

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề
VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP
**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: PGS. TS. Nguyễn Mạnh Quân

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

CHƯƠNG I. VĂN HOÁ VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	1
I/ VĂN HOÁ LÀ GÌ?	1
1. Tổng quan về văn hoá.....	1
2. Vận dụng khái niệm văn hoá vào doanh nghiệp	4
II/ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	4
1. Định nghĩa	4
2. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong quản lý.....	5
III/ CÁC DẤU HIỆU ĐẶC TRƯNG CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	7
1. Các biểu trưng trực quan	7
2. Các biểu trưng phi-trực quan.....	17
CHƯƠNG II. TRIỂN KHAI VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	19
I/ QUÁ TRÌNH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP.....	19
1. Quá trình phát triển Văn hoá doanh nghiệp.....	19
2. Triển khai Văn hoá doanh nghiệp.....	21
II/ MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	22
1. Phương pháp phân tích những người hữu quan (stakeholders' approach).....	22
2. Phương pháp phản hồi 360 ⁰	29
CHƯƠNG III. XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ VÀ TRIẾT LÝ TRONG QUẢN LÝ.....	32
I/ TRIẾT LÝ LÀ GÌ ?	32
1. Triết lý đạo đức, triết lý kinh doanh, triết lý quản lý.....	32
2. Giá trị.....	33
3. Nguyên tắc vận dụng	34
II/ LỰA CHỌN TRIẾT LÝ ĐỂ THEO ĐUỔI.....	36
1. Triết lý Vị kỷ	36
2. Triết lý Vị lợi.....	37
3. Triết lý Đạo đức Hành vi.....	38
5. Triết lý Đạo đức Công lý.....	39
6. Triết lý Đạo đức Nhân cách.....	40
III/ TRIẾT LÝ TRONG MỘT SỐ MÔ HÌNH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP ĐIỂN HÌNH	41
1. Các dạng văn hoá tổ chức của Sethia và Klinow	41
2. Các dạng văn hoá tổ chức của Daft	43
3. Văn hoá quyền lực (power culture)- Harrison/Handy	44
4. Văn hoá vai trò (role culture)- Harrison/Handy	44
5. Văn hoá nam nhi (tough-guy, macho culture) - Deal và Kennedy.....	45
6. Văn hoá việc làm ra làm/ chơi ra chơi (work-hard/play-hard culture) - Deal và Kennedy.....	46

7.	Văn hoá kinh tế hay văn hoá thị trường (rational hay market culture) - Quinn và McGrath.....	46
8.	Văn hoá triết lý hay văn hoá đặc thù (ideological hay adhocracy culture)- Quinn và McGrath.....	47
CHƯƠNG IV. XÂY DỰNG PHONG CÁCH VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP		49
I/	BẢN SẮC VÀ GIÁ TRỊ	49
1.	Bản sắc là gì?.....	49
2.	Bản sắc văn hoá doanh nghiệp	50
II/	XÂY DỰNG PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO MANG ĐẠM BẢN SẮC VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	50
1.	Lãnh đạo và phong cách lãnh đạo	50
2.	Phát triển tố chất doanh nhân và phong cách lãnh đạo.....	64
3.	Phát huy vai trò lãnh đạo trong quản lý.....	69
I/	QUẢN LÝ BẰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	84
1.	Thế nào là Quản lý Bằng Văn hoá doanh nghiệp?	84
2.	Các nội dung cơ bản của Quản lý Bằng Văn hoá doanh nghiệp	85
3.	Tập hợp thông tin để xây dựng tài liệu Văn hoá doanh nghiệp.....	87
II/	XÂY DỰNG NỘI DUNG TÀI LIỆU VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	89
1.	Tầm nhìn.....	89
2.	Sứ mệnh.....	90
3.	Giá trị cốt lõi.....	91
4.	Nguyên tắc hành động, phong cách lãnh đạo	92
5.	Chuẩn mực hành vi, Bộ quy tắc ứng xử (COC – Code Of Conduct)	94
6.	Các tiêu chuẩn giao ước	95
7.	Khuôn mẫu hành vi	96
8.	Phương châm điều hành	96
9.	Biện pháp quản lý.....	97
III/	XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH ĐẠO ĐỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	99
1.	Vai trò của chương trình đạo đức và văn hoá doanh nghiệp	99
2.	Xây dựng chương trình đạo đức và văn hoá doanh nghiệp	100
3.	Hiệu lực của chương trình đạo đức và văn hoá doanh nghiệp	101

CHƯƠNG I. VĂN HOÁ VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

I/ VĂN HOÁ LÀ GÌ?

1. Tổng quan về văn hoá

Văn hoá là một phạm trù rất rộng, phản ánh mọi mặt của đời sống con người. Văn hoá vừa là sản phẩm sáng tạo của loài người, vừa là giá trị tạo nên cuộc sống của con người và sự tiến bộ của nhân loại. Biểu hiện của văn hoá trong cuộc sống rất phong phú; Tuy nhiên, có thể nhận ra và phân biệt thông qua những dấu hiệu điển hình, đặc điểm bản sắc đặc trưng về lịch sử, địa lý, tôn giáo, truyền thống phong tục nghi lễ, biểu tượng, linh vật, truyền thuyết, huyền thoại, sự tích, nhân vật anh hùng, ngôn ngữ, chữ viết, văn hoá phẩm, ấn phẩm lưu truyền. Văn hoá là một chủ đề được nghiên cứu rất nhiều và từ rất lâu.

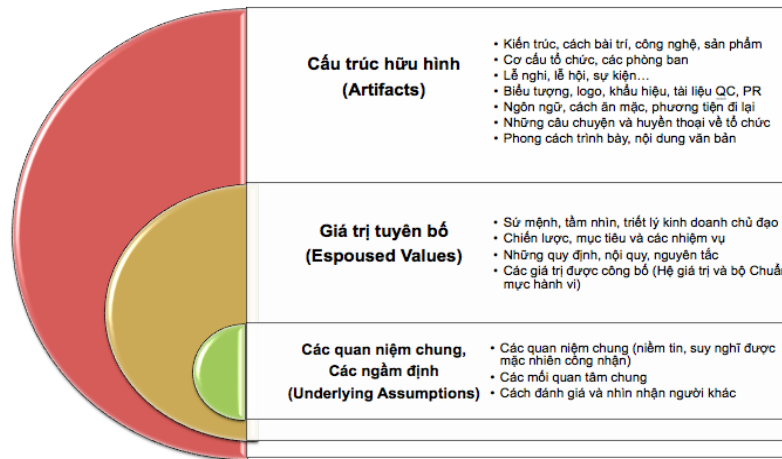


Có nhiều cách tiếp cận khi nghiên cứu về văn hoá và về vai trò của văn hoá đối với đời sống con người. Chính vì lẽ đó, có rất nhiều định nghĩa về văn hoá, phản ánh *cách tiếp cận* khác nhau, *mục đích nghiên cứu* khác nhau, *phạm vi, đối tượng nghiên cứu* xác định và *phương pháp nghiên cứu* khác nhau. Theo đó, *văn hoá doanh nghiệp* là cách nghiên cứu phản ánh cách tiếp cận từ góc độ *quản lý thực hành* trong *doanh nghiệp* với tư cách một *công cụ quản lý* vận dụng để *điều hành doanh nghiệp* hoạt động trong nền *kinh tế thị trường* toàn cầu hoá ngày nay.

Quan niệm của người phương Tây và người phương Đông về văn hoá có những điểm chung nhưng cũng có những điểm khác nhau, Hình 1.2. Điểm chung giữa hai quan điểm thể hiện ở chỗ văn hoá bao gồm nhiều tầng, lớp thể hiện những giá trị khác nhau được biểu hiện bằng những dấu hiệu khác nhau về khả năng nhận biết.

Hình 1.2-a: Quan niệm đặc trưng phương Tây

CẤU TRÚC VĂN HOÁ THEO QUAN NIỆM PHƯƠNG TÂY...

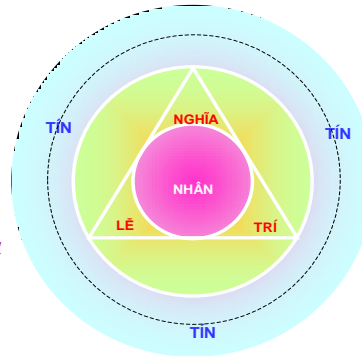


Hình 1.2-b: Quan niệm đặc trưng phương Đông

VĂN HOÁ: Quan niệm của người phương Đông...

• Đạo Nhân

- Nhân: *Triết lý*
- Nghĩa: *Phương châm*
- Lễ: *Phương pháp*
- Trí: *Phương tiện*
- Tín: *Mục đích - Hệ quả*



• Thuyết Đức trị

- **Tu Thân - Tề Gia - Trị Quốc - Bình Thiên hạ**
- Ảnh hưởng quan trọng đến hành vi xã hội (đạo đức) của con người và trong kinh doanh hiện đại (đạo đức kinh doanh, VHDN).

Theo cách tiếp cận của người phương Tây, văn hoá hình thành gồm ba lớp. Thế giới quan, nhân sinh quan và niềm tin hình thành từ đó nằm ở hạt nhân. Những giá trị này được thể hiện ra thành những ước mơ, hoài bão, triết lý, nguyên tắc hành động ở lớp trung gian. Ở lớp ngoài cùng là những biểu hiện đặc trưng (biểu trưng trực quan), như mục tiêu, hành động/hành vi, thái độ, kết quả. Các nhà quản lý đã vận dụng rất khéo léo những đặc điểm này vào thực tiễn xây dựng văn hoá doanh nghiệp ở các doanh nghiệp, tổ chức. Một

trong những tư tưởng có ảnh hưởng rất quan trọng đến đời sống của người phương Đông là thuyết *Đức trị* của Khổng Tử. Trên nền tảng Đạo Nhân với năm chữ: Nhân – Nghĩa – Lễ – Trí – Tín, thuyết Đức trị nhấn mạnh đến vai trò của con người và nhân cách: *tu thân* là chữ đầu tiên đối với mỗi người để làm nên nghiệp lớn. Nếu mô tả tư tưởng của *đạo nhân* thành cấu trúc ba lớp, chữ “nhân” sẽ nằm ở vị trí ở trung tâm với vai trò *triết lý* chi phối nhận thức và hành vi con người, các chữ “nghĩa”, “lễ” và “trí” ở lớp giữa thể hiện *phương châm* hành động và “tín” ở lớp ngoài cùng thể hiện *mục đích và hệ quả* của hành vi. Về phương châm, trong ba chữ, “nghĩa” là thể hiện *phương châm* hành động của cá nhân, “lễ” gắn với *phương pháp*, thói quen, kinh nghiệm hành động, và “trí” gắn với *phương tiện, tri thức*. Chữ “tín” thể hiện mục đích bởi thể hiện *điều mình theo đuổi*, nhưng lại thể hiện hệ quả do được nhận thức và đánh giá bởi những người khác. Vận dụng đối với một tổ chức/doanh nghiệp, “nhân” được hiểu là triết lý kinh doanh, triết lý quản lý; “nghĩa” được hiểu là triết lý, kinh nghiệm, chuẩn mực hành vi của từng cá nhân; “lễ” là quy định, nguyên tắc, phương pháp điều hành và ra quyết định, môi trường lao động; “trí” là phương tiện công nghệ, điều kiện tác nghiệp; và “tín” là mục tiêu kinh doanh và kết quả thực hiện mục tiêu. Tuy chưa được khái quát trong lý thuyết quản trị doanh nghiệp hiện đại, tư tưởng này đã được vận dụng trong các doanh nghiệp từ trước đến nay không chỉ ở phương Đông, mà còn ở nhiều doanh nghiệp phương Tây hiện nay.

Với người Việt Nam, Hồ Chủ Tịch có câu nói nổi tiếng về văn hoá, [2]:

“Vì lẽ sinh tồn cũng như mục đích của cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học, nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hàng ngày về mặc, ăn, ở và các phương thức sử dụng. Toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hóa.”

Trong câu nói trên, “văn hoá” được Bác nói đến vừa mang ý nghĩa khái quát vừa gắn với từng nhóm người, xã hội, quốc gia, dân tộc – văn hoá dân tộc. Bác cũng đã chỉ ra bản chất của văn hoá là lối sống đặc trưng mang phong cách riêng, được sinh ra từ những thách thức của cuộc sống, của sự tiến bộ và phát triển:

“Văn hóa là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng với những yêu cầu đời sống và đòi hỏi của sự sinh tồn”.

Phong cách, lối sống này - tức là văn hoá - được thể hiện qua những dấu hiệu đặc trưng, điển hình như *ngôn ngữ, đạo đức* (triết lý, chuẩn mực hành vi), *luật pháp* (quy tắc, hệ thống xã hội), *tôn giáo* (niềm tin), *văn học, nghệ thuật, phương tiện sinh hoạt* và *các phương thức sử dụng* (thói quen, truyền thống) trong cuộc sống hằng ngày của con người. Đó là những cơ sở để có thể nhận diện “bản sắc văn hoá”.

2. Vận dụng khái niệm văn hoá vào doanh nghiệp

Vận dụng câu nói trên của Bác cho doanh nghiệp, trong bối cảnh nền kinh tế thị trường toàn cầu hoá ngày nay, chúng ta có thể đưa ra định nghĩa VHDN về bản chất như sau:

Văn hóa Doanh nghiệp là sự tổng hợp của mọi phương thức hoạt động cùng với biểu hiện của nó mà một tổ chức, doanh nghiệp đã sáng tạo ra nhằm thích ứng với những yêu cầu môi trường hoạt động và đòi hỏi của sự cạnh tranh”.

Từ định nghĩa trên đây có thể rút ra những nhận xét sau: về bản chất, văn hoá doanh nghiệp là phương pháp quản lý (*phương thức hoạt động*) riêng mà tổ chức, doanh nghiệp lựa chọn và sử dụng để tiến hành các hoạt động kinh doanh, nghiệp vụ hằng ngày, trong đó có sự tham gia của tất cả mọi thành viên trong quá trình xây dựng và thực hiện (*do tổ chức, doanh nghiệp sáng tạo ra*), mang dấu ấn, bản sắc riêng về phong cách và được thể hiện bằng những hành vi, dấu hiệu có thể nhận biết và phân biệt được với các tổ chức, doanh nghiệp khác (*cùng với biểu hiện của nó*). Những biểu hiện này trở nên những dấu hiệu nhận diện – *thương hiệu* – của tổ chức, doanh nghiệp và được sử dụng trong hoạt động hằng ngày như một phương tiện giúp các đối tượng hữu quan nhận biết, đánh giá, so sánh và lựa chọn trong quá trình sử dụng (yêu cầu của môi trường hoạt động). Trong môi trường kinh doanh toàn cầu hoá ngày nay, những đặc trưng này có thể được sử dụng như một lợi thế trong kinh doanh (*đòi hỏi của sự cạnh tranh*).

Như vậy, *văn hoá doanh nghiệp là một phương pháp quản lý kinh doanh được xây dựng và thực thi bởi tất cả các thành viên, thể hiện một bản sắc, phong cách riêng, có thể nhận biết nhờ những dấu hiệu đặc trưng, thể hiện những ý nghĩa, hình ảnh và giá trị nhất định đối với các đối tượng hữu quan, và được tổ chức, doanh nghiệp sử dụng để tạo lập lợi thế cạnh tranh bằng thương hiệu khi hoạt động trong nền kinh tế toàn cầu.*

II/ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1. Định nghĩa

Có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hoá doanh nghiệp, bởi đây cũng là một chủ đề được nhiều đối tượng quan tâm nghiên cứu. Xét từ góc độ *quản trị tác nghiệp*, văn hoá doanh nghiệp có thể được định nghĩa như sau:

Văn hoá doanh nghiệp bao gồm một hệ thống *những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy* được mọi thành viên trong một tổ chức cùng *thống nhất* và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến *nhận thức và hành động* của từng thành viên, [4].

Từ định nghĩa trên, có thể rút ra ba điểm đáng ghi nhớ về nội dung, mục đích và tác dụng của văn hoá doanh nghiệp và mối liên hệ giữa chúng, Hình 1.3. Có thể nhận thấy rõ, triển khai văn hoá doanh nghiệp trong một tổ chức là hướng đến sự thống nhất về *nhận thức/ý thức* giữa các thành viên và phát triển *năng lực hành động/hành vi* thống nhất cho họ khi hành động.

Hình 1.3: Định nghĩa Văn hoá Doanh nghiệp

3 điểm cần ghi nhớ

• **Nội dung, gồm:**

→ Hệ thống **giá trị** làm thước đo, **triết lý** làm động lực

→ **Cách vận dụng** vào việc ra quyết định hàng ngày

• **Mục đích, nhằm:**

→ Đạt được sự thống nhất trong **nhận thức**

→ Hình thành **năng lực hành động**

• **Có tác dụng, giá trị, ý nghĩa, giúp:**

→ Chuyển hóa **nhận thức** thành **động lực** và

→ Chuyển hóa **năng lực** thành **hành động**

Như vậy, xây dựng văn hoá doanh nghiệp thực chất:

(1) Về *nội dung*, là xây dựng và đạt được sự đồng thuận về một hệ thống các giá trị, triết lý hành động và phương pháp ra quyết định đặc trưng cho phong cách của doanh nghiệp và cần được tuân thủ nghiêm túc;

(2) Về *mục đích*, là thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm đưa hệ thống các giá trị và phương pháp hành động vào trong nhận thức và phát triển thành năng lực hành động của các thành viên tổ chức; và

(3) Về *tác động mong muốn*, là hỗ trợ cho các thành viên để chuyển hoá hệ thống các giá trị và triết lý hành động đã nhận thức và năng lực đã hình thành thành động lực và hành động thực tiễn.

2. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong quản lý

VHDN trong quản lý thể hiện hai vai trò quan trọng sau: (1) VHDN là công cụ triển khai chiến lược, và (2) VHDN là phương pháp tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho tổ chức, doanh nghiệp.

Thứ nhất, VHDN là công cụ triển khai chiến lược. Mọi doanh nghiệp đều bắt đầu sự tương lai của mình bằng một bản kế hoạch phát triển chiến lược, trong đó chỉ rõ định hướng kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ theo đuổi được cụ thể hoá bằng định hướng về thị trường mục tiêu (khách hàng, thị trường, nhu cầu, lĩnh vực hoạt động chủ yếu) và định hướng sản xuất (chính sách sản phẩm, chất lượng, giá cả, dịch vụ và lợi thế cạnh tranh). Thành công trong việc xây dựng chiến lược, nhưng nhiều doanh nghiệp lại không thành công trong việc triển khai chiến lược. Đó là do những khó khăn trong việc phát triển các công cụ quản lý, điều hành việc thực hiện trên cơ sở bản kế hoạch chiến lược đã xây dựng.

