhân vật chủ chốt trong công ty bị mua bằng những người của họ. Một dạng thứ ba của sự tàn phá văn hóa diễn ra trong quá trình đi đến bờ vực phá sản của công ty, khi đó hội đồng quản trị có thể đem vào trong ban quản lý những nhân vật hoàn toàn mới, giải tán công đoàn, tái tổ chức các bộ phận chức năng, mang vào công nghệ mới và ép buộc sự dịch chuyển thực sự. Sau đó một tổ chức mới bắt đầu thực thi các chức năng và nó hình thành nên một văn hóa mới. Quá trình này tạo chấn thương lớn cho tổ chức và vì vậy, theo cách diễn hình, không được cố tình sử dụng như một chiến lược, nhưng nó có thể phù hợp nếu sự tồn tại kinh tế đang bị đe dọa. Trong cuộc suy thoái kinh tế 2009, nhiều tổ chức tài chính và các công ty xe hơi đã trải qua quá trình tàn phá này, nhưng không phải lúc nào cũng dự đoán được hình thức “tái sinh”. Các nghiên cứu trong lịch sử cho thấy đôi khi sau những cuộc khủng hoảng lớn mà văn hóa cũng chỉ thay đổi chút ít, và cũng có khi thì thay đổi thực sự đáng kể (Tushman và Anderson, 1986; Gersick, 1991).

Tóm tắt và những kết luận

Tôi đã trình bày nhiều cơ chế khác và quy trình nhau theo đó văn hóa được thay đổi. Như đã lưu ý, văn hóa thực thi nhiều chức năng khác nhau trong từng giai đoạn khác nhau, vì vậy các vấn đề liên quan đến thay đổi văn hóa cũng khác nhau, tùy từng giai đoạn. Trong giai đoạn hình thành của

một tổ chức, văn hóa có xu hướng là một nguồn lực tích cực, thúc đẩy sự phát triển và nó cần được giải thích làm rõ, được phát triển. Trong giai đoạn “trung niên” của tổ chức, văn hóa trở nên đa dạng, theo đó nhiều văn hóa bộ phận được hình thành. Việc quyết định để thay đổi các yếu tố nào, hoặc gìn giữ các yếu tố nào trở thành một trong những vấn đề chiến lược khó xử nhất đối với người lãnh đạo. Nhưng tại thời điểm này, người lãnh đạo cũng có thêm nhiều lựa chọn để thay đổi các giả định bằng cách khen thưởng theo cách khác nhau cho những văn hóa bộ phận khác nhau. Trong giai đoạn đã trưởng thành và có nguy cơ suy thoái, văn hóa phần nào sẽ trở thành thứ không còn phù hợp nữa, và nó chỉ có thể được thay đổi thông qua những quá trình quyết liệt hơn, chẳng hạn như các vụ bê bối hay sự chuyển hướng.

Văn hóa phát triển thông qua sự gia nhập vào tổ chức của những nhân vật có các giả định mới và thông qua những trải nghiệm khác nhau của các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Các tổ chức tự khác biệt hóa bản thân chúng theo thời gian thành những văn hóa bộ phận khác nhau, mỗi văn hóa bộ phận này lại tự phát triển khi nó phải thích nghi với môi trường độc nhất của nó. Những người lãnh đạo có quyền lực để củng cố cho sự đa dạng và khuyến khích hình thành nên các văn hóa bộ phận, hoặc họ có thể hạn chế sự đa dạng và theo đó điều khiển phương hướng phát triển văn hóa của tổ chức, thông qua chọn lọc và thăng cấp. Môi trường càng xáo trộn, việc tổ chức cần tối đa hóa sự đa dạng lại càng trở nên quan trọng hơn.

Sự thay đổi văn hóa trong một tổ chức ở giai đoạn “trung niên”, về căn bản, là việc cố tình lợi dụng sự đa dạng, có được từ sự phát triển của nhiều văn hóa bộ phận. Trừ khi tổ chức đang thực sự gặp khó khăn, người ta luôn luôn có đủ thời gian để vận dụng sự thăng tiến của những nhân tố “lai ghép” văn hóa và sự hấp dẫn của công nghệ một cách có hệ thống, như các cơ chế thay đổi chính. Nếu người lãnh đạo muốn đẩy nhanh tiến độ thay

đổi, họ cần phải chủ động “quản lý” sự thay đổi văn hóa, đây là quá trình sẽ được thảo luận nhiều hơn trong các chương tiếp theo.

PHẦN IV

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CÓ THỂ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VĂN HÓA NHƯ THẾ NÀO

Trong Phần IV này, chúng ta chuyển sang một vấn đề khó: làm thế nào để thay đổi văn hóa khi các quá trình phát triển tự nhiên là không hiệu quả hoặc quá chậm. Chương 17 trình bày một mô hình tổng quát về “sự thay đổi được quản lý”, những người lãnh đạo cần hiểu rõ mô hình này khi họ đóng vai trò là nhân tố làm thay đổi, cho dù việc thay đổi văn hóa có là ưu tiên hàng đầu hay không. Trong Chương 18, tôi phác họa một quá trình thẩm định văn hóa, có trọng tâm, nên được ứng dụng trong các chương trình thay đổi. Trong Chương 19, tôi mô tả một số tình huống minh họa việc thẩm định văn hóa và vai trò của công tác này trong các chương trình thay đổi, trong đó có một phân tích chi tiết về các nỗ lực chủ yếu để tiến hành thay đổi tại Ciba-Geigy.

MỘT MÔ HÌNH MANG TÍNH KHÁI NIỆM ĐỂ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VĂN HÓA

Trong Chương 16, tôi đã trình bày tất cả các cách thức có thể làm thay đổi văn hóa, trong đó lưu ý đến những phương pháp mà người lãnh đạo có thể gây ảnh hưởng đến các quá trình này. Tuy nhiên, nhiều cơ chế trong số này diễn biến rất chậm, hoặc không thể được triển khai một cách thuyết phục. Sự đa dạng trong văn hóa bộ phận có thể là chưa đủ, và việc tạo ra những scandal hay giới thiệu một công nghệ mới có thể là không thực tế. Vậy thì một người lãnh đạo có thể bắt đầu thay đổi cách thức vận hành của tổ chức một cách có hệ thống như thế nào, khi nhận biết được rằng những thay đổi này cũng làm thay đổi văn hóa theo nhiều mức độ khác nhau?

Trong chương này, tôi sẽ trình bày một mô hình để tiến hành thay đổi có kế hoạch, được quản lý, và thảo luận về nhiều nguyên tắc liên quan nếu các thay đổi đó ảnh hưởng đến văn hóa. Theo trải nghiệm của tôi, thay đổi văn hóa hiếm khi là mục tiêu chính, ngay cả khi người ta thông báo công khai điều này. Thay vì vậy, sự thay đổi diễn ra khi những người lãnh đạo nhận thức được một số vấn đề cần điều chỉnh, hoặc xác định một số mục tiêu mới cần phải đạt được. Trong bối cảnh của những thay đổi *mang tính tổ chức* này, văn hóa có thể thay đổi theo, nhưng người lãnh đạo đầu tiên phải hiểu

được các quá trình thay đổi *tổng quát* của tổ chức, trước khi hiểu các thay đổi về văn hóa được quản lý, nếu có liên quan.

Các động cơ mang tính tâm lý - xã hội đối với sự thay đổi tổ chức

Các giả định căn bản làm nền móng cho *bất cứ* thay đổi nào trong các hệ thống của con người đã được Kurt Lewin (1947) tìm hiểu đầu tiên. Tôi có làm rõ thêm và tinh lọc lại mô hình căn bản của tác giả này trong một số nghiên cứu của tôi về sự thuyết phục mang tính bắt buộc, đào tạo chuyên môn, huấn luyện về động cơ của nhóm và phát triển công tác quản lý (Schein, 1961a, 1961b, 1964, 1972; Schein và Bennis, 1965). Mô hình chi tiết này được trình bày trong hình 17.1 dưới đây.

Hình 17.1 Các giai đoạn của sự học hỏi/thay đổi

Giai đoạn 1. Làm tan rã: tạo động lực cho sự thay đổi

- Sự không chấp nhận (disconfirmation)
- Tạo ra sự lo ngại hoặc cảm giác bị quy kết trách nhiệm về khả năng tồn tại
- Tạo ra sự an toàn tâm lý để vượt qua nỗi lo ngại về sự học

Giai đoạn 2. Học hỏi các khái niệm mới, các ý nghĩa mới của các khái niệm cũ, các chuẩn mực mới để đánh giá

- Bất chước hoặc đồng nhất với các vai trò hình mẫu
- Tìm kiếm giải pháp và học hỏi theo dạng "thử và sai"

Giai đoạn 3. Tiếp thu các khái niệm mới, ý nghĩa mới và chuẩn mực mới

- Hợp nhất vào khái niệm của bản thân và dấu hiệu nhận biết
 - Hợp nhất vào các mối quan hệ hiện có
-

Mọi hệ thống của con người đều cố gắng duy trì sự cân bằng và tối đa hóa khả năng tự quản trước tác động của môi trường. Việc đối phó, tăng trưởng và tồn tại đều liên quan đến việc duy trì sự toàn vẹn của hệ thống khi

đứng trước một môi trường đang biến đổi và sự thay đổi đó liên tục gây ra sự mất cân bằng, theo nhiều mức độ khác nhau. Chức năng của các cấu trúc nhận thức (chẳng hạn các khái niệm, niềm tin, thái độ, giá trị, và giả định) là dàn xếp các tác nhân kích thích của môi trường, làm cho chúng có ý nghĩa và do đó mang đến khả năng dự đoán và hàm ý cho các cá nhân thành viên (Weick, 1995; Weick và Sutcliffe, 2001). Tập hợp các giả định được chia sẻ, đã phát triển theo thời gian trong các nhóm và các tổ chức, sẽ phục vụ cho chức năng bình ổn và cung cấp ý nghĩa như trên. Vì vậy sự phát triển văn hóa là một trong những cách thức để nhóm hay tổ chức bảo tồn sự toàn vẹn và khả năng tự quản của mình, khác biệt hóa bản thân nó trước môi trường và trước các nhóm khác, và mang đến sự nhận diện.

Làm tan rã/Sự không chấp nhận

Nếu muốn thay đổi bất cứ bộ phận nào trong cấu trúc cốt lõi của nhận thức theo những cách thức khác lạ, chứ không chỉ là sự tích tụ dần dần, hệ thống đầu tiên phải trải nghiệm đủ sự mất cân bằng để buộc phải có một quá trình xử lý, vượt qua việc củng cố các giả định đã có. Lewin gọi việc tạo dựng các sự mất cân bằng này là việc *làm tan rã*, hoặc tạo động lực để thay đổi. Việc làm tan rã này, theo phân tích của tôi, bao gồm 3 quá trình rất khác nhau, mỗi quá trình lại phải được thể hiện tại một mức độ nhất định sao cho hệ thống có được động lực để thay đổi: (1) có đủ các dữ liệu về việc không chấp nhận để gây khó chịu hoặc mất cân bằng nghiêm trọng; (2) mối liên hệ giữa sự không chấp nhận này với các mục tiêu và lý tưởng lớn, gây ra lo ngại và/hoặc cảm giác bị quy kết trách nhiệm; và (3) đủ mức an toàn về tâm lý, khi có thể nhìn thấy khả năng giải quyết vấn đề và học hỏi được

cái mới mà không mất đi dấu hiệu nhận diện và sự toàn vẹn (Schein, 1980, 2009b).

Sự thay đổi triệt để có hàm ý rằng đối tượng của sự thay đổi - là các cá nhân hoặc một nhóm - phải quên đi (unlearn) một số thứ đã có và phải học hỏi thêm một số thứ mới. Hầu hết các khó khăn trong quá trình thay đổi này là việc làm sao để quên đi các kiến thức đã có, bởi vì những gì chúng ta đã học được đều ăn sâu trong nhiều chu trình và có thể đã trở thành một phần trong yếu tố nhận diện của cá nhân và nhóm. Điều căn bản để hiểu được “sức kháng cự lại sự thay đổi” là phải nhận ra rằng: một hành vi nào đó hiện đã không còn phù hợp nữa nhưng khó có thể được từ bỏ và bị thay thế, bởi vì hành vi đó đã phục vụ cho các chức năng tích cực khác. Các chuyên gia điều trị bằng liệu pháp tâm lý gọi đây là “các lợi thế thứ cấp” (*secondary gain: lợi thế trong tương tác với người khác hoặc lợi thế mang tính xã hội, có được gián tiếp từ các khuyết tật của cơ thể - ND*) để giải thích tại sao đôi khi chúng ta tiếp tục sống với các hành vi bất ổn.

Sự không chấp nhận là bất cứ thông tin nào chứng minh cho tổ chức thấy rằng một số mục tiêu của nó đã không đạt được, hoặc một số quy trình của tổ chức là không hoàn thiện: hoạt động kinh doanh đi xuống, than phiền của khách hàng gia tăng, sản phẩm có vấn đề về chất lượng và thường xuyên bị khách hàng trả lại, nhiều nhà quản lý và nhân viên rời bỏ tổ chức... Các thông tin về việc không chấp nhận này có thể mang tính kinh tế, chính trị, xã hội, hoặc cá nhân - chẳng hạn như khi một người lãnh đạo khiển trách một nhóm đã không theo đuổi đến cùng các ý tưởng mà nhóm đó đề ra, từ đó người lãnh đạo quy trách nhiệm cho nhóm. Các vụ bê bối hay rò rỉ thông tin “nhạy cảm” thường là loại hình không chấp nhận phổ biến nhất. Tuy nhiên, thông tin chỉ là triệu chứng mà thôi. Bản thân thông tin không tự động khiến cho tổ chức biết đâu mới đúng là bản chất vấn đề, nhưng nó đã

cho thấy đâu đó có trục trặc. Thông tin khiến cho các thành viên khó chịu và lo ngại - một tình trạng mà ta có thể coi là mối lo ngại về khả năng tồn tại được, xét theo ý nghĩa là: nếu không thay đổi thì sẽ có chuyện không hay xảy đến cho cá nhân, nhóm và/hoặc tổ chức.

Bản thân sự lo ngại này cũng không tự nó tạo nên động cơ để thay đổi, bởi vì các thành viên trong tổ chức có thể phủ nhận giá trị của các thông tin hoặc giải thích duy lý rằng các thông tin đó không xác đáng. Ví dụ, nếu tỷ lệ nhân viên thôi việc đột ngột tăng cao, người lãnh đạo hoặc các thành viên còn ở lại trong tổ chức có thể nói “những người đã ra đi đều là những người không tốt, chính chúng tôi cũng không muốn làm việc với họ nữa”. Còn nếu doanh thu sa sút thì người ta có thể nói rằng “chẳng qua là sự suy thoái nhỏ mà thôi.”

Điều khiến cho người ta có thể phủ nhận hoặc kiểm chế các thông tin này là viễn cảnh: ngay cả việc học hỏi các phương pháp mới để nhận thức, tư duy, cảm xúc và thực hiện hành vi cũng vẫn gây ra lo ngại - điều mà chúng ta có thể coi là *sự lo ngại về việc học*, một cảm giác rằng “Tôi không thể học được các hành vi mới hoặc chấp nhận những thái độ mới mà không có cảm giác mất tự trọng hoặc không còn là thành viên của nhóm nữa”. *Việc giảm bớt lo ngại về sự học này là thành phần thứ 3, rất quan trọng trong quá trình làm tan rã - tạo ra sự an toàn về tâm lý*. Người học cần phải có cảm giác rằng lối sống mới là có thể có được và khả thi, và bản thân quá trình học hỏi sẽ không gây ra quá nhiều lo ngại và không làm họ đánh mất phẩm giá.

Ví dụ, trong tình huống của Amoco, hệ thống khen thưởng và kiểm soát kiểu mới đòi hỏi các kỹ sư phải thay đổi cách nhìn nhận bản thân họ. Trước kia các kỹ sư tự coi mình là thành viên của tổ chức; nay họ phải coi mình là

những nhà tư vấn, làm việc cho bản thân chứ không phải cho tổ chức, để đi chào bán các dịch vụ. Các kỹ sư không thể hình dung được họ sẽ thực hiện chức năng này như thế nào, bởi vì họ chẳng có các kỹ năng liên quan. Tại công ty Alpha Power, các công nhân điện lực phải thay đổi cách nhìn nhận bản thân mình, từ những người hùng cung cấp điện năng và nhiệt năng trở thành những người phục vụ có trách nhiệm môi trường, ngăn ngừa và dọn dẹp những thứ gì rơi vãi trong quá trình sản xuất. Các công nhân này đã bị tổn thương, vì họ không biết phân tích các điều kiện nguy hiểm của môi trường - ví dụ, như làm thế nào để xác định được tầng hầm chỉ đơn thuần là có dính bụi thông thường hay đang có bụi amiăng.

Đôi khi sự không chấp nhận đã tồn tại trong thời gian dài nhưng vì thiếu sự an toàn trong tâm lý nên tổ chức đã né tránh mọi lo ngại hoặc việc quy trách nhiệm bằng cách phủ nhận các dữ liệu, phủ nhận giá trị hoặc thậm chí là sự tồn tại của thông tin. Cá nhân và tổ chức đều có năng lực để phủ nhận hoặc kiềm chế sự không chấp nhận. Việc phớt lờ các dữ liệu không chấp nhận có thể diễn ra tại hai cấp độ - những người lãnh đạo có thẩm quyền hành động đã phủ nhận hoặc kiềm chế dữ liệu vì các lý do tâm lý cá nhân, và/hoặc thông tin tại nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức bị kiềm chế theo nhiều cách. Trong khi phân tích các vụ tai nạn, thường thì người ta vẫn tìm thấy bằng chứng rằng đã có một số nhân viên từng quan sát được nhiều nguy cơ rủi ro và họ đã không báo cáo lại điều này, hoặc có báo cáo nhưng không ai quan tâm, hoặc họ lại được khuyến khích để ém nhẹm đi (Gerstein, 2008; Perin, 2005). Động lực của tổ chức là phủ nhận thông tin dạng này, bởi vì chấp nhận nó có nghĩa là phải thỏa hiệp với việc đạt được các giá trị hoặc mục tiêu khác, hoặc làm hỏng lòng tự trọng hay bộ mặt của bản thân tổ chức đó.

Sự lo ngại về khả năng tồn tại được so với sự lo ngại về việc học hỏi

Nếu các thông tin dữ liệu đã “vượt qua” được sự phủ nhận và phòng thủ của các “học viên”, họ sẽ nhận ra rằng cần phải thay đổi, cần từ bỏ một số thói quen và lối tư duy cũ, và cần học hỏi một số cái mới. Tuy nhiên điều này lại tạo ra sự lo ngại về việc học. Sự tương tác giữa hai dạng lo ngại nói trên đã tạo thành các động lực phức hợp cho sự thay đổi.

Cách dễ nhất để minh họa cho động lực này là xem xét việc học một cú đánh mới trong môn tennis hoặc golf. Quá trình bắt đầu với sự không chấp nhận - bạn thua một số đối thủ mà bạn từng thắng họ trước kia, bạn muốn đạt điểm số cao hơn hay muốn trình diễn đẹp hơn nhưng không làm được, vậy là bạn cảm thấy cần phải cải thiện mình. Nhưng khi nghiên ngẫm lại quá trình học hỏi cách đánh mới và từ bỏ lối chơi cũ, bạn mới nhận ra là mình không thể làm được, hoặc bạn tạm thời chưa đủ khả năng trong quá trình học hỏi. Các cảm giác này chính là “sự lo ngại về việc học”. Các cảm giác tương tự cũng phát sinh trong lĩnh vực văn hóa, khi việc học hỏi cái mới có liên quan đến khả năng sử dụng máy tính; thay đổi phong cách giám sát; dịch chuyển quan hệ cạnh tranh thành tinh thần đồng đội và hợp tác; đổi chiến lược từ chất lượng cao - chi phí cao thành chi phí thấp; thay đổi từ định hướng thiên về thiết kế kỹ thuật và sản phẩm thành định hướng marketing và khách hàng, v.v.

Điều quan trọng là phải hiểu rằng sự lo ngại về việc học có thể dựa trên một số nguyên nhân *chính đáng* như sau:

- **Lo ngại sẽ mất quyền lực và vị thế** : chúng ta lo lắng rằng khi học hỏi cái mới thì quyền lực và vị thế sẽ kém đi.

- **Lo ngại về tình trạng tạm thời không có năng lực** : trong quá trình học hỏi, chúng ta có thể cảm thấy mình thiếu năng lực bởi vì đã từ bỏ phương pháp cũ trong khi chưa làm chủ được phương pháp mới.

- **Lo ngại sẽ bị trừng phạt vì thiếu năng lực** : nếu việc học hỏi phương pháp tư duy và hành động kiểu mới là tốn quá nhiều thời gian, chúng ta sợ rằng mình sẽ bị phạt vì không đạt năng suất. Ví dụ rõ nhất là tình trạng nhiều nhân viên không chịu học hỏi đầy đủ về các hệ thống máy tính mới để tận dụng tiềm năng của chúng, bởi vì người ta cảm thấy phải duy trì năng suất làm việc hiện có, vì thế không dành đủ thời gian tìm hiểu cái mới.

- **Lo ngại sẽ mất đi dấu hiệu nhận biết của bản thân** : chúng ta có thể không muốn mình trở thành ai đó khác, theo yêu cầu của phương pháp làm việc kiểu mới. Ví dụ, một số thành viên của Alpha Power đã thôi việc vì không thể chấp nhận mang hình ảnh của người phục vụ môi trường.

- **Lo ngại sẽ không còn là thành viên của nhóm** : các giả định chung, hình thành nên văn hóa, cũng xác định theo nhóm để biết ai là “người đồng minh” và ai là người của “phía bên kia”. Nếu thông qua việc học hỏi phương pháp tư duy và hành động kiểu mới mà chúng ta tách mình ra khỏi nhóm, chúng ta có thể bị cô lập hoặc thậm chí bị “khai trừ” khỏi nhóm. Nỗi lo ngại này có lẽ là rào cản khó vượt qua nhất bởi vì nó đòi hỏi cả nhóm phải cùng thay đổi.

Một hoặc nhiều nguồn áp lực trên đây sẽ khiến chúng ta đi đến cái gọi là “cưỡng lại sự thay đổi” - thường được gắn liền với “bản chất của con người”. Nhưng, như tôi đã cố gắng chứng minh, việc kháng cự trước thay đổi thực ra là một phản ứng lý trí trong nhiều tình huống. Chừng nào mức độ lo ngại về việc học hỏi còn cao, thì một cá nhân vẫn được khuyến khích

để kháng cự lại tính đúng đắn của các thông tin liên quan đến sự không chấp nhận, hoặc anh ta/cô ta tìm ra những cái cớ để lý giải tại sao không tham gia vào quá trình học hỏi để thay đổi. Các phản ứng này đi theo những giai đoạn như sau:

1. Phủ nhận, chối bỏ : tự thuyết phục bản thân mình rằng các dữ liệu, thông tin liên quan đến sự không chấp nhận là thứ không có giá trị, chỉ mang tính tạm thời, không ảnh hưởng mấy, mà chỉ nói lên rằng ai đó đang “báo động giả” mà thôi, v.v.

2. Né tránh, đổ lỗi, thoái thác : tự thuyết phục bản thân mình rằng nguyên nhân là từ phòng ban khác, rằng các thông tin dữ liệu liên quan đến sự không chấp nhận kia đang phản ánh những bộ phận khác, và người khác cần thay đổi trước.

3. Tranh thủ, thương lượng : muốn có sự bồi hoàn đặc biệt đối với các nỗ lực để thay đổi; muốn được người khác thuyết phục rằng sự thay đổi là có lợi cho bản thân, và lợi ích đó là dài hạn.

Khi đã biết các cơ sở kháng cự lại sự thay đổi như trên, người lãnh đạo chủ trương tiến hành thay đổi có thể tạo ra các điều kiện cho sự thay đổi triệt để như thế nào? Có hai nguyên tắc chính:

- **Nguyên tắc số 1:** sự lo ngại về khả năng tồn tại hoặc việc có thể bị quy trách nhiệm phải lớn hơn sự lo ngại về việc học.
- **Nguyên tắc số 2:** sự lo ngại về việc học phải được giảm bớt, thay vì gia tăng mối lo ngại về khả năng tồn tại.

Từ quan điểm của người lãnh đạo muốn thay đổi, có vẻ đã rõ ràng là phương pháp nhằm khích lệ sự học hỏi chỉ đơn giản là làm gia tăng nỗi lo

ngại về khả năng tồn tại và bị quy trách nhiệm. Vấn đề của phương pháp này là: nguy cơ đe dọa lớn hơn hoặc nhiều khả năng bị quy trách nhiệm hơn chỉ làm tăng thêm sự “phòng thủ” và né tránh các rủi ro, thương tổn trong quá trình học hỏi. Logic này dẫn đến hiểu biết sâu sắc về thay đổi triệt để, được ghi trong Nguyên tắc số 2: người lãnh đạo phải *giảm bớt sự lo ngại về việc học*, bằng cách tăng mức độ an toàn trong tâm lý - bộ phận cấu thành thứ 3 của giai đoạn làm tan rã.

Làm thế nào để tạo ra sự an toàn về tâm lý

Việc tạo ra sự an toàn về tâm lý cho các thành viên trong tổ chức, những người đang học hỏi để thay đổi, có liên quan đến 8 hoạt động hầu như phải được tiến hành đồng thời. Chúng được liệt kê theo trình tự nhưng những người lãnh đạo cần chuẩn bị để triển khai tất cả các hoạt động này.

1. Một tầm nhìn tích cực, hấp dẫn : những thành viên tham gia thay đổi cần phải tin rằng tổ chức sẽ tốt đẹp hơn nếu họ học được cách tư duy và cách làm việc mới. Một tầm nhìn như vậy cần phải được hiểu rõ và lan tỏa rộng trong ban quản lý cấp cao, và phải được giải thích rõ thông qua những điều kiện *mang tính hành vi* cho thấy “cách thức làm việc mới” sẽ là gì. Cách thức này cũng cần được mọi người thừa nhận là điều không cần bàn cãi gì thêm.

2. Huấn luyện, đào tạo chính thức : nếu cách làm việc mới đòi hỏi các kiến thức và kỹ năng mới, các thành viên phải được đào tạo huấn luyện chính thức. Ví dụ, nếu cách làm việc mới yêu cầu tinh thần đồng đội, thì cần phải có công tác đào tạo về việc xây dựng và duy trì đội nhóm (team

building and maintenance). Như chúng ta sẽ thấy, điều này đặc biệt phù hợp trong các nhóm đa văn hóa.

3. Sự tham gia của học viên : nếu đã triển khai công tác đào tạo chính thức, thì các học viên phải cảm thấy rằng họ quản lý được quá trình học hỏi không chính thức của bản thân họ. Mỗi học viên sẽ học theo một cách khác nhau, vậy nên điều quan trọng là làm cho họ tham gia vào các thiết kế tối ưu cho quá trình học hỏi của riêng họ. Các mục tiêu của việc học là những điều đã được ấn định, không cần bàn cãi thêm nhưng phương pháp học hỏi có thể được cá nhân hóa cao độ.

4. Đào tạo không chính thức trong các nhóm “mang tính gia đình” có liên quan : bởi vì các giả định văn hóa được gắn sâu trong các nhóm, nên các nhóm cần có sự đào tạo và các hoạt động không chính thức, sao cho các chuẩn mực mới và các giả định mới có thể được xây dựng đồng thời.

5. Tập luyện tại hiện trường, chỉ dẫn và phản hồi : các học viên không thể học được cái mới nếu họ không có thời gian, nguồn lực, sự chỉ dẫn và các phản hồi có giá trị về cách thức làm việc của mình. Hoạt động tập luyện tại hiện trường là yếu tố quan trọng bởi vì khi đó các thành viên có thể phạm sai lầm mà không ảnh hưởng đến tổ chức.

6. Các hình mẫu tích cực : phương pháp tư duy và hành xử kiểu mới có thể sẽ hoàn toàn khác với những gì mà các thành viên vẫn từng có trước kia. Họ có thể cần biết được cái mới đó cụ thể là gì, trước khi hình dung bản thân họ sẽ thực hành cái mới. Họ phải nhìn thấy được ai đó với các hành vi và thái độ mới, họ sẽ trở thành đồng nhất với mẫu người đó.

7. Hỗ trợ các nhóm gặp khó khăn trong quá trình học hỏi : các học viên cần phải nói ra được những khó khăn và sự thất vọng trong khi học

hỏi, với những người đã từng có các trải nghiệm tương tự, khi đó họ có thể giúp nhau cùng tìm ra phương pháp giải quyết.

8. Các hệ thống và cấu trúc nhất quán với phương pháp tư duy và làm việc kiểu mới : ví dụ, nếu mục tiêu của chương trình thay đổi là học cách để trở thành một người có tinh thần đồng đội cao hơn, hệ thống khen thưởng phải có định hướng nhóm và hệ thống kỷ luật sẽ trừng phạt các hành vi ích kỷ cá nhân, trong khi cấu trúc tổ chức phải tạo điều kiện cho các hoạt động theo nhóm.

Hầu hết các chương trình nhằm tạo sự thay đổi triệt để đều thất bại vì người ta không tiến hành đầy đủ cả 8 hoạt động như trên. Và khi nhận ra sự khó khăn trong việc tiến hành tất cả 8 hoạt động trên, cũng như xem xét các nguồn lực và năng lượng cần có để làm điều đó, chúng ta mới hiểu tại sao những thay đổi thường không được duy trì lâu dài, hoặc thậm chí không hề có thay đổi nào cả. Mặt khác, khi một tổ chức bắt đầu tiến hành thay đổi bản thân bằng cách xây dựng được sự an toàn về tâm lý, nó có thể có những thay đổi thực sự và đáng kể.

Vậy thì khi nào và bằng cách nào mà văn hóa tham gia vào quá trình này? Thông tin, dữ liệu về việc không chấp nhận (disconfirming data) chỉ là các triệu chứng, khởi động cho việc chẩn đoán các vấn đề căn bản. Trước khi bắt đầu suy nghĩ về văn hóa, chúng ta cần (1) xác định rõ những vấn đề thuộc về vận hành đã khởi động cho quá trình thay đổi và (2) xây dựng nên các hành vi mục tiêu cụ thể, mới mẻ. Trong khi phân tích, đầu tiên chúng ta có thể đối mặt với nhu cầu thẩm định văn hóa để xác định được các yếu tố văn hóa có liên quan với mức độ nào. Tuy nhiên, việc thẩm định này chỉ nên tiến hành khi chúng ta đã có một số nỗ lực nhất định nhằm xác định cần thay đổi những gì, đâu sẽ là “phương pháp làm việc mới” và việc học hỏi

phương pháp mới sẽ có thể khó khăn và gây ra sự lo ngại như thế nào (Coutu, 2002; Schein, 2009b).

Sau khi những thay đổi như mong muốn đã được cụ thể hóa bằng những hành vi, câu hỏi đúng sẽ là “Văn hóa hiện hành có thể giúp hoặc cản trở chúng ta như thế nào?” Một số hình thức thẩm định văn hóa đến lúc này trở thành phù hợp và sẽ được trình bày trong chương sau. Phần còn lại của chương này sẽ thảo luận về việc sự thay đổi đã thực sự diễn ra như thế nào.