Tham gia thực hiện chiến lược là tất cả mọi thành viên của tổ chức, doanh nghiệp. Đáng lưu ý là, mỗi người tham gia vào một tổ chức và hoạt động của tổ chức đều có

nhiệm vụ riêng, cương vị khác nhau và sở hữu những kỹ năng/năng lực hành động không giống nhau. Họ là những bánh xe khác nhau của cùng một cỗ xe. Khác nhau là vậy, nhưng họ phải thống nhất trong hành động và phối hợp hành động để đưa cỗ xe tiến theo cùng một hướng đến đích đã định. Điều đó chỉ có thể đạt được bằng cách xây dựng những quy tắc hành động thống nhất có tác dụng hướng dẫn, chi phối việc ra quyết định và hành động của mọi thành viên. Đối với doanh nghiệp xây dựng thương hiệu, điều đó còn có ý nghĩa lớn hơn nữa trong việc định hình phong cách. Có thể cho thấy rõ vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong việc xây dựng các biện pháp, công cụ điều hành việc thực hiện chiến lược thông qua các biện pháp quản lý con người (nhân lực) và xây dựng thương hiệu bằng phong cách trong sơ đồ trình bày trong Hình 1.4. Hãy thử hình dung, nếu thiếu điều đó, việc triển khai và thực thi chiến lược sẽ khó khăn như thế nào.

Thứ nhất, VHDN là phương pháp tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho tổ chức, doanh nghiệp. Lý thuyết VHDN được phát triển dựa trên hai yếu tố: giá trị và con người. Trong VHDN, **giá trị** là những ý nghĩa, niềm tin, được thể hiện trong triết lý hành động gồm quan điểm (cách nhận thức), phương pháp tư duy và ra quyết định mà những người hữu quan bên trong công ty, tổ chức quyết định lựa chọn sẽ sử dụng làm thước đo để đánh giá các quyết định, nguồn động lực để hành động và mục tiêu để phấn đấu. Giá trị và các triết lý được tổ chức, công ty lựa chọn là chuẩn mực chung cho mọi thành viên tổ chức để phấn đấu hoàn thành, cho những người hữu quan bên ngoài sử dụng để phán xét và đánh giá về tổ chức. Giá trị và triết lý của cá nhân không làm nên sức mạnh, chúng chỉ gây mâu thuẫn. Chỉ có giá trị và triết lý thống nhất mới tạo nên sức mạnh tập thể.



Giá trị là những đóng góp của doanh nghiệp đối với các đối tượng hữu quan, hay xã hội về phúc lợi, về sự phồn vinh và phát triển của xã hội, về việc gìn giữ và phát triển các giá trị đạo đức và nhân văn của con người. Giá trị được xác định trên cơ sở những chuẩn mực và giá trị đạo đức xã hội và kinh doanh. Mỗi tổ chức, doanh nghiệp lựa chọn cho mình trong số những giá trị và triết lý mà xã hội coi trọng làm giá trị và triết lý chủ đạo của mình. Không chỉ vậy, họ còn thể hiện những cam kết của tất cả các thành viên tổ chức trong việc tự nguyện phấn đấu vì những giá trị và kiên trì theo đuổi những triết lý đó. Chính vì giá trị mà tổ chức và các thành viên tổ chức cam kết tôn trọng thể hiện sự cống hiến cho con người. Giá trị là chất liệu tạo nên hình ảnh của tổ chức. Và chính nhờ những cống hiến đó mà tổ chức và các thành viên tổ chức được xã hội đánh giá cao và sẵn sàng trao tặng những phần thưởng tinh thần (*thương hiệu*) và vật chất (*lợi nhuận*) tương xứng.

Mấu chốt của VHDN là về *con người*, vì *con người*; doanh nghiệp không làm cho VHDN có hiệu lực mà chính là con người: người lãnh đạo đóng vai trò khởi xướng, thành viên tổ chức đóng vai trò hoàn thành. Chính con người làm cho những giá trị được tuyên bố chính thức trở thành hiện thực. Ngược lại, giá trị làm cho hành động và sự phấn đấu mỗi cá nhân trở nên có ý nghĩa. Con người thể hiện giá trị; Giá trị nâng con người lên. Giá trị là thứ duy nhất có thể thu hút mọi người đến với nhau. Giá trị liên kết con người lại với nhau. Giá trị tạo nên động cơ hành động cho con người. Giá trị làm cho mỗi người tự nguyện cam kết hành động vì mục tiêu chung.

Quản lý bằng VHDN là quản lý bằng ý thức, “tự quản lý”.

III/ CÁC DẤU HIỆU ĐẶC TRƯNG CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Văn hoá doanh nghiệp có thể được thể hiện thông qua những dấu hiệu, biểu hiện điển hình, đặc trưng gọi là các “biểu trưng”.

Biểu trưng là bất kỳ thứ gì có thể được sử dụng làm phương tiện thể hiện nội dung của văn hoá công ty – triết lý, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy – nhằm hỗ trợ các thành viên trong quá trình nhận thức hoặc để phản ánh mức độ nhận thức của thành viên và của toàn tổ chức.

Biểu trưng văn hoá doanh nghiệp thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, phong phú, đa dạng tùy theo sự sáng tạo của mỗi tổ chức, doanh nghiệp nhằm hai mục đích sau: (1) thể hiện những giá trị, triết lý, nguyên tắc mà tổ chức, doanh nghiệp muốn thể hiện và mong muốn được các đối tượng hữu quan nhận biết một cách đúng đắn; và (2) hỗ trợ cho những đối tượng hữu quan bên trong trong quá trình nhận thức và thực hiện khi ra quyết định và hành động.

1. Các biểu trưng trực quan

Các biểu trưng được sử dụng để thể hiện nội dung của văn hoá công ty gọi là các những *biểu trưng trực quan*; chúng thường là biểu trưng được thiết kế để dễ nhận biết bằng các giác quan (nhìn thấy, nghe thấy hoặc sờ thấy).

Các biểu trưng trực quan điển hình bao gồm: (1) *đặc điểm kiến trúc* - là phong cách, màu sắc, kiểu dáng kiến trúc, thiết kế; (2) *nghi thức đặc trưng*, hành vi, trang phục, lễ nghi, quy định, nội quy...; (3) *biểu trưng ngôn ngữ*, khẩu hiệu, từ ngữ đặc trưng; (4) *biểu trưng phi-ngôn ngữ*, biểu tượng, lo-gô, linh vật...; (5) *mẫu chuyện, tấm gương*, giai thoại, huyền thoại, nhân vật điển hình...; (6) *ấn phẩm*, tài liệu VHDN, chương trình quảng cáo, tờ rơi, bảo hành, cam kết...; (7) *truyền thống*, giá trị, nề nếp, hành vi, tấm gương... trong quá khứ cần gìn giữ, tôn tạo, phát huy.

Đặc điểm và nội dung văn hoá doanh nghiệp của một tổ chức có thể được thể hiện thông qua những dấu hiệu đặc trưng, điển hình - những *biểu trưng trực quan*. Cách phân loại và hình thức các biểu trưng trực quan là rất phong phú và sáng tạo. Điển hình bao gồm (1) lịch sử phát triển và truyền thống, (2) đặc điểm kiến trúc, (3) nghi lễ, (4) giai thoại, (5) biểu tượng, (6) ngôn ngữ, và (7) ấn phẩm đặc trưng, quảng cáo.

a- Đặc trưng kiến trúc

Những dấu hiệu *đặc trưng kiến trúc* của một tổ chức gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở.

Phần lớn những công ty thành đạt hoặc đang phát triển muốn gây ấn tượng đối với mọi người về sự khác biệt, thành công và sức mạnh của họ bằng những công trình kiến trúc đặc biệt và đồ sộ. Những công trình kiến trúc này được sử dụng như biểu tượng và hình ảnh về tổ chức. Có thể thấy trong thực tế những ví dụ minh hoạ ở các công trình kiến trúc lớn của các nhà thờ, trường đại học... ở Mỹ và Châu Âu. Các công trình này rất được các tổ chức, công ty chú trọng như một phương tiện thể hiện tính cách đặc trưng của tổ chức.

Minh hoạ 1.1: Ý nghĩa của các yếu tố kiến trúc

- Trụ sở của công ty **ABV**, một hãng thầu khoán hàng đầu của Thụy điển, đã được trang trí bằng màu hồng chủ đạo, với một đại sảnh mở rộng rất hiệu khách dẫn thẳng vào một khuôn viên được bao bọc bởi các lớp kính như một ốc đảo giữa xa mạc cho khách vắng lai, ẩm khách và nhân viên nghỉ chân. Nhiều văn phòng và hầu hết các phòng họp đều có cửa hướng ra khuôn viên này nhằm đưa hơi thở và sự sống động của bên ngoài vào các hoạt động trong các văn phòng đó. Hệ thống cầu thang điện có thể giúp nhân viên cũng như khách tham quan nhận thấy ngay sự thống nhất và sự sống động trong toàn công ty.
- **Round Office**, một hãng đồ gỗ hàng đầu của Thụy điển đã lồng ghép nhiều triết lý của hãng vào thiết kế nội thất của trụ sở chính ở Obero như bàn bán-xoay, mái vòm cuốn với các góc lượn để thể hiện tư tưởng “văn phòng hình tròn” (‘round office’) và triết lý bình đẳng của khái niệm “bàn tròn” (‘round table’).
- **McDonald** không chỉ là người bán món *hamburger* thuần túy mà còn là người bán món *hamburger của McDonald* không thể nhầm lẫn với các hãng khác qua những thiết kế màu sắc, bàn ghế, bài trí nội thất, biển hiệu và biểu tượng quảng cáo tiên chuẩn hoá một cách thống nhất. Uy tín, hình ảnh trên bao bì và không khí trong cửa hàng cũng là thứ “sản phẩm” thực khách muốn hưởng thụ ở các cửa hàng của McDonald.

Những thiết kế *nội thất* cũng rất được các công ty, tổ chức quan tâm. Từ những vấn đề rất lớn như tiêu chuẩn hoá về màu sắc, kiểu dáng của bao bì đặc trưng, thiết kế nội thất như mặt bằng, quầy, bàn ghế, phòng, giá để hàng, lối đi, loại dịch vụ, trang phục... đến những chi tiết nhỏ nhất như đồ ăn, vị trí công tắc điện, thiết bị và vị trí của chúng trong phòng vệ sinh... Tất cả đều được sử dụng để tạo ấn tượng thân quen, thiện trí và được quan tâm.

Thiết kế kiến trúc được các tổ chức rất quan tâm là vì những lý do sau:

- Kiến trúc ngoại thất có thể có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi con người về phương diện cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc. Ví dụ như kiến trúc nhà thờ tạo ấn tượng quyền lực, thâm nghiêm; chùa chiền tạo ấn tượng thanh bạch, thoát tục; thư viện gây ấn tượng thông thái, tập trung cao độ.

- Công trình kiến trúc có thể được coi là một “linh vật” biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một tổ chức, xã hội. Ví dụ, tháp Eiffel của Pháp, Tháp Đồi của Mỹ hay của Malaysia, tháp truyền hình của một số nước, Vạn Lý Trường Thành của Trung quốc, Văn miếu, Chùa Một Cột... đã trở thành hình ảnh, biểu tượng về một giá trị tinh thần quốc gia, địa phương.

- Kiểu dáng kết cấu có thể được coi là biểu tượng cho phương châm chiến lược của tổ chức.

- Công trình kiến trúc trở thành một bộ phận hữu cơ trong các sản phẩm của công ty.

- Trong mỗi công trình kiến trúc đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức, các thế hệ nhân viên.

b- Nghi lễ, nghi thức

Một trong số những biểu trưng của văn hoá công ty là *nghi thức*(rituals) và *nghi lễ*(cereminies). Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hoá-xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lý có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được tổ chức coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của tổ chức, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, để nêu gương và khen tặng những tấm gương điển hình đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức. Minh hoạ 1.2.

Có bốn loại lễ nghi cơ bản: chuyên giao, củng cố, nhắc nhở và liên kết, Bảng 1.1.

Minh hoạ 1.2: Nghi lễ, nghi thức trong văn hoá doanh nghiệp

Ở một ngân hàng, việc bầu chọn cho một chức vụ lãnh đạo được coi là một sự kiện quan trọng đánh dấu sự thành đạt trong nghề nghiệp. Một loạt hoạt động được tiến hành kèm theo việc bổ nhiệm một chức vụ lãnh đạo, bao gồm cả cách thức ghi nhận đặc biệt, người mới được bổ nhiệm được trình trọng dẫn đến phòng ăn lần đầu tiên ở cương vị mới, ở đó người mới được bổ nhiệm sẽ chính thức mời mọi người trong đơn vị uống cốc rượu mừng vào cuối giờ chiều thứ Sáu sau khi quyết định bổ nhiệm được chính thức công bố. Có thể coi đó là một buổi *lễ ra mắt* hay “chuyên giao”.

Những người bán lông cừu thường tổ chức các cuộc thi hàng tuần trong đó thành tích về lượng bán được tuyên dương từ thấp nhất đến cao nhất. Sự kiện này được thực hiện đồng thời với những lời tuyên dương và tung hô. Những buổi lễ như vậy có tác dụng khẳng định lại mục tiêu về doanh số của công ty. Đó chính là một hình thức “củng cố”.

Một sự kiện quan trọng hàng năm được **McDonald** tiến hành là việc bình chọn nhóm làm món Hamburger ngon nhất trên toàn quốc. Việc bình chọn đã khích lệ tất cả các cửa hàng của **McDonald** kiểm tra lại chi tiết cách thức làm món Hamburger. Buổi lễ làm rõ thêm và chuyển đến tất cả nhân viên của hãng thông điệp về giá trị mà McDonald muốn nhấn mạnh, đó là chất lượng của món Hamburger. Đó là một hình thức “nhắc nhở”.

Ở một hãng khá lớn ở vùng trung-tây nước Mỹ, vào mỗi dịp lễ giáng sinh, vị chủ tịch công ty đều rời văn phòng của mình ở tầng thượng và đi bộ xuống các văn phòng ở các tầng dưới để gặp gỡ, bắt tay và chúc mừng từng cán bộ, nhân viên của mình. Sự xuất hiện của ông ta là một biểu hiện về triết lý *gia đình* trong tổ chức. Đó là một hình thức “hoà nhập”.

Ngay sau khi chuyển từ IBM sang Digital Equipment Corporation (nay là một đơn vị thuộc Compaq Computer Corp.) vài năm trước, Peter DeLisi đã nhận thấy rằng nhân viên Digital “chiến đấu” với nhau rất thường xuyên. “Những cuộc đấu khẩu diễn ra thường xuyên và tôi nhận ra chẳng ai ưa ai”, vị giám đốc marketing này tuyên bố như vậy. Sau này, DeLisi đã nhận ra rằng nhân viên Digital không phải không thích nhau mà họ đang tham gia vào một nghi lễ “pushing back” (“chất vấn ngược”) — để bảo vệ ý tưởng cho đến khi sự thật được chỉ ra rõ ràng. Công khai xung đột đã từng là nghi thức được sử dụng để củng cố giá trị của hãng sản xuất máy tính bằng “xung đột một cách quy củ”. Nghi thức được thiết kế thành thói quen hằng ngày để “kịch bản” hoá văn hoá tổ chức. Cùng với những cuộc đấu khẩu ở Digital, các nghi lễ khác cũng được thiết kế một cách kỹ lưỡng, như nghi thức chào mừng khách thăm quan, tần suất cấp trên đến thăm cấp dưới, cách thức mọi người giao tiếp với nhau, thời gian nghỉ trưa được quy định...

Tất cả 75 nhân viên của công ty Fitzgerald Communications, Inc., đã được trao những tập thể ghi rõ những giá trị cốt lõi của công ty như: *hợp tác chân thành* (true partnerships), *không bao giờ từ bỏ lòng chính trực* (never compromising integrity), và *luôn thông tin trực tiếp* (engaging in direct communication). Mỗi năm hai lần, hãng Quan hệ cộng đồng ở Cambridge, Massachusetts, này tiến hành lễ trao phần thưởng vinh danh những nhân viên đã đạt được thành tích xuất sắc trong việc đề cao các giá trị cốt lõi này của công ty.

Nghi lễ thường được tiến hành theo một cách thức nhất định, các *nghi thức* thường được thiết kế một cách kỹ lưỡng và sử dụng như những hình thức chính thức để thực hiện nghi lễ. Đặc điểm về hình thức và nội dung của nghi thức không chỉ thể hiện những giá trị và triết lý của văn hoá công ty mà tổ chức muốn nhấn mạnh, chúng còn thể hiện quan điểm và cách tiếp cận của những người quản lý. Mức độ nghiêm túc trong việc thực hiện nghi thức là dấu hiệu phản ánh nhận thức của các thành viên tổ chức về ý nghĩa và tầm quan trọng của các giá trị và triết lý này đối với họ.

Bảng 1.1.: Bốn loại lễ nghi trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng

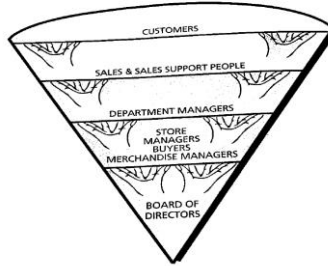
Loại hình	Minh hoạ	Tác động tiềm năng
<i>Chuyển giao</i>	Khai mạc, giới thiệu thành viên mới, chức vụ mới, lễ ra mắt	Tạo thuận lợi cho việc thâm nhập vào cương vị mới, vai trò mới
<i>Củng cố</i>	Lễ phát phần thưởng	Củng cố các nhân tố hình thành bản sắc và tôn thêm vị thế của thành viên
<i>Nhắc nhở</i>	Sinh hoạt văn hoá, chuyên môn, khoa học	Duy trì cơ cấu xã hội và làm tăng thêm năng lực tác nghiệp của tổ chức
<i>Liên kết</i>	Lễ hội, liên hoan, Tết	Khôi phục và khích lệ chia sẻ tình cảm và sự cảm thông nhằm gắn bó các thành viên với nhau và với tổ chức

c- Biểu tượng, lô-gô

Một công cụ khác biểu thị đặc trưng của văn hoá công ty là biểu tượng. *Biểu tượng* là một thứ gì đó biểu thị một thứ gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được thứ mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giao tiếp, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng, bởi thông qua những giá trị vật chất, cụ thể, hữu hình, các biểu tượng này đều muốn truyền đạt một những giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong cho những người tiếp nhận theo các cách thức khác nhau. Một biểu tượng khác là *logo* hay một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một tổ chức, một doanh nghiệp bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có sức mạnh rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của người thấy nó vào một (vài) chi tiết hay điểm nhấn cụ thể có thể diễn đạt được giá trị chủ đạo mà tổ chức, doanh nghiệp muốn tạo ấn tượng, lưu lại hay truyền đạt cho người thấy nó. *Logo* là loại biểu tượng đơn giản nhưng lại có ý nghĩa rất lớn nên được các tổ chức, doanh nghiệp rất chú trọng. Trong các Minh hoạ 1.3 và 1.4 là một số ví dụ điển hình về biểu tượng ở các tổ chức, công ty trên thế giới.

Minh hoạ 1.3: Biểu tượng trong văn hoá doanh nghiệp

Cửa hàng bách hoá *Nordstrom* chọn biểu tượng thể hiện tầm quan trọng của sự hỗ trợ từ cấp cao cho những nhân viên cấp dưới bằng một sơ đồ tổ chức ngược (hình vẽ dưới đây). Chọn biểu tượng này, công ty muốn công bố và nhấn mạnh cam kết về triết lý quản lý chủ đạo của công ty cho người quản lý, nhân viên, khách hàng và mọi đối tượng hữu quan. Từ đó *Nordstrom* trở nên nổi tiếng về chất lượng dịch vụ khách hàng đặc biệt và về biểu tượng “sơ đồ tổ chức biểu thị người quản lý hỗ trợ nhân viên thay vì quản lý họ trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng” này.



Tại công ty *Chick-fil-A*, một cửa hàng đại lý thịt gà, người quản lý cửa hàng sẽ nhận được một chứng nhận màu trắng *Cấp VII Xuyên Lục địa* (Continental Mark VII) nếu đạt mức tăng doanh số là 40%. Anh ta sẽ được giao quyền sử dụng một chiếc xe hơi trong vòng một năm, và nếu anh ta tiếp tục đạt mức tăng doanh thu, chiếc xe sẽ hoàn toàn thuộc sở hữu của anh ta. Công ty cũng sử dụng hai màu đen và đỏ để trang trí cho nhãn hiệu *Chick-fil-A* trên nền chữ *Continental* làm biểu tượng quảng cáo và biểu tượng cho năng suất bán hàng cao.

d- *Mẫu chuyện, giai thoại, tám gương điển hình*

Minh hoạ 1.4: Bao bì, màu sắc biểu tượng trong văn hoá doanh nghiệp

Mặc dù hãng *Casino* đã có được giấy phép sản xuất mặt hàng lưỡi dao cạo có thể lắp cho sản phẩm của hãng *Gillette*, cuối năm 1995, họ vẫn phải đối đầu với cơn thịnh nộ của *Gillette* vì bị cho rằng bao bì sản phẩm lưỡi dao cạo của *Casino* quá giống với sản phẩm tương đồng của *Gillette*. Như vậy, người tiêu dùng, do không phân biệt được sự khác nhau giữa hai sản phẩm, có xu hướng chọn sản phẩm có giá rẻ hơn của hãng *Casino*. *Gillette* đã kiện ra toà, nhưng thua kiện. Toà án các cấp đều phán quyết rằng *Casino* đã thiết kế nhãn hiệu trên bao bì cho sản phẩm của mình “theo phong cách riêng rất rõ ràng”, và các màu sắc được sử dụng không gợi nhớ đến màu sắc của *Gillette*.

Một câu chuyện tương tự đã lặp lại với *Gillette* vào năm 2001. Tuy nhiên, trong trường hợp này *Gillette* đã thắng kiện khi kiện hãng *Monoprix* về sản phẩm lưỡi dao cạo nhãn hiệu “Country” của hãng này đã sử dụng màu sắc của *Gillette*.

[An ninh thế giới, số 286, thứ Năm mùng 4 tháng Bảy năm 2002, trg 13]

Khi triển khai các hoạt động trong thực tiễn, thường xuất hiện những sự kiện, tám gương điển hình cho việc thực hiện thành công hay thất bại một giá trị, triết lý mà tổ chức, doanh nghiệp có thể sử dụng làm bài học kinh nghiệm hay minh hoạ điển hình, mẫu mực, dễ hiểu về văn hoá công ty. *Mẫu chuyện* là những câu chuyện thường được thêu dệt từ những sự kiện có thực điển hình về những giá trị, triết lý của văn hoá công ty được các thành viên trong tổ chức thường xuyên nhắc lại và phổ biến những thành viên mới. Một số mẫu chuyện trở thành những *giai thoại* do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được khái quát hoá hoặc hư cấu thêm. Trong các mẫu chuyện kể thường xuất hiện những *tám gương điển hình*, đó là những mẫu hình lý tưởng về hành vi phù hợp với chuẩn mực

và giá trị văn hoá công ty. Tấm gương điển hình có thể được nhân cách hoá thành *huyền thoại* với những phẩm chất và tính cách của nhiều tấm gương điển hình hay kỳ vọng về những giá trị và niềm tin trong tổ chức. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên. Minh hoạ 1.5 là một ví dụ về các mẫu chuyện có thể ảnh hưởng đến việc hình thành văn hoá công ty.

Minh hoạ 1.5: Giai thoại trong văn hoá doanh nghiệp

Tại công ty *3M (Minnesota Mining & Manufacturing)*, những người lãnh đạo cấp cao của công ty luôn tìm cách làm sống động những mẫu chuyện về những đề án sáng tạo đã từng bị những người lãnh đạo bỏ lỡ. Một người hùng trong các mẫu chuyện đã âm thầm theo đuổi một đề án như vậy và đã chứng minh được sự sai lầm của những người lãnh đạo bằng việc đưa ra một sản phẩm mới rất thành công. Những mẫu chuyện này đã được nhắc đi nhắc lại bởi các thể hệ những người lãnh đạo cao cấp của công ty nhằm nhấn mạnh tinh thần làm chủ ở công ty *3M* và gửi đến cán bộ công nhân viên của công ty một thông điệp rằng, nếu bị thất vọng và cảm thấy chán nản, thì họ cần phải hiểu rằng họ không phải là những người đầu tiên và cần phải biết vượt qua những khó khăn, thất bại trong quá trình sáng tạo.

Hai mẫu chuyện thể hiện hình tượng *phong cách HP* của *Hewlett-Packard* nói về hai nhân vật anh hùng, những người đã lập ra công ty, David Packard và Bill Hewlett. Sau nhiều ngày đêm tìm tòi vất vả, một đêm khi đang đi dạo quanh phòng thí nghiệm Palo Alto, Packard đã phát minh ra mẫu sản phẩm mới có thể được tạo thành từ những nguyên liệu rẻ tiền. Thế nhưng, ông đã lập tức huỷ mẫu sản phẩm mới này và tự nhủ rằng *Đó không phải là phong cách của HP, Dave ạ*. Tương tự, người ta đã khuyên Bill Hewlett đến thăm một nhà máy vào thứ Bảy. Khi đến nơi, thấy cửa kho của phòng thí nghiệm khoá chặt, ông đã phá khoá và để lại lời nhắn *Đừng bao giờ khoá cánh cửa này lại. Cảm ơn. Bill*. Hewlett muốn các những người kỹ sư có thể hoàn toàn tự do khi tiếp cận với các nguyên liệu và linh kiện trong kho của phòng thí nghiệm, thậm chí có thể mang về nhà, để khích lệ sự sáng tạo, một nhân tố được coi là *phong cách của HP*.

e- Ngôn ngữ, khẩu hiệu

Một dạng biểu trưng quan trọng khác thường được sử dụng để gây ảnh hưởng đến văn hoá công ty là *ngôn ngữ*. Nhiều tổ chức, doanh nghiệp đã sử dụng những câu chữ đặc biệt, khẩu hiệu, ví von, ẩn dụ hay một sắc thái ngôn từ để truyền tải một ý nghĩa cụ thể đến nhân viên của mình và những người hữu quan. Minh hoạ 1.6.

Khẩu hiệu là hình thức dễ nhập tâm và được không chỉ nhân viên mà cả khách hàng và nhiều người khác trích dẫn. Khẩu hiệu thường rất ngắn gọn, hay sử dụng các ngôn từ đơn giản, dễ nhớ; do đó đôi khi có vẻ “sáo rỗng” về hình thức. Khẩu hiệu là cách diễn đạt cô đọng nhất của triết lý hoạt động, kinh doanh của một tổ chức, một công ty. Vì vậy, chúng cần được liên hệ với bản tuyên bố sứ mệnh của tổ chức, công ty để hiểu được ý nghĩa tiềm ẩn của chúng.

Minh hoạ 1.6: Ngôn ngữ trong văn hoá doanh nghiệp

T.J.Watson (con), con trai của người sáng lập công ty *International Business Machines (IBM)* đã sử dụng cách ẩn dụ “vịt trời” để mô tả những loại nhân viên mà *IBM* cần tuyển. Quan điểm của ông là “Bạn có thể biến vịt trời thành vịt nhà, chứ không thể biến vịt nhà thành vịt trời”. Hình ảnh “vịt trời” được sử dụng để thể hiện quan điểm cần tôn trọng cách nhìn tự do và tránh nguy cơ thuần hoá các nhân viên giàu sáng tạo ở *IBM*.

Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc. sử dụng một khẩu hiệu làm kim chỉ nam cho hành động của nhân viên “Công việc của bạn được đảm bảo. Luôn mãi” (Your Employment Guaranteed. Always. - YEGA). Từ viết tắt YEGA được in vào tất cả các tờ thực đơn, séc, mẫu báo cáo, tài liệu học tập, tiêu đề thư từ, kẹp gài, bảng treo trên tường, biển tên, áo đồng phục. Mỗi người trong số sáu trăm nhân viên của hãng ký hợp đồng với điều khoản được quyền lựa chọn YEGA.

Minh hoạ 1.7: Ngôn ngữ trong văn hoá doanh nghiệp

Texas Instrument: “Nhân viên không chỉ thêm đôi bàn tay mà cả khối óc”.

Speedy Muffer: “Ồ Speedy bạn sẽ trở thành một người khác”.

British Petroleum: “Liên tục phát triển”.

Schlitz Brewing: “Không uống Schlitz có nghĩa là không uống bia”.

British Airway: “Hãng hàng không cả thế giới yêu thích”.

Rouse Company: “Tạo môi trường tốt cho mọi người”.

Có thể nhận thấy từ những ví dụ trong Minh hoạ 1.7 những ý nghĩa chủ đạo sau đây. Triết lý mà *Texas Instrument* muốn nhân viên và những người quản lý coi trọng đó là tinh thần phát huy sáng tạo. *Speedy Muffer* (Canada) muốn nhấn mạnh về sự tôn trọng nhân viên, tính tự chủ, tinh thần sáng tạo, môi trường lao động và cơ hội phát triển nghề nghiệp và nhân cách của nhân viên là những giá trị chủ đạo trong chính sách của công ty. Công ty xây dựng và kiến trúc các công trình công cộng *Rouse Company* cũng nhấn mạnh những giá trị này nhưng tiếp cận theo cách khác trong đó nhấn mạnh không chỉ nhân viên mà cả những người sử dụng các tác phẩm của họ và xã hội rất được coi trọng trong chính sách và hoạt động sáng tạo của công ty. Trong khi *British Airways* và *Schlitz* nhấn mạnh đến chất lượng, *BP* lại coi trọng sự đổi mới không ngừng trong cơ cấu tổ chức và quản lý của công ty.

f- Ấn phẩm điển hình

Những ấn phẩm điển hình là một số những tư liệu chính thức có thể giúp những người hữu quan có thể nhận thấy được rõ hơn về cấu trúc văn hoá và của một tổ chức. Chúng có thể là bản tuyên bố sứ mệnh, báo cáo thường niên, “brochures”, tài

liệu giới thiệu về tổ chức, công ty, số vàng truyền thống, ấn phẩm định kỳ hay đặc biệt, tài liệu quảng cáo giới thiệu sản phẩm và công ty, các tài liệu, hồ sơ hướng dẫn sử dụng, bảo hành...

Những tài liệu này có thể giúp làm rõ mục tiêu của tổ chức, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ đối với lao động, công ty, người tiêu dùng, xã hội. Chúng cũng giúp những người nghiên cứu so sánh, đối chiếu sự đồng nhất giữa những biện pháp được áp dụng với những triết lý được tổ chức tôn trọng. Đối với những đối tượng hữu quan bên ngoài đây chính là những căn cứ để xác định tính khả thi và hiệu lực của văn hoá công ty; đối với những người hữu quan bên trong đây là những căn cứ để nhận biết và thực thi văn hoá công ty.

Các biểu trưng trực quan luôn chứa đựng những giá trị tiềm ẩn mà tổ chức, doanh nghiệp muốn truyền đạt cho những người hữu quan bên trong và bên ngoài. Những biểu trưng bên ngoài này cố làm nổi bật những giá trị tiềm ẩn về văn hoá. Chính vì vậy, những người quản lý thường sử dụng những biểu trưng này để thể hiện những giá trị tiềm ẩn trong việc phục vụ khách hàng và sự quan tâm dành cho nhân viên.

Sức mạnh của văn hoá công ty được đặc trưng bởi sự thống nhất giữa các thành viên trong tổ chức về tầm quan trọng của các giá trị cụ thể. Nếu có sự đồng thuận, văn hoá công ty làm cho các thành viên trở nên gắn kết với nhau và tạo ra một sức mạnh tổng hợp. Khi đó tổ chức có một nền văn hoá mạnh. Một nền văn hoá mạnh được thể hiện qua việc sử dụng thường xuyên và có kết quả các biểu trưng. Những yếu tố này làm tăng thêm sự quyết tâm của các thành viên phấn đấu vì các giá trị và chiến lược chung của doanh nghiệp. Văn hoá công ty thể hiện những giá trị mà mỗi thành viên cần cân nhắc khi quyết định hành động. Trong những ví dụ trong Minh hoạ 1.5 ở trên, những giai thoại về Hewlett-Packard có tác dụng củng cố đặc trưng văn hoá nội bộ công ty là luôn phải nhất quán với *phong cách HP* là “kiên trì theo đuổi mục tiêu chất lượng, kích lệ tiến bộ, và tôn trọng từng nhân viên - đó là những giá trị tạo nên sự thành công”. Các lễ nghi được tiến hành ở Công ty McDonald’s là nhằm nhắc nhở nhân viên cũ và tập huấn cho nhân viên mới về những giá trị chủ đạo của công ty là “chất lượng, dịch vụ, sạch sẽ và xứng đáng”.

g- Lịch sử phát triển và truyền thống

Lịch sử phát triển và truyền thống của một tổ chức là những biểu trưng về những giá trị, triết lý được chất lọc trong quá trình hoạt động đã được các thế hệ khác nhau của tổ chức tôn trọng và gìn giữ; chúng được tổ chức sử dụng để thể hiện những giá trị chủ đạo và phương châm hành động cần được kiên trì theo đuổi. Mặc dù, không có thể coi lịch sử phát triển và truyền thống là một nhân tố cấu thành của văn hoá công ty, bởi lẽ chúng có trước và tồn tại bất chấp mong muốn và quan điểm thiết kế của người quản lý hiện nay. Tuy nhiên, không thể phủ nhận vai trò quan trọng và ảnh hưởng của chúng đến việc xây

dựng, điều chỉnh và phát triển những đặc trưng văn hoá công ty mới của một tổ chức. Vai trò của lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá đối với việc xây dựng các đặc trưng văn hoá mới cho tổ chức thể hiện ở việc cho chúng ta hiểu được đầy đủ quá trình vận động và thay đổi của các đặc trưng văn hoá, những nguyên nhân và ảnh hưởng của chúng đến quá trình vận động và thay đổi về văn hoá tổ chức. Thực tế cho thấy, những tổ chức có lịch sử phát triển lâu đời và bề dày truyền thống thường khó thay đổi về tổ chức hơn những tổ chức mới, non trẻ, chưa định hình rõ phong cách hay đặc trưng văn hoá. Những truyền thống, tập quán, nhân tố văn hoá đã định hình và xuất hiện trong lịch sử vừa là chỗ dựa, nhưng cũng có thể trở thành những “rào cản tâm lý” không dễ vượt qua trong việc xây dựng và phát triển những đặc trưng văn hoá mới.

Người quản lý có thể có những đóng góp quan trọng vào việc phát triển và duy trì một nền văn hoá công ty mạnh. Sử dụng các biểu trưng trực quan một cách hữu hiệu là rất quan trọng. Tuyển chọn thành viên mới có năng lực, nhiệt huyết, ý thức, gắn bó với công việc và giúp họ nhanh chóng hoà nhập với văn hoá công ty là một yêu cầu đối với người quản lý để xây dựng một môi trường văn hoá tích cực. Công ty Procter & Gamble giao cho nhân viên mới bắt đầu làm việc những công việc vất vả và yêu cầu họ tự tìm hiểu và xác định chuẩn mực hành vi, niềm tin, giá trị chủ đạo của công ty và thứ ưu tiên đối với chúng. Họ cũng được yêu cầu phải tham gia vào các hoạt động kinh doanh để học cách làm chủ, tự chủ và độc lập. Bằng cách đó các nhân viên có điều kiện để hoà đồng niềm tin và quan điểm giá trị của họ với niềm tin và giá trị chung của công ty. Xét từ góc độ quản lý, các thủ tục này chính là những cơ hội công ty có thể sử dụng nhằm hoà nhập sức mạnh cá nhân với văn hoá công ty thành vũ khí chiến lược.

Nhận thức là một quá trình, những biểu trưng trực quan chỉ là một bộ phận trong các phương tiện và công cụ hỗ trợ quá trình nhận thức của thành viên tổ chức về văn hoá công ty. Bộ phận quan trọng khác là các *chương trình đạo đức* đó là những hoạt động được thiết kế và triển khai nhằm hỗ trợ cho các thành viên tổ chức trong quá trình nhận thức và chuyển hoá thành ý thức và năng lực hành động. Tùy thuộc từng trường hợp, mức độ nhận thức/chuyển hoá đạt được ở mỗi cá nhân có thể đạt được là rất khác nhau.

Quá trình nhận thức

- Tiếp nhận thụ động qua các giác quan – GIÁ TRỊ
- Chuyển hoá từng bước
 - Bước đầu, chưa vững chắc – THÁI ĐỘ
 - Củng cố, khá vững chắc - NIỀM TIN
 - Hoàn toàn, trở thành của bản thân - LỄ SÓNG, LÝ TƯỞNG
- Thể hiện thành hành vi ở các cấp độ khác nhau
 - Bước đầu - THỬ NGHIỆM, PHẢN ỨNG, THẬN TRỌNG
 - Củng cố - HĂNG HÁI, CHỦ ĐỘNG, TÂM HUYẾT
 - Hoàn thành – NGUYÊN TẮC, LỜI SỐNG, TỰ GIÁC

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

2. Các biểu trưng phi-trực quan

Nhận thức và sự thay đổi nhận thức diễn ra thường xuyên trong mỗi cá nhân, chúng rất khó nhận thấy được bằng những biểu hiện trực quan; Chúng chỉ có thể cảm nhận được thông qua những biểu hiện về trạng thái tình cảm và hành vi.

Các *biểu trưng phi-trực quan* là những dấu hiệu đặc trưng thể hiện mức độ nhận thức đạt được ở các thành viên và những người hữu quan về văn hoá công ty.