Tái cấu trúc nhận thức

Sau khi tổ chức đã được “làm tan băng”, quá trình thay đổi diễn ra theo nhiều khía cạnh, phản ánh sự học hỏi cái mới, thông qua phép thử và sai khi rà soát môi trường trên quy mô rộng hoặc phản ánh sự bất chước các hình mẫu dựa trên sự đồng nhất mang tính tâm lý với hình mẫu đó. Trong một số trường hợp, điều cốt lõi của sự học hỏi cái mới là “việc tái định nghĩa nhận thức” đối với một số khái niệm căn bản nằm trong tập hợp các giả định. Ví dụ, một công ty từng có giả định rằng nó là nơi làm việc trọn đời cho người lao động và không bao giờ sa thải nhân viên, đang phải đối mặt với nhu cầu bức thiết về kinh tế và buộc phải cắt giảm chi phí tiền lương. Công ty này sẽ định nghĩa lại nhận thức, để cho rằng: sa thải nghĩa là “dịch chuyển người lao động” hoặc “nghỉ hưu non”, và nó sẽ cung cấp các gói “dịch chuyển” hào phóng, dành nhiều thời gian để người lao động đi tìm việc mới, tư vấn cho họ, ... nhằm bảo tồn giả định rằng “công ty đối xử tốt và công bằng với người lao động”. Quá trình này còn hơn cả sự giải thích duy lý. Đó là sự tái định nghĩa trong nhận thức của một bộ phận thuộc ban quản lý cấp cao và sau cùng được coi là “việc tái cấu trúc nhận thức”.

Rất nhiều quá trình thay đổi nhấn mạnh đến nhu cầu thay đổi hành vi, đó là nền móng để tái định nghĩa nhận thức. Nhưng bản thân sự thay đổi trong hành vi sẽ không tồn tại được lâu dài nếu không đi kèm với việc định nghĩa lại nhận thức. Ví dụ, chương trình thay đổi mang tính môi trường tại công ty Alpha Power được bắt đầu với việc cưỡng chế một số nguyên tắc mới, nhưng chương trình này sau cùng đã được hấp thụ khi những nhân viên tái định nghĩa trong nhận thức về vai trò/công việc và sự nhận diện của họ. Tương tự như vậy, một số kỹ sư tại Amoco cũng nhanh chóng tái định nghĩa hình ảnh của mình và cảm thấy thoải mái với cấu trúc công việc mới. Một số lý thuyết về sự thay đổi (ví dụ lý thuyết của Festinger, 1957) cho rằng nếu sự thay đổi hành vi được ép buộc trong một thời gian đủ dài thì các cấu trúc nhận thức sẽ thích nghi theo nhằm giải thích duy lý cho những thay đổi hành vi đó. Tuy nhiên, bằng chứng cho lập luận này là không rõ ràng.

Học hỏi các khái niệm mới và những ý nghĩa mới của các khái niệm cũ

Nếu một cá nhân đã được đào tạo để tư duy theo một phương pháp nhất định và lại đang là thành viên trong một nhóm cũng có phương pháp tư duy đó, thì làm thế nào cá nhân này hình dung được một cách tư duy mới? Như đã trình bày, nếu bạn là một kỹ sư của Amoco, hẳn bạn sẽ là thành viên của một nhóm làm việc nào đó, với lộ trình sự nghiệp rõ ràng và một người quản lý cụ thể. Trong một cấu trúc mới, các kỹ sư phải đi bán dịch vụ để mang về các khoản phí cho công ty, bạn được yêu cầu phải tự coi mình là thành viên trong một tổ chức tư vấn, đi chào bán dịch vụ đến những nơi mà tại đó khách hàng có thể không thích dịch vụ của bạn và đã sử dụng một

dịch vụ khác. Để thay đổi, bạn cần phải phát triển được một số khái niệm mới mẻ - “nhà tư vấn hành nghề tự do”, “bán dịch vụ để thu phí” và “cạnh tranh với các nhà cung cấp khác có thể có giá rẻ hơn”. Ngoài ra, bạn còn phải học hỏi về một hệ thống khen thưởng mới - theo đó bạn sẽ được trả lương và thăng tiến theo hiệu quả kinh doanh mà bạn đem về cho công ty. Bạn thấy mình đang trở thành một người bán dịch vụ, một nhân viên sales chứ không còn là một kỹ sư. Bạn phải định nghĩa sự nghiệp của mình trong nhiều khía cạnh khác nhau, và phải học cách làm việc với nhiều sếp khác nhau.

Cùng với các khái niệm mới là các chuẩn mực đánh giá kiểu mới. Trong khi các chuẩn mực đánh giá cũ thường chỉ dựa trên chất lượng công việc, thì chuẩn mực hiện nay liên quan nhiều đến việc ước tính thời gian cần có để hoàn thành dịch vụ, mức độ chất lượng có thể đạt được và các chi phí nếu bạn muốn có một dịch vụ chất lượng cao hơn. Việc này đòi hỏi một tập hợp các kỹ năng hoàn toàn mới để ước tính và xây dựng ngân sách chính xác.

Nếu các chuẩn mực không thay đổi, thì vấn đề sẽ không thể được giải quyết. Các nhà thiết kế máy tính tại DEC, trong nỗ lực phát triển sản phẩm cạnh tranh với máy tính IBM để bàn, đã không thay đổi các chuẩn mực đối với việc thẩm định mong muốn của khách hàng. Họ thiết kế sản phẩm quá mức cần thiết, làm cho nó rườm rà thêm và giá bán bị đẩy cao lên.

Sự bất chước và nhận diện so với học hỏi từ rà soát, thử và sai

Như đã trình bày, về căn bản có hai cơ chế để chúng ta học hỏi các khái niệm mới, học được các ý nghĩa mới của những khái niệm cũ, và các chuẩn

mục mới để đánh giá - đó là thông qua việc bắt chước một hình mẫu và đồng nhất trong tâm lý với con người mẫu đó, hoặc cứ tự mình phát minh các giải pháp cho đến khi nào có hiệu quả (thử và sai). Người lãnh đạo trong vai trò người quản lý sự thay đổi có thể chọn lựa một trong hai cơ chế này. Việc bắt chước và đồng nhất tâm lý với hình mẫu sẽ có hiệu quả cao nhất khi (1) phương pháp mới đã rõ ràng và (2) bản thân các khái niệm cũng rõ ràng. Ví dụ, chính người lãnh đạo đó có thể đóng vai trò hình mẫu, với một hành vi mới được mong đợi. Là một phần trong chương trình đào tạo, người lãnh đạo có thể mang đến các vai trò hình mẫu này, thông qua các tài liệu tình huống, phim ảnh, kịch nghệ, hoặc sự mô phỏng. Các học viên, những ai nhanh chóng tiếp thu được các khái niệm mới, có thể được dùng để tạo động lực cho những người khác tìm hiểu thêm. Cơ chế này có thể có hiệu quả cao nhất, nhưng rủi ro ở đây là những gì mà học viên học được có thể không tương thích với cá tính của một người, hoặc không thể được chấp nhận trong nhóm của anh ta/cô ta. Điều này có nghĩa là việc học hỏi cái mới có thể không được hấp thu và học viên sẽ quay lại hành vi cũ, sau khi không còn những áp lực buộc phải thực thi cái mới.

Nếu người lãnh đạo muốn mọi người tự khám phá ra những gì là phù hợp nhất với cá tính riêng, các thành viên trong tổ chức phải học cách rà soát môi trường và tự phát triển nên các giải pháp cho riêng bản thân mình. Ví dụ, Amoco lẽ ra đã có thể phát triển được một chương trình đào tạo nhà tư vấn dành cho các kỹ sư của công ty để giúp họ chuyển đổi thành công. Tuy nhiên ban quản lý cấp cao lại cảm thấy rằng việc chuyển đổi này mang tính chất cá nhân, vậy nên họ đơn giản là chỉ tạo ra một cấu trúc và những động cơ khuyến khích và cứ để mặc cho các kỹ sư tự khám phá ra cách thức quản lý loại quan hệ mới mẻ này. Trong một số trường hợp thì điều này khiến cho người lao động rời bỏ tổ chức. Nhưng các kỹ sư nào đã học hỏi được từ trải nghiệm của bản thân để biết cách trở thành nhà tư vấn chuyên

nghiệp sẽ phát triển được một sự nghiệp mới và gắn bó lâu dài với sự nghiệp đó.

Nguyên tắc chung ở đây là người lãnh đạo trong vai trò là người quản lý sự thay đổi phải hiểu rõ các mục đích sau cùng của việc thay đổi - đó là cần có được phương pháp làm việc mới - nhưng điều này không nhất thiết mang hàm ý rằng mọi người đều đạt đến mục đích này bằng một cách thức chung. Sự phát triển của người học không mang hàm ý rằng người học được chọn lựa về mục đích sau cùng, mà hàm ý ở đây là anh ta/cô ta có quyền chọn lựa cho mình những phương tiện để đạt đến mục đích đó.

Cô đặc trở lại (refreezing)

Giai đoạn sau cùng cho mọi quá trình thay đổi là *cô đặc lại*, theo Lewin nghĩa là việc học hỏi cái mới sẽ không thể ổn định chừng nào nó chưa được củng cố bởi những kết quả thực tế. Những người lao động của Alpha Power đã khám phá ra rằng họ không những có thể xử lý được các môi nguy đối với môi trường mà công việc này còn là việc xứng đáng để làm và khiến họ hài lòng. Vì vậy họ đã tiếp thu được một thái độ mới: một môi trường sạch và an toàn là lợi ích chung của mọi người, ngay cả khi điều đó có nghĩa là phải giảm tốc độ công việc xuống mỗi khi đối mặt với một nguy cơ. Nếu những người lãnh đạo sự thay đổi chẩn đoán chính xác đâu là hành vi cần có để giải quyết vấn đề khi họ tung ra chương trình thay đổi, thì hành vi mới này sẽ mang lại kết quả tốt hơn và chúng sẽ được khẳng định.

Nếu tình hình lại cho thấy hóa ra là các hành vi mới chẳng giúp mang lại kết quả tốt hơn trước kia, thông tin này sẽ được cảm nhận như sự không chấp nhận và nó sẽ dẫn đến một quá trình thay đổi theo kiểu khác. Vì thế

các hệ thống của con người luôn luôn có khả năng phải thay đổi liên tục, và khi môi trường càng năng động hơn thì người ta lại càng cần phải có quá trình thay đổi và học hỏi liên tục.

Các nguyên tắc liên quan đến thay đổi văn hóa

Khi tổ chức đối mặt với thông tin về sự không chấp nhận và nó tung ra một chương trình thay đổi, ngay từ đầu người ta chưa biết rõ là thay đổi văn hóa có liên quan gì đến chương trình thay đổi này hay không, và văn hóa có thể hỗ trợ hay ngăn cản quá trình thay đổi đó như thế nào. Để làm rõ vấn đề, một quy trình thẩm định văn hóa được mô tả trong chương tiếp theo sẽ là một nội dung cần thiết. Tuy nhiên, nói chung thì hiểu rõ các mục đích của thay đổi trước khi tiến hành thẩm định văn hóa vẫn tốt hơn.

- **Nguyên tắc số 3:** mục đích của sự thay đổi phải được xác định cụ thể trong vấn đề cụ thể mà bạn muốn thay đổi, chứ không phải là “thay đổi văn hóa”.

Ví dụ, trong trường hợp của công ty Alpha Power, tòa án tuyên bố rằng công ty phải có trách nhiệm hơn đối với môi trường và công tác báo cáo của họ phải cởi mở hơn. Mục đích của sự thay đổi là làm cho người lao động (1) trở nên có ý thức hơn về các nguy cơ môi trường, (2) báo cáo ngay các nguy cơ đó đến các cơ quan hữu quan, (3) học được cách thức để loại trừ nguy cơ và (4) học được cách thức ngăn ngừa sự lây lan của các hiện tượng xấu đối với môi trường ngay từ khi chúng mới bùng phát. Người ta không biết “văn hóa” có cần thiết phải thay đổi theo hay không, khi tung ra chương trình thay đổi này. Chỉ khi xác định được cụ thể các mục tiêu của việc thay đổi thì người lãnh đạo mới đánh giá được các yếu tố văn hóa có

thể hỗ trợ hay cản trở cho sự thay đổi đó. Thực ra, họ đã thấy rằng một bộ phận lớn của văn hóa là có thể được sử dụng tích cực để thay đổi các phần cụ thể khác của văn hóa. Việc toàn bộ lực lượng lao động có thể được đào tạo ngay lập tức nhằm nhận biết được các mối nguy và phương pháp xử lý kèm theo đã phản ánh một văn hóa có cấu trúc cao độ, mang tính kỹ thuật và độc đoán của Alpha. Một phần lớn văn hóa của công ty này đã được sử dụng để làm thay đổi một số yếu tố văn hóa khác.

Một sai lầm lớn nhất mà những người lãnh đạo thường mắc phải khi họ tiến hành các sáng kiến để thay đổi là: họ lờ mờ về mục đích của việc thay đổi và cứ giả định rằng luôn luôn cần đến “thay đổi văn hóa”. Khi một số người yêu cầu tôi giúp họ làm một “chương trình thay đổi văn hóa”, câu hỏi đầu tiên của tôi là “Tôi chưa hiểu ý của anh/chị. Hãy giải thích cho tôi biết mục đích của sự thay đổi mà anh/chị mong muốn là gì, và không dùng từ ‘văn hóa’ trong khi giải thích với tôi.”

- **Nguyên tắc số 4:** Các yếu tố văn hóa cũ có thể bị tàn phá bằng cách xóa bỏ đi những người nào “chuyển tải” chúng, nhưng các yếu tố văn hóa mới chỉ có thể được học nếu như hành vi mới dẫn đến sự thành công và làm hài lòng.

Khi đã tồn tại một văn hóa, khi tổ chức đã có một khoảng thời gian tồn tại nhất định và có một số thành công nhất định, không thể trực tiếp thay đổi văn hóa trừ khi bản thân nhóm tan rã. Một người lãnh đạo có thể áp đặt các phương pháp làm việc mới, có thể giải thích rõ một số mục đích và phương tiện mới, có thể thay đổi hệ thống khen thưởng và kiểm soát, nhưng mọi việc trên đều không làm thay đổi văn hóa, trừ khi chúng thực sự mang lại kết quả tốt hơn, giúp các thành viên trong nhóm có một tập hợp mới các trải nghiệm chung.

- **Nguyên tắc số 5:** Sự thay đổi văn hóa luôn luôn là thay đổi lớn, đòi hỏi phải trải qua một quá trình quên đi những gì đã học được (unlearn) và gây tổn thương tâm lý.

Nhiều hình thức thay đổi mà những người lãnh đạo áp đặt lên các tổ chức của họ chỉ đòi hỏi việc học tập cái mới, do đó không bị phản kháng. Thường thì vẫn có những hành vi mới giúp chúng ta dễ dàng hơn trong công việc, chẳng hạn như học cách sử dụng một phần mềm mới để xử lý công việc trên máy tính một cách hiệu quả hơn. Tuy nhiên, một khi chúng ta đã lớn tuổi và quen thuộc với những quy trình và thủ tục trong tổ chức của mình, chúng ta sẽ thấy hình như khó có thể học được phương pháp làm việc kiểu mới hoặc những cái mới mẻ kia là không phù hợp, xét theo nhiều khía cạnh khác nhau. Chúng ta có thể cảm thấy thoải mái với phần mềm hiện đang sử dụng, và cho rằng không đáng để nỗ lực học hỏi một phần mềm mới. Do đó người lãnh đạo cần một hình mẫu của sự thay đổi, bao gồm yếu tố “lãng quên những gì đã học được” như một lý do chính đáng để thay đổi, chứ không chỉ để củng cố, tăng cường cho quá trình thay đổi.

Tóm tắt và những kết luận

Sự thay đổi văn hóa đương nhiên là có liên quan đến việc lãng quên những gì đã học được (unlearning) và học lại những kiến thức đã có (relearning), và do đó theo định nghĩa sự thay đổi này là lớn lao, đáng kể. Chương này trình bày một mô hình tổng quát cho sự thay đổi, theo đó ngay từ đầu đã thừa nhận những khó khăn khi tung ra một chương trình thay đổi lớn, bởi vì sự lo ngại đối với việc học hỏi cái mới. Quá trình thay đổi bắt đầu với sự không chấp nhận, tạo ra lo ngại về khả năng tồn tại hoặc ý thức

trách nhiệm - cảm giác rằng chúng ta phải thay đổi - nhưng sự lo ngại về sự học, đi kèm với việc không có thay đổi gì trong năng lực, vai trò hay vị trí quyền lực, các yếu tố nhận diện và có thể là cả việc kết thành nhóm chính là nguyên nhân cản trở và từ chối thay đổi. Cách duy nhất để vượt qua những cản trở này là làm giảm bớt nỗi lo ngại về sự học bằng cách khiến cho người học có sự “an toàn tâm lý”. Chương này đã trình bày các điều kiện để tạo ra sự an toàn này. Nếu việc học hỏi cái mới được diễn ra, nó thường phản ánh “việc tái định nghĩa nhận thức”, bao gồm việc học hỏi các khái niệm mới, các ý nghĩa mới của các khái niệm cũ, và thông qua một số chuẩn mực đánh giá mới. Sự học hỏi này diễn ra thông qua việc nhận diện các hình mẫu hoặc qua phương pháp “thử và sai” dựa trên rà soát môi trường.

Ban đầu các mục tiêu của sự thay đổi cần tập trung vào các vấn đề cụ thể cần điều chỉnh; và chỉ khi nào đã hiểu rõ các mục tiêu này thì đó mới là lúc thích hợp để thẩm định văn hóa nhằm xác định xem văn hóa sẽ hỗ trợ hay cản trở tiến trình thay đổi như thế nào. Cách thức thẩm định văn hóa này sẽ là chủ đề của chương tiếp theo.

THẨM ĐỊNH VĂN HÓA NHƯ MỘT PHẦN TRONG QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI ĐƯỢC QUẢN LÝ

Chương 16 và Chương 17 đã trình bày nhiều cách thức phát triển và thay đổi văn hóa. Nhiều sự thay đổi được khởi phát từ hành vi của người lãnh đạo, chẳng hạn như thăng cấp cho những người nào có các giá trị và niềm tin phù hợp. Nếu các hoạt động này còn quá chậm, trong khi tổ chức cần phải thay đổi nhanh chóng, thì những người lãnh đạo cần chuyển sang một quá trình thay đổi được quản lý, ứng dụng mô hình thay đổi đã được trình bày trong chương trước và các quá trình được trình bày chi tiết trong một tác phẩm khác của tôi, cuốn *Hướng dẫn để duy trì văn hóa doanh nghiệp* (Corporate Culture Survival Guide) tái bản lần thứ 2 (2009b). Như đã trình bày, văn hóa sẽ trở nên có liên quan đến sự thay đổi và đôi khi còn trở thành mục tiêu chính của sự thay đổi. Sau đó, cần phải có một phương pháp để *nhANH chóng thẩm định văn hóa* sao cho những người lãnh đạo quản lý sự thay đổi xác định được các yếu tố văn hóa có thể hỗ trợ hay cản trở công việc của họ như thế nào, hoặc chúng có thể trở thành các mục tiêu của sự thay đổi như thế nào.

Giải mã tức thời - Một quá trình nhiều bước dành cho nhóm

Quá trình mà tôi sẽ trình bày dưới đây được thiết kế để cung cấp cho những người lãnh đạo đang quản lý sự thay đổi trong tổ chức một *phương pháp tức thời* nhằm giải mã các yếu tố văn hóa trong tổ chức và từ đó có thể thẩm định được mức độ liên quan của văn hóa đối với chương trình thay đổi. Trong bối cảnh này, tôi thường được yêu cầu thiết kế nên một chương trình khảo sát hay phỏng vấn, và tôi luôn luôn tranh luận rằng điều đó là không cần thiết hoặc không được mong đợi. Quá trình phỏng vấn nhóm được trình bày dưới đây vừa nhanh hơn vừa có giá trị hơn bởi vì sự tương tác sẽ đưa đến các giả định chung nhanh hơn. Quá trình này là hữu ích nhất trong bối cảnh của một chương trình thay đổi khi *các mục tiêu thay đổi đã được công khai* nên người ta thẩm định văn hóa để biết chúng có thể hỗ trợ hay cản trở chương trình thay đổi đó (Schein, 2009b). Khi sự thay đổi không có trọng tâm cụ thể, quá trình này trở nên nhàm chán và vô nghĩa.

Nếu được yêu cầu tiến hành thẩm định văn hóa, tôi luôn luôn hỏi lại, “Tại sao bạn muốn thẩm định?”, “Bạn đang cố gắng giải quyết vấn đề gì?” và “Bạn có ý gì khi đề cập đến *văn hóa* và tại sao bạn lại nghĩ rằng việc thẩm định văn hóa là cần thiết?”. Các câu trả lời thường sẽ cho thấy một số chi tiết trong chương trình thay đổi mà khách hàng của tôi đã có, và làm cho khách hàng thể hiện rõ chương trình thay đổi của họ là điều quan trọng. Sau khi khách hàng đã xác định rõ các điều khoản cụ thể và “phương pháp làm việc mới” là những gì, ta có thể tiến hành thẩm định văn hóa một cách nhanh chóng (Schein, 2009b).

Điều cốt yếu trong quá trình thẩm định này là kết hợp thành một hay nhiều nhóm đại diện trong tổ chức, mang đến cho họ một mô hình tư duy về văn hóa tổ chức và các văn hóa bộ phận, rồi yêu cầu họ xác định các sản

phẩm nhân tạo, các giá trị được đồng thuận, các giả định chung được ngầm hiểu trước một người ngoài tổ chức đang đóng vai trò là người điều phối, “người dẫn chương trình”, người ghi chép biên bản, và khi cần thiết là người đặt câu hỏi và người châm chọc, gây “sốc”. Một thành viên của tổ chức cũng có thể là người điều phối nếu như nhóm đại diện kia không phải là phòng ban của anh ta/cô ta và thành viên đó hiểu được cách thức vận hành của văn hóa. Loại hình thẩm định này được dựa trên một số giả định quan trọng là:

- Văn hóa là tập hợp các giả định *chung được chia sẻ*, vì thế việc thu thập dữ liệu từ một nhóm mới được tập hợp sẽ phù hợp hơn và có giá trị hơn so với việc phỏng vấn từng cá nhân đơn lẻ.
- Chỉ những thành viên mới là những người có thể hiểu được toàn bộ ý nghĩa tùy theo bối cảnh của những giả định văn hóa; do đó tạo nên một phương tiện để họ tìm hiểu văn hóa sẽ quan trọng hơn việc tạo ra phương tiện cho nhà nghiên cứu hay nhà tư vấn.
- Không phải mọi bộ phận của văn hóa đều liên quan đến một vấn đề cụ thể mà tổ chức đang đối mặt; vì vậy cố gắng tìm hiểu toàn bộ văn hóa sẽ là điều vừa không thực tế vừa không phù hợp.
- Những thành viên trong tổ chức có thể hiểu được và công khai hóa một số giả định chung, được ngầm hiểu - thứ đã tạo nên văn hóa, nhưng họ cần người bên ngoài tổ chức hỗ trợ quá trình này. Cho nên người hỗ trợ/nhà tư vấn nên làm việc sơ bộ từ một mô hình tư vấn theo quy trình và nên tránh không trở thành một chuyên gia trong nội dung văn hóa của nhóm, càng xa càng tốt (Schein, 1999a, 2009a).

- Một số giả định văn hóa sẽ được nhận thức là yếu tố *hỗ trợ* cho tổ chức trong việc đạt được các mục tiêu của sự thay đổi hoặc giải quyết vấn đề hiện tại; trong khi một số giả định khác lại được nhận thức là rào cản hay yếu tố làm hạn chế quá trình này; vì thế điều quan trọng đối với các thành viên trong nhóm là phải có một quy trình cho phép họ sắp xếp được các giả định văn hóa vào một trong hai loại như trên.

- Các thay đổi trong thực hành của tổ chức để giải quyết vấn đề (điều khởi phát cho việc thẩm định văn hóa) thường là có thể làm được bằng cách xây dựng từ những giả định đã có; nghĩa là quá trình giải mã văn hóa thường cho thấy các thực hành mới không những *có thể* phát xuất từ chính văn hóa hiện hành, mà còn *nên như thế* .

- Nếu nhận thấy có *những thay đổi văn hóa cần thiết* , những thay đổi này hiếm khi liên quan đến toàn bộ văn hóa; mà thường chỉ là việc thay đổi một hoặc hai giả định. Hiếm khi phải thay đổi mô hình căn bản, mà nếu có cần thay đổi mô hình này thì tổ chức phải đối mặt với một quá trình thay đổi lớn trong nhiều năm.

Bước 1: Có được sự cam kết của lãnh đạo

Việc giải mã các giả định văn hóa và thẩm định mức độ phù hợp của các giả định đó đối với một chương trình thay đổi nào đó của tổ chức cần phải được xem là sự can thiệp đáng kể vào đời sống của tổ chức. Vì vậy việc này chỉ được phép tiến hành khi những người lãnh đạo chính thức của tổ chức đều thấu hiểu đầy đủ và chấp thuận. Điều này có nghĩa là: không những chỉ thăm dò nguyên nhân tại sao những người lãnh đạo muốn thẩm định văn

hóa, mà còn phải trình bày đầy đủ về quá trình và những hậu quả có thể có để nhận được sự cam kết tham gia của họ.

Bước 2: Chọn lựa các nhóm để tự thẩm định

Tiếp theo, người điều phối phải làm việc với những nhà lãnh đạo chính thức nhằm xác định cách tốt nhất để chọn lựa ra một số nhóm đại diện cho văn hóa doanh nghiệp. Các tiêu chí để chọn lựa phải dựa trên bản chất của vấn đề đang cần giải quyết. Các nhóm có thể là đồng nhất (các nhân viên trong cùng một phòng ban hay những nhà quản lý ngang cấp với nhau) hoặc khác biệt (với nhiều lát cắt lấy ra từ trong tổ chức), số lượng mỗi nhóm có thể từ 3 đến 30. Nếu người ta tin rằng có một số văn hóa bộ phận đang vận hành, quá trình này có thể được lặp lại với nhiều nhóm khác nhau hoặc các mẫu thành viên khác nhau trong các nhóm khác nhau, để kiểm tra xem liệu có sự khác biệt giữa các văn hóa bộ phận hay không.

Sau đó, thành phần của nhóm đại diện có thể được ấn định thông qua nhận thức của những người lãnh đạo về mức độ tin cậy và cởi mở trong tổ chức, đặc biệt là việc quyết định xem nên có sự hiện diện của một số nhân vật kỳ cựu (những người có thể cản trở công tác thẩm định văn hóa) hay không. Bởi vì bản thân mức độ tin cậy và cởi mở giữa các bộ phận trong tổ chức đã là một đặc trưng văn hóa nên tốt nhất là hãy bắt đầu với một nhóm không đồng nhất và để cho nhóm đó trải nghiệm mức độ giới hạn, tại đó một số hoạt động giao tiếp sẽ bị và không bị người khác cản trở, hạn chế. Cũng bởi vì các mối quan hệ ủy quyền và mức độ thân mật là những khía cạnh chính yếu của văn hóa, bản thân quá trình chọn lựa nhóm đại diện từ *những thành viên bên trong* cũng đã cho thấy một số yếu tố quan trọng của văn hóa. Nhà tư vấn/người điều phối cần vận dụng sự tương tác của bản

thân mình với các thành viên trong tổ chức của khách hàng như dữ liệu chẩn đoán xuyên suốt quá trình hoạch định này.

Sau khi đã chọn được các nhóm đại diện, người lãnh đạo chính thức cần thông báo cho các nhóm đó về mục đích của các cuộc họp liên quan đến việc thẩm định văn hóa, xem lại các nội dung đã trao đổi với người điều phối, và giải thích những cơ sở để chọn lựa những cá nhân vào nhóm đại diện. Việc được mời tham gia hội họp để thẩm định văn hóa là điều mơ hồ đối với nhiều người, nên họ cần biết rõ đâu là những vấn đề liên quan đến sự thay đổi, cần ý thức được rằng người lãnh đạo cũng cam kết với quá trình thẩm định văn hóa. Còn người lãnh đạo cần nhấn mạnh rằng cần thiết phải cởi mở và vô tư, rằng văn hóa luôn luôn trung tính chứ không phải là tốt đẹp hoặc xấu xa.

Bước 3: Chọn lựa một thiết kế không gian phù hợp để nhóm tự thẩm định

Buổi họp của nhóm cần kích thích được những nhận thức, tư duy và cảm xúc mà trong điều kiện bình thường thì chúng chỉ là những điều ngầm hiểu. Vì vậy phòng họp phải thoải mái, cho phép mọi người ngồi xung quanh bàn tròn, có thể dán giấy lên tường hay viết bảng nhiều nội dung về các yếu tố văn hóa. Ngoài ra cũng cần có không gian dành cho các nhóm nhỏ hơn, nhất là khi toàn bộ nhóm tham gia họp có số lượng lớn hơn 15 người.

Bước 4: Giải thích về mục đích của buổi họp (15 phút)

Cuộc họp nên bắt đầu với lời giải thích về mục đích, trình bày bởi một người trong tổ chức và được những người khác nhận thức là có vai trò lãnh đạo hay được ủy quyền, qua đó khích lệ các phản hồi cởi mở. Vấn đề thay đổi của tổ chức cần phải được tuyên bố rõ ràng và viết hẳn ra giấy/bảng để mọi người có thể cùng thảo luận và đặt câu hỏi. Người trong tổ chức này sau đó sẽ giới thiệu người điều phối (thường là nhà tư vấn bên ngoài) với vai trò hỗ trợ công tác thẩm định để biết văn hóa tổ chức có thể tạo thuận lợi hay cản trở việc giải quyết vấn đề như thế nào. Cũng có khi nhà tư vấn là thành viên của tổ chức nếu có hiểu biết về sự vận hành của văn hóa và quen thuộc với các quá trình của nhóm.

Bước 5: Một bài giảng ngắn gọn trình bày cách tư duy về văn hóa (15 phút)

Quan trọng là nhóm đại diện phải hiểu được rằng văn hóa thể hiện thông qua những sản phẩm nhân tạo và các giá trị được đồng thuận, nhưng mục tiêu ở đây là cố gắng giải mã các giả định chung được ngầm hiểu đang nằm dưới các lớp nhận thức sâu hơn. Vì vậy, nhà tư vấn nên trình bày về mô hình 3 cấp độ của văn hóa (xem lại Chương 2) và chắc chắn mọi người đều hiểu rằng văn hóa là một tập hợp các giả định đã học được, dựa trên quá trình lịch sử chung của nhóm. Việc nhóm hiểu được rằng đây là việc thẩm định một sản phẩm của lịch sử, và tính ổn định của văn hóa dựa trên những thành công trong quá khứ của tổ chức cũng là điều quan trọng.