Tùy theo mức độ nhận thức, trạng thái biểu cảm và tính chủ động trong hành vi, các biểu trưng phi-trực quan có thể được chia thành bốn cấp độ từ thấp đến cao là:

(1) *Giá trị*, biết những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ;

(2) *Thái độ*, hiểu được ý nghĩa của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ;

(3) *Niềm tin*, thấy được lợi ích/giá trị của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ đối với bản thân và mọi người;

(4) *Nguyên tắc*, coi việc thực hiện của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ là cách hành động đúng đắn, tốt nhất đối với bản thân.

Tùy thuộc vào mức độ chuyển hoá về nhận thức, hành vi sẽ được thực hiện với mức độ chủ động khác nhau. Ở mức độ thấp, tính chủ động còn ít, hành vi còn thụ động; Ở mức độ cao nhận thức đã được chuyển hoá thành nội lực (động lực), vì vậy, con người ý thức và tự giác, tử chủ hơn khi hành động. Cụ thể như sau:

(1) *Giá trị*, chấp nhận những gì yêu cầu phải làm - miễn cưỡng, - hành động khi cần thiết;

(2) *Thái độ*, bắt đầu có sự phán xét - dè dặt, trải nghiệm, chiêm nghiệm - đôi lúc/thử nghiệm/phản ứng;

(3) *Niềm tin*, ý thức được định hình – tích cực, nhiệt tình, hăng hái - tương xuyên, tự giác;

(4) *Nguyên tắc*, hình thành thói quen – cân bằng, kiểm soát - trở thành nếp sống hằng ngày của bản thân.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 1

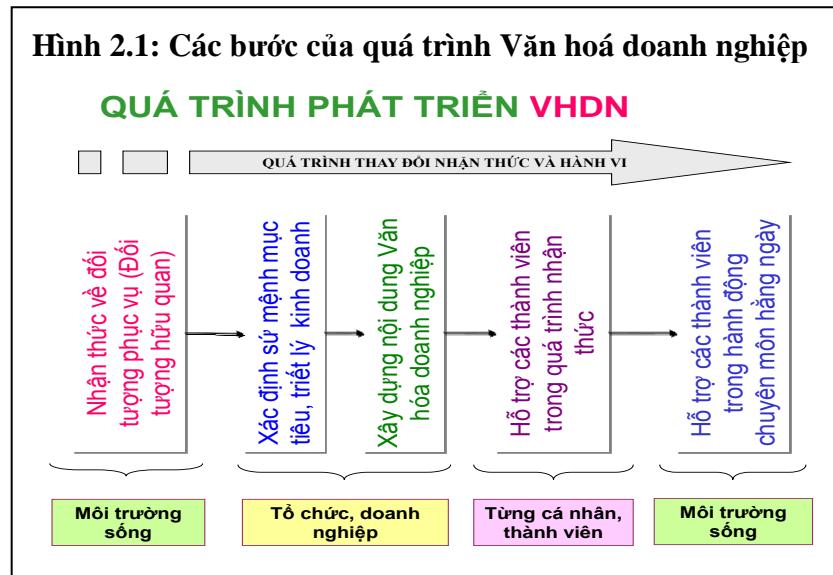
1. Hãy mô tả đặc điểm môi trường văn hoá địa phương, nơi các anh/chị đang sống và/hoặc đang triển khai hoạt động kinh doanh, thông qua những dấu hiệu đặc trưng (biểu trưng) đã trình bày ở trên.
2. Theo anh/chị, những đặc điểm văn hoá địa phương có ảnh hưởng hay được phản ánh trong sản phẩm, hoạt động kinh doanh của các anh/chị như thế nào? Nêu ví dụ cụ thể để minh hoạ.
3. Hãy cho biết, những mức độ biểu trưng phi-trực quan có thể được thể hiện thông qua những dấu hiệu, biểu hiện nào có thể nhận diện được ở nhân viên?
4. Anh/chị hãy thử thiết kế một mẫu khảo sát (phiếu hỏi) để xác minh mức độ nhận thức (biểu trưng phi trực quan) của nhân viên trong doanh nghiệp/tổ chức của mình.
5. Theo anh/chị, phong cách, lối sống, thói quen hiện nay của anh/chị thể hiện những đặc trưng gì về môi trường văn hoá địa phương và môi trường văn hoá doanh nghiệp? Hãy nêu ví dụ cụ thể để dẫn chứng. Phong cách, lối sống, các thói quen đó có tác dụng tích cực hay gây trở ngại cho anh/chị trong công việc kinh doanh?

CHƯƠNG II. TRIỂN KHAI VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

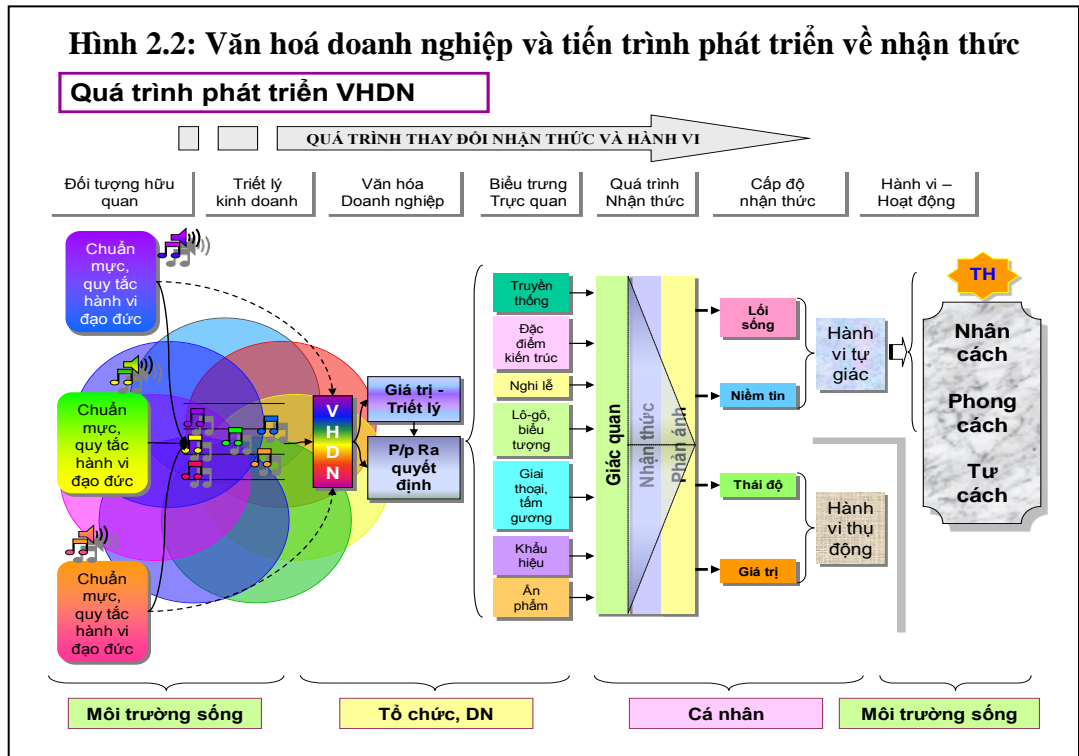
I/ QUÁ TRÌNH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1. Quá trình phát triển Văn hoá doanh nghiệp

Triển khai văn hoá doanh nghiệp là một quá trình phát triển về nhận thức và năng lực hành động. Quá trình này diễn ra đối với một tổ chức, doanh nghiệp cũng như đối với từng cá nhân, thành viên của tổ chức, doanh nghiệp đó. Quá trình diễn ra theo một trình tự gồm bốn bước cơ bản, Hình 2.1. Bắt đầu từ việc tổ chức tiếp nhận, sàng lọc thông tin từ môi trường sống về đối tượng mục tiêu, giá trị, mong muốn và kỳ vọng được họ tôn trọng. Tiến đến là quá trình phân tích, lựa chọn, chất lọc và chuyển hoá các giá trị, kỳ vọng của đối tượng hữu quan thành giá trị, triết lý và nhận thức của tổ chức/doanh nghiệp. Những giá trị, triết lý, mục tiêu và nhận thức này tiếp tục được chuyển hoá thành những nội dung văn hoá doanh nghiệp, nhằm tạo thuận lợi cho quá trình chuyển hoá thành nhận thức của các cá nhân, thành viên của tổ chức, doanh nghiệp. Quá trình chuyển hoá ở các cá nhân, thành viên tổ chức được thực hiện với sự hỗ trợ và hậu thuẫn của các chính sách, biện pháp quản lý, nhằm giúp mỗi cá nhân và thành viên tổ chức nhận thức đúng và hình thành năng lực hành động phù hợp để thể hiện các giá trị, triết lý, nhận thức của tổ chức/doanh nghiệp thành hành động cụ thể trên cương vị của mình trong mỗi trường hợp khi đối đầu với thực tế cuộc sống.



Quá trình phát triển về nhận thức trong thực tiễn diễn ra rất phức tạp, trong đó có nhiều nhân tố liên kết với nhau, cùng tác động. Tiến trình phát triển văn hoá doanh nghiệp vào nhận thức và thức của từng cá nhân được thể hiện như trên Hình 2.2.



Bước đầu tiên của quá trình nhận thức bắt đầu từ cấp tổ chức/doanh nghiệp. Bằng việc phân tích, đánh giá về thị trường – phân tích chiến lược - những người quản lý có thể nhận ra các đối tượng hữu quan không chỉ khác nhau về nhu cầu, mong muốn và mối quan tâm liên quan đến hoạt động kinh doanh và sản phẩm của doanh nghiệp, mà còn khác nhau trong cách quan niệm về chuẩn mực hành vi và quy tắc ứng xử. Trên cơ sở những phát hiện này, những người đại diện tổ chức/doanh nghiệp tiến hành xây dựng nội dung văn hoá doanh nghiệp, trong đó xác định rõ giá trị mà tổ chức/doanh nghiệp có thể đóng góp cho xã hội - những người hữu quan, các triết lý áp dụng trong hoạt động kinh doanh và trong quản lý. Những triết lý này được thể hiện thành những nguyên tắc cơ bản áp dụng trong tổ chức để tạo thuận lợi cho các thành viên trong quá trình ra quyết định và triển khai hoạt động tác nghiệp. Để hỗ trợ cho các thành viên tổ chức trong quá trình nhận thức, giúp họ đạt được sự thống nhất và nhắc nhở họ luôn kiên trì, nhất quán, trung thành với những nguyên tắc, phương pháp đã đề ra trong các quyết định và hành động tác nghiệp hằng ngày, nội dung văn hoá doanh nghiệp được thể hiện dưới hình thức các biểu trưng trực quan một cách đa dạng, phong phú và sáng tạo. Qua việc sử dụng nhiều hình thức truyền thông, truyền đạt nhắc tác động đồng thời đến nhiều giác quan, kết hợp với học tập, rèn luyện và thực hành thường xuyên, các giá trị, nguyên tắc, phương pháp ra quyết định được tổ chức/doanh nghiệp lựa chọn dần chuyển hoá từng bước vào trong nhận thức thành các giá trị, nguyên tắc, phương pháp ra quyết định của cá nhân, và chuyển thành năng lực, thói quen. Kết quả của quá trình nhận thức và rèn luyện được phản ánh thông qua hành vi cá

nhân khi tương tác với môi trường sống thể hiện mức độ chuyển hoá của cá nhân ở các mức độ khác nhau qua các biểu trưng phi-trực quan, như giá trị (tiếp nhận, tiếp thu chưa chuyển hoá) – thái độ (bước đầu chuyển hoá, trải nghiệm, tích lũy) - niềm tin (chuyển hoá thành có chọn lọc, phán xét giá trị bản thân, giàu kinh nghiệm) - lối sống (chuyển hoá hoàn toàn thành giá trị, nguyên tắc, phương pháp của bản thân, trở thành thói quen hằng ngày). Khi nhận thức đạt được cấp độ “niềm tin” và “lối sống”, động lực được hình thành từ tính nhất thiết phải coi trọng và tuân thủ những giá trị, nguyên tắc, phương pháp đã chuyển hoá, sự tự nguyện, tự giác xuất hiện, ý thức được hình thành. Thông qua hành vi, hành động, những người hữu quan bên ngoài cảm nhận được về giá trị, triết lý, nguyên tắc của tổ chức/doanh nghiệp và thể hiện được thể hiện bằng nhận thức, phong cách, cá tính của cá nhân. Hình ảnh, thương hiệu của tổ chức/doanh nghiệp nhờ đó mà cũng được định hình trong nhận thức của người hữu quan.

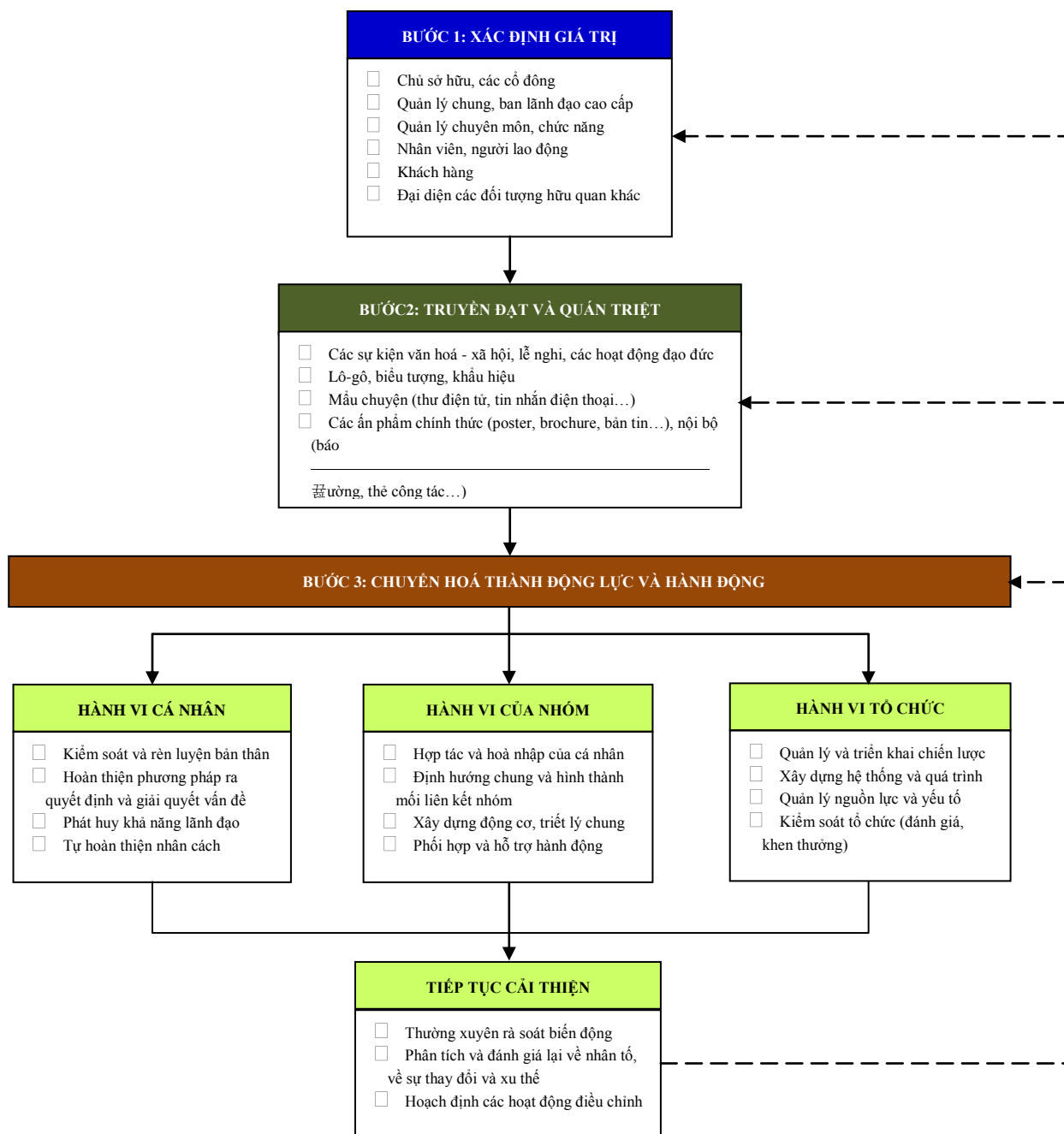
2. Triển khai Văn hoá doanh nghiệp

Triển khai văn hoá doanh nghiệp, về mặt tác nghiệp, là tiến hành các bước công việc nhằm xây dựng những nội dung, công việc, hoạt động hay kế hoạch hành động có thể tiến hành trong thực tiễn để thực thi các nội dung của quá trình văn hoá doanh nghiệp và thúc đẩy quá trình phát triển một cách có kết quả nhất.

Việc triển khai văn hoá doanh nghiệp gồm ba bước với hai nội dung lớn: “thiết kế” và “triển khai”. Bước 1: xác định giá trị; và Giai đoạn “thực hiện” gồm Bước 2: truyền đạt và quán triệt, và Bước 3: Chuyển hoá thành động cơ và hành động. Như vậy, triển khai văn hoá doanh nghiệp chính là tạo động lực. Mỗi bước của văn hoá doanh nghiệp bao gồm cả hai nội dung được phối hợp, lồng ghép để thực hiện những mục tiêu nhất định

Sơ đồ mô tả trên Hình 2.3. cho thấy những nội dung chủ yếu của các bước. Bước 1 thực chất là bước phân tích hữu quan. Bước 2 thiết kế các biểu trưng trực quan, các chương trình và triển khai chúng. Bước 3 tiến hành xây dựng các hệ thống tổ chức, biện pháp, chính sách quản lý để hậu thuẫn, thúc đẩy, hỗ trợ các thành viên và nhóm thành viên trong quá trình chuyển hoá thành nhận thức và hành vi cá nhân và của nhóm.

Hình 2.3: Các bước triển khai Văn hoá doanh nghiệp



Để việc triển khai văn hoá doanh nghiệp đạt kết quả mong muốn, các nhân tố tham gia quá trình cần được phân tích kỹ lưỡng.

II/ MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1. Phương pháp phân tích những người hữu quan (stakeholders' approach)

a- Những người hữu quan

Những người hữu quan (stakeholders), còn gọi là *các đối tượng hữu quan*, là những người chịu ảnh hưởng, trực tiếp hoặc gián tiếp, bởi một quyết định/hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp, hay là những người có quan tâm hoặc ràng buộc về giá trị, vật chất/tinh thần, với doanh nghiệp, với hoạt động hay quá trình thực hiện mục tiêu

của doanh nghiệp. Những ảnh hưởng và ràng buộc này có thể mang lại những hệ quả có lợi hoặc thiệt hại cho họ. Bằng mối quan hệ khác nhau với doanh nghiệp, năng lực hành động khác nhau, họ có thể thể hiện thái độ/hành động phản ứng của mình theo nhiều cách khác nhau để tác động trở lại doanh nghiệp nhằm làm “lái” quyết định/hoạt động hay tiến trình thực hiện mục tiêu theo hướng mong muốn. Tác nhân dẫn đến những nhân tố bất thường - “rủi ro kinh doanh” - xuất hiện từ đó là chủ yếu.

Có rất nhiều đối tượng quan tâm/liên quan đến công việc kinh doanh của một doanh nghiệp. Các đối tượng là rất khác nhau về mối quan hệ với doanh nghiệp, khả năng và cách thức bị tác động, lợi ích/mối quan tâm và khả năng phản ứng của họ. Có thể xếp các đối tượng hữu quan theo các đặc điểm trên thành 6 nhóm chủ yếu sau: khách hàng – người lao động – nhà cung cấp – chủ đầu tư – cộng đồng/xã hội – cơ quan quản lý nhà nước. Đây là sáu vị khách trong “bàn tiệc xã hội của doanh nghiệp”, Hình 2.4. Có thể mô tả tóm tắt đặc điểm của các “vị khách - đối tượng hữu quan” trong mối quan hệ với doanh nghiệp hoạt động theo cơ chế kinh tế thị trường như sau.



Khách hàng là đối tượng có *nhu cầu* và *mong muốn* được thoả mãn nhu cầu bằng việc *tiêu dùng* các *sản phẩm/dịch vụ*. Do khả năng tự cung, tự cấp sản phẩm/dịch vụ là rất hạn chế hoặc không có, họ cần đến người cung cấp – doanh nghiệp – và sẵn sàng trả giá xứng đáng cho việc giúp họ thoả mãn nhu cầu/mong muốn. Đối với khách hàng, *mối quan tâm* hàng đầu là sự *thoả mãn* một cách *thuận lợi, an toàn* và *ít tốn kém nhất*. Một khi những mong muốn này không đạt được, *phản ứng* của họ là từ chối/tẩy chay hay chuyển sang tiêu dùng các sản phẩm/dịch vụ khác.

Doanh nghiệp là chủ thể kinh tế được thành lập với mục đích chủ yếu là *cung ứng* (sản xuất và cung cấp) sản phẩm/dịch vụ có khả năng *tạo ra giá trị gia tăng* cho người tiêu dùng (sự thoả mãn) và cho doanh nghiệp (lợi nhuận). Thay mặt cho doanh nghiệp trong mối quan hệ với khách hàng là người đại diện, *người lao động*, nhân viên giao dịch của doanh nghiệp. Ở các cương vị khác nhau trong tổ chức, với những nhiệm vụ khác nhau trong quá trình cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho thị trường, mỗi thành viên trong doanh nghiệp *tham gia* vào quá trình cung ứng hàng hoá và tạo giá trị gia tăng cho hàng hoá theo cách khác nhau bằng việc đóng góp công sức, năng lực của mình trong việc thực hiện *mục tiêu của doanh nghiệp*. Là những người có năng lực, họ *mong muốn* được tạo *điều kiện thuận lợi* (môi trường, điều kiện làm việc) để có thể cống hiến được nhiều nhất, sự nỗ lực của họ được *đánh giá* một cách *công bằng*, và được *trả công xứng đáng* cho những đóng góp của họ. Công lao của họ được đền đáp không chỉ bằng những phần thưởng *vật chất* (lương, thưởng) mà cả sự ghi nhận về *tinh thần* (động viên, khen thưởng, tôn vinh, đào tạo, cơ hội phát triển nghề nghiệp). Một khi mong muốn không đạt được, họ thể hiện *phản ứng* bằng việc giảm bớt sự nỗ lực, thiếu tự giác, né tránh trách nhiệm, lơ là nhiệm vụ, thậm chí đình công, bỏ việc.

Cung ứng là những tổ chức/doanh nghiệp khác được doanh nghiệp lựa chọn làm đối tác để cung cấp những phương tiện (máy móc, thiết bị công nghệ), yếu tố sản xuất (nguyên, nhiên liệu, vật tư...) nhằm tạo môi trường và điều kiện lao động thuận lợi cho người lao động để thực hiện có kết quả những nhiệm vụ và mục tiêu đã xác định. *Mong muốn* của các doanh nghiệp – cung ứng là *tham gia* như một “mắt xích” trong một “chuỗi” các hoạt động sản xuất – kinh doanh để cùng *chia sẻ lợi ích/phần giá trị gia tăng* thu được. Chuyển hoá yếu tố “đầu vào” thành sản phẩm “đầu ra” và thành “hàng hoá” tiêu dùng là một quá trình cần nhiều thời gian. Mong muốn giảm thiểu thời gian và rủi ro liên quan đến các mắt xích khác buộc các hãng cung ứng đòi hỏi các doanh nghiệp sản xuất phải *hoàn trả ngay* số tiền tương ứng giá trị hàng hoá, vật tư đã cung ứng cộng thêm một khoản *thặng dư* đủ hấp dẫn. Việc những yêu cầu không được đáp ứng, do doanh nghiệp sản xuất chưa bán được hàng hoặc do bị chiến dụng, nhà cung cấp có thể sẽ *phản ứng* bằng cách gây sức ép, hoặc ngừng việc cung cấp cho đến khi thu hồi được nợ, thậm chí chấm dứt mối quan hệ hay rút khỏi “chuỗi” để tìm đối tác khác.

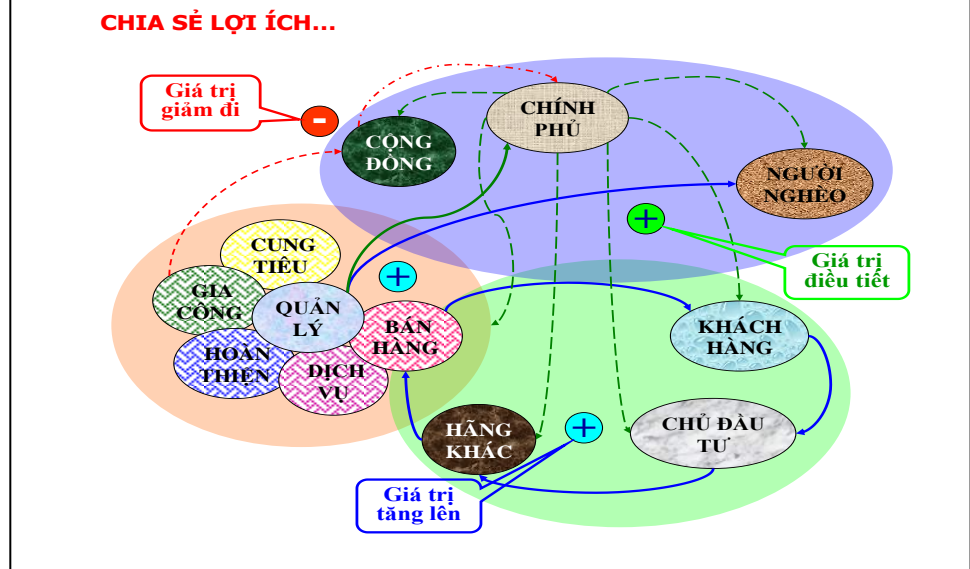
Chủ đầu tư là người giúp doanh nghiệp bằng cách ứng ra số tiền (vốn) ban đầu cần thiết cho việc thiết lập hệ thống sản xuất, xây dựng cơ sở sản xuất, duy trì công việc kinh doanh cho đến khi có “dòng tiền” hoặc để mở rộng, phát triển sản xuất. Họ sẵn sàng chờ đợi và chia sẻ những may rủi trong công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Rủi ro gắn với việc “ứng vốn” của họ là khá lớn. Để đáp lại sự hy sinh và rủi ro phải gánh chịu, doanh nghiệp - người sử dụng vốn cần thoả mãn *mong muốn/kỳ vọng* của các chủ đầu tư

về việc *bảo toàn* và *phát triển tài sản* của họ, *thực hiện những cam kết* và *tôn trọng* thiện chí và sự hy sinh của họ. Một khi mong muốn/kỳ vọng chính đáng của họ không được đáp lại một cách tương xứng, họ sẽ *phản ứng* bằng cách gây sức ép buộc doanh nghiệp thực hiện cam kết hoặc rút vốn đầu tư khỏi doanh nghiệp, chuyển thiện chí và tài sản sang giúp doanh nghiệp khác.

Để thực hiện cam kết, doanh nghiệp cần thu hồi đủ tiền từ khách hàng bằng cách cung ứng hàng hoá có giá trị gia tăng cao đối với họ. Số tiền này phải đủ để hoàn trả cho chủ đầu tư, tạo ra thặng dư cho doanh nghiệp sau khi đã trả công đầy đủ, xứng đáng cho người lao động. Như vậy, bốn đối tượng trên là bốn “mắt xích” gắn liền với nhau trong một quá trình tạo ra giá trị - *chuỗi giá trị* - trong đó doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc tạo ra giá trị gia tăng của “chuỗi”. “Chuỗi” và mối quan hệ trong chuỗi sẽ tồn tại chừng nào giá trị gia tăng còn được tạo ra và được chia sẻ công bằng giữa các “mắt xích” trong “chuỗi”.

Hoạt động sản xuất không chỉ tạo ra *sản phẩm mong muốn*, mà còn tạo ra những phế thải, đó là phế liệu, chất thải các loại do quá trình gia công, xử lý nguyên liệu, đốt chất nhiên liệu... Các *sản phẩm không mong muốn* này tồn tại bất chấp quan điểm và thái độ của các đối tượng hữu quan đối với chúng. Đáng chú ý, không phải ai cũng tránh được việc “tiêu dùng” chúng. Đối tượng phải “tiêu dùng cưỡng bức” những “sản phẩm không mong muốn” này – chất thải công nghiệp và tiêu dùng – là cộng đồng những người sống gần nơi phát sinh ra chúng. *Cộng đồng* bao gồm những nhóm dân cư sống gần các nguồn phát sinh chất thải. Mặc dù không tham gia vào chuỗi giá trị và không được hưởng lợi từ các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, họ lại là người phải gánh chịu những tác động bất lợi do quá trình sản xuất kinh doanh gây ra. Việc “tiêu dùng cưỡng bức” các “sản phẩm - chất thải” đòi hỏi họ phải chi những khoản chi tiêu nhất định để phòng trừ, ngăn chặn tác hại của chúng đối với sức khỏe và cuộc sống của họ. Trong những hoàn cảnh như vậy, *mối quan tâm* và *mong muốn* chính đáng cần được tôn trọng của họ là có một *môi trường sống* trong lành, *điều kiện phát triển* thuận lợi, *tăng trưởng* kinh tế và *phúc lợi* xã hội của địa phương được cải thiện, đảm bảo *công bằng, văn minh*. Khi mối quan tâm/mong muốn của họ không được đáp ứng, cách *phản ứng* thông thường của họ là gây áp lực đối với doanh nghiệp thông qua việc phản đối trực tiếp, công khai hay sử dụng hệ thống pháp luật hoặc gián tiếp thông qua sự can thiệp của các cơ quan quản lý/chính sách can thiệp/điều tiết của chính phủ. Họ có thể trực tiếp yêu cầu sự can thiệp của chính phủ hoặc gián tiếp thông qua các tổ chức quần chúng, tổ chức xã hội, tổ chức phát triển hay bảo vệ môi trường...

Hình 2.5: Phân bổ lợi ích trong “bàn tiệc xã hội của doanh nghiệp”



Chính phủ bao gồm các cơ quan hành pháp, lập pháp và tư pháp ở các cấp trung ương và địa phương có chức năng, nhiệm vụ hoặc định và quản lý phát triển kinh tế - xã hội, quản lý doanh nghiệp, thực thi pháp luật. Mục tiêu và *mong muốn* của chính phủ thể hiện trong các *mong muốn/kỳ vọng của các cộng đồng*, bộ phận dân cư, xã hội khách nhau nhưng ở phạm vi rộng hơn. Hơn thế nữa, mục tiêu của các chính sách và sự điều tiết/can thiệp của chính phủ còn nhằm *đảm bảo sự phát triển cân đối và bền vững* của các bộ phận, khu vực trong nền kinh tế và của toàn bộ nền kinh tế. Mục tiêu này có thể được thực hiện với sự tham gia và phối hợp giữa các khu vực kinh tế - xã hội khác nhau. Sự *can thiệp* của chính phủ để điều tiết hoạt động, sự tham gia và đóng góp của các đối tượng/thành phần xã hội được thực hiện thông qua việc ban hành những cơ chế, chính sách, quy định những nghĩa vụ đóng góp và chi tiêu của chính phủ. Sự can thiệp này có thể nhằm vào một số đối tượng, nhưng cũng có thể bao hàm tất cả mọi đối tượng hữu quan.

Bên cạnh 6 đối tượng hữu quan chủ yếu nêu trên, doanh nghiệp ngày nay cũng thường tiến hành những hoạt động chia sẻ hoặc làm lợi cho những *đối tượng bất lợi thế trong xã hội* cần được cứu trợ. Mặc dù không phải là một đối tượng hữu quan chính thức, họ luôn là “khách mời danh dự” trong “bàn tiệc xã hội của doanh nghiệp”. Hình 1.6 mô tả mối quan hệ “mắt xích” giữa các đối tượng hữu quan, tình trạng phân phối giá trị giữa các đối tượng trong “chuỗi” và khả năng can thiệp của chính phủ.

b- Phương pháp phân tích những người hữu quan

Đối tượng hữu quan là những người khác nhau, chịu tác động theo những cách khác nhau bởi việc triển khai hoạt động kinh doanh. Tác động có thể phù hợp mong muốn hoặc nằm ngoài sự mong muốn của họ; vì vậy họ luôn tìm cách và sử dụng những phương tiện, biện pháp có thể sử dụng và phù hợp khả năng của họ để phản ứng ngay tác động trở lại doanh nghiệp để điều chỉnh quá trình thực hiện hay kết quả theo hướng phù hợp với mong muốn của họ. Do vậy, họ luôn quan tâm đến những quyết định và hành động của doanh nghiệp.

Do mong muốn và mối quan tâm của các đối tượng hữu quan là khác nhau, năng lực và biện pháp phản ứng cũng khác nhau, hành động của họ có thể dẫn đến những tác động trái ngược nhau dẫn đến xung đột, gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp trong việc thực thi và kiểm soát quá trình triển khai và kết quả đạt được. Như vậy, rủi ro kinh doanh tiềm ẩn ngay trong những quyết định và hành động thiếu cân nhắc của doanh nghiệp. Để giảm thiểu những tác động trái ngược và rủi ro đến từ hành động phản ứng của những người hữu quan, cần hiểu rõ mối quan tâm, mong muốn và khả năng hành động của các đối tượng hữu quan trước một quyết định của doanh nghiệp. Hình 2.6.

Phân tích những người hữu quan là phương pháp phân tích các đối tượng hữu quan đến một quyết định hay hành động dự kiến để phát hiện những xung đột, mâu thuẫn tiềm ẩn giữa họ có khả năng dẫn đến phản ứng. Trên cơ sở đó, lựa chọn quyết định, hành động có thể thoả mãn nhiều nhất mong muốn của họ hoặc dẫn đến hành động ủng hộ nhiều nhất hay phản ứng chống đối ít nhất có thể. Phương pháp phân tích hữu quan có thể được thực hiện theo một trình tự ba bước sau.

Bước thứ nhất là xác minh đối tượng hữu quan. Liên quan đến một hoạt động, quyết định cụ thể có thể có những đối tượng khác nhau, trực tiếp và gián tiếp, bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Trong kinh doanh, người ra quyết định thường chỉ chú ý đến các đối tượng trực tiếp; Trong sản xuất, người quản lý thường chỉ chú ý đến các đối tượng tham gia các hoạt động tác nghiệp. Ví dụ, người bán hàng quan tâm đến khách hàng, mà quên những người mua hàng tiềm năng, doanh nghiệp đối thủ; người sản xuất quan tâm đến công nhân, mà quên vấn đề môi trường. Bước phân tích này đòi hỏi phải liệt kê đầy đủ tất cả các đối tượng hữu quan tiềm năng của một hoạt động, quyết định.

Hình 2.6: Đối tượng hữu quan - Mối quan tâm, kỳ vọng

Những người hữu quan				
TT	ĐỐI TƯỢNG	THÀNH PHẦN	MONG MUỐN	KỶ VỌNG - YÊU CẦU
1	KHÁCH HÀNG	<ul style="list-style-type: none"> •Người mua •Người tiêu dùng •Người sử dụng 	<ul style="list-style-type: none"> •Thoả nhu cầu •Giá trị tăng lên •Công việc thuận lợi 	<ul style="list-style-type: none"> •T/gian, chi phí, chất lượng, giá cả •Hình ảnh, phong cách •Giá cả, chất lượng, tiên dụng
2	NGƯỜI LAO ĐỘNG	<ul style="list-style-type: none"> •Đồng nghiệp •Cấp trên •Cấp dưới •Thành viên chuỗi giá trị, chuỗi cung ứng 	<ul style="list-style-type: none"> •Trách nhiệm •Tinh thần hợp tác •Năng suất, hiệu quả •Mối quan hệ thân thiện •Bầu không khí lành mạnh 	<ul style="list-style-type: none"> •Quy trình rõ ràng •Quyền lực tương xứng với trách nhiệm •Trách nhiệm, công việc cụ thể •Điều kiện làm việc
3	ĐỐI TÁC, ĐỐI THỦ	<ul style="list-style-type: none"> •Hãng khác •Bộ phận •Cá nhân •Sản phẩm, dịch vụ 	<ul style="list-style-type: none"> •Mối quan hệ bền vững, lâu dài (chuỗi giá trị) •Năng lực được phát huy •Đóng góp được ghi nhận 	<ul style="list-style-type: none"> •Giá trị đóng góp •Giá trị gia tăng •Vị thế thị trường và trong chuỗi
4	CHỦ SỞ HỮU	<ul style="list-style-type: none"> •Ngân hàng •Tổ chức tài chính •Cổ đông •Người lao động 	<ul style="list-style-type: none"> •Tài sản được bảo toàn và phát triển •Sử dụng đúng mục đích •Minh bạch, trung thực 	<ul style="list-style-type: none"> •Giá trị gia tăng •Quyền kiểm soát •Công khai •Đúng lời hứa, cam kết
5	CỘNG ĐỒNG	<ul style="list-style-type: none"> •Môi trường tự nhiên – xã hội – kinh tế •Dân cư trong vùng 	<ul style="list-style-type: none"> •Môi trường sống trong lành, tích cực •Đời sống, phúc lợi cải thiện •Hình ảnh, ấn tượng 	<ul style="list-style-type: none"> •Ô nhiễm môi trường, tệ nạn •Việc làm, thu nhập •Dân trí, trình độ phát triển
6	CHÍNH PHỦ	<ul style="list-style-type: none"> •Thuế •Cơ quan QLNN về các lĩnh vực 	<ul style="list-style-type: none"> •Công bằng, bình đẳng •Phát triển bền vững •Văn minh tiến bộ 	<ul style="list-style-type: none"> •Thực thi đầy đủ các nghĩa vụ XH •Vai trò tích cực trong việc thực thi TNXH của DN
7	XÃ HỘI	<ul style="list-style-type: none"> •Những người yếu thế 	<ul style="list-style-type: none"> •Công bằng, bình đẳng •Nhân văn, tiến bộ 	<ul style="list-style-type: none"> •Đóng góp xã hội

Việc xác minh có thể được thực hiện qua cách trả lời câu hỏi: *Ai là những người có thể được hưởng lợi hay phải chịu thiệt hại khi triển khai hoạt động, quyết định?* Hay *Ai là những người có thể có hành động hoặc phản ứng khi hoạt động hay quyết định được thực thi? Tại sao?*

Do phản ứng của họ có thể gây ảnh hưởng khác nhau họ được đánh giá, phân loại theo mức độ tầm quan trọng khác nhau. Danh sách các đối tượng hữu quan có thể được rút gọn để chỉ bao hàm những đối tượng hữu quan quan trọng cần thiết phải quan tâm.