Bước 6: Tìm hiểu những sản phẩm nhân tạo (60 phút)

Nhà tư vấn sau đó sẽ nói cho cả nhóm đại diện biết rằng cần bắt đầu công tác thẩm định văn hóa với việc mô tả nó, thông qua các sản phẩm nhân tạo (artifacts). Một phương pháp hữu hiệu là tìm ra ai mới gia nhập nhóm và hỏi họ xem có cảm xúc thế nào, họ chú ý nhất đến những điều gì trong tổ chức. Mọi thứ cần được ghi lại trên giấy hoặc lên bảng. Nếu các thành viên tích cực cung cấp thông tin, người điều phối có thể ít nói hơn, ngược lại anh ta/cô ta có thể gợi ý: quy ước về trang phục, các mô hình hành vi của sếp, thiết kế không gian vật chất của tòa nhà làm việc, cách thức sử dụng thời gian và không gian, những loại cảm xúc trong tổ chức, cách thức ra quyết định, sự thăng tiến trong nội bộ, sự cân bằng giữa công việc và gia đình... Người điều phối có thể ứng dụng các nội dung đã trình bày trong Chương 5 và 6 để đảm bảo rằng mọi người thảo luận toàn diện, nhưng quan trọng là *không* đưa ra một danh sách các chủ đề trước khi mọi người thảo luận, bởi vì danh sách đó có thể khiến họ có thành kiến trong nhận thức.

Quá trình này có thể được diễn tiến trong một giờ đồng hồ cho đến khi nhóm đã thảo luận xong, theo đó hình thành nên một danh sách dài các sản phẩm nhân tạo phản ánh nhiều khía cạnh trong đời sống của tổ chức. Đây là yếu tố kích thích nhóm đại diện tìm đến những lớp sâu hơn trong tư duy về các giả định chung.

Bước 7: Xác định các giá trị được đồng thuận (15 - 30 phút)

Câu hỏi để khơi gợi ra những sản phẩm nhân tạo thường là “ *Chuyện gì diễn ra ở đây?*”. Ngược lại câu hỏi để gợi mở đến các giá trị được đồng thuận lại là “ *Tại sao các bạn lại làm như vậy?*”. Thường thì các giá trị đó đều được đề cập đến trong khi thảo luận về các sản phẩm nhân tạo, vì vậy

cần viết hết ra những gì đã thảo luận. Để khơi gợi được các giá trị xa hơn, tôi thường chọn ra một sản phẩm nhân tạo mà rõ ràng là cả nhóm quan tâm, rồi yêu cầu họ giải thích lý do. Khi các giá trị và niềm tin đã được tuyên bố, tôi kiểm tra lại tính đồng thuận; nếu đã có sự đồng thuận thì tôi sẽ viết ra một trang giấy riêng. Nếu các thành viên chưa nhất trí, tôi tìm hiểu thêm bằng cách hỏi xem có phải vấn đề là sự khác biệt trong các nhóm nhỏ hay không, rồi ghi chú lại để xem xét sau. Tôi thường khích lệ nhóm xem xét tất cả các sản phẩm nhân tạo mà họ đã xác định được, và cố gắng hết sức để làm rõ những giá trị có thể là hàm ý từ những sản phẩm đó. Nếu tôi nhìn thấy một số giá trị hiển nhiên mà nhóm lại chưa đề cập đến, tôi sẽ đề xuất một số ý liên quan - nhưng trên tinh thần là cùng tìm hiểu, chứ không phải là với tư cách chuyên gia đang tiến hành phân tích dữ liệu.

Bước 8: Xác định các giả định chung, làm nền móng (15 - 30 phút)

Điều then chốt để có được các giả định chung làm nền móng cho văn hóa là kiểm tra xem các giá trị được đồng thuận có thực sự lý giải được cho những sản phẩm nhân tạo hay không, hoặc các sự việc đang diễn ra vẫn chưa được giải thích hoặc chúng thực sự còn mâu thuẫn với một số giá trị. Ví dụ, một nhóm trong công ty máy tính Apple tiến hành thẩm định văn hóa hồi thập niên 1980 nhằm mục đích xác định xem mức độ tăng trưởng có ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức và nhu cầu mở rộng không gian vật chất như thế nào. Trong danh sách các sản phẩm nhân tạo, họ ghi chú rằng họ dành nhiều thời gian để hoạch định và viết kế hoạch, nhưng các bản kế hoạch này thường bị phớt lờ vì những cuộc khủng hoảng sau đó. Vậy là họ cho rằng *công tác xây dựng kế hoạch* cũng là một giá trị được đồng thuận

và họ cảm thấy lúng túng khi hầu như không bao giờ làm việc theo kế hoạch. Việc này nêu lên vấn đề nhận thức về thời gian, và sau khi thảo luận các thành viên đồng ý với nhau rằng họ làm việc dựa trên một giả định sâu hơn rằng “Chỉ có thực trạng trong hiện tại mới là điều quan trọng nhất”. Khi đó, họ mới nhìn ra các sản phẩm nhân tạo khác, cũng theo quan niệm về thời gian định hướng hiện tại.

Nhóm này còn liệt kê ra nhiều hoạt động không chính thức khác trong công ty, chẳng hạn cùng nhau đi ăn uống sau giờ làm việc, tiệc sinh nhật cho thành viên nhóm, đi vui chơi cuối tuần... và giá trị được đồng thuận là “họ thích được cùng nhau”. Nhưng sau khi cân nhắc kỹ hơn các dữ liệu văn hóa, họ mới thấy rõ một giả định sâu sắc là “Việc kinh doanh có thể và nên vượt hơn chuyện kiếm tiền, kinh doanh có thể và nên là một thú vui, và xa hơn nữa thì kinh doanh có thể và nên mang ý nghĩa xã hội”.

Khi đã nhận thức được các giả định, người ta có thể bắt đầu có được một tập hợp các hiểu biết sâu sắc, hoàn toàn mới mẻ và lý giải được ý nghĩa của nhiều sự việc mà trước kia họ vẫn cho là vô nghĩa. Khi đi sâu hơn vào các giả định, nhóm này nhận ra rằng công ty đã vận hành dựa trên 2 giả định căn bản về hành vi của con người: (1) Người ta làm việc tốt nhất khi đã có đầy đủ các nguyên tắc rõ ràng để giải quyết mọi tình huống (trong số các sản phẩm nhân tạo mà nhóm liệt kê ra, có những tài liệu “dài hàng dặm” để hướng dẫn quy trình làm việc) và (2) con người thích nhận được ý kiến phản hồi ngay lập tức và sẽ không tuân theo các nguyên tắc trừ khi sẽ bị trừng phạt ngay lập tức mỗi khi vi phạm nguyên tắc.

Khi các giả định đã lộ diện, người điều phối có thể kiểm tra tính đồng thuận và viết các giả định đó ra một phần riêng. Danh sách các giả định này là quan trọng vì cần làm rõ một số yếu tố căn bản của văn hóa. Giai đoạn

này kết thúc khi người điều phối và nhóm đại diện cảm thấy rằng họ đã xác định được hầu hết các giả định then chốt, và những người tham gia đều hiểu rõ từng giả định.

Bước 9: Xác định sự hỗ trợ và cản trở từ văn hóa (30 - 60 phút)

Nếu nhóm đại diện là nhỏ (15 đến 20 người), cả nhóm nên cùng tham gia vào bước này. Còn nếu nhóm đại diện đông hơn 20 người, cách tốt nhất là chia ra thành vài nhóm nhỏ hơn. Nhiệm vụ cho từng nhóm nhỏ phụ thuộc vào vấn đề cần giải quyết, tùy vào việc có hay không các văn hóa bộ phận, và thời gian cho phép là bao nhiêu. Ví dụ, nếu thấy rõ trong buổi họp là có những văn hóa bộ phận mang tính chức năng, phân vùng địa lý, nghề nghiệp và cấp bậc thì người điều phối có thể để cho các nhóm bộ phận đó tìm hiểu thêm các giả định của riêng mình. Còn nếu nhận thấy rằng cả nhóm lớn đã đủ đồng thuận về các giả định đã tìm thấy, người điều phối có thể lập thành các nhóm nhỏ theo cách ngẫu nhiên, với một số tiêu chí tùy theo vấn đề đang cần được giải quyết là gì.

Sau đó, nhiệm vụ sẽ là phân loại, sắp xếp các giả định đã tìm thấy vào một trong hai nhóm: hỗ trợ hoặc ngăn cản quá trình thay đổi mà tổ chức đang theo đuổi. Nhóm sẽ phải xem xét “những phương pháp làm việc mới” là gì, đánh giá xem các giả định văn hóa có tạo thuận lợi hay cản trở chúng hay không. Điều quan trọng trong lúc này là yêu cầu các thành viên nhóm phải xem xét các giả định từ quan điểm hai chiều, bởi vì xu hướng thường là: xem văn hóa luôn luôn là rào cản do đó người ta chỉ nhấn mạnh đến những giả định nào gây cản trở cho sự thay đổi. Trong thực tế, các thay đổi thành công trong một tổ chức hầu như đều phát xuất từ việc nhận ra các giả định nào sẽ hỗ trợ cho sự thay đổi, hơn là các giả định gây cản trở. Nhưng

ban đầu nhóm sẽ khó có thể nhìn nhận văn hóa như một nguồn lực hỗ trợ tích cực cho sự thay đổi.

Bước 10: Các quyết định để có hành động tiếp theo (30 phút)

Mục đích của bước này là đạt đến sự đồng thuận về việc đâu là những giả định chung được chia sẻ và hàm ý của chúng đối với việc tổ chức can hành động gì tiếp theo. Nếu có các nhóm được chia nhỏ, chúng sẽ họp theo từng nhóm và sau đó trình lên cho toàn bộ nhóm đại diện các kết quả phân tích của riêng mình. Nếu có sự đồng thuận cao, người điều phối có thể trực tiếp hướng mọi người cùng thảo luận về các bước hành động tiếp theo của tổ chức. Nhiều khả năng là sẽ có những khác biệt, có thể là bất đồng, do đó toàn bộ nhóm đại diện cần tìm hiểu và phân tích thêm để tạo thuận lợi hơn cho người điều phối.

Ví dụ, cả nhóm có thể đồng thuận rằng cần phải quan tâm đến các văn hóa bộ phận nổi bật, chúng khác biệt nhau và đều gây ảnh hưởng đáng kể; hoặc cần phải xem xét lại một số giả định để giải quyết vấn đề bất đồng. Khi đó vai trò của người điều phối là nêu câu hỏi, yêu cầu giải thích rõ, kiểm tra nhận thức và nhiều cách khác nhằm giúp nhóm có một bức tranh càng rõ càng tốt về tập hợp các giả định chi phối nhận thức, cảm xúc, tư duy và sau cùng là hành vi của nhóm.

Một khi đã có đồng thuận nhất định về các giả định chung, cuộc thảo luận sẽ đi đến các hàm ý đã được xác định. Một trong những hiểu biết đáng kể nhất sẽ thu được từ việc quan sát xem một số giả định sẽ có thể hỗ trợ nhóm như thế nào, tạo nên khả năng để nhóm củng cố các giả định tích cực và vượt qua những giả định là rào cản ra sao. Tuy nhiên, nếu xác định được

những giả định đúng là rào cản, việc thảo luận của nhóm cần được chuyển sang phân tích xem có thể quản lý văn hóa như thế nào và cần làm gì để vượt qua các rào cản văn hóa đó. Lúc này một số nội dung đã trình bày trong Chương 16 và 17 có thể là hữu ích để xem xét một số cơ chế thay đổi văn hóa, đồng thời một tập hợp mới của các nhóm có thể được xây dựng để phát triển một chiến lược thay đổi văn hóa. Theo cách điển hình, việc này đòi hỏi tối thiểu là thêm nửa ngày làm việc nữa.

Quá trình 10 bước như trên có thể tiêu tốn khoảng 1 ngày làm việc, hoặc ít hơn. Không nhất thiết phải cho rằng việc thẩm định văn hóa như trên là một quy trình chậm rãi, tốn kém thời gian. Cách làm việc theo nhóm như trên không những hiệu quả hơn việc phỏng vấn từng cá nhân, mà quan trọng hơn là dữ liệu thu được cũng có giá trị cao hơn bởi vì các yếu tố sâu sắc của văn hóa chỉ thể hiện ra ngoài thông qua tương tác, và vì chúng được sản sinh ra trong bối cảnh nhóm nên có thể được kiểm tra ngay lập tức. Văn hóa là một hiện tượng mang tính chất nhóm, và có thể được thẩm định một cách hiệu quả nhất trong bối cảnh nhóm.

Từ góc độ nhà nghiên cứu, có một hạn chế đáng kể - đó là những kết quả thu được có thể là rất sáng tỏ đối với tất cả các thành viên trong nội bộ tổ chức, nhưng lại khiến cho nhà nghiên cứu bên ngoài cảm thấy lúng túng. Nếu mục tiêu là hỗ trợ cho tổ chức, thì việc này không sao cả. Nhà nghiên cứu/tư vấn bên ngoài không nhất thiết phải hiểu văn hóa của tổ chức một cách toàn diện. Nhưng mặt khác, nếu nhà nghiên cứu muốn hiểu đủ rõ để có thể trình bày cho những người khác, cần phải có thêm các dữ liệu thu được từ việc quan sát và tổ chức thêm các cuộc họp nhóm.

Chuyện gì xảy ra nếu cần thay đổi các yếu tố văn hóa?

Theo kinh nghiệm của cá nhân tôi, quá trình thẩm định thường tiết lộ hầu hết văn hóa và sẽ giúp cho các tiến trình thay đổi khác. Tuy nhiên, cũng có thể có một số yếu tố văn hóa là rào cản và buộc phải điều chỉnh lại nội dung của chương trình thay đổi. Ví dụ, khi những người lao động của Alpha Power được yêu cầu phải nhận diện và xử lý được các rủi ro môi trường, điều này được công nhận là thay đổi văn hóa bởi vì khi đó người lao động phải phát triển một hình ảnh bản thân rất khác và các hiểu biết mới về bản chất công việc họ đang làm.

Nếu có một hành vi mới, được yêu cầu phải thực hiện, có liên quan đến các chuẩn mực của một nhóm nhỏ tại đó sự quản lý bị giới hạn; thì có lẽ cần phải có một chương trình thay đổi trên phạm vi rộng hơn và ứng dụng nhiều công cụ khác nhau. Ví dụ, tại Alpha Power, mục tiêu cao nhất là làm sao để người lao động giám sát lẫn nhau và báo cáo về nhau một khi phát hiện ra những nguy cơ đối với sự an toàn môi trường, từ đó đưa đến một giả định sâu sắc hơn trong văn hóa bộ phận của công đoàn: “các đồng nghiệp không quay lưng lại với nhau”. Mục tiêu của công ty, suy cho cùng, chỉ là tạo điều kiện để dựa vào toàn bộ lực lượng lao động nhằm thực hiện trách nhiệm môi trường và không bao che cho các hành vi nguy hiểm của họ. Điều này lại dẫn đến hậu quả là một chương trình thay đổi trên phạm vi lớn hơn xoay quanh sự phát triển hoạt động công đoàn và những thay đổi trong hệ thống khen thưởng và kỷ luật. Một chương trình kiểu này, với sự cần thiết phải thay đổi một số yếu tố văn hóa, có thể tiêu tốn vài năm và kèm theo là những nỗ lực chuyên sâu khác nữa. Cho nên, nếu chỉ thông báo “một chương trình thay đổi văn hóa” không thôi thì sẽ là vô nghĩa, trừ khi vai trò lãnh đạo trong công cuộc thay đổi đã chỉ rõ ra đâu là các hành vi mới và đã tiến hành khác biệt hóa các yếu tố văn hóa này, thông qua các hành vi

kiểm soát trực tiếp của giới lãnh đạo, kéo theo yêu cầu thay đổi đối với hành vi của các thành viên trong văn hóa bộ phận.

Chương tiếp theo sẽ trình bày về cách thức vận hành của những quá trình nói trên, chúng rất khác nhau trong các tổ chức. Các văn hóa bộ phận được khám phá, các giả định văn hóa vĩ mô có ảnh hưởng đến những gì được định nghĩa là khủng hoảng hoặc vấn đề rắc rối trong kinh doanh, các cuộc thẩm định văn hóa cho thấy không cần thiết phải thay đổi văn hóa nếu một số quy trình kinh doanh khác đã được chỉnh sửa, và các mục tiêu thay đổi văn hóa được xác định. Nhưng việc này có khi đòi hỏi thời gian là nhiều năm. Thay vì tổng quát hóa các vấn đề đa dạng nói trên, trong chương tiếp theo tôi sẽ trình bày nhiều tình huống minh họa ngắn gọn và một tình huống dài để minh họa những gì đã diễn ra trong thực tế. Khó có thể giải mã được những tình huống đã được công khai, bởi vì tôi không thể biết được mức độ tương tự trong việc sử dụng các định nghĩa giữa bản thân tôi và những nhà nghiên cứu/tư vấn khác.

Tóm tắt và những kết luận

Quá trình thẩm định nhanh vừa được trình bày và minh họa trong chương này đã phản ánh một số kết luận như sau:

- Văn hóa *có thể* được thẩm định bằng một số phương tiện khác nhau: phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm, nhưng tới thời điểm này thì phỏng vấn nhóm vẫn là phương pháp tốt hơn, xét về độ chính xác và hiệu quả thu được.

- Sự thẩm định văn hóa chỉ mang lại chút ít giá trị, trừ khi nó gắn liền với việc phải giải quyết một số vấn đề cụ thể của tổ chức. Nói cách khác, thẩm định văn hóa chỉ nhằm mục đích thẩm định sẽ là một công việc không những quá rộng lớn, mà còn có thể bị coi là một thứ nhàm chán và vô ích. Mặt khác, khi tổ chức có mục đích cụ thể, một chiến lược mới, một vấn đề cần giải quyết, hoặc một chương trình thay đổi, thì việc xác định xem văn hóa có ảnh hưởng như thế nào không những là hữu ích mà còn là điều cần thiết trong hầu hết các tình huống. Vấn đề cần xử lý phải là vấn đề liên quan đến hiệu quả hoạt động của tổ chức và phải được giải thích càng cụ thể càng tốt. Chúng ta không thể nói rằng bản thân văn hóa là một vấn đề. Văn hóa ảnh hưởng đến cách thức vận hành của tổ chức, và trọng tâm ban đầu nên là những mảng vận hành cần được cải thiện.

- Trước tiên, quá trình thẩm định cần xác định được các giả định văn hóa, sau đó đánh giá xem chúng hỗ trợ hay cản trở điều mà tổ chức đang muốn làm. Trong hầu hết các nỗ lực làm thay đổi tổ chức, việc suy luận ra sức mạnh của văn hóa là dễ dàng hơn nhiều so với việc vượt qua những cản trở bằng cách làm thay đổi văn hóa đó.

- Trong mọi quy trình thẩm định văn hóa, chúng ta nên nhạy cảm với sự hiện diện của các văn hóa bộ phận và cần chuẩn bị để đánh giá chúng một cách riêng biệt, nhằm xác định sự liên quan của các văn hóa bộ phận này đến công việc mà tổ chức đang muốn thực thi.

- Để một cuộc thẩm định văn hóa có giá trị, cần đi đến cấp độ các giả định. Nếu không đạt đến cấp độ này, người ta không thể lý giải được sự mâu thuẫn thường hiển thị giữa các giá trị được đồng thuận và những sản phẩm nhân tạo mang tính hành vi có thể quan sát thấy bề ngoài.

Cũng cần lưu ý rằng quá trình thẩm định nhóm theo 10 bước như trình bày trong chương này là một phương pháp rất nhanh. Trong vòng vài giờ đồng hồ, một nhóm có thể ước đoán được khá tốt về một số giả định then chốt của họ. Người điều phối có thể không hiểu đầy đủ về văn hóa tổ chức, nhưng điều đó không thành vấn đề chừng nào nhóm vẫn có thể xúc tiến được chương trình thay đổi của họ. Nếu như nhà nghiên cứu/người ngoài tổ chức cho rằng khả năng mô tả văn hóa đến mức chi tiết là điều quan trọng, thì họ cần thêm những dữ liệu khác, thông qua quan sát cũng như việc đánh giá thêm của nhóm. Khi đó họ mới có thể có một bức tranh hoàn chỉnh.

Trong chương kế tiếp, tôi sẽ trình bày nhiều ví dụ minh họa về vai trò của văn hóa trong các quá trình thay đổi của tổ chức và cho thấy việc thẩm định văn hóa sẽ có thể hỗ trợ cho toàn bộ quá trình thay đổi đó như thế nào.

CÁC MINH HỌA CHO SỰ THAY ĐỔI VĂN HÓA TỔ CHỨC

Các ví dụ về tổ chức sau đây minh họa nhiều khía cạnh khác nhau về quá trình thay đổi văn hóa được quản lý, được bắt đầu với một tình huống không yêu cầu phải thẩm định nhanh (như đã trình bày trong chương trước) nhưng lại nêu bật lên việc thay đổi hành vi có thể giúp tung ra chương trình thay đổi văn hóa như thế nào. Các tình huống minh họa sau đó cũng cho thấy nhiều biến thể của quá trình 10 bước là phù hợp với nhiều loại chương trình thay đổi tổ chức như thế nào. Tình huống của Ciba-Geigy ở cuối chương minh họa cho mọi giai đoạn thay đổi đã trình bày trong Chương 17 và cũng nêu lên câu hỏi rằng: chúng ta có ý nói đến điều gì khi tuyên bố là văn hóa đã thay đổi.

Tình huống minh họa số 1.

Công ty dịch vụ Beta - *Thay đổi nhanh thông qua việc điều chỉnh hành vi*

Tình huống này minh họa cho luận điểm rằng hành vi có thể được điều chỉnh bởi những người lãnh đạo và do đó họ có thể tung ra một chương trình thay đổi văn hóa “cấp tốc”. Cách đây 2 năm, người lãnh đạo bộ phận

Phát triển Tổ chức của công ty Beta - một công ty dịch vụ đô thị quy mô lớn - đã gọi điện thoại hỏi tôi về việc tiến hành thẩm định văn hóa, bởi vì CEO và các vị giám đốc chức năng khác trong công ty đều muốn “thay đổi văn hóa doanh nghiệp”. Tôi hỏi thêm xem cô ta có ý muốn nói đến điều gì, thì được biết “văn hóa của công ty này đã già cỗi, cứng nhắc, quan liêu và vì thế mất hiệu quả”. Chúng tôi đồng ý rằng cần có thêm thông tin và cách tốt nhất là tôi gặp gỡ CEO của công ty, cùng với các nhà quản lý khác: giám đốc vận hành (COO), trưởng bộ phận Phát triển Tổ chức để biết cần làm gì tiếp theo.

Tôi bắt đầu bằng câu hỏi dành cho họ: “Các bạn ngụ ý gì khi nhận xét rằng văn hóa của doanh nghiệp mình là cứng nhắc?”. CEO và COO cùng phàn nàn rằng trong công ty của họ thường hội họp quá nhiều, có quá nhiều quy trình được thiết kế từ xa xưa và nay đã không còn phù hợp, các thuộc cấp đều cứng nhắc trong hành vi. Nói chung là công ty mất quá nhiều thời gian để có thể “chạy được việc”. Một ví dụ cụ thể do vị COO kể lại cho tôi: trong cuộc họp định kỳ của 15 nhà quản lý cấp cao trong công ty, *mỗi người đều luôn luôn ngồi đúng vị trí ghế của mình trong phòng họp*. Mới hôm qua, vị COO đi họp và chỉ có 5 người tham gia, nhưng tất cả 6 người này đều ngồi đúng cái ghế quen thuộc của mình, cho nên ai cũng phải gào lên phát biểu thì người khác mới nghe được. Họ không chịu ngồi vào những chiếc ghế kê gần nhau hơn, trong khi phòng họp lại rộng lớn. Hành vi quả thật kỳ cục! Tôi hỏi lại vị COO: “Vậy khi ngồi vào đúng ghế quen thuộc của mình và ông thấy bất tiện như vậy, ông đã có làm gì không?”. Vị này đáp “Không làm gì cả”. Tôi hỏi tiếp “Tại sao ông đã không làm gì, tại sao ông chấp nhận một hành vi khiến ông khó chịu?”

Trong đầu tôi vẫn nghĩ rằng COO là người chủ trì cuộc họp và có đủ quyền lực để trực tiếp can thiệp, yêu cầu các thành viên khác thực hiện

những thay đổi. Cả CEO và COO khi đó cùng bật cười vì khám phá ra là: khi không hành động gì cả, họ đã dung túng cho những gì mà họ đang phàn nàn với tôi. Họ đột nhiên phác họa ra được một lộ trình các hành động có thể làm ảnh hưởng trực tiếp đến sự cứng nhắc hiện có trong tổ chức, bằng cách ban hành một số quy trình mới đồng thời minh họa cho *những thay đổi trong chính hành vi của họ*. COO nhận ra rằng lẽ ra ông ta phải yêu cầu 5 vị quản lý còn lại cùng di chuyển lên phía trên của phòng họp, thay đổi định dạng của cuộc họp và thông báo phương pháp làm việc mới mà ông muốn có. Cuộc trao đổi của chúng tôi chuyển sang đề tài xử lý quy trình, về những cách thức để CEO và COO có thể thay đổi hành vi của họ và người trưởng bộ phận Phát triển Tổ chức có thể giám sát được sự thay đổi hành vi đó, và các đề xuất cải tiến khác nữa. Buổi gặp gỡ diễn ra trong nửa ngày nhưng chúng tôi xác định được hàng loạt các thay đổi cụ thể. Sau đó hai tuần, tôi được biết qua điện thoại rằng mọi hình thức “thay đổi văn hóa” đều đã diễn ra trong công ty Beta, là kết quả của những thay đổi hành vi của CEO và COO. Sau đó hai năm, tôi gặp lại vị CEO và ông ta khẳng định với tôi rằng doanh nghiệp đã có những thay đổi lớn và “văn hóa mới vận hành tốt hơn nhiều”.

Các bài học

Những gì mà những người lãnh đạo mô tả là văn hóa có thể chưa gắn kết quá sâu và có thể thay đổi được thông qua việc điều chỉnh các hành vi của giới lãnh đạo. Vì thế điều quan trọng đối với nhà tư vấn cho sự thay đổi trong doanh nghiệp là phải xác định được các hành vi mà khách hàng thực sự muốn thay đổi. Như trong tình huống minh họa này, quá trình thẩm định

có thể tương đối không chính thức và diễn ra ngay trong ngày đầu tiên tiếp xúc với khách hàng.

Tình huống minh họa số 2.

Công ty MA-COM -

Điều chỉnh lại chương trình thay đổi như kết quả từ sự hiểu biết sâu sắc về văn hóa

Thẩm định văn hóa được thực hiện nhằm một mục đích nào đó có thể sẽ cho thấy một số yếu tố văn hóa chưa được dự đoán trước kia, nhưng chúng lại lý giải được cho nhiều hành vi của tổ chức và của những người lãnh đạo. Trong tình huống minh họa này, một khi xác định được các yếu tố sâu sắc và chưa được dự đoán trước kia, người ta có thể điều chỉnh lại chương trình thay đổi để đạt hiệu quả tốt hơn.

Một vị CEO mới được bổ nhiệm của MA-COM, công ty trong lĩnh vực công nghệ cao có hơn 10 khối chức năng, yêu cầu tôi giúp ông ta tìm ra phương pháp để tổ chức của ông phát triển được một “văn hóa chung”. Ông ta cảm thấy rằng việc các khối chức năng với lịch sử được phân quyền tự quản trong quá khứ hiện không còn hiệu quả nữa, và công ty cần làm việc theo định hướng một tập hợp các giá trị và giả định chung. Vị CEO, Giám đốc Nguồn nhân lực, và tôi lập thành nhóm hoạch định để xác định một phương pháp tiếp cận. Chúng tôi cùng nhận ra rằng cần mời thêm các nhà quản lý và nhân viên khác, tổng cộng khoảng 30 người, tham gia một cuộc

họp nhằm mục đích xác định các yếu tố của một văn hóa chung trong tương lai.

Chúng tôi bắt đầu cuộc họp với lời tuyên bố của CEO về các mục tiêu và lý do tại sao ông mời cả nhóm đến họp. Ông ta giới thiệu tôi như người điều phối trong thời gian họp là một ngày, nhưng vẫn yêu cầu mọi người theo đúng lịch trình do chính ông đề ra. Sau đó tôi dành 30 phút để trình bày phương pháp tư duy về văn hóa rồi bắt đầu thẩm định văn hóa, bằng cách đặt câu hỏi cho một số thành viên cấp thấp, chưa làm việc lâu năm trong công ty, yêu cầu họ chia sẻ những cảm xúc của mình từ khi gia nhập công ty đến nay. Khi đã thu thập được một số sản phẩm nhân tạo và các chuẩn mực, tôi viết lên những tờ giấy lớn rồi treo xung quanh phòng họp. Dường như tồn tại những văn hóa bộ phận của các khối chức năng, chúng rất mạnh mẽ nhưng vẫn có một số sản phẩm nhân tạo chung.

Sau khi bước sang giờ làm việc thứ 2 và thứ 3, một số xung đột giữa các giá trị chủ yếu đã được thể hiện. Các nhóm của các khối chức năng khác nhau thực sự ưa thích giả định truyền thống của công ty: mức độ phân quyền cao và các khối được tự quản là phương pháp đúng đắn để vận hành doanh nghiệp; nhưng đồng thời các nhóm này cũng mong đợi sự lãnh đạo tập quyền và một tập hợp các giá trị cốt lõi để họ có thể tập hợp xung quanh nó và trở thành một tổng thể công ty. Vai trò của tôi khi đó là giúp các nhóm xử lý được mâu thuẫn này. Bản thân tôi cũng cố gắng hiểu được nguyên nhân và hậu quả của nó.

Giai đoạn tiếp theo, chúng tôi phân chia cả nhóm lớn ra thành các nhóm nhỏ, theo cách ngẫu nhiên, mỗi nhóm có khoảng 7 - 8 thành viên để đi vào phần kết thúc vấn đề, dự kiến diễn ra trong 3 giờ đồng hồ. Mỗi nhóm nhỏ đều báo cáo lại những giả định mà theo họ là sẽ tạo thuận lợi hoặc cản trở

cho quá trình xây dựng một văn hóa doanh nghiệp chung. Trong những phần trình bày này, vẫn thấy có những xung đột giữa khối chức năng và toàn công ty, vậy nên tôi yêu cầu họ đào sâu hơn chút nữa. Cuộc thảo luận đã mang đến những hiểu biết sâu sắc. Hóa ra, hầu hết các khối chức năng đều là những doanh nghiệp khác được mua lại, sáp nhập vào công ty MA-COM. Sau khi được mua lại, thường thì người sáng lập của từng khối vẫn được trực tiếp điều hành nó. Chính sách của trụ sở chính, trong quá khứ, cho phép các khối chức năng được tự quản đã khuyến khích thêm để những người sáng lập (sau khi bị mua lại sẽ là người quản lý khối) vẫn làm việc như các CEO thực sự, mặc dù họ đã không còn quyền sở hữu.