Bước thứ hai là xác minh mối quan tâm, mong muốn của các đối tượng hữu quan liên quan đến sự việc, tình huống, vấn đề, quyết định đang xem xét. Liên quan đến một sự việc, vấn đề, quyết định, mỗi đối tượng hữu quan đều có những mong muốn, kỳ vọng thể hiện thành những mục tiêu nhất định. Hơn thế, mong muốn, kỳ vọng của họ còn thể hiện ở cách ứng xử của họ đối với đối tượng khác và của đối tượng khác đối với họ. Ví dụ, người bán hàng có mong muốn nhất định ở người mua hàng và ngược lại, người mua hàng có nhu cầu cần được người bán hàng thoả mãn; Người quản lý có những yêu cầu nhất định về hành vi và kết quả cần đạt được ở người lao động, trong khi người lao động cũng có những yêu cầu cần thoả mãn về điều kiện, phương tiện làm việc và về việc đánh giá và trả công xứng đáng cho đóng góp của họ. Giữa những người công nhân, nhân viên, bộ phận phòng ban tác nghiệp cũng có những yêu cầu/mong muốn cần đáp ứng/thoả mãn lẫn nhau để đảm bảo sự hợp tác, phối hợp hành động.

Việc xác minh có thể được thực hiện qua cách trả lời câu hỏi: *Mục tiêu/mong muốn/kỳ vọng của họ liên quan đến một hoạt động/quyết định/vấn đề/sự việc là gì?* và *Hành vi họ kỳ vọng/mong muốn ở những người khác là như thế nào?* “Điều A mong muốn ở B là gì?” và “Điều B mong muốn ở A là gì?”

Bước thứ ba là xác định những xung đột, mâu thuẫn tiềm ẩn. Xung đột và mâu thuẫn sẽ xuất hiện khi việc thực hiện mục tiêu/mong muốn/kỳ vọng của một (số) đối tượng có thể dẫn đến cản trở việc thực hiện mục tiêu/mong muốn/kỳ vọng của một (số) đối tượng khác. Nói cách khác, nếu thực hiện điều “A mong muốn ở B” thì có thể sẽ không thể thoả mãn được điều “B mong muốn ở A”. Sự không thoả mãn sẽ dẫn đến phản ứng ngăn chặn ở một (số) đối tượng đáp ứng. Hậu quả là “nỗ lực thì lớn, kết quả lại nhỏ, hậu quả nghiêm trọng”. Nguy cơ này cần được phát hiện và loại trừ hoặc hạn chế.

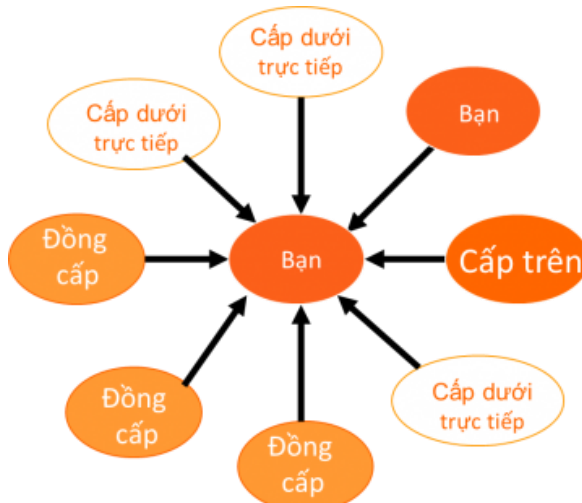
Việc xác minh có thể thực hiện thông qua việc trả lời câu hỏi: *Thực hiện một quyết định có thể thoả mãn mong muốn/kỳ vọng/mục tiêu của đối tượng nào? Không thể thoả mãn đối tượng nào?* Để tìm giải pháp có thể đặt câu hỏi sau để trả lời: *Có (những) cách thức hành động nào có thể thoả mãn đồng thời nhiều/tất cả các đối tượng?* Thực tiễn, do các đối tượng hữu quan có mong muốn/kỳ vọng/mục đích khác nhau, việc tìm ra những giải pháp khác nhau thoả mãn họ là hoàn toàn khả thi.

2. Phương pháp phản hồi 360⁰

Trong phạm vi doanh nghiệp, cách tiếp cận những người hữu quan cũng được vận dụng như một công cụ quản lý nhân sự hiện đại với một vài điều chỉnh về đối tượng và được mang tên “phương pháp phản hồi 360⁰”. Có thể mô tả ngắn gọn như sau.

Phản hồi 360⁰ là phương pháp đánh giá dựa trên ý kiến phản hồi từ nhiều hướng khác nhau, từ các nhân viên thuộc các nhóm khác, sếp trực tiếp, nhân viên thuộc cấp, thành viên ban giám đốc đến khách hàng và nhà cung cấp... Đây là phương pháp hiệu quả nhất để thu thập những thông tin liên quan đến các khía cạnh khó đo lường trong cách thực hiện công việc (cách ứng xử, hành vi lãnh đạo, v.v.). Phương pháp này giúp người quản lý nhận được thông tin phản hồi từ nhiều nguồn khác nhau về các hành vi của một người tại nơi làm việc. Về mặt nguyên tắc, trong phương pháp này những người được hỏi là các “đối tượng hữu quan” của một người. Ý kiến phản hồi của họ là thể hiện những mong muốn/kỳ vọng của những người hữu quan đối với một cá nhân. Hình 2.7.

Hình 2.7: Các đối tượng hữu quan trong phương pháp phản hồi 360⁰



Nếu được thực hiện đúng cách, đúng quy trình, *phương pháp phản hồi 360⁰* có thể mang lại nhiều lợi ích lớn cho doanh nghiệp:

Phản hồi từ đồng nghiệp – Đa số mọi người cho ý kiến nhận xét thường cảm thấy không thoải mái khi phải đưa ra ý kiến nhận xét về một người khác. Họ càng không muốn xúc phạm hay làm buồn lòng đồng nghiệp bằng những nhận xét tiêu cực. Phản hồi 360⁰ có thể giải quyết những e ngại trên thông qua việc cung cấp một phương thức an toàn với tính chất ẩn danh và bảo mật để mọi người có thể nêu lên ý kiến chân thành của mình về cách thức làm việc của đồng nghiệp.

Phản hồi từ nhiều nguồn – Phản hồi từ một người, dù người đó là cấp trên, cũng không tránh khỏi tính phiến diện. Phản hồi cần phải mang tính toàn diện và đáng tin cậy để có thể giúp người nhận phản hồi vượt qua trở ngại tâm lý để thay đổi cách cư xử và hành vi theo chiều hướng tích cực hơn nhằm đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc

và trong giao tiếp với những người xung quanh. Vì thế, phản hồi thường xuyên và liên tục từ nhiều nguồn khác nhau luôn luôn mang lại hiệu quả cao hơn.

Thông tin khách quan về các kỹ năng mềm – Kết quả khảo sát theo phương pháp phản hồi 360⁰ được tổng hợp từ nhiều nguồn ý kiến khác nhau và tập trung vào những khía cạnh chi tiết của hành vi ứng xử nên có thể bảo đảm cung cấp những thông tin về kỹ năng, năng lực và thái độ của người được nhận xét liên quan đến công việc.

Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân – Nguồn thông tin khách quan và phong phú mà phản hồi 360⁰ cung cấp có thể giúp các cá nhân thấy rõ những điểm mạnh cũng như điểm cần hoàn thiện của bản thân để từ đó xây dựng kế hoạch phát triển tương ứng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 2

1. Nghiên cứu kỹ sơ đồ quá trình văn hoá doanh nghiệp, trình bày trên Hình 2.2, sau đó thực hiện các yêu cầu sau:

a. Trình bày quá trình theo cách diễn đạt quen thuộc của anh/chị, bằng lời hoặc bài viết. Theo anh/chị, sơ đồ này cần được trình bày hay điều chỉnh như thế nào là phù hợp nhất? Giải thích.

b. Anh/chị hãy cho biết, để triển khai trong thực tiễn, cần phải tiến hành những công việc gì?

2. Nghiên cứu kỹ sơ đồ các bước triển khai văn hoá doanh nghiệp, trình bày trên Hình 2.3, sau đó thực hiện các yêu cầu sau:

a. Trình bày quá trình theo cách diễn đạt quen thuộc của anh/chị, bằng lời hoặc bài viết. Theo anh/chị, sơ đồ này cần được trình bày hay điều chỉnh như thế nào là phù hợp nhất? Giải thích.

b. Anh/chị hãy cho biết, để triển khai trong thực tiễn, cần phải tiến hành những công việc gì?

3. Anh/chị hãy liệt kê danh sách những đối tượng hữu quan chủ yếu trong công việc kinh doanh của mình. Sau đó:

a. Ghi lại những thông tin mà anh/chị biết về họ, đặc điểm, sở thích, điều làm họ hài lòng và/hay khó chịu khi giao dịch/quan hệ với doanh nghiệp của anh/chị.

b. Phân chia họ thành nhóm theo các đặc điểm về tần suất, khối lượng, giá trị giao dịch (theo tuần, tháng, năm) và đặc điểm về sở thích ở trên.

c. Sử dụng những thông tin tập hợp ở trên, anh/chị hãy nêu ra tối thiểu 3 cách thức hay sáng kiến trong hoạt động kinh doanh để có thể làm hài lòng họ nhất. Hãy cho biết, làm thế nào để thực hiện thành công các sáng kiến này?

4. “Ai trong mắt ai” là lỗi nói văn vẻ nhưng cũng nhiều ý nghĩa trong quan hệ con người. Bao quanh mỗi cá nhân, nhất là những người quản lý, lãnh đạo luôn có những “giai thoại”, cả hay lẫn dở, phản ánh hình ảnh của họ “trong mắt” người khác. Anh/chị có biết hay nghe thấy điều đó bao giờ chưa? Anh/chị có muốn biết hình ảnh của mình trong mắt những người khác như thế nào không? Hãy thử thực hiện những yêu cầu sau:

a. Hãy đứng trước tấm gương lớn, làm vài động tác quen thuộc hằng ngày (đi lại, vung tay, nói, cười...), quan sát kỹ và tự phán xét “người trong gương” một cách khách quan như một người khác, theo tiêu chí về “một người lãnh đạo điển hình” theo quan niệm chung của những người xung quanh, và theo các tiêu chuẩn VHDN của đơn vị. Thử ngẫm xem, mình “thích” mình đến đâu, ở những điều gì và tại sao. Anh/chị (có) thấy cần thay đổi điều gì (hay không) ở bản thân?

b. Quan sát hành vi người khác (cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp) và thử phán xét về họ theo “tấm gương điển hình” (theo quan niệm chung, theo chuẩn mực hành vi trong VHDN của đơn vị) đối với vị trí/cương vị của họ. Hãy cho biết điều gì làm anh/chị hài lòng/không hài lòng. Theo anh/chị, làm cách nào để họ thay đổi và hoàn thiện hơn.

CHƯƠNG III. XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ VÀ TRIẾT LÝ TRONG QUẢN LÝ

I/ TRIẾT LÝ LÀ GÌ ?

1. Triết lý đạo đức, triết lý kinh doanh, triết lý quản lý

a- Triết lý đạo đức

Triết lý đạo đức là những nguyên tắc, quy tắc căn bản con người sử dụng để xác định thế nào là đúng thế nào là sai và để hướng dẫn con người trong việc xác định cách thức giải quyết các vấn đề nảy sinh trong cuộc sống con người trong mối quan hệ với tự nhiên và với các thành viên khác trong xã hội.

Khi đối diện với một vấn đề trong thực tiễn, con người phải tìm cách xử lý; có thể tìm ra rất nhiều giải pháp, nhưng để xác định giải pháp nào là “đúng” hoặc “sai”, con người sử dụng những “thước đo” nhất định và “vận dụng” theo cách riêng của mình. Khái niệm “triết lý” hàm chứa hai nội dung chính: *triết lý* bao hàm *giá trị* được sử dụng làm thước đo và *nguyên tắc áp dụng* khi vận dụng trong thực tế để ra quyết định hành động hoặc phán xét về một hành vi hay hành động nào đó. Có thể diễn đạt khái niệm triết lý bằng biểu thức như sau:

$$\text{Triết lý} = (\text{Giá trị làm thước đo} + \text{Nguyên tắc áp dụng}) * \text{Cá nhân}$$

Như vậy, bản chất của sự khác biệt giữa các cá nhân trong việc ra quyết định và/hay phán xét về một quyết định chính là sự khác biệt về giá trị sử dụng làm thước đo và/hoặc nguyên tắc áp dụng khi ra quyết định.

b- Triết lý kinh doanh

Trong kinh tế thị trường, hoạt động kinh doanh thường được coi là cung ứng sản phẩm, hàng hoá cho thị trường để kiếm lợi nhuận. Thực chất, hàng hoá chỉ là “phương tiện” để người sản xuất tiếp cận và giao dịch với khách hàng và các đối tượng hữu quan khác; lợi nhuận là những khoản lợi ích kinh tế khách hàng và đối tượng hữu quan khác tự nguyện bỏ ra để “thưởng” cho người cung ứng. Như vậy, bản chất của hoạt động kinh doanh là xây dựng và phát triển mối quan hệ tốt đẹp giữa doanh nghiệp và những người hữu quan.

Từ đó có thể đi đến định nghĩa sau : *Triết lý kinh doanh là triết lý đạo đức vận dụng trong hoạt động kinh doanh để xây dựng và phát triển mối quan hệ kinh doanh tốt đẹp với các đối tượng hữu quan.* Từ định nghĩa nêu trên về triết lý đạo đức, có thể biểu diễn khái niệm triết lý kinh doanh bằng biểu thức như sau :

$$\text{Triết lý kinh doanh} = (\text{Giá trị mục tiêu} + \text{Nguyên tắc áp dụng}) * \text{Đối tượng hữu quan}$$

Triết lý kinh doanh thể hiện cách nhìn của một tổ chức/doanh nghiệp về thế giới, tự nhiên và xã hội, theo con mắt của những người hữu quan. Câu hỏi thích hợp về triết lý kinh doanh là: *Theo những người hữu quan, thế nào là đúng? Là sai?*

c- Triết lý quản lý

Quản lý gắn với việc điều hành một tổ chức và khích lệ, động viên mọi thành viên tổ chức thực hiện tốt nhiệm vụ được giao trong sự phối hợp với các thành viên khác để đạt được mục tiêu chung. Như vậy, quản lý bao gồm những công việc như xác định mục tiêu, xây dựng một cơ chế phối hợp hành động thống nhất, hướng dẫn và tạo động lực cho các thành viên tổ chức/doanh nghiệp để phối hợp và thực hiện mục tiêu đã định.

Xét từ góc độ đạo đức, triết lý quản lý là triết lý đạo đức vận dụng trong quản lý một tổ chức/doanh nghiệp và được thực hiện bởi các thành viên tổ chức nhằm thực thi triết lý kinh doanh bằng một phong cách ứng xử điển hình cho các giá trị đã được xác định của tổ chức/doanh nghiệp. Triết lý quản lý là triết lý đạo đức của một tổ chức/doanh nghiệp trong mối quan hệ với bên ngoài và được thể hiện qua các thành viên bên trong tổ chức/doanh nghiệp.

Có thể biểu diễn khái niệm triết lý quản lý bằng biểu thức sau:

Triết lý quản lý = (Giá trị cốt lõi + Quy tắc ứng xử) * Thành viên tổ chức

Triết lý quản lý thể hiện cách nhìn của tổ chức/doanh nghiệp về thế giới, tự nhiên và xã hội, theo con mắt của những người quản lý và nhân viên (những người hữu quan bên trong). Câu hỏi thích hợp về triết lý quản lý là: *Vì những người hữu quan, chúng ta hành động thế nào cho đúng? Cho hay?*

2. Giá trị

Giá trị là những thước đo được con người sử dụng để phán xét hành vi và để ra quyết định. Con người có thể sử dụng nhiều ‘thước đo – giá trị’ khác nhau.

Các thước đo giá trị, về cơ bản, được chia thành 3 nhóm theo tiêu chí sau:

- lấy **kết quả** làm thước đo – “hành vi được coi là đúng đắn khi có thể mang lại kết quả tốt hay lợi ích nhiều nhất”;

Thước đo “kết quả” là rất thực tiễn và rất cụ thể nên được nhiều người chấp nhận. Mỗi người có thể lựa chọn cách riêng để đạt được kết quả mong muốn. *Mọi ngã đường đều dẫn đến thành Roma*. Quan điểm và cách tiếp cận theo quan điểm này được gọi là quan điểm hay cách tiếp cận “*vị lợi*” và rất phổ biến trong các phương pháp phân tích kinh tế, phân tích hiệu quả. Hạn chế của việc sử dụng thước đo này nằm ở chỗ tính đúng đắn của hành vi chỉ có thể xác minh được sau khi hành vi đã kết thúc.

- lấy cách hành vi được **thực hiện** làm chuẩn mực – “hành vi được coi là đúng đắn khi nó được thực hiện theo cách thức có thể mang lại kết quả tốt hay lợi ích nhiều nhất”;

và

Kết quả tốt chỉ có thể đạt được nhờ “cách thực hiện” hợp lý. *Trong số những con đường đến thành Roma, luôn có một con đường ngắn nhất*. Quan điểm và cách tiếp cận “cách thực hiện” được gọi là quan điểm hay cách tiếp cận theo “*hành vi*”. Cách tiếp cận này rất điển hình trong các phương pháp phân tích quá trình. Trở ngại lớn nhất của cách

tiếp cận này là “(quan) điểm xuất phát” của mỗi cá nhân không giống nhau; Vì thế, con đường “ngắn nhất” dành cho mỗi người khó có thể khẳng định.

• lấy giá trị ***tinh thần/nhân cách*** làm thước đo – “*hành vi được coi là đúng đắn khi nó thể hiện được nhiều nhất những giá trị tinh thần đặc trưng cho con người*”.

Điểm khác biệt cơ bản giữa con người là các loài động thực vật khác là biết hy sinh, cống hiến để đạt được sự hoàn thiện về “nhân cách”. *Con đường ngắn nhất đến với thành Roma, không phải là bằng bất kỳ phương tiện nào mà là con đường hành hương.* Cách tiếp cận này nhấn mạnh vào khía cạnh lý trí của hành vi và nỗ lực hoàn thiện bản thân. Trở ngại duy nhất của cách tiếp cận này là giá trị tinh thần rất khó xác minh, thể hiện; Điều đó làm cho việc đánh giá trở nên khó khăn, vì thế làm giảm tính khách lệ đối với người thực hiện.

Trong cùng một bối cảnh, môi trường sống, các cá nhân khác nhau phát triển *tính cách* khác nhau. Điều đó cho thấy các giá trị chung được tiếp nhận và định hình thành nhận thức, quan điểm niềm tin và chuẩn mực ở mỗi cá nhân diễn ra theo cách khác nhau. Từ đó, mỗi cá nhân lại phát triển kinh nghiệm, năng lực hành động theo các hướng khác nhau, dẫn đến sự hình thành *phong cách* khác nhau ở mỗi cá nhân. Đáng lưu ý là, dù khác nhau, tính cách và phong cách của các cá nhân đều được định hình trên nền những giá trị căn bản.

3. Nguyên tắc vận dụng

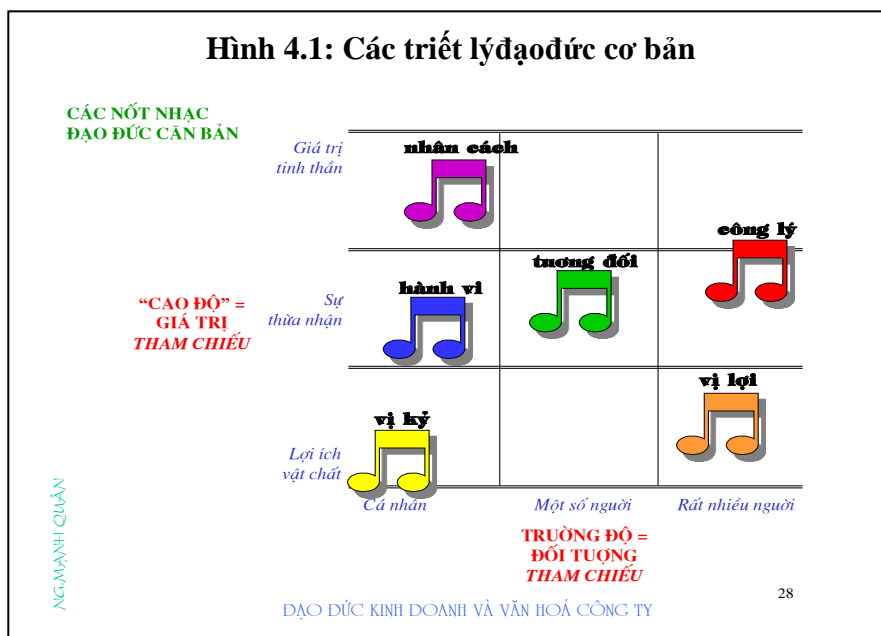
Sự khác nhau giữa các cá nhân không chỉ ở việc lựa chọn *thước đo giá trị*, mà còn ở cách thức sử dụng thước đo vào thực tiễn. *Điều tốt* có thể được chấp nhận làm thước đo hành vi, nhưng câu hỏi “Điều tốt là dành cho ai, vì ai?” hay “Ai là đối tượng hưởng thụ kết quả tốt đẹp của hành vi?” hoặc “Phải đo lường điều tốt đó ở đâu?” có thể làm cho sự thống nhất trở nên xung đột. Người được hưởng *cái tốt* có thể là một cá nhân, một nhóm cá nhân hay càng nhiều người càng tốt.

Nếu đối tượng hưởng “điều tốt” chỉ là một *cá nhân*, trong phần lớn các trường hợp, cá nhân đó không ai khác chính là bản thân. Quan điểm này, vì thế, được gọi là quan điểm “vị kỷ” (hay “ích kỷ” khi điều tốt được đo lường bằng lợi ích).

Một số đối tượng hữu quan quan trọng nhất có thể cũng được quan tâm và chia sẻ phúc lợi. Điều này có thể giúp giảm bớt rủi ro từ những phản ứng của họ khi lợi ích bị trả đũa hoặc hy sinh. Mặt khác, lợi ích, giá trị được chia sẻ cũng tạo nên sự gắn bó giữa các cá nhân, điều đó có thể dẫn đến tình trạng cùng “chung vai gánh vác trách nhiệm”.

Lý tưởng sẽ là trường hợp *mọi đối tượng* điều được xét đến. Đây là cách thức đảm bảo được sự công bằng, bình đẳng nhất. Mâu thuẫn, nếu có, chỉ còn xuất hiện giữa các đối tượng do sự không thống nhất về khái niệm bình đẳng và công bằng.

Kết hợp giữa hai tiêu chí, *giá trị* và *nguyên tắc vận dụng* có thể được định hình thành 6 triết lý cơ bản, chia thành 3 nhóm khác nhau như được trình bày trên Hình 3.1 với những nội dung cơ bản được tóm tắt trong Bảng 3.1.



Hình 3.1: Bảng tổng kết về các triết lý đạo đức cơ bản

Cách tiếp cận	Triết lý	Tu tưởng chủ đạo
QUAN ĐIỂM ĐẠO ĐỨC - TINH THẦN	<i>Virtue ethics</i> (thuyết đạo đức - nhân cách)	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý bằng nhân cách, lời hứa, cam kết • QUẢN LÝ BẰNG GIÁ TRỊ (MBV) • LÒNG TỰ TÔN, NHÂN VĂN, TIẾN BỘ
QUAN ĐIỂM PHÁP LÝ - VỊ THẾ	<i>Justice</i> (thuyết đạo đức - công lý)	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý bằng sự cân đối, điều tiết, phân bổ • ĐẢM BẢO CÔNG BẰNG, BÌNH ĐẲNG
	<i>Relativism</i> (chủ nghĩa đạo đức tương đối)	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý bằng sự thích ứng, điều chỉnh linh hoạt theo nhóm ưu tiên • NỀ NẾP, TẬP QUÁN, TRUYỀN THỐNG
QUAN ĐIỂM VỊ LỢI - VẬT CHẤT	<i>Deontology</i> (thuyết đạo đức hành vi)	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý bằng Ủy quyền + Luật + Trách nhiệm • QUẢN LÝ THEO QUÁ TRÌNH (MBP) • TỰ DO TRONG KHUÔN KHỔ VÀ TRÁCH NHIỆM
	<i>Utilitarianism</i> (chủ nghĩa vị lợi)	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý cơ chế điều tiết kinh tế thị trường (vĩ mô) • QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU (MBO) • HIỆU QUẢ VÀ PHÚC LỢI CAO HƠN
	<i>Egoism</i> (chủ nghĩa vị kỷ)	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý cơ chế kinh tế thị trường tự do (vi mô) • QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU (MBO) • CÓ LỢI LÀ LÀM

Minh hoạ 4.4: Một số tính cách tích cực, cần thiết khi kinh doanh trong nền kinh tế thị trường

Lòng tin. Thiên hướng luôn tin tưởng ở người khác, ngay cả khi lời hứa của người khác có thể là hảo huyền. *Lòng tin* giúp con người cố gắng thực hiện những điều đã cam kết, thoả thuận, ngay cả khi chúng không được chính thức hoá bằng văn bản, mà chỉ là những lời hứa.

Biết kiềm chế. Thiên hướng sẵn sàng bỏ qua hay hy sinh những những lợi ích trước mắt, tạm thời để dành được lợi ích lâu dài. Tính biết kiềm chế thể hiện khả năng tránh việc tận dụng cơ hội để mưu lợi riêng.

Cảm thông. Khả năng chia sẻ cảm giác và cảm xúc với người khác. Sự *cảm thông* rất có ích cho việc dự đoán nhu cầu và thoả mãn khách hàng và người lao động. Sự cảm thông là nguồn gốc của sự *chân thành* và *trân trọng*, những yếu tố có ý nghĩa quan trọng để thành công trong việc thiết lập mối quan hệ bền vững trong kinh tế thị trường khi một người luôn có cơ hội lựa chọn hợp tác với nhiều người khác.

Công bình. Thiên hướng có phản ứng khi cho rằng có sự bất công. *Công bình* (công bằng) là biểu hiện của triết lý “doing the right thing” (gánh lấy trách nhiệm tiên phong) trong *đạo đức vĩ mô* và thể hiện thành phương châm “WIN – WIN” trong hành động. Tính cách này luôn chú trọng cân nhắc mọi khía cạnh ngay cả đối với những điều lặt vặt vì thế thường thành công trong việc gây dựng mối quan hệ kinh doanh lâu dài.

Trung thực. Thiên hướng cung cấp các sự kiện hay thông tin biết được một cách đầy đủ và chính xác. *Nói sự thật* giúp loại trừ sự lừa gạt để không rơi vào tình trạng luẩn quẩn khó xử và góp phần xây dựng mối quan hệ kinh doanh lành mạnh, bền vững.

II/ LỰA CHỌN TRIẾT LÝ ĐỂ THEO ĐUỔI

1. Triết lý Vị kỷ

a- Tư tưởng cơ bản

Tư tưởng cơ bản của *triết lý vị kỷ* được thể hiện thông qua *định nghĩa* sau: *những người theo triết lý vị kỷ luôn cho rằng một hành vi được coi là đúng đắn và có thể chấp nhận được về mặt đạo đức là khi nó có thể mang lại điều tốt hay lợi ích cho một ai đó cụ thể*. Trong hầu hết các trường hợp, “cá nhân” được ưu tiên hưởng lợi là bản thân, vì thế tư tưởng này có tên gọi là “vị kỷ” (vì/cho bản thân).

Có thể nhận ra sự hiện diện của triết lý vị kỷ thông qua những *khẩu hiệu hành động* như: “*Có lợi thì làm*” hay “*Miễn là có lợi*”.

b- Giá trị của triết lý khi vận dụng trong kinh doanh và quản lý

Chọn triết lý vị kỷ làm triết lý kinh doanh, doanh nghiệp không chỉ được hưởng những lợi thế nói trên mà còn phải gánh chịu những *bất lợi về hình ảnh/án tượng* gây ra do sự *thiển cận, tầm thường* và *kém hiệu quả*. Tính *thiển cận* trong các quyết định “vị kỷ” thể hiện ở việc những người theo tư tưởng này thường chỉ chú trọng đến những “*cái tốt có thể đo, đếm được*” - thường là những *lợi ích kinh tế, lợi ích vật chất* - mà bỏ qua các giá

trị tinh thần, phi-vật chất, phi-lượng hoá. Tình trạng này càng trở nên trầm trọng khi xét ở phạm vi đối tượng rộng hơn thay vì một cá nhân. Điều này làm cho các quyết định “vị kỷ” trở nên *tâm thường* trong cách nhìn của một xã hội đang phát triển. Sự *tâm thường* của các hành vi vị kỷ cũng thể hiện ở việc chúng có thể *gây ra mâu thuẫn*, xung đột giữa các cá nhân, thành viên xã hội và không đóng góp tích cực vào việc phát triển mối quan hệ cộng đồng tốt đẹp để xây dựng một xã hội tiến bộ, mang đậm tính nhân văn. Tính *tâm thường* của triết lý vị kỷ còn thể hiện ở chỗ tư tưởng này hướng hành vi, nỗ lực của con người vào việc đạt được những lợi ích vật chất *tâm thường* của cá nhân, và lấy đó để xây dựng hình ảnh “*mang đậm nét thực dụng*”. Đạt được lợi ích bằng cách trả đũa lên lợi ích hoặc gây thiệt hại cho người khác tất sẽ phải đối đầu với những phản ứng tự vệ; tệ hại hơn nữa nếu những người khác cũng hành động theo triết lý vị kỷ. Tình trạng sẽ trở nên bất lợi vô cùng, giống như “ở một ngã tư vào giờ tan tầm không có tín hiệu giao thông kẹt cứng người, và ai cũng cố gắng len, lách để đi con đường vượt qua đám đông.” *Nỗ lực của mỗi cá nhân là rất lớn nhưng kết quả đạt được là rất ít*. Đó chính là lý do dẫn đến việc các quyết định vị kỷ trở nên *kém hiệu quả* (ngắn hạn và dài hạn) đến mức nào. Doanh nghiệp thu được lợi nhuận ở một “*bàn tiệc xã hội*” bằng cách “*vơ vét*”, sẽ *rất vất vả khi tìm kiếm những “bàn tiệc”* khác để “*kiếm lời*”.

2. Triết lý Vị lợi

a- Tư tưởng cơ bản

Tư tưởng cơ bản của *triết lý vị lợi* thể hiện trong *định nghĩa* sau: *những người theo triết lý vị lợi cho rằng một hành vi đúng đắn và có thể chấp nhận được về mặt đạo đức là khi nó có thể mang lại được nhiều điều tốt, nhiều lợi ích cho nhiều người cùng hưởng*.

Có thể nhận ra sự hiện diện của tư tưởng vị lợi thông qua những *khẩu hiệu hành động* như: “*Hành động vì lợi ích xã hội*”, “*Hành động để tăng thêm phúc lợi xã hội*” hay “*Hiệu quả là trên hết*”. Đối với họ, *hiệu quả (xã hội)* không chỉ là thước đo kết quả của hành vi mà còn là mục tiêu để phấn đấu.

b- Giá trị của triết lý khi vận dụng trong kinh doanh và quản lý

Lựa chọn triết lý vị lợi làm triết lý kinh doanh, doanh nghiệp không chỉ được hưởng những lợi thế nói trên mà còn phải gánh chịu những *bất lợi về hình ảnh/ấn tượng* gây ra do sự *thiển cận, thực dụng* và *thiếu nhân văn*. Mặc dù đã có những cố gắng bằng việc bao quát một phạm vi rộng các đối tượng hữu quan và khía cạnh giá trị (lợi ích, thiệt hại; vật chất, tinh thần) trong các phép tính, nhưng tính *thiển cận* vẫn khó loại trừ do những khó khăn trong việc xác định các giá trị này ở các đối tượng khác nhau. Hệ quả là *bài toán chỉ xuất hiện dưới hình thức các chỉ tiêu kinh tế*, điều đó dẫn đến xu thế hành động “vị lợi”. Kết quả xác định được chỉ phản ánh một phần hệ quả của hành vi - phần đo được bằng chỉ tiêu kinh tế - sẽ là *không đầy đủ*; việc ra quyết định dựa trên căn cứ “*không chính xác*” sẽ dẫn đến kết luận sai. Quyết định sẽ “*thiên vị*” cho các giải pháp kinh tế. *Triết lý vị lợi giản*

đơn [Jeremy Bentham] nêu trên đã “đánh đồng” các giá trị, ý nghĩa vì vậy có xu thế dẫn đến tình trạng lựa chọn “*sống sung sướng, thoải thuê (nhục dục) như một chú lợn thay vì sống đau khổ, trần trở (vì nhân loại) như Socrates*” [John Stuard Mill]. Sự tôn sùng của một bộ phận dân chúng trong xã hội đã biến thuyết vị lợi thành một thứ chủ nghĩa - chủ nghĩa vị lợi (utilitarianism).

Ngoài ra, trong các triết lý vị kỷ và vị lợi còn tiềm ẩn một *hạn chế cố hữu* đó là: *chỉ có thể phán xét hành vi sau khi hành vi đã được thực hiện*. “Cố tật” loại này bộc lộ trong các phương pháp phân tích sử dụng các chỉ số tài chính (sử dụng số liệu quá khứ), phản ánh tình trạng “sự đã rồi”, “phản ứng muộn”. Trong nền kinh tế thị trường đầy biến động đầy bất thường như ngày nay, việc dự báo dựa vào số liệu quá khứ không còn đủ tin cậy để ra quyết định đối với người quản lý. Phản ứng nhanh, hành động kịp thời, phân tích và kiểm soát “*có tính cảnh báo sớm*” là những kỹ năng, phương pháp được phát triển để hoạt động một cách kết quả.

3. Triết lý Đạo đức Hành vi

a- Tư tưởng cơ bản

Tư tưởng cơ bản cơ bản của *triết lý đạo đức hành vi* được thể hiện thông qua định nghĩa sau: *những người theo triết lý hành vi thường đánh giá tính đạo đức hay hợp lý của hành vi thông qua cách hành vi được thực hiện*. Triết lý này được hoàn thiện bằng những nguyên tắc dưới đây để đảm bảo tính khả thi trong thực tiễn.

Có thể nhận ra sự hiện diện của triết lý đạo đức hành vi thông qua *các khẩu hiệu hành động* sau: “*Tôn trọng quyền tự do cá nhân + Trong khuôn khổ pháp luật + Làm tròn nghĩa vụ bốn phận của mình đối với xã hội*” hay “*Trao quyền tự do hành động + Phù hợp trách nhiệm quyền hạn + Tham gia, đóng góp cho tập thể*”. Để thực hành triết lý này, “bộ ba” nguyên tắc phải được đảm bảo. Thiếu một nguyên tắc, nguy cơ vi phạm hoặc kém hiệu lực sẽ rất cao.

b- Giá trị của triết lý khi vận dụng trong kinh doanh và quản lý

Lựa chọn triết lý đạo đức hành vi làm triết lý kinh doanh, doanh nghiệp không chỉ được hưởng những lợi thế nói trên mà còn phải gánh chịu những *bất lợi về hình ảnh/ấn tượng* gây ra do *thiếu tinh thần đoàn kết, chủ nghĩa cá nhân* hẹp hòi và *chủ nghĩa hình thức*. Mặc dù đã có những biện pháp ngăn chặn xung đột, nhýng *nguy cơ vẫn tiềm ẩn* trong mối quan hệ và hệ thống tổ chức, do sự khác biệt giữa các cá nhân. Do nghĩa vụ đối với cá nhân được quy định rất cụ thể, trong khi nghĩa vụ đối với tập thể, những người hữu quan và xã hội thường không rõ ràng và hạn chế, xu thế hành động là luôn *ưu tiên hoàn thành nhiệm vụ cá nhân mà xem nhẹ, thậm chí phớt lờ nghĩa vụ đối với tập thể* và những người khác và với môi trường bên ngoài. Điều đó thường dẫn đến *chủ nghĩa hình thức* khi “*chỉ làm cho có*” hoặc “*làm cho xong việc*”. Tư tưởng cá nhân chủ nghĩa trong suy nghĩ

và hành vi nêu trên dễ dẫn đến tình trạng thiếu tinh thần tương trợ, tinh thần đồng đội, những yếu tố làm xói mòn mối quan hệ con người trong tổ chức.