Hầu hết các nhà quản lý trong phòng họp lúc này đều trưởng thành dưới sự dìu dắt của những người lãnh đạo mạnh mẽ là những người sáng lập nên các khối chức năng (trước kia từng là những doanh nghiệp độc lập). Nay thì những người sáng lập đó đều đã nghỉ hưu, đã rời bỏ công ty hoặc qua đời. Tuy nhiên, thể hệ các nhà quản lý thứ hai này không giống như các vị lãnh đạo ban đầu, vì thiếu sức thu hút đặc biệt của cá nhân (charisma). Điều mà các nhóm mong đợi là *cảm giác thống nhất và an toàn* mà họ từng có trong giai đoạn mà những người sáng lập còn tại vị. Thực ra, các khối chức năng không cần một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ và một sự lãnh đạo chung, bởi vì nghiệp vụ của từng khối là rất khác biệt nhau. Họ chợt nhận ra rằng mong muốn có một văn hóa doanh nghiệp chung và mạnh mẽ hơn là điều không phù hợp.

Những hiểu biết sâu sắc này đã dẫn đến những đề xuất rất khác cho tương lai. Cả nhóm thảo luận đều đồng tình rằng chỉ cần các chính sách chung của công ty trong một số mảng như quan hệ công chúng, nguồn nhân lực, R&D. Họ không cần một tập hợp các giá trị và giả định chung, mặc dù nếu chúng được phát triển một cách tự nhiên theo thời gian thì cũng là điều

tốt. Mặt khác, nhóm thảo luận muốn có được sự lãnh đạo mạnh mẽ hơn ở chính cấp độ khối chức năng, và họ muốn một chương trình phát triển để tối đa hóa cơ hội nhằm có thể đạt đến sự lãnh đạo như mong muốn. Sau cùng, nhóm thảo luận muốn tái khẳng định một cách chắc chắn về giá trị của sự tự quản trong phạm vi khối, cho phép họ hoàn thành công việc tốt nhất trong từng mảng hoạt động kinh doanh khác nhau.

Các bài học

Tình huống minh họa này cho thấy một số quan điểm quan trọng về việc giải mã văn hóa và quản lý các giả định văn hóa:

- Một nhóm quản lý cấp cao với sự hỗ trợ của người điều phối bên ngoài có thể giải mã được các giả định then chốt, gắn liền với một số vấn đề cụ thể trong công việc - trong tình huống của MA-COM này thì vấn đề là nên hay không nên thúc đẩy để hình thành một tập hợp các giá trị và giả định chung, được quản lý tập quyền.
- Việc phân tích văn hóa có thể tiết lộ một số giả định gắn bó mật thiết với các vấn đề kinh doanh, như đánh giá của các thành viên trong tổ chức. Tuy nhiên các yếu tố văn hóa khác lại có thể được coi là không liên quan. Bởi vì mỗi văn hóa đều bao gồm các giả định về hầu như là tất cả mọi thứ, điều quan trọng là phải có kỹ thuật thẩm định cho phép các cá nhân sắp xếp theo trình tự ưu tiên và khám phá ra đâu là các khía cạnh của văn hóa có liên quan.
- Giải pháp cho vấn đề kinh doanh không đòi hỏi phải thay đổi văn hóa. Thực ra, nhóm thảo luận đã tái khẳng định một trong những giả định văn

hóa then chốt nhất của nó. Tuy nhiên, trong bối cảnh của tình huống minh họa trên, nhóm thảo luận lại định nghĩa một số thứ tự ưu tiên mới để hành động trong tương lai - phát triển một số chính sách và thực hành chung trong một số mảng nghiệp vụ chức năng nhất định, đồng thời phát triển sự lãnh đạo mạnh hơn ngay tại cấp độ khối. Thường thì người ta cần *sự thay đổi thực hành kinh doanh trong một bối cảnh văn hóa cho trước*, chứ không nhất thiết phải thay đổi văn hóa.

Tình huống minh họa số 3.

Binh chủng Công binh Lục quân Hoa Kỳ (US Army Corps of Engineers) -

sứ mạng tái đánh giá

Tình huống minh họa này trình bày về quy trình giải mã văn hóa trong một loại hình tổ chức khác lạ. Năm 1986, tôi được mời đến để tiến hành phân tích văn hóa của binh chủng Công binh Lục quân trong quân đội Mỹ bởi vì mối quan ngại: sứ mạng của binh chủng này thay đổi và họ không chắc chắn về các nguồn lực trong tương lai. Tham gia vào chương trình hoạch định chiến lược dài hạn này còn có khoảng 25 nhà quản lý cấp cao, là sĩ quan quân đội và dân sự, phân tích văn hóa nhằm mục đích (1) thích nghi kịp thời với sự thay đổi nhanh của môi trường, (2) chuyển đổi một số yếu tố văn hóa từng là nguồn gốc của sức mạnh và niềm tự hào, và (3) quản lý sự phát triển tổ chức một cách thực tế. Các nhà quản lý đều biết rằng sứ mạng của binh chủng này đã thay đổi trong vài thập niên vừa qua, và sự tồn tại

của nó sẽ xoay quanh việc tự đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu có chính xác hay không.

Chúng tôi đi theo quy trình thẩm định 10 bước, và thảo luận được một số nội dung như sau, chúng có thể là những giả định hoặc giá trị then chốt, tùy vào việc nhóm đã trải nghiệm yếu tố đó như thế nào:

- Sứ mạng của chúng ta là giải quyết các vấn đề liên quan đến việc kiểm soát sông ngòi, đập ngăn nước, cầu cống và các công trình khác, không nhất thiết phải có thẩm mỹ nhưng các phản ứng của chúng ta với môi trường lại dẫn đến các quan ngại về tính thẩm mỹ, trong bối cảnh từng dự án cụ thể.
- Chúng ta luôn luôn phản ứng lại các cuộc khủng hoảng và chúng ta được tổ chức để làm điều đó.
- Chúng ta bảo thủ và gìn giữ lãnh địa chuyên môn của mình, nhưng cũng đánh giá cao một số yếu tố phiêu lưu mạo hiểm.
- Chúng ta phân quyền mà mong đợi là các quyết định được hình thành ngay tại hiện trường, nhưng chúng ta vẫn kiểm soát chặt hiện trường thông qua vai trò của người kỹ sư công binh phụ trách khu vực.
- Chúng ta làm việc theo số liệu và luôn luôn tác nghiệp khi đã phân tích chi phí/lợi ích, phần nào bởi vì khó có thể đo lường chất lượng.
- Chúng ta giảm thiểu rủi ro bởi vì không được phép sai lầm; do đó mọi thứ được thiết kế dư thừa và chúng ta ứng dụng các công nghệ an toàn, có chất lượng rất cao.

- Chúng ta chính trực trong chuyên môn và sẵn sàng từ chối, khi cần thiết.
- Chúng ta giảm thiểu những lời phê phán của công chúng.
- Chúng ta phản ứng lại những điều kiện bên ngoài nhưng cố gắng duy trì sự độc lập và tính liêm chính của nghề nghiệp.
- Chúng ta thường là một bộ phận trong chính sách ngoại giao, thông qua những dự án “không làm trên lãnh thổ Hoa Kỳ”.

Nhóm thảo luận này đã xác định vấn đề chính yếu là: sứ mạng truyền thông (kiểm soát lũ lụt trên các sông ngòi) hầu như đã được hoàn tất, và với những thay đổi trong Quốc hội Hoa Kỳ thì khó có thể nói là loại dự án nào sẽ biện minh được cho khoản ngân sách. Những áp lực tài chính được coi là nguyên nhân của hiện tượng: ngày càng nhiều dự án có kinh phí được chia sẻ với chính quyền địa phương, đòi hỏi một mức độ hợp tác mà binh chủng này không chắc chắn là sẽ kiểm soát được. Việc thảo luận về văn hóa đã cung cấp những viễn cảnh hữu ích cho tương lai, nhưng lại không mang đến những manh mối để xây dựng chiến lược cho những viễn cảnh tương lai đó.

Các bài học

Tình huống minh họa này, cũng như các tình huống khác, cho thấy chúng ta có thể tập hợp một nhóm và giải mã các yếu tố chính của văn hóa và điều này có thể hữu ích trong việc làm rõ các yếu tố chiến lược khả thi. Một lần nữa chúng ta thấy rõ là việc thẩm định văn hóa không nhất thiết phải dẫn đến các thay đổi văn hóa, mặc dù sự thay đổi văn hóa có thể là mục tiêu được đề ra lúc ban đầu.

Tình huống minh họa số 4. Công ty máy tính Apple -

thẩm định văn hóa như một phần trong quá trình xây dựng kế hoạch dài hạn

Năm 1991, Apple đã quyết định tiến hành phân tích văn hóa và việc này được coi là một phần trong công tác xây dựng kế hoạch dài hạn, có trọng tâm là các vấn đề nguồn nhân lực. Trong 5 năm nữa thì công ty sẽ có quy mô như thế nào, cần loại nhân viên nào, cần chọn các vị trí địa lý nào theo từng viễn cảnh quy mô khác nhau? Một nhóm gồm 10 thành viên được chỉ định thành lập nhằm tìm hiểu xem văn hóa của Apple có thể ảnh hưởng đến sự tăng trưởng của công ty như thế nào và văn hóa có thể có ảnh hưởng gì đến những loại người mà công ty muốn thu hút vào làm việc trong tương lai. Vị phó tổng giám đốc phụ trách nguồn nhân lực chủ trì dự án khảo sát văn hóa này, và tôi xuất hiện với tư cách là người tư vấn.

Chúng tôi nhanh chóng đi đến giai đoạn khám phá các sản phẩm nhân tạo và những giá trị. Nhóm khá dễ dàng kết hợp được các phân tích về những giả định, giá trị và sản phẩm nhân tạo và chúng tôi không mất nhiều thời gian để tìm thấy một tập hợp các giả định ngầm hiểu, cái mà tôi tạm gọi là “các giả định chi phối” của Apple:

1. Chúng ta không làm kinh doanh chỉ để kinh doanh, mà còn nhắm đến các mục đích lớn hơn - làm thay đổi xã hội và thế giới, tạo ra thứ gì đó trường tồn, giải quyết được những vấn đề then chốt, và mang lại niềm vui.

Một trong những sản phẩm chủ đạo của Apple được thiết kế nhằm giúp trẻ em học tập, một sản phẩm khác nhằm giúp việc sử dụng máy tính được

thuận lợi hơn và vui hơn. Apple xúc tiến nhiều nghi thức nhằm tạo niềm vui, ví dụ các buổi tiệc sau giờ làm việc, hoạt động vui chơi trong khi làm việc, biểu diễn ảo thuật trong chương trình đào tạo dành cho nhà quản lý... Nhóm cảm thấy rằng chỉ có những gì vui nhộn và độc đáo mới được tưởng thưởng lớn. Người ta vẫn đồn đại rằng nhiều nhân viên Apple sẽ phản đối nếu công ty đi theo thị trường diện rộng và bán sản phẩm cho những khách hàng sử dụng sản phẩm không đúng mục tiêu của công ty đề ra ban đầu (ví dụ, Bộ Quốc phòng Mỹ).

2. Việc hoàn tất nhiệm vụ là quan trọng hơn so với quy trình được ứng dụng hoặc các mối quan hệ được hình thành. Nhóm này đã liệt kê ra hàng loạt phiên bản cho giả định này:

- Khi bạn thất bại tại Apple, bạn bị cô lập và bỏ rơi; sau đó trở thành “thuyền nhân tị nạn”.
- Thâm niên kỳ cựu, lòng trung thành và kinh nghiệm trong quá khứ không được quan tâm xem xét như một yếu tố có liên quan đến các thành tựu trong hiện tại.
- Khi bạn “sẩy chân”, không có ai nâng bạn đứng dậy.
- Xa mặt cách lòng; bạn được coi là có biểu hiện tốt ở thành công gần đây nhất, mối quan hệ tạo dựng trong công việc sẽ không được duy trì lâu.
- Sự ràng buộc chỉ có trong công việc và chỉ là thứ tạm thời.
- Apple là một câu lạc bộ, một cộng đồng chứ không phải một mái nhà, một gia đình.

3. Mỗi cá nhân đều có quyền và nghĩa vụ để trở thành một con người toàn diện.

- Các cá nhân là có năng lực lớn lao, có thể tự hoàn thiện bản thân và tạo ra số phận cho mình.
- Một nhóm các cá nhân, được tạo động lực bởi một giấc mơ chung, có thể làm được những việc lớn.
- Con người sẵn có mong muốn đạt được mức năng lực cao nhất có thể, và sẽ đi theo hướng này.
- Apple không trông mong gì vào sự trung thành của các cá nhân thành viên, cũng không muốn đảm bảo sự an toàn về công ăn việc làm cho họ.
- Các cá nhân có quyền được thể hiện mình tại nơi làm việc, được phép khác biệt với mọi người.
- Không có quy định về trang phục và việc trang trí nơi làm việc của cá nhân.
- Có thể đưa trẻ em hoặc thú nuôi vào nơi làm việc.
- Cá nhân thành viên được phép vui đùa, hài hước, và có quyền thực dụng, kiếm càng nhiều tiền càng tốt.

4. Chỉ có các vấn đề hiện tại mới là điều đáng quan tâm.

- Apple không cảm nhận gì về lịch sử hay các vấn đề tương lai.
- Nắm bắt ngay hiện trạng; “trâu chậm uống nước đục”.

- Apple không phải là nơi làm việc cả đời cho bất cứ nhân viên nào.
- Các kế hoạch và nhiệm vụ dài hạn chỉ là đề tài thảo luận, chứ không được thực thi theo.
- Con người không xây dựng các quan hệ dài hạn, xuyên qua nhiều chức năng khác nhau.
- Môi trường vật chất luôn luôn được dàn xếp lại.
- Người ta sẽ nhanh chóng bị lãng quên nếu rời bỏ công ty hay từ bỏ một dự án.
- “Chúng ta học hỏi trong khi làm việc”.

Các giả định chi phối nêu trên và những dữ liệu liên quan khác đều được chuyển cho ủy ban đang xử lý vấn đề văn hóa của Apple, nơi đó người ta kiểm tra lại và tinh lọc các giả định này bằng cách phỏng vấn. Thú vị là sau nhiều tháng kiểm tra và tinh lọc, người ta thấy danh sách các giả định như trên cũng không cần phải điều chỉnh nhiều, nghĩa là nhóm dự án có thể nhanh chóng nắm bắt được chính xác các vấn đề cốt lõi của văn hóa.

Các bài học

Tình huống trên đây cho thấy một số quan điểm chính yếu:

- Nếu một nhóm trong nội bộ doanh nghiệp được cung cấp quy trình giải mã văn hóa, các thành viên trong nhóm đó có thể nhanh chóng tìm thấy một số giả định văn hóa quan trọng, mang tính chi phối. Tôi có quay lại thăm Apple sau đó nhiều năm, và người ta trình bày cho tôi một báo cáo về

văn hóa doanh nghiệp. Tôi đọc được các nội dung tương tự, và chúng vẫn là những yếu tố then chốt trong văn hóa tại đây, mặc dù trình tự của chúng có thay đổi và xuất hiện một số đề xuất làm thay đổi văn hóa. Hiện nay tôi không có dữ liệu về Apple, nhưng thông qua sản phẩm và phương pháp vận hành các cửa hàng của họ mà tôi cho rằng các giả định văn hóa như trên vẫn còn nguyên giá trị, đặc biệt là khi một người từng là người sáng lập đã quay về làm CEO.

- Tuyên bố những giả định chi phối cho phép các nhà quản lý thẩm định được chiến lược của họ có bị cản trở vì văn hóa hay không. Cụ thể, họ nhận ra rằng nếu muốn phát triển nhanh và tham gia vào một thị trường đại trà rộng lớn hơn thì phải xử lý được vấn đề: trong tổ chức vẫn còn những thành viên đã trưởng thành từ giả định “kinh doanh không chỉ là kiếm tiền, mà còn phải hơn thế nữa”. Họ sẽ nhận ra rằng mình đang sống quá nhiều với hiện tại, nên phát triển các kỹ năng xây dựng kế hoạch dài hạn và triển khai thực thi.

- Apple tái khẳng định các giả định về ưu tiên hàng đầu cho việc hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm cá nhân, bằng cách bắt đầu giải thích công khai về triết lý: không hề có ràng buộc song phương nào giữa công ty và người lao động. Khi cắt giảm lực lượng lao động là cần thiết, công ty đơn giản là thông báo tình hình và tiến hành cắt giảm nhân sự, không cần đưa ra lời xin lỗi. Apple là một trong những công ty đầu tiên đưa ra luận điểm cho rằng: sự an toàn về công ăn việc làm (employment security) phải được dần dần chuyển đổi thành *sự an toàn về khả năng được tuyển dụng* (employability security), theo đó một cá nhân cần học hỏi đủ những gì cần học, sau một thời gian nhất định tại Apple, để có đủ sức hấp dẫn đối với các nhà tuyển dụng lao động khác khi họ bị sa thải khỏi Apple. Không nên có lòng trung thành, xét từ hai phía (doanh nghiệp và người lao động) và do đó

người lao động cũng nên chủ động rời khỏi Apple nếu nhận được một lời đề nghị việc làm tốt hơn. Vậy thì sự cam kết và lòng trung thành nên được đặt vào đâu? Câu trả lời là: trong các dự án công việc.

Tình huống minh họa số 5.

Ciba-Geigy -

Phải chăng văn hóa đã thay đổi?

Tình huống minh họa này khảo sát một quá trình thay đổi trong nhiều năm, được thiết kế nhằm xử lý một số vấn đề lớn tại Ciba-Geigy, khởi xướng từ thập niên 1970 và khi đó tình huống này đã được coi là một ví dụ về sự thay đổi văn hóa thực sự. Câu chuyện kể lại nhiều cơ chế từng được thảo luận trong các chương trước của sách này, nhưng cũng nêu lên những câu hỏi căn bản về việc có đúng là văn hóa đã thay đổi tại Ciba-Geigy hay không.

Trong những nội dung mô tả Ciba-Geigy ở các chương trước, tôi đã cố gắng cho thấy một số giả định sâu sắc, được chia sẻ đã gắn bó mật thiết với nhau như thế nào, và mô hình các giả định có thể giải thích được cho nhiều hành vi hàng ngày trong tổ chức ra sao. Trong các phân tích đó, tôi còn muốn chứng minh quá trình thay đổi tổ chức cho thấy một số yếu tố văn hóa của Ciba-Geigy và văn hóa này đã thay đổi, hoặc không đổi như thế nào ngay cả khi bản thân tổ chức có sự thay đổi. Tôi sẽ trình bày các dữ liệu của Ciba-Geigy cùng với những gì quan sát được từ những tình huống khác để so sánh, cho thấy sự tương phản, thông qua các sự kiện cụ thể nhằm

minh họa quá trình thay đổi đã cho thấy những gì và nhà tư vấn nên tham gia vào quá trình đó như thế nào.

Liên hệ ban đầu và lần đầu tham gia cuộc họp hàng năm

Lần đầu tiên tôi có mối liên hệ với Ciba-Geigy là vào năm 1979 khi tôi trình bày cho ban quản lý cấp cao của công ty này trong cuộc họp tổng kết năm về đề tài “can thiệp bằng đào tạo”. Tiến sĩ Leupold, quản lý phòng Phát triển Quản lý của Ciba-Geigy, có nghe tôi thuyết trình trong năm 1978 về đề tài “phát triển sự nghiệp và mở neo nghề nghiệp”, vì vậy ông ta đề xuất với sếp của mình là Chủ tịch Ủy ban Điều hành Sam Koechlin rằng các tài liệu của tôi về động lực cho sự nghiệp có thể phù hợp đối với ban quản lý cấp cao của công ty.

Mục tiêu của Koechlin trong các cuộc họp tổng kết năm là: kết hợp việc xử lý một số vấn đề vận hành của công ty với việc kích thích, khơi gợi nên những ý tưởng cho ban quản lý trong việc lãnh đạo và sáng tạo. Ông này cho rằng công ty đang đi vào một môi trường ngày càng nhiều biến động về kinh tế, chính trị và công nghệ do đó cần các cách phản ứng mới lạ. Koechlin là hậu duệ của một gia đình Thụy Sĩ đã sáng lập nên công ty này, ông học Luật khoa chứ không phải ngành khoa học tự nhiên, và đã từng làm việc 10 năm tại công ty con của Ciba-Geigy ở Hoa Kỳ. Ông đánh giá cao tính năng động của môi trường Hoa Kỳ, nó kích thích sự sáng tạo cao độ, điều này ông không nhìn thấy nhiều tại đất nước Thụy Sĩ. Ông thường mời nhiều diễn giả đến công ty nói chuyện trong những cuộc họp hàng năm, nhằm cố gắng mở rộng nhận thức cho ban quản lý cấp cao. Trọng tâm bài trình bày trong 2 ngày của tôi khi đó là sự lãnh đạo và tính sáng tạo trong công tác phát triển sự nghiệp cá nhân. Cả chủ đề và phương pháp trình bày

của tôi đều cùng chiều với các giả định của Ciba-Geigy, rằng (1) sự sáng tạo là rất quan trọng trong ngành khoa học, (2) kiến thức có được thông qua những quy trình mang tính khoa học, và (3) các kiến thức cần được chuyển tải thông qua những chuyên gia theo phương pháp sư phạm. Ngược lại, trong môi trường mang tính thực dụng cao của DEC, có lẽ người ta sẽ không thể dành ra 2 ngày để nghe những nhà thuyết trình đến từ bên ngoài tổ chức và không mấy quan tâm đến chủ đề sáng tạo - họ cho rằng chủ đề này quá trừu tượng.

Tại Ciba-Geigy, mọi thứ được hoạch định đến từng chi tiết nhỏ nhất. Sau khi được Koechlin và Leupold chấp thuận về chủ đề, tôi đã đến gặp Koechlin để kiểm tra xem phương pháp tiếp cận tổng quát và phong cách cá nhân của mình có phù hợp với những gì được mong đợi hay không. Tôi và Koechlin đã có sự đồng thuận cao độ, và chúng tôi thống nhất là phần trình bày sẽ diễn ra trong buổi họp tổng kết năm 1979 tại Merlingen, Thụy Sĩ. Sau đó vài tuần, ông Kunz, một nhà quản lý dòng sản phẩm của Ciba-Geigy, chịu trách nhiệm tổ chức, điều phối cuộc họp hàng năm, đến gặp tôi tại MIT để thảo luận chi tiết hơn nữa. Tôi qua đó nhận ra rằng các nhà quản lý của Ciba-Geigy hoạch định đến từng chi tiết cho mọi công tác mà họ nhận trách nhiệm. Còn tôi thì được yêu cầu phải cụ thể đến từng phút trong nội dung sẽ trình bày trong 2 ngày.

Thành viên tham gia cuộc họp hàng năm này bao gồm chủ tịch và các thành viên trong hội đồng quản trị, ủy ban điều hành gồm 9 nhà quản lý cấp cao, tất cả các nhà quản lý khối chức năng và các phòng ban và những phân vùng địa lý - tổng cộng khoảng 45 người. Toàn bộ chương trình họp dự kiến khoảng 5 ngày, diễn ra trong một resort vùng đồi núi của Thụy Sĩ. Tôi được mời trình bày trong ngày thứ 2 và thứ 3. Tôi sẽ giúp các thành viên xác định “mỏ neo nghề nghiệp” và trình bày về sự sáng tạo trong bối cảnh của cải

tiến. Với sự tham gia nhiệt tình của vị chủ tịch hội đồng quản trị, 2 ngày trình bày của tôi mang đến bầu không khí đẹp cho toàn bộ cuộc họp.

Những ảnh hưởng từ cuộc họp thường niên đầu tiên có thể được liệt kê như sau:

- Nhóm có được sự hiểu biết sâu sắc, mới mẻ về sự sáng tạo và cải tiến, đặc biệt là họ đã hiểu: cải tiến có thể được thực thi trong nhiều lĩnh vực nghề nghiệp, hoạt động khác chứ không chỉ gắn liền với khoa học kỹ thuật như giả định của họ trước kia. Sau này tôi mới biết đó là ý định của Koechlin nhằm mở rộng nhận thức cho nhóm và đặt nền móng cho những thay đổi trong tương lai.

- Nhóm có được sự hiểu biết sâu sắc, mới mẻ từ việc thảo luận về các mỏ neo nghề nghiệp, làm tan rã một số ý niệm về vai trò của kiến thức khoa học trong các loại hình nghề nghiệp. Bản thân câu chuyện của vị chủ tịch hội đồng quản trị cũng đã minh chứng cho cách nhận thức mới này: ông có kiến thức nền tảng của một luật sư, chứ không phải nhà khoa học tự nhiên.

- Nhóm biết đến tôi và phong cách của tôi như một nhà tư vấn quy trình tích cực. Tôi được phép cùng với Kunz tham gia những buổi nhận xét về những ngày hội họp. Koechlin và những thành viên khác đều nhận thấy vai trò hữu ích của nhà tư vấn quy trình trong phiên họp này.

Sau khi kết thúc phiên họp 5 ngày, ban quản lý tiến hành xây dựng các kế hoạch về sự nghiệp và công việc/vai trò trong các phân đoạn rộng của toàn công ty. Cụ thể, Koechlin và ủy ban điều hành quyết định yêu cầu từng nhà quản lý cấp cao “làm bài tập hoạch định công việc/vai trò”, để từng

người tư duy lại về công việc của bản thân mình trong bối cảnh có thay đổi vào 5 năm tới. Koechlin cũng khuyến khích các nhà quản lý tiến hành “tìm hiểu mỏ neo nghề nghiệp” và coi đây là yếu tố đầu vào cho công tác phát triển quản lý hàng năm. Tôi được yêu cầu làm việc với nhóm Phát triển Quản lý tại trụ sở chính của công ty để hỗ trợ cho các hoạt động này trong năm kế tiếp, với tư cách nhà tư vấn.

Công việc của năm đầu tiên: làm quen với văn hóa. Trong thời gian này tôi thường xuyên đến thăm công ty, mỗi lần khoảng 2 - 3 ngày. Qua đó tôi được biết nhiều hơn về hệ thống phát triển quản lý, gặp gỡ các thành viên của ủy ban điều hành, dần dần tham gia vào một hoạt động mà tôi cho là quan trọng: hoạch định cho phiên họp của năm tiếp theo. Quan điểm của tôi là: nếu muốn có sự cải tiến thì rất cần tạo nên bầu không khí cởi mở trong các phiên họp hàng năm. Mục tiêu của tôi là được chấp nhận trong phiên họp đó, như một nhà tư vấn quy trình chứ không phải là một giảng viên giàu kiến thức.

Tuy nhiên, ý niệm rằng tôi có thể hỗ trợ “trực tiếp” dường như còn xa lạ đối với nhiều nhà quản lý trong Ciba-Geigy lúc đó (trong khi tại DEC thì tôi có một bài học khác: trừ khi tôi làm việc trong những vấn đề phát sinh thực tế với họ, còn nếu không họ sẽ cho rằng tôi ít nhiều gì cũng là người vô dụng). Lúc đầu tôi cho rằng các nhà quản lý của Ciba-Geigy đã phản ứng như vậy vì họ hiểu lầm, nhưng về sau tôi mới khám phá ra rằng nhận thức về các nhà tư vấn phản ánh các giả định tổng quát hơn.

Ví dụ, tôi lưu ý thấy rằng các nhà quản lý đã từng gặp tôi trước kia lại phớt lờ tôi khi nhìn thấy tôi trong các hành lang chung hay trong phòng ăn của cấp quản lý. Tôi sau này mới biết: các nhà quản lý nếu bị người khác

nhìn thấy là đang đi chung với nhà tư vấn thì có nghĩa là anh ta/cô ta đang có vấn đề và cần được giúp đỡ. Các nhà quản lý của Ciba-Geigy rất ngại bị rơi vào tình huống này. Tôi chỉ có thể được chấp nhận tại công ty này như một giảng viên, hoặc một chuyên gia về quản lý. Như thế mới phù hợp với mô hình của Ciba-Geigy. Koechlin với mong muốn cải tiến của ông ta đã thuyết phục được ủy ban xây dựng kế hoạch của công ty chấp nhận tôi trong vai trò này.

Chúng tôi thỏa thuận với nhau rằng tôi sẽ trình bày một số chủ đề có liên quan từ những gì tôi đã quan sát được, sau đó vai trò nhà tư vấn của tôi sẽ được hợp thức hóa bằng cách: tôi cần tìm hiểu thêm về ban quản lý cấp cao trong công ty để có thể hỗ trợ họ tốt hơn trong tương lai. Ngoài tôi ra, công ty còn mời thêm một giáo sư chuyên trách về chính sách và chiến lược đến hỗ trợ họ trong việc đánh giá hoạt động của từng năm, theo từng khối chức năng. Công ty tin rằng việc đánh giá này sẽ giúp họ nhận ra các nhu cầu thay đổi và cải tiến, theo chương trình mang tên “dự án tái định hướng”.

Vấn đề khi đó của Ciba-Geigy là: các khối chức năng phụ trách những sản phẩm khác nhau của công ty đều là những đơn vị chịu trách nhiệm tìm kiếm lợi nhuận, nhưng bản thân chúng không thể giao tiếp với nhau một cách hiệu quả, mặc dù tất cả đều có văn phòng chính đặt tại Basel. Các nhà quản lý trong những khối này đều cho phép mình thua lỗ, bởi vì họ cho rằng khi đó đã có lợi nhuận của những khối chức năng khác bù đắp qua. Văn hóa doanh nghiệp này khuyến khích mỗi nhà quản lý chỉ biết quan tâm đến lãnh địa của riêng mình mà quên đi bức tranh tổng thể của toàn bộ doanh nghiệp. Vậy nên ủy ban xây dựng kế hoạch của Ciba-Geigy đặt ra mục đích rằng: các cuộc họp hàng năm phải có những ý tưởng liên quan đến những vấn đề ở cấp độ tổng thể toàn công ty và làm sao để các nhà

quản lý đều cùng nhau tham gia xử lý chúng. Họ muốn tôi tham gia vào những dự án thay đổi như trên.

Làm tan rã hiện trạng trong phiên họp hàng năm lần thứ hai . Trong phiên họp này, nội dung đầu tiên được trình bày là các dữ liệu tài chính, theo từng khối, sau đó người ta phân tích tình hình và nêu đề xuất về việc khôi phục hoạt động kinh doanh. Một số khối thua lỗ khá nhiều và cần được tái cấu trúc, trong khi một số khác có sự tăng trưởng tốt và đóng góp đáng kể cho lợi nhuận tổng thể của công ty. Các nhà quản lý trong các khối thua lỗ vẫn tự tin cho rằng họ có thể đảo ngược tình hình, trong khi một số nhà quản lý khác nói riêng với nhau rằng điều này là không thể. Còn những nhà quản lý trong các khối mang lại lợi nhuận thì tỏ ra tự mãn, yêu cầu ban quản lý cấp cao “xử lý” những khối thua lỗ chứ không để cho chúng gây ảnh hưởng và níu chân những khối có lợi nhuận. Tuy nhiên nhiều nhà quản lý cấp cao cũng như các quản lý của khối thua lỗ cũng nói riêng với nhau rằng: trong nội bộ thì có vẻ một số khối đang làm việc thành công, có lợi nhuận nhưng nếu so sánh với các bộ phận tương đương của các công ty đối thủ thì họ cũng còn thua kém, nghĩa là: “chỉ giỏi trong xó nhà mà thôi”.

Trong khi họ thảo luận và trình bày, một giả định văn hóa quan trọng được lộ diện: công ty đã đa dạng hóa từ nhiều năm nay, và khi đó còn đang cố gắng mua thêm công ty Airwick tại Hoa Kỳ. Tuy nhiên đối với văn hóa Ciba-Geigy thì các sản phẩm “quan trọng” phải là những thứ chữa bệnh tật và giảm đói nghèo cho nhân loại, và việc kinh doanh một sản phẩm nào đó chỉ nhằm mục đích kiếm tiền sẽ là điều không phù hợp với các giả định văn hóa tại đây. Vì thế chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi Airwick lại được bán đi trong năm 1987, mặc dù nó đem lại lợi nhuận cho Ciba-Geigy.

Các nhà quản lý khu vực quốc gia, đại diện cho các đơn vị thành viên tại từng vùng được phân chia theo khu vực địa lý, lại thực sự thất vọng vì sự phát triển dư thừa của trụ sở chính - nơi thực hiện các chức năng như R&D, kiểm soát tài chính, nhân sự và sản xuất. Các vị này cương quyết cho rằng cần phải giảm bớt số lượng nhân sự đang dư thừa tại đây, trong nhiều tình huống thì chính những nhân sự đó đã can thiệp vào hoạt động của các đơn vị thành viên. Khi công ty còn non trẻ và có quy mô nhỏ, sự tập quyền cao độ cho công tác R&D, sản xuất, kiểm soát tài chính là có ý nghĩa; nhưng khi doanh nghiệp đã mở rộng và đạt quy mô đa quốc gia thì các văn phòng kinh doanh phụ trách khu vực cũng dần dần trở thành các công ty lớn, được tự quản mọi chức năng của nó tại địa bàn được phân công. Nhưng vì bản chất trong hệ thống thứ bậc của công ty nên việc giao tiếp, thông tin giữa các thành viên của đơn vị đóng tại khu vực với người của trụ sở chính không được trơn tru. Các nhân viên của trụ sở chính không nhận ra rằng những yêu cầu về dữ liệu và việc ghé thăm đơn vị thành viên ở địa phương đã thường xuyên ảnh hưởng đến công việc vận hành của đơn vị địa phương đó: mất thời gian trả lời câu hỏi, tiếp đón người của trụ sở chính, xin phép họ để được thực thi... Cấu trúc chi phí cũng là vấn đề, khi mà các đơn vị địa phương luôn luôn được yêu cầu phải giảm chi phí, trong khi các bộ phận tại trụ sở chính vẫn vui vẻ thoải mái chi tiêu và không chịu áp lực gì tương tự.

Gây ra nỗi lo ngại về khả năng tồn tại . Kết thúc ngày họp đầu tiên, người ta trình bày các dữ liệu tài chính cho thấy sự không chấp nhận và các nhóm cùng thảo luận để xem nên có hành động gì. Nhưng phản hồi của các nhóm đã cho thấy họ không hiểu biết toàn diện về tình hình và cũng không chấp nhận những hiện tượng trên. Rõ ràng là chưa đủ mức độ lo ngại hay

cảm giác trách nhiệm. Ủy ban xây dựng kế hoạch đã họp lại và quyết định rằng nhà tư vấn kia có thể giúp cho nhóm nhận ra mức độ nghiêm trọng của vấn đề, đưa nhóm chắc chắn đi đến kết luận là có khủng hoảng thực sự. Trong ngày họp thứ hai, cả nhóm đều được nghe nhà tư vấn trình bày và chứng minh rằng: không thể tồn tại được nếu không có những thay đổi lớn. Đây là lần đầu tiên trong công ty, một thông điệp được tập thể cùng chấp nhận, mở màn cho việc trình bày dự án tái định hướng.

Tại sao việc sử dụng nhà tư vấn bên ngoài lại đạt hiệu quả như mong muốn? Tôi có cảm giác rằng trong một văn hóa với những nhà lãnh đạo thực hiện chức năng có tính biểu tượng như bậc phụ huynh trong gia đình, họ sẽ khó có thể nói với “con cái” trong nhà rằng: nếu không chịu tiến bộ thì gia đình sẽ suy tàn. Con cái khi đó sẽ đổ lỗi lẫn nhau, và đổ thừa cho cha mẹ, chứ không có cảm giác trách nhiệm.

Trong khi đó, một nhà tư vấn bên ngoài lại trình bày vấn đề rằng: toàn bộ gia đình đang gặp khó khăn, ông ta có thể nói thẳng thắn hơn, mang tính đối đầu thách thức cao hơn mà vẫn giữ được tính nguyên vẹn của nhóm - ủy ban điều hành và “con cái” của họ. Nhóm khi đó thực sự không thể chấp nhận được điều này và sẽ lo ngại nhiều hơn.

Mang đến sự an toàn tâm lý . Sau đó, vấn đề là làm thế nào để giảm bớt nỗi lo ngại về việc học và sự chán nản hiện có trong nhóm. Làm thế nào để mang đến sự an toàn tâm lý, cho phép nhóm tái định nghĩa vấn đề và bắt đầu cảm thấy có thể làm được điều gì đó mang tính đóng góp tích cực? Nhà tư vấn kia và tôi cùng suy nghĩ và đi đến giải pháp rằng: đây là thời điểm phù hợp để nói về bản chất của sự kháng cự trước những thay đổi và làm thế nào để vượt qua sự kháng cự đó. Nếu nhà tư vấn kia đã thể hiện sự

thách thức đối đầu trước nhóm, thì tôi sẽ xuất hiện với dáng vẻ mang tính hỗ trợ, tạo thuận lợi cho họ.

Trong buổi sáng ngày tiếp theo, tôi trình bày (1) tại sao các tổ chức lãnh mạnh phải là những tổ chức có khả năng thay đổi được; (2) tại sao các cá nhân và nhóm lại kháng cự lại sự thay đổi; (3) làm thế nào để phân tích các nguồn lực tạo thuận lợi cũng như các nguồn lực cản trở sự thay đổi; và (4) làm thế nào để phát triển được các mục tiêu thay đổi có giá trị cho năm tới, trong bối cảnh của dự án tái định hướng, với thời gian biểu, công cụ đo lường kết quả, và trách nhiệm giải trình. Tôi nhấn mạnh quan điểm trọng tâm của các dự án thay đổi: bản thân thời hạn để thay đổi phải được xác định rõ và được quản lý, với những nhà quản lý tham gia dự án phải được giao phó các nhiệm vụ cụ thể (Beckhard và Harris, 1987).

Phần trình bày của tôi cũng có hiệu ứng như mong muốn, mang đến cho nhóm một phương pháp tư duy tích cực. Cho nên khi các thành viên nhóm được gửi trở về các nhóm nhỏ hơn và triển khai dự án tái định hướng, họ có thể trở thành nhân tố mang tính thực tế và lạc quan. Người ta đã nhìn thấy nhu cầu phải thu hẹp và tái cấu trúc những khối chức năng không mang lại lợi nhuận, đồng thời cải thiện các khối đang có lợi nhuận sao cho chúng đạt hiệu suất cạnh tranh cao hơn. Họ cũng tuyên bố rõ ràng là sẽ không thể thực hiện được những điều này nếu như trụ sở chính không xử lý được tình trạng dư thừa nhân lực và thay đổi phong cách quản lý. Không có ý tưởng gì là mới lạ, chẳng qua họ đã được chia sẻ và tin tưởng. Cuộc họp kết thúc và ban quản lý cấp cao cam kết sẽ xử lý mọi vấn đề đã được nhận diện, bằng cách cho xây dựng các nhóm “đặc nhiệm” để hành động.

Xây dựng một cấu trúc cho dự án tái định hướng: các nhóm dự án đặc nhiệm vận hành như một “hệ thống song song” . Các nhà quản lý của Ciba-Geigy đều có kỹ năng làm việc theo nhóm rất cao. Koechlin và ủy ban điều hành sử dụng kỹ năng này để xây dựng nên một ban chỉ đạo dự án tái định hướng (steering committee) với khoảng 30 nhiệm vụ cụ thể và một hệ thống “song song” để thực thi. Mỗi nhiệm vụ lại được giao phó cho một nhóm dự án riêng biệt. Ban chỉ đạo dự án đã “phân công chéo” cho các cấp quản lý, nhằm tránh tình trạng một nhà quản lý của một khối chức năng phải thu hẹp và tái cấu trúc chính khối của mình, cách làm này giúp giảm thiểu xung đột lợi ích và tăng thêm yếu tố khách quan. Thêm vào đó, trong mỗi nhiệm vụ của dự án đều có một nhà quản lý cấp cao đóng vai trò “người thách thức” - có trách nhiệm phê phán và thách thức những đề xuất của nhóm dự án. Hỗ trợ cho mỗi nhóm dự án là một nhà tư vấn nội bộ.

Tất cả các hoạt động trên đều được thông báo công khai bằng văn bản trong các phiên họp, và trong các chuyến công tác của ban quản lý cấp cao đến làm việc với nhiều bộ phận khác nhau của công ty. Tính cam kết của ban quản lý được nhấn mạnh qua nhiều cuộc họp, trong đó họ tập trung nhiều đến việc cắt giảm nhân sự tại trụ sở chính tại Basel, ít nhất là một phần ba - đây không thể coi là “chuyện nhỏ” bởi vì sẽ liên quan nhiều đến việc sa thải một số bạn bè và người thân của các nhà lãnh đạo.

Ban chỉ đạo dự án cũng thực thi một số cải tiến đáng kể: thay đổi cấu trúc trong trách nhiệm công việc giao phó. Làm thế nào mà một công ty mang nặng tính thứ bậc và rất quan tâm đến phạm vi riêng tư của cá nhân như Ciba-Geigy lại có thể đạt hiệu quả cao trong việc hình thành các nhóm và vận hành trong bối cảnh nhóm? Đường như câu trả lời là: chính ban quản lý cấp cao của công ty này cũng là một nhóm, các thành viên trong đó đã làm việc cùng nhau trong thời gian dài và họ cùng chia sẻ trách nhiệm

với nhau. Ngay bản thân văn hóa vĩ mô Thụy Sĩ - Đức cũng đã có nghịch lý - chủ nghĩa cá nhân cao độ, đồng thời vẫn có ý nghĩa lớn về cộng đồng và cam kết cùng nhau làm việc trong nhóm để giải quyết vấn đề.

Chúng ta có thể suy luận ra rằng làm việc theo nhóm đúng là phương pháp có tầm quan trọng đối với Ciba-Geigy bởi vì đây là cách giao tiếp duy nhất có hiệu quả. Bằng cách này, người ta có thể vượt qua sự nhạy cảm, khi mà các nhà quản lý đến từ khối, phòng ban khác đề nghị hỗ trợ cho một khối, phòng ban nhất định hay yêu cầu nhận được sự hỗ trợ. Người ta còn nhận ra rằng các nhóm đã đóng góp nhiều cho tính cam kết của dự án tái định hướng. Có thể nói rằng dự án này đã vận dụng các sức mạnh văn hóa của công ty và tái định nghĩa các quy trình chính thức nhằm giải quyết vấn đề trong kinh doanh mà không công khai thay đổi văn hóa.

Năm thứ hai: đúc kết dự án tái định hướng

Trong năm thứ hai, tôi nhiều lần ghé thăm công ty và tập trung làm việc trong 3 mảng quan trọng. Thứ nhất, tôi sẵn sàng làm việc với mọi nhóm dự án và các thành viên nếu họ cần thảo luận về tiến trình dự án và có sáng kiến. Nếu tôi học hỏi được những gì có lợi cho dự án, tôi sẽ ghi chép lại rồi luân chuyển sang những người khác. Chẳng hạn, tôi đã biết được cách tốt nhất để tư duy về việc cắt giảm nhân sự và nghỉ hưu non, nhất là trong điều kiện của một cộng đồng gắn kết chặt chẽ như trong trụ sở chính của Ciba-Geigy tại Basel. Thứ hai, tôi tìm hiểu được nhiều hơn về công tác phát triển quản lý và hệ thống hoạch định, sau nhiều lần họp với Leupold, để biết có thể thực thi như thế nào. Thứ ba, tôi được Koechlin và nhóm xây dựng kế hoạch yêu cầu suy nghĩ về các giả định văn hóa đang hoạt động trong công

ty, phỏng vấn những nhà quản lý về văn hóa doanh nghiệp, để làm rõ văn hóa có thể hỗ trợ hay cản trở cho dự án tái định hướng như thế nào.

Cuộc họp trong năm thứ ba . Tôi đã làm rõ: cần nghĩ rằng sự thay đổi là một giai đoạn được quản lý, với các mục tiêu nhất định và một số nhà quản lý được phân công để tiến hành thay đổi. Từ quan điểm này, cuộc họp trong năm thứ ba là cơ hội tự nhiên để đánh giá lại tiến trình dự án, nhìn nhận lại các vấn đề, chia sẻ các thành công và sự cải tiến, điều chỉnh lại kế hoạch cho dự án nếu cần, và quan trọng nhất là thông báo về mối quan hệ mới được định nghĩa giữa các thành viên trong ủy ban điều hành, các trưởng khối chức năng và những người đứng đầu các phân vùng địa lý của công ty.

Mở đầu cuộc họp, tôi được yêu cầu lên trình bày lại những tiến trình đã qua của dự án. Phần trình bày của tôi được thiết kế nhằm nhắc lại lý thuyết về sự thay đổi, lý giải các trải nghiệm cá nhân và nhiều ví dụ minh họa cho thấy các nhà quản lý với những ý tưởng cải tiến đã vượt qua những cản trở trong quá trình thay đổi như thế nào, rồi giới thiệu khái niệm văn hóa doanh nghiệp như một nguồn lực cần được phân tích. Tôi cũng trình bày một số giả định văn hóa chính yếu của Ciba-Geigy, được rút ra từ những quan sát và phỏng vấn của tôi. Phản ứng của khán giả về phần trình bày văn hóa của tôi đã cho thấy một số hiểu biết sâu sắc. Nhiều người cho rằng tôi nói ít nhiều có phần đúng, nhưng rõ ràng họ không hài lòng vì rằng tôi - một người ngoài tổ chức - lại công khai nói về một số thành tố trong văn hóa của họ và tôi có hiểu sai hoặc giải thích sai về văn hóa đó. Một số thành viên trong ủy ban điều hành còn từ đó kết luận rằng tôi là một nhà tư vấn vô dụng đối với Ciba-Geigy. Ngay việc tôi trình bày về văn hóa cũng làm phân hóa nội bộ công ty: một số nhà quản lý nghiêng theo tôi, một số khác tách

ra xa. Tôi sau đó cho rằng nếu nhà tư vấn không muốn để xảy ra tình trạng phân hóa như trên, thì hãy giúp cho nhóm để họ tự giải văn hóa của họ, chứ không nên đứng lên trình bày quan điểm về văn hóa như tôi đã làm.

Tiếp theo đó, mỗi người phụ trách nhiệm vụ trong dự án tái định hướng đều báo cáo lại công việc và trình bày các đề xuất liên quan. Phần sau cùng của buổi họp liên quan đến vấn đề: làm thế nào để thông báo cho mọi người biết về các vai trò mới của ủy ban điều hành, những người đứng đầu khối chức năng và phân vùng địa lý. Đây là điều khó khăn, vì vậy chúng tôi đi theo 3 bước: (1) thông báo chính thức về các vai trò mới; (2) tôi trình bày ngắn gọn về các hàm ý của việc dàn xếp lại vai trò, nhấn mạnh đến đặc trưng hệ thống trong mạng lưới các vai trò và yêu cầu dành cho nhà quản lý trong việc thương lượng lại vai trò của anh ta/cô ta đối với cấp trên, cấp dưới và những người đồng cấp khác; và (3) vị CFO phát biểu đầy cảm xúc cho rằng sự dàn xếp mới này sẽ tạo thuận lợi lớn cho công ty trong tương lai. Cuộc họp kết thúc trong bầu không khí phấn khởi cao độ, vì ý nghĩa của các thành tựu đã đạt được trong năm qua, và những gì có thể được mong đợi từ vai trò mới của ủy ban điều hành.

Việc trụ sở chính của Ciba-Geigy bắt đầu thu hẹp nhân sự bằng cách cho nghỉ hưu non và giảm bớt các hoạt động kiểm soát gây phiền hà đã gửi đi một thông điệp rõ ràng: ban quản lý cấp cao rất nghiêm túc trong dự án tái định hướng, mặc dù việc cho nghỉ hưu non là một điều gây tổn thương không ít. Việc này cũng phá tan giả định đã được cho là điều hiển nhiên rằng người lao động được đảm bảo việc làm mãi mãi trong công ty, nhưng cách giải quyết hào phóng và được cá nhân hóa cao độ trong khi cho nghỉ hưu non đã củng cố cho một giả định căn bản khác: công ty quan tâm rất nhiều đến con người và sẽ không làm tổn thương họ nếu có thể.

Thẩm định trong năm thứ ba . Hầu hết những lần tôi ghé thăm công ty Ciba-Geigy sau phiên họp hàng năm nói trên đều là những buổi làm việc với Joe Wells, nhà quản lý mới phụ trách công tác Phát triển Quản lý thay cho Leupold đã được yêu cầu nghỉ hưu trong quá trình tái cấu trúc tại trụ sở chính. Mặc dù tôi vẫn còn thảo luận với những thành viên trong ủy ban điều hành về những việc liên quan đến tái định hướng, nhưng tôi dành ưu tiên hơn cho việc hỗ trợ Wells tư duy trên vai trò mới và tìm hiểu xem toàn bộ quá trình dự án có thể được cải thiện hơn nữa như thế nào. Leupold cũng được mời làm nhà tư vấn cho công ty, đây là một phần trong gói hưu trí của ông và chúng tôi lại có thể cùng nhau làm việc.

Chúng tôi đề xuất một dự án nghiên cứu về sự nghiệp của 200 nhà quản lý cao nhất trong công ty Ciba-Geigy, nhằm mục đích xác định được các yếu tố cốt lõi để thành công cũng như những vấn đề khó khăn trong sự nghiệp. Ủy ban điều hành chấp thuận đề xuất này, với điều kiện là tôi phải hành động như nhà giám sát kỹ thuật cho dự án, điều này một lần nữa nhắc tôi nhớ là uy tín của cá nhân tôi phần lớn dựa trên danh tiếng trong ngành khoa học và công ty này coi yếu tố giá trị khoa học là tiêu chí cao nhất để ra quyết định. Sau khi hoàn thành dự án nghiên cứu, Leupold trình lên ủy ban điều hành và việc này dẫn đến cuộc thảo luận về việc cần phát triển các nhà quản lý cho thế hệ tương lai như thế nào. Tất cả đều đạt đến sự đồng thuận rằng: cần sớm luân chuyển các nhà quản lý theo khu vực địa lý, trong đó trụ sở chính cũng là một điểm luân chuyển. Tuy nhiên họ còn tranh luận về việc luân chuyển qua các bộ phận chức năng khác nhau và qua những khối chức năng khác nhau. Vậy là một chính sách mới về việc luân chuyển cán bộ quản lý được hình thành, và dữ liệu từ dự án nghiên cứu trở nên hữu ích.

Cũng trong năm đó, Koechlin từ chức chủ tịch ủy ban điều hành vì lý do sức khỏe. Ủy ban điều hành đã lường trước được điều này, họ đã có ngay một vị chủ tịch và một phó chủ tịch mới. Vị chủ tịch kế nhiệm là một nhà khoa học, còn vị phó chủ tịch chính là CFO của công ty, người đã cho thấy những kỹ năng lãnh đạo trong suốt dự án tái định hướng. Cả hai người này đều tái khẳng định các giả định mang tính khoa học kỹ thuật làm nền móng cho thành công của Ciba-Geigy, như thể muốn nói rằng “Chúng tôi đã có những thay đổi lớn nhưng loại hình văn hóa của chúng tôi không đổi.”

Các kết quả tài chính trong cuối năm thứ ba này đã khả quan hơn trước rất nhiều, và quá trình tái cấu trúc trong các khối từng thua lỗ trước kia cũng được đẩy nhanh. Các đơn vị đều biết phương pháp quản lý tình trạng nghỉ hưu non, và các khối đã cùng nhau có được cách thức để chuyển dịch nhân sự qua lại. Lúc đầu, thái độ chung trong công ty là tiêu cực, nhưng dần dần nó đã bị xói mòn vì giả định cho rằng “Chúng ta không xô người lao động ra ngoài tổ chức mà trước đó không nỗ lực tối đa để tìm việc làm cho họ”. Tính địa phương, cục bộ trong các khối cũng bị xói mòn vì giả định này. Các nhà quản lý với chiến lược điều hành kiểu cũ dần dần được thay thế bởi những người có phương pháp tiếp cận cải tiến hơn.

Sau khi đã hoàn tất chức năng của mình, dự án tái định hướng được chính thức tuyên bố kết thúc vào cuối năm thứ 3 này. Ủy ban điều hành khi đó nhận trách nhiệm quản lý các dự án thay đổi khác, có liên quan và tôi được yêu cầu trở thành nhà tư vấn “không thường trực” (nghĩa là công ty sẽ liên hệ với tôi mỗi khi có nhu cầu) đối với các nhà quản lý dòng sản phẩm. Trong vòng 2 năm tiếp theo đó, sự liên hệ của tôi với Ciba-Geigy giảm dần và từ năm 1988 trở đi thì chấm dứt hẳn.

Tóm tắt và những kết luận

Dựa trên những gì quan sát được và nghe được, tôi cho rằng Ciba-Geigy đã vượt qua được một cơn khủng hoảng tổ chức có liên quan đến nhiều yếu tố văn hóa.

- Xu hướng tài chính của các khối phòng ban không có lợi nhuận trước kia đã được đảo chiều.
- Có hai khối không hiệu quả đã được tái cấu trúc, với việc cắt giảm đáng kể nguồn nhân lực, sản phẩm và các tiện ích, sao cho phù hợp hơn với thị trường và thực trạng nền kinh tế khi đó. Một khối đã từng hoạt động thua lỗ trong quá khứ, nhưng sau khi được tái cấu trúc thành công đã trở thành “đơn vị anh hùng” của công ty, và nhà quản lý khối đó trở thành một thành viên trong ủy ban điều hành.
- Các chức năng của trụ sở chính được cắt giảm xuống khoảng 30 - 40% so với trước kia, trong khi đó trách nhiệm cao hơn dành cho các khối chức năng và những phân vùng địa lý.
- Các chức năng của khối cũng được tái đánh giá, và vai trò của chúng đã thay đổi để phù hợp hơn với vai trò của trụ sở chính, nay là bộ phận đầu não mang tính chiến lược nhiều hơn.
- Các khối từng mang về lợi nhuận cho công ty cũng tự đánh giá lại bản thân chúng và khởi động các chương trình sao cho mang tính cạnh tranh hơn trong lĩnh vực ngành nghề tương ứng.
- Các thành viên trong ủy ban điều hành cũng tái cấu trúc phân trách nhiệm giải trình của chính họ, sao cho mỗi khối chức năng, từng phân vùng địa lý và phòng ban đều có người lãnh đạo với trọng điểm chiến lược.

- Việc kế nhiệm công tác lãnh đạo cũng được xử lý thành công, với vị chủ tịch và phó chủ tịch ủy ban điều hành mới. Hai người này được cho là hai sự lựa chọn tốt nhất trong thời điểm đó, và sau này họ còn thăng tiến lên cao hơn.

- Trong toàn bộ quá trình 3 năm thay đổi, công ty đã cho nghỉ hưu non nhiều nhà quản lý được cho là làm việc kém hiệu quả, và thay vào đó là những người khác năng động và có hiệu suất cao hơn.

- Những nhà lãnh đạo kỳ cựu đã có hiểu biết sâu sắc về việc văn hóa có thể hỗ trợ, hay cản trở công việc của họ như thế nào.

- Một giả định văn hóa quan trọng về tính ổn định của công việc và “việc làm trọn đời”, nhất là tại trụ sở chính, đã được đem ra xem xét lại và bị xóa bỏ sau đó. Cũng trong quá trình này, một giả định quan trọng khác về việc đối xử với con người trên cơ sở nhân văn và có điều chỉnh cho phù hợp với từng cá nhân (cá nhân hóa) đã được khẳng định.

- Công tác phát triển quản lý được tái định nghĩa xét về góc độ luân chuyển nhân sự giữa các phân vùng địa lý và với trụ sở chính.

- Người ta đánh giá lại việc mua lại một công ty có sản phẩm không phù hợp với quan điểm của Ciba-Geigy, sau đó quyết định bán đi. Chính sách của công ty về việc mua bán sáp nhập đã được làm rõ, theo đó Ciba-Geigy chỉ mua lại những đơn vị nào có thứ công nghệ mà nó cảm thấy phù hợp.

- Nhu cầu cần tăng cường công tác marketing được đáp ứng, khi công ty nhìn ra các kỹ năng này trong khối dược phẩm và sản phẩm hóa chất nông nghiệp.

Hầu hết các nhà quản lý trong công ty Ciba-Geigy đều nói rằng họ đã trải qua những thay đổi lớn lao, trong đó những giả định của họ về thế giới và công ty cũng thay đổi theo. Tuy nhiên, khi nhìn kỹ lại thì chúng ta có thể thấy rằng mô hình văn hóa của Ciba-Geigy hầu như chẳng thay đổi gì cả. Đó vẫn là văn hóa có thành kiến thiên vị cho những kiến thức khoa học, cấu trúc thứ bậc rất chặt chẽ, giả định cho rằng nhà quản lý làm tốt nhất khi chỉ có một mình, tự học hỏi là vẫn còn rất mạnh mẽ; và giao tiếp ngang cấp vẫn được coi là không phù hợp.

Còn nhiều dự án khác - chẳng hạn như mời các MBA đến làm việc thử hoặc tổ chức các hội thảo toàn cầu cho từng mảng chức năng - đã được đề xuất nhưng tôi cảm thấy rằng chúng chỉ là những thứ được tổ chức này tạm chấp nhận, chứ không là yếu tố khích lệ phát triển. Ví dụ, với chương trình làm việc thử của các MBA, chỉ vài tuần sau khi được bắt đầu, chủ dự án Wells đã nhận được nhiều lời phê phán từ nhiều nhà quản lý khác, vì những MBA đó đã bước vào lãnh địa riêng tư của những phòng ban khác.

Một điều quan trọng cần lưu ý ở tình huống minh họa này là: *có thể làm thay đổi đáng kể một số yếu tố vận hành của tổ chức mà không hề thay đổi mô hình căn bản của văn hóa tại đó*. Hiểu biết này đưa đến một quan điểm rộng hơn: nhiều giả định xoay quanh sứ mạng, mục tiêu, phương tiện, hệ thống đo lường, vai trò và mối quan hệ có thể chỉ là những giả định hời hợt trong cấu trúc tổng thể của mô hình văn hóa, nhưng vẫn rất quan trọng đối với các hoạt động hàng ngày của tổ chức. Giả định rằng các bộ phận chức năng tại trụ sở chính của Ciba-Geigy có trách nhiệm giám sát trên phạm vi toàn cầu không phải là một giả định quá sâu trong văn hóa của công ty, nhưng nó ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động và tinh thần quản lý của nhiều phân vùng địa lý tại nhiều quốc gia. Thay đổi một số giả định hời hợt kiểu này và thay đổi những thực hành là hệ quả của chúng là một việc

làm mang tính then chốt đối với việc điều chỉnh để thích nghi tốt hơn tại Ciba-Geigy.

Đối với dự án tái định hướng, chuyện gì đã thực sự diễn ra và tại sao lại như vậy? Nhiều người trong công ty đã hỏi để biết các lý do dẫn đến thành công sau những nỗ lực thay đổi. Theo quan sát của tôi thì các nỗ lực đã thành công bởi vì ủy ban điều hành đã (1) gửi đi một thông điệp rõ ràng rằng cần thiết phải thay đổi, (2) bản thân ủy ban tham gia hoàn toàn vào quá trình thay đổi, (3) giải quyết khéo léo vấn đề tương tự như bất khả thi: giảm nhân sự tại trụ sở chính và quyền lực của nhóm chức năng, và (4) do đó không những khiến cho các nhóm trong những phân vùng địa lý có tham gia và sở hữu công việc nhiều hơn, theo các dòng sản phẩm tương ứng mà còn rõ ràng giảm bớt những vấn đề phát sinh trong vận hành. Mặc dù giao tiếp ngang hàng vẫn còn bị hạn chế, nhưng các kênh theo chiều dọc đã được cởi mở hơn nhiều so với trước đây. Các thông tin tài chính được chia sẻ nhiều hơn bao giờ hết, các đề xuất đi từ dưới lên theo cấu trúc dự án được lắng nghe nhiều hơn và một khi được phê duyệt thì các hành động được triển khai theo mô hình thứ bậc sẵn có.

Thiết kế của dự án tái định hướng - với một ban chỉ đạo dự án, hình thành các nhóm dự án cùng với những nhà tư vấn và “người thách thức” phản biện cũng như các mục tiêu rõ ràng, thời gian biểu cụ thể - phản ánh những kỹ năng đã gắn sâu trong văn hóa của Ciba-Geigy. Họ hiểu rõ phương pháp xây dựng nên các nhóm dự án và cách làm việc trong các nhóm đó. Theo ý nghĩa này thì Ciba-Geigy đã tận dụng sức mạnh văn hóa của mình để tái định hướng bản thân một cách nhanh chóng.

Ngoài ra, động lực và nguồn gốc của nhiều hiểu biết sâu sắc đằng sau những nỗ lực trên là Koechlin, một nhà lãnh đạo có thể đứng ra ngoài văn

hóa của tổ chức để thẩm định nó một cách thực tế. Sự sẵn lòng của vị CFO cũng như nhiều nhà quản lý khác trong việc bước ra ngoài văn hóa bộ phận của riêng họ và học hỏi những cái mới mẻ cũng là điều quan trọng. Nhưng suy cho cùng, chỉ có một vài giả định nhỏ được tái cấu trúc mà thôi và thay đổi văn hóa “ngoại biên” này thường cũng đủ để thiết kế lại những quy trình kinh doanh cốt lõi, do đó chỉnh sửa được các vấn đề lớn trong tổ chức.

Ciba-Geigy sau cùng được sáp nhập với Sandoz và trở thành Novartis, một công ty đa quốc gia với quy mô lớn hơn hiện đang tập trung chủ yếu vào lĩnh vực dược phẩm. Tôi tình cờ có dịp trao đổi với vị CEO của Novartis về kết quả của sự sáp nhập này và được biết: công ty vận hành trơn tru, mặc dù hai đơn vị bộ phận là Ciba-Geigy và Sandoz trước kia từng là đối thủ cạnh tranh gay gắt của nhau. Nếu vậy thì rất có thể lý do là cả 2 bộ phận đều có một số điểm chung đáng kể - văn hóa Basel và văn hóa ngành dược phẩm.

PHẦN V

CÁC VAI TRÒ MỚI CHO NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO

Trong các phiên bản trước của sách này, tôi có nhấn mạnh đến yêu cầu đối với những người lãnh đạo phải trở thành “học viên” và nhà quản lý văn hoá. Yêu cầu này trở nên lớn hơn bao giờ hết bởi vì tiến trình toàn cầu hóa và công nghệ thông tin đang tạo ra một tập hợp các thách thức mới đối với văn hóa. Trong những phiên bản trước kia, tôi cũng đã trình bày thế nào là một “văn hóa mang tính học hỏi” (learning culture) và ứng dụng của khái niệm này vào trong những đơn vị tổ chức. Trong lần tái bản này, tôi giữ nguyên các ý tưởng đó và tái đánh giá chúng, song cũng có một số vấn đề mới được làm lộ diện.

Hiện nay tôi quan sát thấy rằng: chúng ta cần tư duy vượt xa hơn phạm vi của các tổ chức để đến với nhiều *loại hình đơn vị làm việc kiểu mới*, chẳng hạn các nhóm đặc nhiệm đa văn hóa, các liên doanh và đối tác đa văn hóa, và những mạng lưới đa văn hóa. Các loại hình tổ chức mới mẻ này sẽ đòi hỏi phương pháp quản lý văn hóa khác biệt. Đây là những công cụ và quy trình khả thi để dẫn dắt một nhóm đặc nhiệm có 5 thành viên đến từ 5 quốc gia khác nhau và họ cùng nhau làm việc tại một nước thứ sáu? Làm thế nào để chúng ta có thể giúp một nhóm đa văn hóa để nhóm đó làm việc được tại nhiều quốc gia khác nhau khi mà các thành viên của nhóm trước kia chưa từng gặp mặt nhau và cũng chưa làm việc với nhau?

Các phân tích văn hóa cũng đi vào một số vấn đề quan trọng của xã hội hiện nay, nhất là trong yếu tố “an toàn” của những ngành nghề có rủi ro cao và lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Khi nhu cầu năng lượng của thế giới gia tăng, áp lực đối với sự an toàn trong lĩnh vực hạt nhân cũng tăng theo. Các văn hóa ngành nghề và văn hóa bộ phận hóa ra chính là yếu tố then chốt đối với việc tối đa hóa mức độ an toàn hạt nhân. Chi phí chăm sóc sức khỏe tăng vọt trong khi quá trình điều trị cũng phức tạp hơn xét về yếu tố công nghệ, do đó các vấn đề văn hóa giữa những bác sĩ, y tá và nhà quản lý bệnh viện trở thành vấn đề trọng tâm, liên quan đến phương pháp quản lý hoạt động này. Khi thế giới cố gắng kiểm soát hiện tượng Trái Đất nóng dần lên, việc làm thế nào để nhiều quốc gia với những nền văn hóa khác nhau lại có thể làm việc chung với nhau cũng là một vấn đề lớn.

Trong những lĩnh vực nói trên, nếu chỉ cổ vũ để những người lãnh đạo trở thành những “học viên” có năng lực cải tiến thì vẫn là chưa đủ. Chúng ta cần mang đến một số khái niệm và công cụ để giúp những người lãnh đạo có được phương pháp tiếp cận vấn đề. Nhằm mục đích này, tôi sẽ trình bày các đặc trưng của những văn hóa học hỏi (learning cultures) và những người lãnh đạo có tinh thần học hỏi (learning leaders) trong Chương 20. Sau đó tôi sẽ trình bày khái niệm về *hòn đảo văn hóa* trong Chương 21, như một quy trình giúp các nhóm đa văn hóa có được hiệu suất làm việc, và thảo luận về các *đoạn đối thoại được quản lý* như một trong các ví dụ tốt nhất cho khái niệm hòn đảo văn hóa. Tài liệu này được xây dựng từ một kết quả phân tích của tôi trong cuốn *Hướng dẫn để duy trì văn hóa doanh nghiệp*, tái bản lần thứ 2 trong năm 2009.

Một lưu ý sau cùng của tôi, được rút ra từ việc thảo luận về các đoạn đối thoại, là việc phân tích văn hóa nên được bắt đầu với việc cần tập trung nhiều hơn vào 2 vấn đề: “ủy quyền” (vấn đề quyền lực được xử lý như thế

nào) và “sự thân mật” (tình cảm được kiểm soát ra sao). Trong một thiết kế đa văn hóa, mỗi nguy là chúng ta cứ cố gắng hiểu tất cả mọi thứ của một văn hóa khác, trong khi thực ra chỉ nắm được một số khía cạnh của văn hóa là then chốt. Sự ủy quyền và sự thân mật chính là hai khía cạnh then chốt.

VĂN HÓA HỌC HỎI VÀNGƯỜI LÃNH ĐẠO CÓ TINH THẦN HỌC HỎI

Nhiều dự đoán khác nhau về quá trình toàn cầu hóa, các tổ chức hoạt động dựa trên kiến thức và dữ liệu, thời đại thông tin, thời đại công nghệ sinh học, sự nở rộ biên giới của tổ chức, các mạng lưới... đều có một điểm chung: về căn bản chúng ta không biết thế giới ngày mai sẽ ra sao, ngoại trừ một điều: nó sẽ rất khác, sẽ phức tạp hơn, chuyển biến nhanh và đa dạng văn hóa hơn thế giới hiện nay (Drucker Foundation, 1999; Global Business Network, 2002; Schwartz, 2003; Michael, 1985, 1991).

Điều này có nghĩa là các tổ chức, những người lãnh đạo của chúng và tất cả các thành viên khác sẽ phải trở thành những “học viên” trong một thời gian dài (Michael, 1985, 1991; Kahane, 2010; Scharmer, 2007; Senge, Smith, Kruschwitz, Laur và Schley, 2008). Khi chúng ta nêu lên vấn đề liên tục học hỏi trong bối cảnh phân tích văn hóa, chúng ta đã đối diện với một nghịch lý. Văn hóa là một công cụ làm bình ổn, là một lực lượng bảo thủ, là một phương pháp để làm cho sự việc có ý nghĩa và tăng khả năng dự đoán. Nhiều nhà tư vấn quản trị và những người xây dựng chủ thuyết đã đánh giá: những văn hóa “mạnh” là điều được người ta mong đợi, như một cơ sở nền móng cho hiệu quả hoạt động tốt và lâu dài. Nếu thế giới này trở nên thay đổi bất thường, đòi hỏi phải linh hoạt và học tập nhiều hơn, điều này chẳng lẽ không mang hàm ý rằng: các văn hóa mạnh lại ngày càng trở thành gánh

nặng? Nếu không phải là gánh nặng, thì bản thân quy trình hình thành nên văn hóa cũng đã không phù hợp bởi vì cần quy trình này để bình ổn sự việc, trong khi dường như sự linh hoạt lại là điều thích hợp hơn? Hoặc, liệu có thể hình dung ra một văn hóa, với bản chất là định hướng học hỏi, có khả năng điều chỉnh cao và linh hoạt? Chúng ta có thể bình ổn sự học và sự thay đổi trong dài hạn hay không? Loại văn hóa nào sẽ tạo điều kiện cho sự học hỏi lâu dài và sự linh hoạt?

Dịch chuyển câu hỏi này vào thuật lãnh đạo, đâu là phương hướng mà những người lãnh đạo hiện nay nên đi theo nhằm đẩy mạnh sự phát triển văn hóa để chuẩn bị cho những điều ngạc nhiên trong tương lai? Đâu là những loại đặc trưng và kỹ năng mà người lãnh đạo cần phải có để nhận thức được các nhu cầu trong tương lai và làm thế nào để triển khai những thay đổi cần thiết để tiếp tục tồn tại?

Thế nào là một văn hóa học hỏi?

Những ý tưởng được trình bày trong chương này là kết quả của nhiều lần trao đổi với Donald Michael (1985, 1991) và những đồng nghiệp của tôi bao gồm Tom Malone (1987, 2004), Peter Senge (1990; Senge và các cộng sự, 2008) và Otto Scharmer (2007) về bản chất của tổ chức và công việc trong tương lai. Các ý tưởng này cũng được kiểm tra qua nhiều hội thảo, nơi đó tôi đã trực tiếp nghe được từ những người lãnh đạo trong cả khối tư nhân và phi lợi nhuận, về việc thế giới này đang nhanh chóng đi vào những vùng chưa có trên bản đồ như thế nào.

1. Chủ động dự đoán và xử lý trước các vấn đề có thể phát sinh trong tương lai (proactivity)

Một văn hóa học hỏi phải có giả định rằng: cách phù hợp để con người hành xử, xét tới mối quan hệ với môi trường, là việc người ta phải trở thành những học viên và người chủ động dự đoán và giải quyết trước những vấn đề có thể phát sinh trong tương lai (proactive). Nếu văn hóa được xây dựng trên cơ sở chấp nhận thụ động, thì việc học hỏi sẽ khó khăn hơn khi mức độ thay đổi của môi trường là cao hơn.

Sự lãnh đạo có định hướng học hỏi phải tạo được niềm tin rằng: chủ động dự đoán và giải quyết trước những vấn đề có thể phát sinh trong tương lai sẽ dẫn đến sự học, vì vậy cần nêu gương trong tổ chức. Việc cam kết vào quá trình học hỏi là điều quan trọng hơn bất cứ giải pháp nào có được khi xử lý vấn đề. Khi phải đối mặt với sự phức tạp lớn hơn, mức độ phụ thuộc của người lãnh đạo vào những thành viên khác để tìm ra giải pháp sẽ tăng thêm, và chúng ta đã có nhiều bằng chứng cho thấy rằng sẽ có nhiều giải pháp mới lạ và khả thi hơn khi các thành viên trong tổ chức đó tham gia vào quá trình học hỏi (Schein, 2009a, b).

2. Cam kết học phương pháp để học hỏi

Một văn hóa học hỏi phải có “gen học” trong DNA của nó, theo ý nghĩa là các thành viên phải có giả định chung rằng: học hỏi là điều tốt, xứng đáng để đầu tư cho sự học và cần nắm được những kỹ năng để học được phương pháp học tập. “Sự học” không những chỉ bao gồm việc học hỏi về những thay đổi trong môi trường bên ngoài, mà còn là việc học về các mối quan hệ bên trong và tổ chức được điều chỉnh một cách phù hợp đến mức nào đối với những thay đổi bên ngoài. Ví dụ, một cách để tìm hiểu sự thất bại của DEC là lưu ý đến hiện tượng: họ cam kết với những cải tiến công nghệ liên tục, nhưng lại ít tư duy hoặc không mấy cam kết với việc học hỏi,

tim hiểu xem chính bản thân tổ chức đã sản sinh ra sự cạnh tranh giữa các nhóm trong nội bộ và sự cạnh tranh đó mang tính tàn phá như thế nào.

Yếu tố then chốt cho sự học là nhận được các phản hồi và dành thời gian để tư duy, phân tích, hấp thu các hàm ý từ những phản hồi đó. Sự phản hồi chỉ có hiệu quả khi người học yêu cầu nhận được phản hồi, vậy nên một trong những động lực chủ yếu của người lãnh đạo có tinh thần học hỏi là: yêu cầu người khác giúp đỡ và chấp nhận điều này (Schein, 2009a). Một yếu tố quan trọng nữa là khả năng tạo ra những phản hồi mới lạ, thử nghiệm những phương pháp làm việc kiểu mới. Việc này đòi hỏi phải dành thời gian, năng lượng và các nguồn lực. Vì thế một văn hóa học hỏi phải đánh giá cao sự tư duy và thử nghiệm, phải dành thời gian và nguồn lực cho các thành viên để họ làm những điều đó.

3. Các giả định tích cực về bản chất của con người (Lý thuyết Y)

Những người lãnh đạo có tinh thần học hỏi phải có niềm tin vào con người và cho rằng suy cho cùng bản chất của con người là tốt đẹp, và có thể thay đổi được. Họ phải tin rằng con người có thể học và sẽ học được nếu được cung cấp đầy đủ các nguồn lực và sự an toàn tâm lý. Sự học hỏi mang hàm ý về mong muốn được tồn tại và phát triển. Nếu những người lãnh đạo bắt đầu bằng các giả định cho rằng: bản chất của con người là lười biếng và thụ động, người ta không quan tâm gì đến tổ chức và những căn nguyên sâu xa; họ chắc chắn sẽ tạo ra những tổ chức với các thành viên có đặc điểm đúng y như vậy. Khi đó những người lãnh đạo sẽ huấn luyện cho những nhân viên của họ để trở thành lười biếng, bảo thủ, ích kỷ và rồi người lãnh đạo lại viện dẫn các đặc điểm này để chứng minh rằng giả định ban đầu của họ là đúng đắn. Các tổ chức có định hướng kiểm soát vẫn có thể tồn tại và

thậm chí còn phát triển được trong những môi trường ổn định, nhưng chắc chắn sẽ thất bại trong điều kiện môi trường biến động và khi các xu hướng công nghệ và xu hướng toàn cầu khiến cho việc giải quyết vấn đề ngày càng trở nên phức tạp hơn.

Các kiến thức và kỹ năng ngày càng được lan tỏa rộng rãi, cho nên những người lãnh đạo buộc phải lệ thuộc nhiều hơn vào những người khác trong tổ chức, cho dù họ có muốn điều đó hay không. Trong điều kiện này, một thái độ bi quan yếm thế về bản chất của con người sẽ có xu hướng tạo ra tối thiểu cũng là sự cứng nhắc mang tính quan liêu, còn tệ nhất sẽ là các nhóm bộ phận với văn hóa phản kháng lại thứ văn hóa hiện hành.

4. Tin rằng có thể quản lý được môi trường

Một văn hóa học hỏi phải có DNA với gen phản ánh giả định chung rằng người ta có thể quản lý môi trường đến một chừng mực nào đó. Người lãnh đạo nào có giả định rằng tổ chức cần cộng sinh, chấp nhận môi trường ngách mà mình đang tồn tại sẽ gặp khó khăn khi học hỏi lúc môi trường biến động. Việc điều chỉnh theo sự thay đổi *chậm* của môi trường cũng là một quá trình học hỏi, nhưng tôi cho rằng cách thức thế giới đang thay đổi hiện nay sẽ khiến cho sự điều chỉnh dạng này ngày càng kém khả thi hơn. Nói cách khác, môi trường càng biến động thì sự lãnh đạo để tranh luận và minh chứng rằng quản lý môi trường là điều được mong đợi và khả thi càng trở nên quan trọng hơn.

5. Cam kết tìm ra chân lý, thông qua sự thực dụng và thẩm tra

Một văn hóa học hỏi phải chứa đựng một giả định chung rằng: các giải pháp cho vấn đề phát sinh phải phát xuất từ niềm tin sâu sắc vào việc thẩm tra và tìm kiếm “chân lý” theo cách thực dụng. Bản thân quá trình thẩm tra phải linh hoạt và phản ánh được bản chất của những thay đổi môi trường. Văn hóa học hỏi cần tránh giả định rằng trí tuệ và chân lý chỉ phát xuất từ một nguồn duy nhất hoặc thông qua một phương pháp duy nhất nào đó. Quan điểm này là quan trọng bởi vì trong thế giới văn hóa vĩ mô thì ngay cả những gì được coi là “khoa học” cũng đang có thay đổi lớn, vậy nên chúng ta không thể xem một số mô hình khoa học nhất định là phương pháp duy nhất đưa đến chân lý.

Khi vấn đề mà chúng ta phải đối mặt có thay đổi, phương pháp học tập của chúng ta cũng cần thay đổi theo. Tùy từng mục đích mà chúng ta sẽ dựa nhiều vào “khoa học bình thường” (*normal science*: cũng được dịch là “khoa học chuẩn định”, một khái niệm của Thomas Samuel Kuhn trong tác phẩm *Cấu trúc các cuộc cách mạng khoa học*, theo đó các nhà khoa học đều đặn thử nghiệm trong một mô hình (paradigm), tích tụ dần dần các chi tiết phù hợp với lý thuyết rộng đã sẵn có, chứ không thực sự thách thức hay thử kiểm tra các giả định nền móng của lý thuyết đó - ND), hay tìm kiếm chân lý từ những người thực hành có trải nghiệm (vì không thể có được bằng chứng khoa học), hoặc cùng nhau thử nghiệm và sống chung với sai lầm cho đến khi có được những giải pháp tốt hơn. Có nhiều hình thức để thu thập kiến thức và kỹ năng, và cái mà tôi gọi là quá trình nghiên cứu khách quan (clinical research) - trong đó người hỗ trợ tư vấn cho tổ chức và phía tổ chức (là khách hàng của bên tư vấn) đều cùng nhau làm việc - sẽ ngày càng trở nên quan trọng hơn bởi vì không có duy nhất ai đủ sức trở thành “chuyên gia” và có ngay câu trả lời đúng. Trong một tổ chức mang tính học hỏi, mọi người đều phải học để có được một phương pháp học tập. Và cách duy nhất để xây dựng nên một văn hóa học hỏi là bản thân người

lãnh đạo tổ chức phải nhận ra rằng mình không am hiểu quá nhiều, và người lãnh đạo này phải huấn luyện cho những người khác để họ cũng chấp nhận rằng bản thân họ cũng không hiểu biết nhiều (Schein, 2009a). Khi đó nhiệm vụ học hỏi trở thành một trách nhiệm chung.

Tôi thường nhận được câu hỏi: làm thế nào để nhạy cảm hơn về văn hóa. Câu trả lời ngắn gọn của tôi là “Hãy đi nhiều hơn”. Khi có nhiều trải nghiệm khác nhau trong những văn hóa khác nhau, chúng ta học hỏi được nhiều biến thể văn hóa và trở nên khiêm tốn, nhún nhường hơn về văn hóa. Những người lãnh đạo có tinh thần học hỏi cần có quan điểm này, và dành nhiều thời gian hơn để đi ra ngoài tổ chức của mình, tham quan nhiều văn hóa khác.

6. Định hướng tương lai tích cực

Định hướng thời gian tối ưu cho việc học có vẻ là định hướng đến một thời điểm đâu đó giữa tương lai gần và tương lai xa (nghĩa là một thời điểm trong tương lai không quá gần và cũng không quá xa - ND). Chúng ta cần tư duy đủ xa để có thể đánh giá được các hậu quả mang tính hệ thống từ các chuỗi hành động, nhưng chúng ta cũng phải nghĩ đến tương lai gần để biết được các giải pháp có hiệu quả hay chưa. Nếu môi trường biến động nhiều hơn, giả định cho rằng định hướng tốt nhất là nhìn về quá khứ hay hiện tại rõ ràng sẽ là không phù hợp.

7. Cam kết giao tiếp đầy đủ và cởi mở

Văn hóa học hỏi phải được xây dựng trên giả định rằng: giao tiếp và thông tin là trọng tâm của sự thịnh vượng trong tổ chức, do đó phải có một hệ thống thông tin đa chiều, nhiều kênh cho phép mỗi người liên hệ với nhiều người khác. Điều này có nghĩa là mọi người đều phải giả định rằng: việc nói lên sự thật, đến mức cao nhất mà họ có thể nói, là điều tích cực và được mong đợi.

Nguyên tắc “cởi mở” không có nghĩa là phải bộc trực “trăm phần trăm”, tùy tiện thể hiện hết tất cả những cảm xúc và quan điểm cá nhân trong mọi tình huống, mà chúng ta cần nhạy cảm hơn đối với các thông tin liên quan đến *nhiệm vụ* và chia sẻ chúng một cách cởi mở. Một trong những nhiệm vụ của người lãnh đạo có tinh thần học hỏi là chỉ rõ, trong từng nhiệm vụ cụ thể, mức độ giao tiếp tối thiểu và đâu là những thông tin then chốt để giải quyết vấn đề và để học hỏi. Không phải cứ nhiều thông tin hơn là tốt hơn, bởi vì khi càng biết nhiều thì chúng ta thường lại có thêm nhiều câu hỏi khác về những gì chưa biết. Người ta sẽ có vừa đủ thông tin cho nhiệm vụ khi các thành viên trong nhóm học được cách tin cậy lẫn nhau, và về căn bản thì niềm tin được hình thành khi các bên nói cho nhau nghe về sự thật theo đúng nguyên tắc của trật tự xã hội. Một trong những thách thức lớn dành cho người lãnh đạo có tinh thần học hỏi là làm thế nào để xây dựng được niềm tin trong một nhóm với các thành viên không gặp mặt nhau trực tiếp.

8. Cam kết sự đa dạng văn hóa

Môi trường càng biến động, tổ chức càng có nhiều khả năng hơn để xử lý những sự kiện bất ngờ nếu nó có nhiều nguồn lực để đa dạng văn hóa. Vì thế người lãnh đạo phải kích thích sự đa dạng này và lan tỏa giả định rằng

sự đa dạng văn hóa là điều được mong đợi tại cấp độ cá nhân và nhóm nhỏ. Hiển nhiên, sự đa dạng tạo ra những văn hóa bộ phận, chúng là nguồn lực cần thiết dành cho sự học hỏi và cải tiến.

Tuy nhiên, để làm cho sự đa dạng trở thành một nguồn lực, các văn hóa bộ phận hoặc cá nhân trong một nhóm đa văn hóa phải được kết nối và tôn trọng lẫn nhau, đủ để có thể học hỏi văn hóa và ngôn ngữ của nhau. Kế đến, nhiệm vụ của người lãnh đạo là đảm bảo được chất lượng của hoạt động giao tiếp và sự thấu hiểu giữa các loại văn hóa, chương sau sẽ trình bày thêm về những ý tưởng này. Sự đa dạng không có nghĩa là “thả nổi”, ngược lại để tối đa hóa sự đa dạng văn hóa người ta cần có các cơ chế điều phối cao độ và sự thấu hiểu qua lại về văn hóa.

9. Cam kết tư duy hệ thống

Khi thế giới ngày càng trở nên phức tạp và liên lập (interdependent) hơn, khả năng tư duy có hệ thống, để phân tích được các nguồn lực và có hiểu biết về những hậu quả tổng hợp dành cho nhiều bên liên quan, từ bỏ logic tuyến tính giản đơn để đến với các mô hình tư duy đa chiều phức tạp, lại càng trở thành một điều then chốt đối với sự học. Người lãnh đạo có tinh thần học hỏi phải tin rằng về bản chất thì thế giới này là phức tạp, phi tuyến tính, có liên quan đa chiều và phải “rất quyết đoán” rằng hầu hết mọi sự việc đều có nhiều nguyên nhân. Đây là vấn đề trọng tâm trong phân tích sự an toàn tại các ngành có độ rủi ro cao và ngành chăm sóc sức khỏe.

10. Niềm tin rằng phân tích văn hóa là tập hợp các lăng kính có giá trị để hiểu biết và cải tiến thế giới

Trong một văn hóa học hỏi, người lãnh đạo và các thành viên tin rằng phân tích và tư duy về văn hóa của tổ chức mình là một bộ phận cần thiết trong quá trình học. Phân tích văn hóa cho thấy những cơ chế quan trọng, theo đó nhóm và tổ chức thực thi chức năng trong những nhiệm vụ được giao. Nếu không phân tích văn hóa, rất khó có thể hiểu được sự hình thành nên nhóm, nhóm phát triển thành tổ chức như thế nào, và tổ chức phát triển ra sao.

Tình huống minh họa: SAAB Combitech

Một ví dụ minh họa rõ nét về sự can thiệp văn hóa vào quá trình học hỏi của tổ chức là hội thảo năm 1997 do SAAB Combitech, khối Nghiên cứu Phát triển của công ty SAAB, thực hiện. Người lãnh đạo của khối này là ông Per Risberg. Combitech có 7 đơn vị nghiên cứu riêng biệt, làm việc trong những lĩnh vực khác nhau như phát triển hệ thống đào tạo phức hợp, trang bị quân sự, thiết bị điện tử cho tàu thuyền, công nghệ hàng không vũ trụ... Mỗi đơn vị này đều có văn hóa bộ phận riêng, với cơ sở nền tảng là đặc thù về nhiệm vụ, công nghệ và lĩnh vực ngành nghề của các thành viên. Các đơn vị khá thân thiện với nhau, nhưng không hiểu đủ rõ về nhau để phát hiện ra rằng họ có thể cùng phát triển, cùng cải tiến nếu chia sẻ cho nhau các hiểu biết về công nghệ và tổ chức nhiều hơn nữa.

Risberg yêu cầu tôi giúp ông ta thiết kế nên một sự can thiệp, sao cho hướng dẫn được khoảng 100 thành viên của các đơn vị này về văn hóa và giúp họ quen thuộc hơn với các văn hóa của nhóm khác. Risberg và tôi đã

xây dựng nên một chương trình hội thảo 3 ngày, yêu cầu các nhóm xem trước các nội dung về văn hóa mà tôi đã viết trong một quyển sách. Mỗi nhóm cũng được yêu cầu viết lại cho tôi một lá thư, trong đó họ so sánh nhóm của mình với Ciba-Geigy và DEC, đồng thời cũng nêu ra những gì quan sát được trong văn hóa của nhóm mình.

Trong ngày đầu tiên của hội thảo, tôi trình bày về mô hình văn hóa, và đánh giá phân tự phân tích của các nhóm. Sau đó, mỗi nhóm có 2 người tình nguyện làm “nhà nhân chủng học”, đi sang một nhóm khác để học hỏi về văn hóa ở đó. Tôi đã trình bày một số khía cạnh của văn hóa (như các nội dung từ Chương 5 đến Chương 9 trong sách này) và dành nhiều thời gian để các nhóm đi thăm hỏi, quan sát, tìm hiểu về các sản phẩm nhân tạo, các giá trị được đồng thuận và những giả định ngầm hiểu. Trong ngày thứ hai, các báo cáo về kết quả của ngày đầu được trình bày, và các nhóm được nghe để biết 2 “nhà nhân chủng học” nói gì về văn hóa của mình. Không khí làm việc thật hứng thú, với nhiều giả định đa dạng.

Ngày làm việc thứ ba được dành để tìm hiểu một cách có hệ thống về các cách thức mà theo đó những đơn vị nghiên cứu phụ thuộc qua lại lẫn nhau, từ đó khám phá xem chúng có thể hỗ trợ nhau như thế nào khi chia sẻ thêm các bí quyết và công nghệ với nhau. Vào cuối ngày, Risberg mời mọi thành viên hội thảo đến ăn tối cùng nhau, và hóa ra họ không biết nhau rõ lắm nên không khí ban đầu thật buồn tẻ. Nhưng ngay sau món ăn đầu tiên, Risberg đã cho họ thay đổi trang phục trẻ trung, ngộ nghĩnh và cùng nhau nhảy múa trong 20 phút, trước khi quay lại bàn tiệc. Lúc này mọi người đã có thể vui vẻ tán gẫu với nhau. Kết thúc bữa tối, tôi thấy rất nhiều nụ cười, những cái vỗ vai và người ta trao đổi danh thiếp cho nhau. Risberg đã tạo ra một sự kiện “văn hóa” nhằm củng cố quan hệ tốt đẹp giữa các đơn vị nghiên cứu. Không những các nhóm này đã học được rằng văn hóa là một

khái niệm, mà chính thiết kế của hội thảo 3 ngày qua đã cho thấy việc vận dụng văn hóa một cách sáng tạo, khi các thành viên đóng vai “nhà nhân chủng học”.

Việc mọi người thay đổi trang phục “hippy” và cùng nhau nhảy múa cũng tương tự như hoạt động “giải trí” thường được tổ chức hàng năm tại Ciba-Geigy, nhằm mục đích làm cho mọi người hòa đồng với nhau, không phân biệt cấp bậc. Risberg nhận ra rằng mặc dù tổ chức của ông đã tồn tại nhiều năm nhưng các thành viên chưa biết rõ về nhau, cho nên ông quyết định phải tiến hành xây dựng “các hòn đảo văn hóa”. Tôi sẽ trình bày chi tiết hơn về khái niệm này trong chương tiếp theo.

Tại sao lại là những khía cạnh này?

Nhiều khía cạnh khác cũng có thể được phân tích như những điều có liên quan đến việc học. Nhưng tôi chọn lọc và loại bỏ ra những khía cạnh dường như không rõ ràng tạo thuận lợi cho việc học. Ví dụ, xét về khía cạnh tương quan giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể, cần thừa nhận rằng mọi hệ thống đều có cả hai và một văn hóa học hỏi sẽ là một văn hóa tạo thuận lợi tối đa cho cạnh tranh cá nhân và làm việc hợp tác theo nhóm, tùy theo từng nhiệm vụ. Tương tự như vậy khi xét về tương quan giữa định hướng hoàn thành nhiệm vụ và định hướng mối quan hệ. Một lần nữa lại là vấn đề nhiệm vụ, loại hình học hỏi cần có và điều kiện bối cảnh cụ thể khi chúng ta xét đến mức độ của tính thứ bậc trong tổ chức, sự chuyên quyền độc đoán, phong cách “gia trưởng” và sự tham gia của các thành viên. Trong tình huống minh họa tại công ty Alpha, chúng ta đã thấy rằng: ban đầu thì các kiến thức về rủi ro môi trường và cách thức xử lý chúng được các thành

viên học hỏi qua một chương trình huấn luyện dạng “độc tài”, từ cấp trên áp đặt xuống. Nhưng khi người ta tích lũy được nhiều trải nghiệm thực tế hiện trường, quá trình học hỏi được chuyển thành những cải tiến mang tính “địa phương”, sau đó được luân chuyển rộng rãi trong toàn tổ chức.

Sau cùng, chúng ta cần nhận thức được rằng ngay cả khái niệm về *sự học* cũng chịu ảnh hưởng nhiều từ các giả định văn hóa, rằng sự học có nhiều ý nghĩa khác nhau trong các văn hóa khác nhau. Những khía cạnh mà tôi liệt kê trong phần trên đây chỉ cho thấy những hiểu biết của cá nhân tôi về văn hóa, và vì vậy chỉ nên coi chúng là những cơ sở sơ bộ ban đầu về những điểm nhấn của một văn hóa học hỏi.

Kế đến, vai trò của công tác lãnh đạo có định hướng học hỏi trong một thế giới đang biến động là: thúc đẩy sự phát triển của những giả định trên. Trước tiên, bản thân người lãnh đạo phải có những giả định như vậy, họ phải trở thành “học viên” và có đủ năng lực để nhận ra và khen thưởng một cách có hệ thống cho những hành vi phù hợp với các giả định đó.

Sự lãnh đạo có định hướng học hỏi

Mặc dù đã mô tả các đặc trưng tổng quát của một văn hóa học hỏi và những hàm ý đối với người lãnh đạo có tinh thần học hỏi, nhưng chúng ta vẫn cần tìm hiểu nhanh để biết thêm: liệu rằng sự lãnh đạo có định hướng học hỏi có khác biệt theo từng giai đoạn phát triển của tổ chức hay không.

Sự lãnh đạo có tinh thần học hỏi trong giai đoạn hình thành văn hóa

Trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, người sáng lập/lãnh đạo có tinh thần học hỏi không những phải có tầm nhìn, mà họ còn phải có khả năng để triển khai tầm nhìn và phát triển tầm nhìn đó đi xa hơn khi bối cảnh bên ngoài thay đổi. Khi các thành viên mới xuất hiện với các trải nghiệm về tổ chức và văn hóa mà họ có từ trước cũng như khi nhóm đối mặt và tồn tại được sau cơn khủng hoảng, một tập hợp chung của các giả định chỉ có thể được hình thành thông qua những thông điệp rõ ràng và nhất quán. Vì thế người lãnh đạo cần nhất quán và kiên nhẫn, nhưng khi là một “học viên” lại cần linh hoạt và sẵn sàng thay đổi.

Khi nhóm và tổ chức phát triển, sẽ phát sinh một số vấn đề cảm xúc nhất định trong việc phụ thuộc vào người lãnh đạo, trong quan hệ đồng nghiệp ngang cấp, và trong phương pháp làm việc. Trong từng giai đoạn phát triển của nhóm và tổ chức, vai trò lãnh đạo là cần thiết để giúp nhóm xác định được vấn đề và xử lý nó. Khi đó người lãnh đạo thường phải hấp thu và kìm chế những lo ngại khi công việc không “chạy tốt” như mong muốn (Hirschhorn, 1988; Schein, 1983, Frost, 2003). Người lãnh đạo có thể cũng chưa có câu trả lời, nhưng anh ta/cô ta phải tạo ra sự bình ổn tạm thời và cảm giác an tâm trong khi tìm kiếm câu trả lời. Chức năng kìm chế sự lo ngại là đặc biệt phù hợp trong những giai đoạn học hỏi, khi các phương pháp và thói quen cũ bị xóa bỏ trước khi những cái mới mẻ được tiếp thu học hỏi. Và nếu thế giới còn biến động nhiều hơn, sự lo ngại có thể kéo dài và đòi hỏi người lãnh đạo cần thực thi vai trò hỗ trợ trong dài hạn.

Khó khăn dành cho người lãnh đạo đồng thời là người sáng lập sẽ là: làm thế nào để vừa giải thích được rõ ràng, mạnh mẽ về tầm nhìn; vừa cởi mở trước sự thay đổi nếu tầm nhìn không còn phù hợp trong môi trường đang biến động.

Sự lãnh đạo khi tổ chức trong giai đoạn “trung niên”

Khi tổ chức đã có một bề dày lịch sử phát triển nhất định, văn hóa của tổ chức đó trở thành một căn nguyên quan trọng, ảnh hưởng đến chiến lược, cấu trúc, quy trình và cách thức để các nhóm trong tổ chức liên hệ với nhau. Văn hóa trở thành một yếu tố tác động đáng kể đến nhận thức, tư duy và cảm xúc của các thành viên, từ đó ảnh hưởng đến hành vi trong tổ chức. Bởi vì văn hóa có chức năng quan trọng là giảm bớt lo ngại, nó vẫn dai dẳng tồn tại ngay cả khi đã không còn phù hợp với các cơ hội và sự hạn chế của môi trường.

Mặc dù vậy, các tổ chức trong giai đoạn “trung niên” thường cho thấy hai mô hình khác nhau về căn bản. Một số tổ chức, chịu ảnh hưởng của một hoặc nhiều thể hệ lãnh đạo, đã phát triển được một văn hóa tích hợp cao độ ngay cả khi chúng đã thành những tổ chức lớn và đa dạng. Một số khác lại để cho các giả định văn hóa khác nhau được phát triển tự do, “trăm hoa đua nở” và do đó hình thành nên sự đa dạng văn hóa xét theo ý nghĩa các hoạt động kinh doanh, các chức năng, phân vùng địa lý và thậm chí các đơn vị bộ phận. Việc quản lý văn hóa trong giai đoạn này tùy thuộc vào mô hình mà tổ chức đã chọn và tin rằng đó là chọn lựa tốt nhất cho tương lai.

Trên hết, người lãnh đạo trong giai đoạn này cần có hiểu biết sâu sắc và những kỹ năng để giúp tổ chức phát triển được những gì thiết yếu đối với hiệu suất trong tương lai. Trong một số tình huống, điều này cũng có thể có nghĩa là đa dạng hóa văn hóa, trong một số tình huống khác lại có thể là tập hợp lại nhiều đơn vị và nỗ lực áp đặt lên chúng những giả định chung. Trong cả hai loại tình huống trên, người lãnh đạo đều cần phải (1) có năng lực phân tích văn hóa đến mức chi tiết đủ để biết các giả định nào có thể hỗ

trợ và những giả định nào khác có thể cản trở cho việc hoàn thành sứ mạng của tổ chức, và (2) có những kỹ năng can thiệp để tạo sự thay đổi theo ý muốn.

Sự lãnh đạo khi tổ chức đã trưởng thành và suy thoái

Trong một tổ chức đã trưởng thành, nếu nó phát triển được một văn hóa đồng nhất thì văn hóa đó tới thời điểm này lại định nghĩa luôn cả những gì được cho là “sự lãnh đạo”, những hành vi anh hùng và những hành vi tội lỗi, sự ủy quyền và cách thức quyền lực được phân bổ và quản lý, và các nguyên tắc về sự thân mật. Theo đó, những gì mà sự lãnh đạo đã tạo ra trong quá khứ thì nay sẽ vẫn được duy trì trong vô thức; hoặc tạo ra những định nghĩa mới về sự lãnh đạo, không mang theo những loại giả định có tinh thần doanh nhân như lúc tổ chức mới được thành lập ban đầu. Như vậy, vấn đề đầu tiên đối với một tổ chức đã trưởng thành và có thể suy thoái là: phải tìm ra một quy trình giao quyền cho một người lãnh đạo tiềm năng - người này phải đủ hiểu biết sâu sắc và sức mạnh để vượt qua những giả định văn hóa đang cản trở.

Những người lãnh đạo có năng lực quản lý sự thay đổi văn hóa có thể là những người trong nội bộ, nếu những người này có đủ mức độ khách quan và hiểu biết sâu sắc về các yếu tố văn hóa. Tuy nhiên, những người đã từng rời bỏ tổ chức trước kia thường sẽ không thể quay lại lãnh đạo việc thay đổi văn hóa. Nếu người lãnh đạo được chọn là người ngoài tổ chức, anh ta/cô ta phải có kỹ năng chẩn đoán văn hóa chính xác, xác định được yếu tố nào là phù hợp, yếu tố nào sẽ là vấn đề trong tương lai, và làm thế nào để thay đổi những cái cần thiết phải đổi thay.

Trước tiên, sự lãnh đạo có được theo cách thứ hai này phải có năng lực bao phủ được văn hóa tổ chức hiện có, suy nghĩ và nhận thức được sự khác biệt giữa thực thi và những hàm ý của các giả định đang tồn tại. Vì thế những người lãnh đạo có tinh thần học hỏi phần nào phải trở thành những người khách quan bên ngoài, mặt khác phải thấu hiểu môi trường bên ngoài của tổ chức. Cùng lúc đó những người lãnh đạo này phải kết nối được các bộ phận bên trong tổ chức, lắng nghe được những thông tin liên quan đến việc không chấp nhận và thẩm định được những hàm ý cho tương lai của tổ chức. Một khi đã hiểu rõ chuyện gì đang diễn ra, cần những gì để thay đổi tổ chức thì người lãnh đạo mới có thể bắt đầu hành động.

Yêu cầu dành cho người lãnh đạo phải có được tầm nhìn là điều đã được thảo luận nhiều, nhưng việc họ cần có khả năng lắng nghe, hấp thụ, tìm kiếm xu hướng từ môi trường, tìm kiếm và chấp nhận sự hỗ trợ, xây dựng năng lực học hỏi cho tổ chức vẫn còn chưa được nhiều người bàn thảo đến (Schein, 2009a). Đặc biệt là tại cấp độ chiến lược, khả năng nhìn nhận và nắm bắt được sự phức tạp của vấn đề là điều then chốt. Khi bị ám ảnh bởi tầm nhìn của công tác lãnh đạo, chúng ta thường “làm khó” cho người lãnh đạo để họ cũng không thừa nhận rằng tầm nhìn của họ cũng không sáng rõ là mấy. Và như tôi đã trình bày nhiều lần, tầm nhìn chỉ hữu ích một khi tổ chức đã có những thông tin không chấp nhận, các thành viên đã cảm thấy lo ngại và cần giải pháp.

Sự lãnh đạo và Văn hóa trong các tổ chức được mua bán sáp nhập

Khi ban quản lý của một công ty quyết định sáp nhập với hoặc mua lại một công ty khác, họ thường kiểm tra cẩn thận sức khỏe tài chính, vị thế trên thị trường, sức mạnh quản lý và nhiều khía cạnh khác liên quan đến

“thế và lực” của của đối tác. Tuy nhiên người ta hiếm khi kiểm tra thẩm định những khía cạnh có thể được cho là mang tính “văn hóa”: triết lý hay phong cách của doanh nghiệp, các xuất xứ kỹ thuật, cấu trúc, phương pháp vận hành. Đây có thể là những manh mối cho những giả định căn bản về sứ mạng hoặc tương lai của một doanh nghiệp. Nhưng, nếu văn hóa quyết định và hạn chế chiến lược, thì sự khập khiễng trong văn hóa của một tổ chức là kết quả của hoạt động mua bán sáp nhập cũng là một rủi ro lớn, không kém gì so với những rủi ro tài chính, sản phẩm hay thị trường (Buono & Bowditch, 1989; COS, 1990; McManus & Hergert, 1988).

Một ví dụ: trong quá khứ General Foods (GF) từng mua lại một chuỗi thức ăn nhanh khi đó đang hoạt động thành công là Burger Chef. Sau 10 năm dần xếp, GF vẫn không sao khiến cho tổ chức được mua lại kia hoạt động có lợi nhuận. Đầu tiên, GF không dự đoán được rằng nhiều nhà quản lý giỏi của Burger Chef sẽ ra đi vì họ không ưa triết lý của GF. Sau đó, thay vì tuyển dụng những nhà quản lý có kinh nghiệm trong ngành thức ăn nhanh, GF lại chỉ định một số nhà quản lý của họ để điều hành cửa hàng - một lĩnh vực đối với GF là mới mẻ. Đây cũng là sai lầm thứ hai. Chưa hết, GF áp đặt nhiều hệ thống kiểm soát và quy trình lên Burger Chef, chúng từng có hiệu quả đối với bản thân GF nhưng lại khiến cho chi phí vận hành của Burger Chef lên cao. Các nhà quản lý của GF không hiểu đầy đủ về nghiệp vụ nhượng quyền và do đó không thể “cảm” được cần gì để làm cho hoạt động kinh doanh nhượng quyền có lời.

Sau khi việc mua bán sáp nhập hoặc đa dạng hóa đã gặp trục trặc, các nhà quản lý thường nói là: gốc rễ vấn đề là sự không tương thích văn hóa, nhưng bằng cách nào đó mà người ta vẫn không mấy quan tâm đến sự tương thích văn hóa trong quá trình ra quyết định lúc đầu. Vậy thì vai trò

của người lãnh đạo sẽ là gì trong những tình huống như thế này? Có 4 nhiệm vụ trọng tâm được xác định:

1. Người lãnh đạo phải hiểu đủ rõ về văn hóa của tổ chức mình để có thể rà soát xem liệu có thể có sự không tương thích với văn hóa của tổ chức khác hay không.

2. Người lãnh đạo phải biết cách giải mã được văn hóa khác để tiến hành các hoạt động khám phá chúng, tìm ra một số giả định trong tổ chức khác.

3. Người lãnh đạo phải có khả năng làm rõ một số cơ chế hợp lực khả thi hoặc những sự không tương thích, sao cho những người khác cũng có thể hiểu và xử lý được các hiện trạng văn hóa trong quá trình ra quyết định.

4. Nếu người lãnh đạo không phải là CEO, anh ta/cô ta phải có năng lực thuyết phục được CEO hay ban điều hành để những người này quan tâm nghiêm túc đến những vấn đề văn hóa.

Các thành viên trong nhóm hoạch định hoặc ban quản lý dự án mua bán sáp nhập thường phát triển được những hiểu biết sâu sắc về sự đan xen văn hóa để có quyết định đúng về hoạt động này, nhưng họ lại thường thiếu các kỹ năng thuyết phục ban quản lý cấp cao để họ nghiêm túc xem xét các vấn đề văn hóa. Vậy nên, một lần nữa, việc chẩn đoán văn hóa dựa trên tính khách quan và năng lực bao quát được văn hóa lại trở thành đặc trưng then chốt của những người lãnh đạo có tinh thần học hỏi.

Sự lãnh đạo và Văn hóa trong các tổ chức hợp tác, liên doanh và liên minh chiến lược

Yêu cầu phân tích văn hóa còn cao hơn đối với các liên doanh và liên minh chiến lược, nếu so với các tổ chức hình thành từ hoạt động mua bán sáp nhập, bởi vì trong quá trình toàn cầu hóa tốc độ cao hiện nay thì hiện tượng biên giới xuyên quốc gia đã ngày càng gia tăng. Việc giải mã những sự khác biệt giữa 2 công ty trong cùng một nền văn hóa quốc gia sẽ không khó bằng việc giải mã những khác biệt giữa 2 công ty thuộc 2 văn hóa quốc gia khác nhau, khi chúng tiến hành liên doanh hay liên minh, đặt quan hệ đối tác xuyên biên giới (Salk, 1997). Một trong những điều rất khó là xác định xem những khác biệt được cảm nhận đó là đặc trưng văn hóa của tổ chức hay của quốc gia. Việc xác định này là quan trọng bởi vì khả năng làm thay đổi được những đặc trưng văn hóa quốc gia hoặc những văn hóa vĩ mô khác là rất thấp.

Vai trò của người lãnh đạo có tinh thần học hỏi trong giai đoạn này về căn bản cũng giống như vai trò trong hoạt động mua bán sáp nhập, nhưng điểm khác là có thêm vai trò bao trùm được các dấu hiệu nhận diện mang tính quốc gia. Ví dụ, Essochem Europe, công ty thành viên của Exxon tại châu Âu, sẽ không thể tìm được một nhà quản lý địa phương nào để đưa vào hội đồng quản trị bởi vì họ “quá cảm xúc”. Họ không đáp ứng được yêu cầu về hình mẫu của nhà quản lý không cảm xúc, theo các giả định của văn hóa Mỹ, và cũng không chấp nhận các giả định đó. Nói cách khác, người lãnh đạo cần phải khách quan đối với văn hóa tổ chức và cả văn hóa quốc gia, dân tộc.

Những hàm ý dành cho việc lựa chọn và phát triển những người lãnh đạo

Vậy thì cần làm gì để triển khai công tác lãnh đạo có tinh thần học hỏi nhằm kích thích một văn hóa học hỏi?

1. Nhận thức và các hiểu biết sâu sắc

Người lãnh đạo có tinh thần học hỏi phải nhận thức được vấn đề, hiểu biết sâu sắc về văn hóa và những yếu tố không phù hợp của nó. Việc này không phải là điều dễ dàng bởi vì nó buộc người lãnh đạo phải nhìn nhận được các điểm yếu, phải nhận thức được rằng sự phòng thủ không những chỉ giúp kiểm soát sự lo ngại mà còn ngăn cản những nỗ lực để tổ chức vận hành có hiệu quả hơn. Các nhà thiết kế sự thay đổi thành công phải có tính khách quan cao độ về bản thân họ và tổ chức của họ. Tính khách quan này có thể có được sau quá trình làm việc trong nhiều cơ chế, bối cảnh khác nhau và do đó người ta có thể so sánh đối chiếu những văn hóa khác nhau. Vì thế, trong công tác phát triển người lãnh đạo tương lai, nhiều tổ chức đã chú trọng đến những trải nghiệm làm việc quốc tế.

Các cá nhân cũng có thể trở nên khách quan hơn thông qua dịch vụ tư vấn và các liệu pháp tâm lý. Cần lưu ý rằng một trong những chức năng quan trọng nhất của nhà tư vấn bên ngoài là mang đến những hiểu biết văn hóa chuyên sâu, giúp cho người lãnh đạo tự nhận thức được bản thân và hiểu văn hóa của tổ chức mình tốt hơn. Điều này đối với nhà tư vấn là quan trọng hơn so với việc đề xuất, hướng dẫn cho tổ chức thực thi.

Để trở thành người lãnh đạo có định hướng học hỏi, người lãnh đạo cần ý thức được những hạn chế của mình. Khi thế giới ngày càng biến động hơn, càng khó để có thể xây dựng được một tầm nhìn sáng rõ. Thay vì vậy, người lãnh đạo phải thừa nhận rằng mình cũng chưa có câu trả lời, thừa nhận rằng không kiểm soát được tình hình, đang tìm kiếm sự hỗ trợ của các thuộc cấp, đang học hỏi theo dạng “thử và sai” và đang hỗ trợ cho các nỗ

lực học hỏi của người khác. Như đã trình bày trong các tác phẩm khác, tôi cho rằng người lãnh đạo phải phát triển được các kỹ năng trong việc “tìm hiểu, học hỏi một cách khiêm tốn” (Schein, 2009a).

2. Động cơ

Những người lãnh đạo có tinh thần học hỏi không những phải có hiểu biết sâu sắc về các động lực của văn hóa, mà họ còn phải có kỹ năng và động cơ cần thiết để can thiệp được vào các quá trình văn hóa trong tổ chức của mình. Để thay đổi bất cứ yếu tố văn hóa nào, người lãnh đạo phải sẵn sàng “làm tan rã” hiện trạng của tổ chức, phải có sự không chấp nhận và điều này chắc chắn làm tổn thương nhiều người khác. Người lãnh đạo phải tìm ra phương pháp để tuyên bố với tổ chức của mình rằng đang có nhiều bất ổn và, nếu cần, phải nhờ những người bên ngoài tổ chức để gửi đi lời cảnh báo. Việc này đòi hỏi khả năng quan tâm đến tổ chức nhiều hơn bản thân mình, truyền thông sự cống hiến và cam kết dành cho nhóm nhiều hơn là sự tư lợi cá nhân.

3. Sức mạnh cảm xúc

Việc “làm tan rã” hiện trạng của tổ chức đòi hỏi phải tạo ra sự an toàn tâm lý, nghĩa là người lãnh đạo phải có sức mạnh cảm xúc để hấp thu được những lo ngại đi kèm với sự thay đổi, và phải đủ năng lực để hỗ trợ tổ chức trong suốt giai đoạn quá độ, ngay cả khi các thành viên giận dữ và phản đối, cản trở sự thay đổi đó. Người lãnh đạo có thể trở thành mục tiêu của những cơn giận và lời phê phán, chỉ trích bởi vì, theo định nghĩa, anh ta/cô ta đã

thách thức một số điều mà nhóm vẫn cho là hiển nhiên đúng. Điều này có thể liên quan đến những hành động mang tính biểu tượng cao như: xóa sổ một khối chức năng từng là nguồn gốc của sự phát triển cho công ty và là niềm tự hào, là dấu hiệu nhận biết của các nhân viên; hoặc cho thôi việc những người lao động trung thành; hoặc cho những bạn bè cũ về hưu. Tệ nhất là điều này có thể mang hàm ý phủ nhận một số giả định mà người sáng lập đã áp ủ từ lâu. Khi đó, sự tận tâm và cam kết trở nên rất cần thiết để người lãnh đạo có thể chứng minh cho tổ chức thấy rằng anh ta/cô ta thực sự quan tâm đến sự thịnh vượng chung của tổ chức.

4. Khả năng thay đổi các giả định văn hóa

Nếu muốn từ bỏ một giả định nào đó, nó cần phải được thay thế hoặc được tái định nghĩa dưới một dạng thức khác và gánh nặng này đè lên vai người lãnh đạo có tinh thần học hỏi. Nói cách khác, người lãnh đạo phải có khả năng suy luận ra “định nghĩa mới mang tính nhận thức” bằng cách làm rõ và thuyết phục được người khác tin vào những giá trị và khái niệm mới, hoặc tạo điều kiện để họ khám phá ra những giá trị và khái niệm mới. Người lãnh đạo cần có khả năng làm lộ diện, phân tích, và thay đổi một số giả định căn bản.

5. Khả năng lôi cuốn người khác và khiến họ tham gia

Một nghịch lý của người lãnh đạo có tinh thần học hỏi là: anh ta/cô ta không những phải có năng lực lãnh đạo, mà còn phải có khả năng lắng nghe, lôi cuốn nhóm để tạo ra những hiểu biết sâu sắc về những tình huống

“tiền thoái lưỡng nan” mang tính văn hóa, đồng thời phải thực sự tham gia vào quá trình học hỏi và thay đổi. Những người lãnh đạo của các phong trào xã hội, tôn giáo hay chính trị có thể dựa vào sức thu hút đặc biệt cá nhân (charisma) và khiến cho những người khác hành động theo ý muốn của họ. Nhưng trong một tổ chức, người lãnh đạo phải làm việc với và phụ thuộc vào nhóm hiện có, trong khi thực thi sứ mạng của tổ chức. Suy cho cùng, người lãnh đạo phải nhận ra rằng sự tái định nghĩa mang tính nhận thức phải diễn ra trong tâm trí của nhiều thành viên, khi họ chủ động tham gia vào quá trình thay đổi. Toàn bộ tổ chức phải đạt đến một mức độ nhất định của hiểu biết và có động cơ để thay đổi, trước khi có sự thay đổi thực sự, và người lãnh đạo cần tạo ra những điều kiện đó. Công cuộc thay đổi sẽ trở nên phức tạp hơn, khi liên quan đến những văn hóa vĩ mô và yếu tố đa văn hóa trong các đơn vị.

Tóm tắt và những kết luận

Tôi đã cố gắng trình bày về những đặc trưng của cái mà chúng ta gọi là “văn hóa học hỏi” và những hàm ý của nó dành cho công tác lãnh đạo trong điều kiện thực tế hiện nay, khi thế giới ngày càng biến động nhiều hơn và khó có thể dự đoán được. Tôi thảo luận về các vấn đề thay đổi văn hóa theo những giai đoạn phát triển chính yếu của tổ chức và tập trung vào vai trò của công tác lãnh đạo trong việc phát triển chiến lược, trong hoạt động mua bán sáp nhập, trong khi liên doanh hoặc tiến hành những liên minh chiến lược.

Sự học hỏi và thay đổi không thể áp đặt lên con người. Cần sự quan tâm và tham gia của họ để phân tích hiện trạng, chỉ ra những việc cần làm và

một quy trình học hỏi và thay đổi thực sự. Khi thế giới này ngày càng trở nên biến động, mù mờ và ngoài tầm kiểm soát thì càng phải chia sẻ quá trình học hỏi nhiều hơn cho mọi thành viên. Nhằm mục đích này, chúng ta cần tìm hiểu thêm về khái niệm *các hòn đảo văn hóa* , chúng là những đoạn đối thoại có định hướng văn hóa.

CÁC HÒN ĐẢO VĂN HÓA: QUẢN LÝ CÁC NHÓM ĐA VĂN HÓA

Trong chương trước, tôi đã phác họa đôi nét về văn hóa học hỏi và sự lãnh đạo có tinh thần học hỏi. “Nói thì dễ, làm mới khó”. Cụ thể, không thể biết rõ các hiểu biết văn hóa và sự thấu hiểu lẫn nhau có thể đạt đến mức độ nào trong những thiết kế, các nhóm và tổ chức *đa văn hóa*, liên quan đến nhiều nền văn hóa vĩ mô của quốc gia và ngành nghề. Các nhóm đặc nhiệm và nhóm dự án đa văn hóa ngày càng trở nên phổ biến, chúng thậm chí còn được đặt tên mới là “nhóm cộng tác”. Việc tạo thành các nhóm dạng này đã được trình bày trong tác phẩm *Sổ tay Thông tin về Văn hóa* (Ang và Van Dyne, 2008):

Những thành viên trong nhóm cộng tác có thể chỉ làm việc cùng nhau một lần, không dự đoán được những tương tác sau đó. Một nhóm nòng cốt có thể sẽ hoạt động “thường trực”, trong khi những thành viên khác sẽ xuất hiện lác đác, chỉ khi có yêu cầu. Hơn nữa, sự cộng tác có thể có những giai đoạn cần tương tác cao độ, nhưng cũng có khi đòi hỏi những cá nhân hành động độc lập nhau. Nhiều thành viên cảm thấy rằng mình đang chia sẻ một mục tiêu chung trong một giai đoạn nhất định của dự án, chứ không coi mình thực sự là thành viên trong một “nhóm”. Trong thời gian cộng tác, các thành viên có thể không hề gặp mặt nhau, có thể phân tán rải rác xét từ góc độ địa lý, và về cơ bản có thể chỉ liên hệ với nhau qua hệ thống viễn thông.

Theo đó các nhóm cộng tác sẽ có cấu trúc lỏng lẻo hơn, mang tính tạm thời nhiều hơn, dễ thay đổi hơn và làm việc qua các công cụ điện tử nhiều hơn so với các nhóm kiểu truyền thống. (Gibson và Dibble, 2008, trang 222 - 223)

Có thể xem xét hai loại điển hình là (1) nhóm “đặc nhiệm” có mọi thành viên đến từ các quốc gia khác nhau và (2) nhóm “phẫu thuật” trong đó các thành viên có những văn hóa ngành nghề khác nhau và sự khác biệt về thứ bậc ngay trong nhóm. Đặc trưng của các nhóm này là: chúng ta phải xử lý cả những khác biệt mang tính chất quốc gia lẫn những khác biệt về địa vị. Từ quan điểm quản lý văn hóa và sự lãnh đạo có tinh thần học hỏi, những nhóm này cần được xây dựng và đạt hiệu suất làm việc cao như thế nào?

Trong cả hai loại hình nói trên, nhóm đều phải có trải nghiệm để mỗi thành viên tìm hiểu được những đặc trưng văn hóa quan trọng của các thành viên khác, để vượt qua sự tôn trọng và những thái độ mang nặng tính nghi thức đã cản trở sự giao tiếp cởi mở giữa những người khác nhau về cấp bậc, có một số hiểu biết và cảm thông, và tìm ra một số yếu tố nền móng chung. Cụ thể, họ cần tìm hiểu các chuẩn mực và những giả định nền móng liên quan đến *sự ủy quyền* và *sự thân mật*, bởi vì những điểm chung tại đây là rất quan trọng để phát triển một quan hệ khả thi trong công việc. Nhiệm vụ này là rất khó, vì mỗi trật tự xã hội theo từng văn hóa khác nhau lại có những chuẩn mực khác nhau về việc “giữ mặt”, nên nói chuyện cởi mở về đề tài này là khó khăn và còn nguy hiểm nữa là đằng khác. Các nguyên tắc về phép lịch sự và nỗi lo ngại về sự xúc phạm khiến cho hầu như các thành viên đều không dễ dàng tiết lộ cho người khác biết những cảm xúc sâu kín của mình về sự ủy quyền và sự thân mật.

Chúng ta không chỉ đang thảo luận về phương pháp quản lý một liên doanh hay một công ty vừa được mua lại, tại đó tổ chức chịu ảnh hưởng của 2 văn hóa và sẵn có một số hình thức học tập qua lại, chính thức. Thay vì vậy chúng ta đang thảo luận về việc: làm thế nào để các cá nhân là người Ả Rập, Israel, Nhật Bản, Nigeria và người Mỹ có thể tạo thành một nhóm chức năng ngay cả khi tất cả họ đều biết tiếng Anh. Thử xem thêm một ví dụ khác: một nhóm phẫu thuật gồm nhiều bác sĩ và y tá đến từ nhiều quốc gia khác nhau, đang triển khai ứng dụng một kỹ thuật mới. Họ đều có kiến thức nền tảng khác nhau, vì được giáo dục tại các quốc gia khác nhau. Vậy làm thế nào để họ có được một nền móng chung? Loại hình đào tạo nào và các trải nghiệm nào có thể giúp cho những nhóm dạng này phát triển được quan hệ, sự tin cậy và giao tiếp cởi mở với nhau trong công việc? Đó là vấn đề cần được giải quyết.

Cần ghi nhớ rằng trật tự xã hội và các chuẩn mực của nó đối với sự lịch lãm, tế nhị và không bị “mất mặt” là những bộ phận cấu thành quan trọng của văn hóa. Mỗi văn hóa vĩ mô đều phát triển một trật tự xã hội, nhưng chúng có những chuẩn mực khác nhau. Ví dụ, tại Hoa Kỳ thì việc đối mặt nhau để phê phán là có thể chấp nhận được; trong khi tại Nhật Bản thì không. Trong một số văn hóa thì tuyển dụng người thân trong gia đình vào làm việc là cách tốt nhất để có được những nhân viên trung thành; trong một số văn hóa khác thì việc này được coi là “gia đình trị” và bị ngăn cấm. Những khác biệt giữa những lĩnh vực ngành nghề có thể không lên đến đỉnh điểm, nhưng chúng vẫn rất quan trọng nếu nhóm được cấu thành từ các thành viên thuộc nhiều ngành nghề và có cấp bậc khác nhau.

Thông tin về văn hóa

Một phương pháp tiếp cận để xử lý các vấn đề mang tính chất đa văn hóa như trên là: đào tạo cho từng thành viên để tất cả họ biết về những giả định và chuẩn mực của các văn hóa khác, có liên quan. Tôi đã tranh luận rằng phương pháp này không những rườm rà (bởi vì có nhiều văn hóa liên quan) mà còn có thể trừu tượng mơ hồ khi học viên không biết làm thế nào để ứng dụng được những điều vừa học.

Một phương pháp tiếp cận thứ hai là tập trung vào các *thông tin về văn hóa* (Thomas và Inkson, 2003; Early & Ang, 2003; Peterson, 2004; Plum, 2008; Ang và Van Dyne, 2008). Bởi vì trên thế giới này có nhiều văn hóa vĩ mô, nên việc học hỏi các nội dung của chúng sẽ là không khả thi bằng việc phát triển những kỹ năng học hỏi để người ta có thể nhanh chóng nắm bắt được đâu là những kiến thức văn hóa cần thiết, có liên quan trong những tình huống xác định. Vấn đề căn bản trong những tình huống mang tính đa văn hóa là: các thành viên của mỗi văn hóa vĩ mô đều có quan điểm và thành kiến về “các phe khác”, hoặc cũng có hiểu biết nhất định về văn hóa của họ nhưng vẫn sẵn có tiền đề rằng “văn hóa của bên mình mới là đúng đắn”. Vì thế, việc làm cho các tổ chức, các nhóm hoặc đội dự án đa văn hóa có thể cùng nhau làm việc trôi chảy sẽ gặp phải một thách thức văn hóa lớn hơn nhiều so với thách thức của việc phát triển hoặc làm thay đổi một văn hóa trong một bối cảnh vĩ mô.

Theo khái niệm thông tin về văn hóa, để phát triển được sự hiểu biết, cảm thông và khả năng làm việc được với những cá nhân đến từ văn hóa khác, thì cần có 4 năng lực: (1) thực sự có kiến thức về một số nét chính yếu của các văn hóa có liên quan, (2) nhạy cảm văn hóa hoặc có ý thức quan tâm đến văn hóa, (3) động lực để tìm hiểu về các văn hóa khác và (4) các kỹ năng hành xử và độ linh hoạt để học hỏi những phương pháp làm việc mới (Early và Ang, 2003; Thomas và Inkson, 2003). Cũng trong tác

phẩm *Sổ tay Thông tin về Văn hóa*, Ang và Van Dyne đã trình bày một tập hợp các tài liệu mô tả việc phát triển nên một thước đo thông tin về văn hóa, từ đó chứng minh rằng các nhóm với thành viên đạt điểm số cao hơn (theo thước đo nói trên) sẽ có hiệu quả hoạt động cao hơn. Rõ ràng, các cá nhân sẽ có mức độ nhạy cảm văn hóa và khả năng học hỏi khác nhau. Nhưng trong nhiều tình huống thì chúng ta không có nhiều lựa chọn để bổ nhiệm nhân sự, bởi vì nguồn lực có kỹ năng chuyên môn cần thiết là hữu hạn. Hơn nữa nếu người lãnh đạo quyết định phải *tăng thêm* năng lực văn hóa của nhân viên, thì đâu sẽ là những loại trải nghiệm mà họ cần có? Người lãnh đạo nên làm gì trong khi thiết kế các quy trình học hỏi để kích thích được năng lực văn hóa, bất chấp tình trạng thông tin văn hóa ban đầu của học viên? Mục tiêu của chương này là mô tả quy trình đó.

Quy trình học hỏi như trên chắc chắn sẽ đối đầu với một thực tế rằng: mỗi thành viên đến từ một văn hóa khác nhau đều xuất phát với giả định rằng cách làm của mình là phù hợp và đúng đắn. Mỗi người trong chúng ta đều đến từ một mô hình trật tự xã hội nhất định và do đó đều coi những giả định trong trật tự đó là điều hiển nhiên đúng. Các hiểu biết về những văn hóa khác có thể được khởi xướng bằng việc chấp nhận rằng: cũng có một số cách làm khác nữa. Để tiến xa thêm và có được sự cảm thông, từ đó có thể có một nền móng chung để cùng nhau làm việc, chúng ta phải tạm gác sang một bên vài nguyên tắc của trật tự xã hội. Chúng ta phải có khả năng tư duy về chính những giả định của mình và xem xét khả năng tồn tại một số giả định khác, cũng có giá trị như những giả định của chúng ta. Quá trình này bắt đầu bằng việc “tự vấn”, chứ không phải bằng việc được thuyết phục để tin vào tính đúng đắn của những giả định khác. Người ta có thể thực hiện điều này như thế nào?

Khái niệm về một Hòn đảo văn hóa “tạm trú”

Một *hòn đảo văn hóa* là tình huống theo đó chúng ta tạm thời gác lại những nguyên tắc giữ mặt cho nhau, sao cho tất cả có thể khám phá nhận thức riêng của nhau, từ đó hiểu được các giá trị và giả định ngầm hiểu của nhau, đặc biệt là những nội dung xoay quanh sự ủy quyền và sự thân mật. Thuật ngữ này lần đầu tiên được sử dụng trong lĩnh vực tổ chức khi các nhóm tham gia chương trình Đào tạo Quan hệ Con người tại Bethel, Maine trong vài tuần để tìm hiểu về công tác lãnh đạo và các động lực của nhóm (Bradford, Gibb và Benne, 1964; Schein và Bennis, 1965). Nội dung chính của quá trình đào tạo này đã được trình bày chi tiết trong Chương 12 và hiệu ứng chủ đạo của phương pháp học trong chương trình này là: mọi người phải đối mặt với những giả định của bản thân mình và quan sát xem chúng khác biệt so với những giả định của những người khác như thế nào.

Như đã trình bày trong Chương 12, các vấn đề về sự ủy quyền, sự thân mật và nhận diện đã bị thách thức ngay lập tức thông qua những thử nghiệm cá nhân và việc quan sát ảnh hưởng của một cá nhân lên những người khác. Các thành viên nhận thức sâu sắc rằng không sẵn có duy nhất một phương pháp làm việc tốt nhất, mà cách làm tốt nhất phải là cách được khám phá ra, được đưa ra thảo luận, được nhất trí thông qua, sau cùng sẽ dẫn đến các chuẩn mực của nhóm và hình thành nên văn hóa vi mô trong nhóm tham gia đào tạo. Các thành viên còn nhận ra rằng họ không nhất thiết phải ưa thích nhau thì mới có thể làm việc cùng nhau, mà chỉ cần đủ thông cảm để *chấp nhận* nhau. Các văn hóa vi mô thường được hình thành sau một hoặc hai ngày trong các nhóm này, và mỗi nhóm đều xem văn hóa này là phương pháp làm việc tốt nhất - “chúng ta là nhóm tốt nhất”. Điều khiến cho nhóm tham gia đào tạo có thể học hỏi bằng cách thử nghiệm như trên là: sự học diễn ra trong điều kiện các thành viên có thể tạm gác sang một bên nhu cầu

bảo vệ các giả định của riêng mình, tình huống này mang tính “tập huấn” chứ không phải đang làm việc thực sự, và họ có đủ thời gian và các nguồn lực để phát triển các kỹ năng học hỏi. Nếu xem xét theo mô hình thay đổi đã trình bày trong Chương 17 thì các thành viên - học viên khi đó đang có sự an toàn tâm lý.

Theo quan điểm của tôi, để cho sự cộng tác có tính chất đa văn hóa đạt hiệu quả thì đầu tiên các thành viên trong nhóm cộng tác đó phải tìm hiểu về nhau trên một hòn đảo văn hóa . Vì vậy, những người lãnh đạo và các nhà quản lý đã tạo ra nhóm này phải phát triển được các kỹ năng để xây dựng được những trải nghiệm trên một hòn đảo văn hóa “tạm trú” cho các thành viên. Bảng 21.1 dưới đây cho thấy những điều kiện then chốt cần có để quá trình học hỏi, trải nghiệm có thể thành công.

Bảng 21.1 Các điều kiện đòi hỏi một hòn đảo văn hóa “tạm trú” dành cho nhóm đa văn hóa

-
- Các thành viên phải được động viên khích lệ và cam kết học hỏi cái mới.
 - Các thành viên phải được cách ly khỏi công việc thực tế (theo ý nghĩa vật chất)
 - Những nhân vật được ủy quyền phải ban hành những chuẩn mực quân bình và nhấn mạnh rằng việc học là trách nhiệm hai chiều.
 - Những nhân vật được ủy quyền phải trở thành người điều phối hay người quản lý quá trình.
 - Những người điều phối phải xác định được các mục tiêu và nguyên tắc làm việc để cho các thành viên cảm giác được sự an toàn tâm lý, tạm gác lại một số nguyên tắc theo trật tự xã hội.
 - Những người điều phối phải xác định được trọng tâm của việc học là sự ủy quyền và sự thân mật.
 - Quá trình học phải thảo luận về các trải nghiệm và cảm xúc cụ thể.
-

Nhiều quan điểm trong bảng này được cố ý trình bày một cách tổng quát và trừu tượng, bởi vì chúng có thể được triển khai rất khác nhau trong thực tế, tùy theo mục đích của việc hình thành hòn đảo văn hóa ngay từ đầu. Nhưng logic căn bản ở đây là: để thực sự hiểu được những giả định sâu sắc

của các văn hóa vĩ mô có liên quan đến nhóm, chúng ta phải tạo ra một văn hóa vi mô để cá nhân hóa những giả định đó và tạo thuận lợi để có thể suy nghĩ và hiểu được chúng. Người ta có thể nói với tôi, một người Mỹ, rằng văn hóa Mỹ của chúng tôi có “khoảng cách quyền lực tương đối thấp”, còn một thành viên người Mexico đến từ một văn hóa có “khoảng cách quyền lực lớn hơn”. Nhưng điều này chỉ có ý nghĩa đối với tôi chừng nào cả nhóm của tôi có thể cụ thể hóa được những nội dung chung chung đại khái như vậy thành những hành vi và cảm xúc của mình, từ đó chúng tôi sẽ có thể hiểu và thông cảm với nhau hơn.

Các hòn đảo văn hóa được hình thành khi chúng ta gửi các nhóm đi tập huấn bên ngoài công việc, khi đặt các nhóm vào những tình huống giả định, khi các thành viên “đóng vai” trong các tình huống khác, khi thảo luận rút kinh nghiệm sau khi sự kiện thực tế đã diễn ra. Đó là lúc yếu tố thứ bậc được tối thiểu hóa và hoạt động giao tiếp trở nên cởi mở hơn (Conger, 1992; Darling và Parry, 2001; Mirvis, Ayas và Roth, 2003). Để tập trung vào những hoạt động trên hòn đảo văn hóa nhằm có được sự hiểu biết đa văn hóa sâu sắc và sự cảm thông, những thành viên “đổ bộ lên đảo” phải trao đổi với nhau theo một định dạng đối thoại phù hợp.

Đối thoại “hội tụ” như một Hòn đảo Văn hóa

Đối thoại là một hình thức trò chuyện cho phép những người tham gia có đủ thư giãn để bắt đầu tìm hiểu các giả định bên dưới quá trình tư duy (Isaacs, 1999; Schein, 1993). Thay vì cố gắng giải quyết vấn đề nhanh chóng, quá trình đối thoại sẽ làm giảm tốc độ trò chuyện để giúp những người tham gia suy nghĩ về những gì mình nói và nghe được từ người khác. Điều quan trọng khi khởi đầu cuộc đối thoại là phải tạo nên những điều

kiện sao cho mọi người cảm thấy đủ an tâm để có thể *tạm gác lại* nhu cầu chiến thắng khi tranh luận, họ có thể giải thích rõ ràng hơn. Trong cuộc đối thoại, nếu ai đó vừa nói một điều mà tôi thấy không đồng tình, việc tạm gác lại nhu cầu có nghĩa là: tôi sẽ không phản bác lại người đó, mà âm thầm tự hỏi mình: tại sao tôi lại phản bác và tôi có những giả định nào để phản bác.

Hình thức đối thoại này là một kiểu “sinh hoạt lửa trại” nhằm tạo thuận lợi cho việc trò chuyện với tư duy sâu sắc, chứ không phải trò chuyện mang tính đối đầu, thảo luận hay tranh luận với nhau. “Nói chuyện với ngọn lửa trại” là một yếu tố quan trọng trong quá trình đối thoại bởi vì người ta *không* giao tiếp qua ánh mắt với người khác, do đó dễ gác lại những phản ứng, sự bất đồng, phản đối thường có khi trao đổi trực diện với nhau. Để có hiệu quả, các bên tham gia đối thoại cần tuân thủ một số nguyên tắc: không ngắt lời, nói chuyện với ngọn lửa mang tính biểu tượng chứ không nói với một ai khác, hạn chế giao tiếp qua ánh mắt, và quan trọng nhất là bắt đầu bằng thủ tục “nhập gia”: trước buổi đối thoại, từng người sẽ nói cho cả nhóm và ngọn lửa về trạng thái tâm lý, động cơ hay cảm xúc của mình. Thủ tục này đảm bảo rằng mọi người đều đã có đóng góp cho nhóm và vì thế tham gia vào việc xây dựng nhóm.

Việc nói chuyện với ngọn lửa mang tính biểu tượng là việc có nhiều chức năng quan trọng. Đầu tiên nó khích lệ các thành viên tư duy nhiều hơn, vì không bị xao nhãng trước cái nhìn và phản ứng của người khác. Thứ hai, nó duy trì ý nghĩa của sự kết thành nhóm khi mỗi người đều đóng góp nhận xét cho trung tâm nhóm chứ không cho một hoặc hai cá nhân nào, ngay cả khi lời nhận xét được khơi mào từ một hoặc hai cá nhân đó.

Đối thoại như một Hòn đảo Văn hóa để khám phá yếu tố đa văn hóa

Các tiêu chí được tạo ra trong nhóm đối thoại đã giúp tìm hiểu nhiều sự khác biệt văn hóa. Quá trình đối thoại cho phép làm rõ những khác biệt văn hóa vĩ mô tại cấp độ một cá nhân, vậy nên những thành viên nhóm không những học hỏi được sự khác biệt đó mà còn có thể trải nghiệm ngay lập tức. Sự học hỏi này có được bằng cách sử dụng thủ tục “nhập gia” nhằm tập trung vào các vấn đề then chốt liên quan đến sự ủy quyền và sự thân mật. Quá trình này được minh họa trong tình huống dưới đây, và có thể sẽ khác đi tùy hoàn cảnh thực tế mà người lãnh đạo phải đối mặt.

Tình huống minh họa

Một nhóm 10 sinh viên MBA của MIT đến từ 10 quốc gia khác nhau muốn tìm hiểu sự khác biệt văn hóa trong nhóm của họ. Họ đều nói tiếng Anh nhưng có cảm giác rằng vẫn không đủ hiểu nhau để có thể cùng làm việc trong một nhiệm vụ chung, do đó tôi cùng với họ cùng ngồi lại với nhau trong 2 giờ đồng hồ.

Bước 1. Thiết lập các quy tắc đối thoại

Trong vai trò người điều phối, tôi giải thích rằng nguyên tắc căn bản là: mọi thành viên chỉ nói chuyện với “ngọn lửa trại” chứ không nói với người nào khác, không nhất thiết phải trả lời những câu hỏi; không được ngắt lời người khác; và mọi người sẽ bắt đầu bằng thủ tục “nhập gia” với việc trả lời 2 câu hỏi về bản thân mình.

Bước 2. Vấn đề đầu tiên: tập trung vào sự ủy quyền

Tôi yêu cầu mọi thành viên suy nghĩ một lát về một tình huống trong quá khứ, khi người quản lý của họ hay ai đó được ủy quyền đã phạm sai lầm trong nhiệm vụ mà họ có tham gia. Sau đó tôi yêu cầu từng người *kể lại cho ngọn lửa nghe* họ đã làm gì hoặc lẽ ra nên làm gì trong tình huống đó, càng chi tiết càng tốt. Trong quá trình kể chuyện, họ sẽ không bị ngắt lời hoặc nhận thêm câu hỏi. Tôi nhấn mạnh rằng tôi không muốn có những nhận xét tổng quát về văn hóa, mà chỉ muốn nghe những câu chuyện riêng tư để có thể trải nghiệm được các văn hóa, thông qua những trải nghiệm của từng cá nhân. Từng người một bắt đầu kể chuyện. Nếu một thành viên nào chưa có trải nghiệm về sai lầm của sếp, anh ta/cô ta có thể nói về những gì bản thân mình sẽ làm (chứ không phải một người điển hình trong văn hóa của họ sẽ làm) nếu gặp dạng tình huống đó. Mục đích ở đây là cụ thể hóa vấn đề với những ví dụ chi tiết.

Bước 3. Tư duy và trò chuyện cởi mở

Khi đã xong phần kể chuyện, tôi dành vài phút im lặng để mọi người tư duy về những biến thể khác nhau vừa nghe được và về những nền móng chung có thể có, xoay quanh những câu chuyện vừa qua. Sau đó tôi yêu cầu họ nhận xét, đặt câu hỏi nhưng vẫn theo nguyên tắc ban đầu là nhìn và nói chuyện với ngọn lửa trại. Mới đầu thì nhiều người thấy lúng túng, nhưng sau đó họ thấy cách nói chuyện này dễ dàng hơn để có thể nói ra những gì trong đầu. Bước này diễn ra trong vòng 15 - 30 phút, sau đó tôi đưa ra câu hỏi thứ hai.

Bước 4. Vấn đề thứ hai: tập trung vào sự thân mật và tin cậy

Tôi yêu cầu nhóm, một lần nữa, lần lượt từng người nói về một tình huống mà họ phải quyết định xem có nên tin cậy một đồng nghiệp hay không, và làm thế nào để xác định điều này. Đây là những loại hành vi mà họ tìm kiếm từ người khác để quyết định xem có nên tin cậy người đó hay không? Đây là những tiêu chí để xác định sự tin cậy? Nguyên tắc “không ngắt lời, nói chuyện với ngọn lửa” vẫn còn hiệu lực trong bước này.

Bước 5. Trò chuyện cởi mở để suy nghĩ về sự thân mật và tin cậy

Sau đó, nhóm tiếp tục nói với ngọn lửa về những gì mà họ cảm thấy là tương đồng hoặc khác biệt từ những câu chuyện vừa nghe được. Tôi yêu cầu nhóm tư duy về những hàm ý của những câu chuyện đó, liên quan đến khả năng có thể làm việc cùng nhau của các thành viên nhóm. Đến thời điểm thích hợp, tôi chuyển hướng sang bước tiếp theo.

Bước 6. Tìm hiểu xem định dạng của cuộc đối thoại đã ảnh hưởng như thế nào đến việc các thành viên tự hiểu bản thân mình và những người khác trong nhóm

Mục tiêu của việc học là minh chứng cho các thành viên thấy rằng: có thể hiểu biết về văn hóa của nhau thông qua quá trình đối thoại, và họ có thể tổ chức những cuộc đối thoại như thế này bất cứ khi nào “thấy kẹt” trong tương lai. Tôi nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc thu nhận các trải nghiệm cá nhân của mọi người về việc xử lý sự ủy quyền và sự thân mật, đây là hai mảng quan trọng nhất trong văn hóa vĩ mô. Mục đích ở đây không phải là học hỏi về các văn hóa tổng quát, mà là tạo thuận lợi để các thành viên biết về nhau đủ để có thể làm việc chung.

Làm thế nào để thiết lập một cuộc đối thoại

Ví dụ minh họa trên liên quan đến các sinh viên trong một tình huống học tập. Cách thức xây dựng một quá trình tương ứng cho một nhóm đặc nhiệm đa văn hóa hay một nhóm phẫu thuật sẽ tùy thuộc nhiều vào tình hình thực tế và những mục tiêu mà người lãnh đạo đang nỗ lực đạt đến. Bảng 21.2 phác họa nên các quá trình nếu bạn muốn thiết lập nên cuộc đối thoại.

Nếu một tổ chức mới là một nhóm hay một sự cộng tác đa văn hóa, quá trình cũng không khác là mấy, có điều là những câu hỏi đầu tiên cho thủ tục “nhập gia” nên là những gì cụ thể, nêu bật sự khác biệt văn hóa có liên quan đến nhiệm vụ chung, mà vẫn xoay quanh sự ủy quyền và sự thân mật. Một lần nữa, cần tránh các cuộc đối thoại “trực diện tay đôi”, tránh tranh luận mà nên khơi gợi bầu không khí lắng nghe. Nói chuyện với ngọn lửa là một phương pháp quan trọng, bởi vì ngọn lửa nghe mà chẳng có lời phản hồi nào cả.

Bảng 21.2 Phương pháp thiết lập nên cuộc đối thoại

- 1. Xác định ra nhóm cần tìm hiểu những quan hệ mang tính tương quan văn hóa.*
- 2. Dàn xếp cho họ ngồi thành vòng tròn hoặc gần như vậy.*
- 3. Phác họa mục đích của cuộc đối thoại: “Có thể lắng nghe bản thân và người khác tốt hơn, cảm nhận được những nét tương đồng và những khác biệt văn hóa.”*

4. Bắt đầu cuộc đối thoại bằng thủ tục “nhập gia”: từng người giới thiệu bản thân và trả lời một số câu hỏi về quan hệ ủy quyền, ví dụ “Bạn làm gì khi thấy sếp mình phạm sai lầm?”. Yêu cầu mọi người nói chuyện với ngọn lửa, không giao tiếp bằng ánh mắt với nhau, không cho phép người khác đặt câu hỏi hay nhận xét cho đến khi mọi người làm xong thủ tục “gia nhập”.

5. Tiếp đến, đưa ra một số câu hỏi tổng quát, chẳng hạn “Mọi người có nhìn thấy điểm chung hoặc sự khác biệt nào không?”. Yêu cầu tất cả vẫn tiếp tục nói chuyện với ngọn lửa ngay cả khi họ đề cập đến một thành viên cụ thể trong nhóm. Kêu gọi đối thoại cởi mở.

5. Khi chủ đề đã cạn hoặc mọi người đã giảm nhiệt tình, đưa ra câu hỏi thứ hai, ví dụ “Làm thế nào để bạn biết mình có thể tin cậy một người khác hay không tin?”. Một lần nữa, từng người trả lời trước khi cuộc đối thoại chung có thể được bắt đầu.

6. Để cho những nét tương đồng và sự khác biệt được lộ diện một cách tự nhiên; đừng cố gắng đưa ra những tuyên bố tổng quát, bởi vì mục đích là thấu hiểu và cảm thông nhau, chứ không nhất thiết phải có sự mô tả hay kết luận rõ ràng.

7. Sau đó, yêu cầu nhóm tự khảo sát bằng cách đề nghị từng thành viên chia sẻ một hoặc hai hiểu biết sâu sắc của anh ta/cô ta về văn hóa của mình hay văn hóa khác mà anh ta/cô ta đã nghe được trong cuộc đối thoại này.

8. Yêu cầu nhóm xác định các nền móng chung và các vấn đề, nếu có, trong khi cùng nhau làm việc, dựa trên những gì họ đã nghe được về sự ủy quyền và sự thân mật/niềm tin.

9. *Hỏi xem nhóm cảm thấy cần phải làm những gì tiếp theo để có thể cùng nhau làm việc.*

Khi nào và Tại sao lại sử dụng hình thức đối thoại và các hình thức khác của khái niệm Hòn đảo Văn hóa

Trong lần tái bản thứ tư của sách này, tôi đã tranh luận rằng thế giới đang thay đổi theo hướng đa dạng hóa văn hóa ngày càng cao độ. Sự đa dạng văn hóa nuôi dưỡng nhiều vấn đề trong giao tiếp, đặc biệt là tại những biên giới về thứ bậc bởi vì các nguyên tắc về tôn trọng và hành xử trên thế giới này là rất khác nhau tùy theo từng khu vực địa lý và lĩnh vực ngành nghề. Kinh nghiệm về tổ chức của tôi cho thấy giao tiếp luôn luôn là vấn đề, thậm chí trong một văn hóa cũng có trục trặc về giao tiếp chứ đừng nói đến sự giao tiếp giữa các văn hóa khác nhau. Vậy nên xu hướng đa dạng hóa văn hóa sẽ làm cho vấn đề giao tiếp này trở nên khó khăn hơn.

Ví dụ, xét về vấn đề an toàn trong những lĩnh vực ngành nghề có độ nguy hiểm cao như điện hạt nhân, hàng không, và chăm sóc sức khỏe thì cản trở lớn nhất đối với hiệu quả hoạt động là thất bại trong việc thông tin giao tiếp *từ dưới lên trên*. Thật buồn khi chứng kiến nhiều tai nạn thảm khốc với nguyên nhân là thông tin giao tiếp không hiệu quả, phát xuất từ nguồn gốc của vấn đề văn hóa. Trường hợp tai nạn của tàu vũ trụ Challenger và Columbia trong chương trình không gian của NASA chẳng hạn, đã có nhiều kỹ sư không thể giao tiếp, trao đổi thông tin với những nhà quản lý và vấn đề khác biệt trong văn hóa bộ phận đã không được giải quyết (Gerstein, 2008). Trong ngành điện năng, với ví dụ minh họa trong sách này là công ty Alpha, người ta ngày càng thấy rõ là hiệu quả làm việc của toàn bộ tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng và cam kết của những

người lao động trực tiếp. Nếu những người giám sát và quản lý không tạo ra được sự an toàn tâm lý để khuyến khích thông tin từ bên dưới đi lên, sự an toàn và hiệu quả hoạt động của toàn bộ tổ chức sẽ bị ảnh hưởng. Để giảm thiểu rủi ro này, trong hầu hết các ủy ban đều có công đoàn và ban quản lý, và những người điều phối có chuyên môn dành cho các cuộc họp. Mặc dù họ không dùng các mô hình “đối thoại mẫu” như trình bày ở trên, họ vẫn có các hòn đảo văn hóa thông qua những chương trình đào tạo và các cuộc điều tra tai nạn.

Khi xét đến những nhóm đa văn hóa, vấn đề đương nhiên sẽ còn có thể tệ hơn, bởi vì trong các nhóm này thậm chí người ta còn không có một ngôn ngữ chung để đối thoại với nhau. Khi đó bản thân việc học hỏi một ngôn ngữ chung đã có thể là một hòn đảo văn hóa. Như Gladwell (2008) đã phân tích trong khi tái hiện thảm họa của hãng hàng không Colombia năm 1990, nguyên nhân của sự việc là (1) người phi công phụ là một người Colombia không biết rằng những người kiểm soát không lưu tại phi trường JFK đã không diễn giải câu “chúng tôi đang gần cạn nhiên liệu” thành “BÁO ĐỘNG KHẨN”, và (2) người phi công phụ này không biết là tình trạng được xếp lên hàng đầu để hạ cánh chỉ diễn ra khi có thông báo về tình trạng khẩn cấp. Gladwell còn lưu ý thêm rằng hãng hàng không Hàn Quốc đã có nhiều tai nạn liên tiếp trong thập niên 1990 chỉ vì trục trặc trong thông tin giao tiếp ngay trong khoang điều khiển máy bay. Hoạt động giao tiếp này sau cùng được cải thiện, và ngôn ngữ duy nhất trong khoang điều khiển máy bay của hãng là tiếng Anh.

Tương tự như vậy, các “thủ tục” và “bảng kiểm tra” cũng là những công cụ có thể thực thi chức năng của hòn đảo văn hóa, xét theo ý nghĩa rằng: xuyên suốt những nội dung này là một quá trình trung tính về văn hóa. Việc “đối thoại với ngọn lửa” trong các nhóm đa văn hóa cũng đã thực thi chức

năng trung tính, hàm ý là mỗi văn hóa đều có “đẳng cấp” và giá trị ngang nhau. Sự đối thoại trực diện sẽ mang theo hàm ý so sánh, điều này không được mong đợi khi còn ở giai đoạn tìm hiểu văn hóa.

Tóm tắt và những kết luận

Việc phân tích yếu tố an toàn trong những ngành nghề có độ rủi ro cao và trong ngành chăm sóc sức khỏe đã cho thấy nhiều chứng cứ quan trọng, có thể sắp xếp theo trình tự logic như sau:

1. Nhiều tai nạn có thể phòng tránh được nếu thông tin giao tiếp tốt hơn giữa các ranh giới văn hóa.

2. Một số ranh giới này là mang tính kỹ thuật, khiến người ta không hiểu đúng các thuật ngữ chuyên môn và những ý nghĩa tinh tế của chúng, do đó không hiểu hoặc hiểu sai vấn đề.

3. Một số ranh giới văn hóa có liên quan đến yếu tố thứ bậc, khiến cho thông tin giao tiếp bị đổ vỡ bởi vì các chuẩn mực về sự tôn trọng và cách hành xử mang tính chất văn hóa, hậu quả là người ta lo giữ mặt cho nhau nhiều hơn là cởi mở chia sẻ các thông tin liên quan đến công việc.

4. Một số ranh giới lại có tính chất văn hóa vĩ mô, phản ánh những chuẩn mực và giá trị của quốc gia hoặc ngành nghề, dẫn đến hậu quả là không kịp thời thông báo ngay về sự việc hoặc bỏ qua thông tin từ những thành viên văn hóa được coi là “sai lầm” hoặc “không hiệu quả” hay “có những giá trị không đúng đắn”.

5. Cả ba loại ranh giới văn hóa như trên đều có thể được nhìn thấy rõ trong các nhóm đa văn hóa, nhưng chúng cũng hoạt động không kém ngay trong các tổ chức thuộc về một văn hóa vĩ mô quốc gia, bởi vì các văn hóa bộ phận đã được hình thành xoay quanh thứ bậc và các chức năng.

6. Các lý thuyết về hiệu quả của tổ chức đều nhấn mạnh tầm quan trọng của sự giao tiếp cởi mở theo chiều dọc (giữa cấp trên và cấp dưới) và chiều ngang (giữa những người ngang cấp), nhưng chúng không nhận ra sự giao tiếp đó đang diễn ra xuyên qua những biên giới văn hóa và do đó cần phải có những thiết kế cho hòn đảo văn hóa để đảm bảo sự thấu hiểu và cảm thông. Khuyến khích những bác sĩ và y tá trò chuyện cởi mở với nhau vẫn là chưa đủ, họ cần phải có trải nghiệm về hòn đảo văn hóa, dưới hình thức nào đó, để có được những nền móng chung và sự thấu hiểu lẫn nhau.

7. Vì thế, một quan điểm văn hóa công nhận sự tồn tại của các văn hóa vĩ mô của quốc gia, ngành nghề, các văn hóa vi mô theo chức năng, các văn hóa vi mô dựa trên cấp bậc và trải nghiệm chung là rất một bộ phận quan trọng đối với công tác lãnh đạo tổ chức.

8. Người lãnh đạo tổ chức, theo đó, phải nhận thức được khi nào và làm như thế nào để tạo ra những hòn đảo văn hóa “tạm trú” để có thể cho phép các thành viên của tổ chức giao tiếp, trao đổi thông tin với nhau một cách cởi mở.

9. Bản thân việc xác định khi nào và như thế nào cũng chính là một chức năng của văn hóa vĩ mô mà trong đó tổ chức và người lãnh đạo đang vận hành. Ví dụ, một văn hóa theo đó thời gian được đo lường bằng những đơn vị ngắn và được coi là yếu tố then chốt đối với năng suất sẽ có thể thúc đẩy nhanh các quy trình đối thoại. Nhưng quan điểm chính ở đây không

phải là mất bao nhiêu thời gian, mà là xây dựng được một không khí trung tính và các nguyên tắc về trật tự xã hội được tạm gác sang một bên.

Khi tổ chức trở thành đa văn hóa, người ta sẽ phát minh ra những phương pháp mới để xây dựng nên hòn đảo văn hóa, nhưng có một số hình thức vẫn sẽ luôn luôn là cần thiết để phát triển được sự giao tiếp xuyên ranh giới văn hóa. Khi tổ chức mang tính phân quyền cao hơn và liên kết điện tử nhiều hơn, cần phát minh ra một số hình thức khác cho khái niệm hòn đảo văn hóa, nhằm cho phép những người chưa (và có thể không bao giờ) gặp mặt trực tiếp nhau có thể thấu hiểu và cảm thông với nhau. Điều này là khả thi vì định dạng đối thoại vẫn có thể có hiệu quả cao trên mạng thông tin, nếu các thành viên kể lại cho người khác nghe những câu chuyện về sự ủy quyền và sự thân mật thông qua e-mail, Facebook, hay bất cứ công nghệ nào hiện có.

Thế giới này đang thay đổi nhanh chóng, nhưng các vấn đề liên quan đến việc chúng ta đối xử với người khác và kiểm soát địa vị, quyền lực vẫn hầu như chưa thay đổi nhiều. Có lẽ rằng đối thoại nhiều hơn xoay quanh những vấn đề trên sẽ khơi nguồn cho những ý tưởng mới để chúng ta có thể hài hòa với nhau hơn.

Lời kết

Chúng ta đã tìm hiểu về các văn hóa tổ chức, các văn hóa vĩ mô, các văn hóa vi mô và các văn hóa bộ phận. Các chi tiết và nội dung của chúng có thể rất khác nhau, song các động lực chính của văn hóa lại thường rất giống

nhau tại mọi cấp độ. Nếu chúng ta ghi nhớ rằng văn hóa là những giải pháp mà chúng ta đã học hỏi được để biết được ý nghĩa của thế giới này, bình ổn nó và tránh sự lo ngại khi xã hội biến động, thì chúng ta đã có một bước đi đầu tiên, rất quan trọng, để có thể có những hiểu biết sâu sắc hơn về văn hóa.