4. Triết lý Đạo đức Tương đối

a- Tư tưởng cơ bản

Việc tồn tại sự khác nhau giữa các cá nhân/nhóm cá nhân là thực tế và hiển nhiên. Điều đó luôn gây ra những bất đồng, xung đột giữa họ, gây khó khăn cho việc xây dựng quan hệ tốt đẹp giữa họ. Mặt khác, con người cũng bị thôi thúc bởi nhu cầu hoà nhập để tồn tại và phát triển. Nhu cầu đó thôi thúc con người tìm cách học hỏi, hoà nhập. Những người theo *triết lý đạo đức tương đối* cho rằng *một hành vi có thể được coi là phù hợp đạo đức và có thể chấp nhận được là khi nó phản ánh được các chuẩn mực nhất định của nhóm xã hội đại diện*. Chuẩn mực được thống nhất trong nhóm và hành vi điển hình của các đại biểu nhóm được sử dụng làm chuẩn mực cho những ai muốn trở thành thành viên của nhóm. Đó cũng là cách một cá nhân hay tổ chức ra quyết định khi rơi vào hoàn cảnh có nhiều ý kiến, quan điểm, tiêu chuẩn khác nhau.

Có thể nhận ra sự hiện diện của *triết lý đạo đức tương đối* thông qua những nguyên tắc thể hiện trong các *khẩu hiệu hành động* sau: “Tôn trọng truyền thống”, “Duy trì nề nếp”, “Hoà nhập và giữ gìn bản sắc”.

b- Giá trị của triết lý khi vận dụng trong kinh doanh và quản lý

Chọn triết lý đạo đức tương đối làm triết lý kinh doanh, doanh nghiệp có thể phải gánh chịu những *bất lợi về hình ảnh/án tượng* gây ra do sự *thiếu nhất quán*, “*ba phải*”, *thiếu bản sắc riêng*. Những người theo thuyết đạo đức tương đối không cho rằng có “cái đúng tuyệt đối”, “cái sai tuyệt đối”. “Đúng/sai” chỉ là tương đối, tùy thuộc vào từng hoàn cảnh, từng đối tượng. *Lập luận và quyết định của họ không được xây dựng trên một nền tảng lý luận vững chắc* của riêng mình mà tùy thuộc quan điểm của những đối tượng hữu quan. Cách tiếp cận như vậy dễ dẫn đến việc đưa ra những *ý kiến không thống nhất, thậm chí trái ngược, mâu thuẫn* về cùng một vấn đề trong những hoàn cảnh khác nhau. Điều đó không những làm sứt mẻ niềm tin ở các đối tượng hữu quan, mà còn tự gây khó cho bản thân khi thực hiện. “Làm theo” và “cô chiều lòng” các đối tượng hữu quan cũng có thể dẫn đến việc *thụ động, mất uy tín*, nhất là khi các đối tượng hữu quan đang cần sự trợ giúp, lời khuyên và chưa tìm ra lời giải. Năng lực hành động xuất sắc của doanh nghiệp khi đó càng trở nên “vô duyên” trong cái nhìn của đối tượng hữu quan. Thiếu dũng cảm trong việc đưa ra quan điểm, ý kiến của mình là cách tốt nhất để trở nên *mờ nhạt*, mất vị thế và sớm rơi vào lãng quên.

5. Triết lý Đạo đức Công lý

a- Tư tưởng cơ bản

Về tư tưởng cơ bản, *triết lý đạo đức công lý* không khác nhiều so với triết lý đạo đức hành vi. Sự khác biệt quan trọng của triết lý đạo đức công lý được thể hiện ở hai điểm sau:

(i) chú trọng và nhấn mạnh ý nghĩa xã hội của hành vi, và (ii) coi trọng sự khác biệt trong cân bằng. Những người theo triết lý đạo đức công lý cho rằng *một hành vi có thể được coi là đạo đức và có thể chấp nhận được là khi hành động vì lợi ích của những người khác, nhất là những người bất lợi thế.*

Có thể nhận ra sự hiện diện của triết lý đạo đức công lý thông qua những *khẩu hiệu hành động* như “*Hành động vì sự công bằng và bình đẳng*”, “*Đảm bảo quyền có cơ hội việc làm ngang nhau giữa mọi người*” hay “*Bình đẳng về việc làm*”, “*Công bằng trong phân phối*”, “*Làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít*”.

b- Giá trị của triết lý khi vận dụng trong kinh doanh và quản lý

Chọn triết lý đạo đức công lý làm triết lý kinh doanh, doanh nghiệp không chỉ được hưởng những lợi thế nói trên mà còn phải gánh chịu những *bất lợi về hình ảnh/ấn tượng* gây ra do tính *phi thực tế* và thậm chí *sáo rỗng* do những lúng túng, khó khăn, bất lực xảy ra khi xử lý bất đồng. Mặc dù được thừa nhận là lý tưởng, việc thực hành vẫn gặp phải những trở ngại nhất định: “*Thế nào là công bằng?*”, “*Thế nào là bình đẳng?*” Sự khác nhau trong cách định nghĩa là nguyên nhân dẫn đến việc không thể tìm được giải pháp thoả mãn mọi quan điểm, đối tượng. Quan điểm của các nhóm khác nhau có thể dẫn đến hình thành những “*nhóm lợi ích*” đối chọi nhau. Mục đích cao cả về công bằng, bình đẳng không còn được quan tâm, trên hết là bảo vệ lợi ích nhóm. Triết lý về công lý có thể bị lợi dụng, công bằng và bình đẳng bị coi là “*mơ hồ*”, “*viển vông*”. Ý nghĩa tốt đẹp của triết lý chỉ còn lại là ý tưởng.

6. Triết lý Đạo đức Nhân cách

a- Tư tưởng cơ bản

Tư tưởng cơ bản của *Triết lý Đạo đức Nhân cách* nhấn mạnh đến vai trò của nhân cách và sự hình thành nhân cách trong việc hoàn thiện tính cách con người. Tư tưởng này được thể hiện quan định nghĩa sau: *một hành vi được coi là đạo đức và đáng được coi trọng không phải là chỉ làm tốt những gì xã hội yêu cầu, mà hơn thế nữa, còn phải làm những gì mà một người có nhân cách tốt cho rằng cần phải thực hiện.* Nhân cách tốt là người luôn có gắng hoàn thiện mình bằng cách tìm ra những điều mọi người mong muốn, hướng tới và tự giác, tự nguyện thực hiện không phải để trở thành “*thần tượng*” của mọi người, mà chỉ là sự nỗ lực vươn lên hoàn thiện bản thân.

Có thể nhận ra sự hiện diện của *triết lý đạo đức nhân cách* thông qua những *phương châm hành động* như: “*Vì lòng tự trọng*”, “*Vì tinh thần tự tôn*”, “*Luôn rèn luyện, tu dưỡng bản thân*”.

Triết lý đạo đức nhân cách nhanh chóng được tiếp nhận và chuyển hoá vào trong cuộc sống và hoạt động quản lý bởi những *sức mạnh* nó có thể *tạo ra những hình ảnh/ấn tượng* về sự phù hợp với *xu thế phát triển và sự tiến bộ của nhân loại*, khả năng *hoàn thiện tính cách, nhân cách* của con người/tổ chức, tính tích cực trong việc *xây dựng*

con người và mối quan hệ con người, và giúp định hình phong cách mang bản sắc riêng. Xã hội càng tiến bộ, càng phát triển về mặt tri thức, nhu cầu tâm lý bậc cao (Maslow) càng mạnh. Ở bậc cao nhất là vì lòng tự tôn. Mọi nỗ lực dành cho mục tiêu này càng làm con người trưởng thành và hoàn thiện, nhu cầu về lòng tự tôn càng mạnh. Suốt đời con người theo đuổi mục tiêu ngày càng cao. (Điều này trái ngược ở các triết lý vị kỷ, triết lý đạo đức hành vi). Trong quá trình theo đuổi sự hoàn thiện, con người không nhận ra rằng những đóng góp của mình cho xã hội ngày càng nhiều và ngày càng đáng trân trọng. Nhân cách của họ càng trở nên mẫu mực, đáng kính; Hành vi, lời nói của họ càng đáng trọng. Những người như vậy đã trở thành “cầu nối giữa các nhân cách”, tấm gương dẫn dắt mọi người noi theo. Một xã hội có nhiều người sẽ là một xã hội an bình, thịnh vượng. Một doanh nghiệp gồm những người theo đuổi những triết lý như vậy sẽ trở thành một khối bền vững và là một thương hiệu dẫn đầu.

b- Giá trị của triết lý khi vận dụng trong kinh doanh và quản lý

Chọn triết lý đạo đức nhân cách làm triết lý kinh doanh, doanh nghiệp *không gặp phải bất kỳ bất lợi hay rủi ro nào về hình ảnh/ấn tượng* tạo ra. Trở ngại duy nhất gắn với việc theo đuổi triết lý này là *nhân cách và sự cố gắng là đại lượng khó xác minh, và không đo được bằng lợi ích kinh tế; điều đó có thể làm nản lòng ai đó, nhất là trong hoàn cảnh cá triết lý vị lợi đang gây ảnh hưởng*. Phần thưởng cho những người kiên trì theo đuổi tư tưởng đạo đức nhân cách chỉ là sự tự bằng lòng với bản thân mình khi ở chặng cuối cuộc đời và một biểu tượng nhân cách âm thầm cho thế hệ sau.

III/ TRIẾT LÝ TRONG MỘT SỐ MÔ HÌNH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP ĐIỂN HÌNH

Trong thực tiễn quản lý có nhiều mô hình văn hoá doanh nghiệp. Nhiều mô hình đã được nghiên cứu, tổng kết và sử dụng như những cơ sở để vận dụng vào thực tiễn ở nhiều doanh nghiệp, tổ chức khác nhau ở nhiều nơi trên thế giới. Tuy nhiên, ẩn trong mỗi mô hình luôn chứa đựng những triết lý, giá trị nhất định mà chủ doanh nghiệp mong muốn thể hiện. Tiếc là việc phân tích về các triết lý vận dụng trong các mô hình văn hoá doanh nghiệp khác nhau đã không được trình bày. Việc trình bày về triết lý trong một số mô hình điển hình dưới đây là nhằm tăng cường khả năng lựa chọn đúng mô hình/biện pháp thể hiện triết lý kinh doanh/triết lý quản lý mong muốn trong thực tế quản lý.

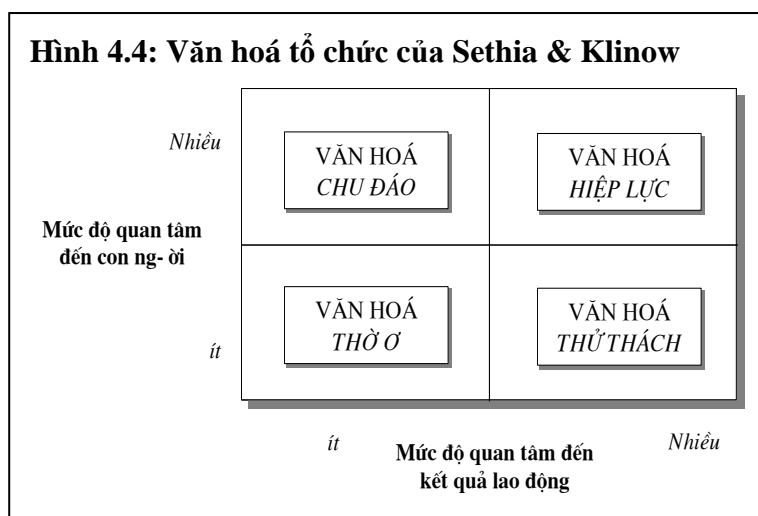
1. Các dạng văn hoá tổ chức của Sethia và Klinow

Cách tiếp cận theo quan điểm này do N.K. Sethia và M.A. von Klinow đưa ra, thể hiện rõ nét về cá triết lý được áp dụng, khi xét văn hoá công ty theo hai phương diện: mối quan tâm đến con người và mối quan tâm đến kết quả lao động (kết quả thực hiện công việc). Trong đó, sự *quan tâm đến con người* được thể hiện thông qua những hoạt động chăm lo cho phúc lợi của người lao động trong tổ chức; còn sự *quan tâm đến kết quả lao động* được thể hiện qua những nỗ lực của tổ chức trong việc nâng cao sản lượng “đầu ra”

và năng suất lao động. Với hai tiêu chí này, có thể phân loại văn hoá công ty thành bốn nhóm: *thờ ơ* (apathetic), *chu đáo* (caring), *thử thách* (exacting) và *hiệp lực* (integrative).

Văn hoá thờ ơ được đặc trưng bởi mức độ quan tâm chỉ ở mức tối thiểu của các thành viên trong tổ chức đến những người khác, đến kết quả thực hiện công việc và đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Trong những đơn vị có văn hoá công ty kiểu này, mỗi người đều chỉ quan tâm đến lợi ích bản thân. Xu thế này có thể xuất hiện ở mọi tổ chức, do những chính sách và biện pháp quản lý thiếu thận trọng dẫn đến mâu thuẫn lợi ích giữa người lao động, trong khi các quyết định và giải pháp được lựa chọn lại tỏ ra thiếu hiệu lực trong việc giải quyết mâu thuẫn.

Trong văn hoá tổ chức này, triết lý điển hình là *triết lý vị kỷ*.



Văn hoá chu đáo được phản ánh thông qua sự quan tâm, săn sóc đối với mọi thành viên trong tổ chức về mặt con người, như đời sống vật chất, tinh thần, điều kiện lao động... là rất đáng kể; trong khi đó lại tỏ ra ít quan tâm đến kết quả thực hiện nghĩa vụ, công việc, trách nhiệm được giao. Từ góc độ đạo đức, văn hoá công ty dạng này là rất đáng khuyến khích.

Trong văn hoá tổ chức này, triết lý điển hình là *triết lý công lý*.

Ngược lại với văn hoá chu đáo, **văn hoá thử thách** quan tâm rất ít đến khía cạnh con người, mà chủ yếu tập trung vào kết quả thực hiện công việc. Kết quả công tác, năng suất luôn được đề cao. Trong văn hoá công ty dạng này, lợi ích tổ chức được ưu tiên hơn so với lợi ích cá nhân. Vấn đề đạo đức có thể nảy sinh do không xét đến yếu tố đặc thù.

Trong văn hoá tổ chức này, các triết lý điển hình là *triết lý vị lợi* và *triết lý đạo đức hành vi*. Trong đó, triết lý vị lợi là *chủ đạo*.

Văn hoá hiệp lực kết hợp được cả sự quan tâm về con người lẫn công việc trong các đặc trưng và phương pháp quản lý vận dụng trong tổ chức. Trong một tổ chức có văn hoá hiệp lực, con người không thuần tuý là những bộ phận, chi tiết trong một cỗ máy tổ chức,

mà họ còn được quan tâm và tạo điều kiện để thể hiện năng lực của mình trong việc góp phần hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Trong dạng văn hoá tổ chức này, triết lý điển hình là *triết lý công lý* và *triết lý vị lợi*. Trong đó, *triết lý công lý* là “nốt nhạc chính”.

2. Các dạng văn hoá tổ chức của Daft

Dựa vào đặc điểm về sự biến động của môi trường (ổn định hay biến động) và định hướng chiến lược của tổ chức (hướng nội hay hướng ngoại), Daft phân chia văn hoá doanh nghiệp thành bốn dạng là: *thích ứng* (adaptability), *sứ mệnh* (mission), *hoà nhập* (involvement) và *nhất quán* (consistency). Sau đây là hai ví dụ.

Văn hoá thích ứng được đặc trưng bởi chiến lược chú trọng đến môi trường bên ngoài (hướng ngoại) để đạt được tính mềm dẻo và dễ thay đổi nhằm phù hợp với yêu cầu của môi trường. Văn hoá thích ứng nhấn mạnh đến những chuẩn mực, niềm tin có tác dụng tăng cường năng lực phát hiện, xử lý và chuyển hoá những tín hiệu từ môi trường bên ngoài vào các hành vi thích ứng của tổ chức. Loại hình doanh nghiệp này có thể cần có khả năng điều chỉnh cơ cấu hay thích nghi với những yêu cầu về hoàn cảnh và cách thức hành động của các công việc mới. Ví dụ đó là những công ty quảng cáo, công ty điện tử, công ty mỹ phẩm... bởi chúng cần có đủ sự nhạy cảm để nhanh chóng thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Để quản lý một tổ chức có văn hoá thích ứng, yếu tố nhạy cảm, năng lực xử lý vấn đề một cách hiệu quả, linh hoạt. Như vậy các chính sách quản lý phải hướng tới việc xây dựng niềm tin, tạo động lực, xây dựng năng lực giải quyết vấn đề và luôn hướng tới việc đáp ứng yêu cầu thay đổi từ môi trường. Các triết lý phù hợp để làm việc đó là triết lý *đạo đức nhân cách* và triết lý *vị lợi*. Cả hai đều đóng vai trò *quan trọng như nhau*, một để đương đầu với thách thức từ bên ngoài (vị lợi), một để tạo sức mạnh và tính tự chủ từ bên trong (đạo đức nhân cách).

Những tổ chức quan tâm đến việc đáp ứng những đòi hỏi của môi trường bên ngoài nhưng không cần thiết phải có những thay đổi nhanh được coi là phù hợp với văn hoá sứ mệnh. **Văn hoá sứ mệnh** rất coi trọng việc hoà đồng về sứ mệnh chung của tổ chức. Sứ mệnh chung làm cho công việc của mỗi thành viên trong tổ chức trở nên có ý nghĩa hơn so với những gì thể hiện trong các bản mô tả công việc và trách nhiệm của họ. Người lao động hiểu kỹ hơn và có định hướng rõ hơn về vai trò và sứ mệnh của họ trong tổ chức. Những người lãnh đạo tổ chức định hướng hành vi của họ bằng cách chỉ rõ mục tiêu tương lai mong muốn và làm cho nó có ý nghĩa đối với tất cả mọi người.

Điểm khác ở dạng văn hoá tổ chức này so với hình thức văn hoá thích ứng ở trên của Daft thể hiện ở điểm nhấn: tập trung vào việc đáp ứng những thách thức từ môi trường bên ngoài, mục tiêu bên trong là giữ vững sự ổn định. Như vậy, triết lý *vị lợi* được đề cao để tăng khả năng thoả mãn thị trường thay đổi, trong khi triết lý *đạo đức nhân cách* và

triết lý đạo đức hành vi được thực hiện đồng thời để đảm bảo tính ổn định bên trong. “Nốt nhạc chính” là triết lý *vị lợi*.

Các dạng văn hoá tổ chức theo mô tả của Sethia & Klinow đã được đơn giản hoá. Các mô tả của Daft tuy chi tiết hơn những cungxchwa thể hiện được nhiều sự phức tạp trong việc vận dụng các triết lý trong các tổ chức. Dưới đây là một số ví dụ khác.

3. Văn hoá quyền lực (power culture)- Harrison/Handy

Harrison (1972) và Handy (1978) đã phát triển ý tưởng về văn hoá tổ chức trên nền ý tưởng của thần thoại Hy Lạp. *Văn hoá quyền lực* là một dạng. Trong văn hoá quyền lực, chỉ có một trung tâm quyền lực duy nhất nằm ở vị trí trung tâm. Từ đó phát ra những “chùm ảnh hưởng” đến mọi vị trí trong tổ chức. Các chùm ảnh hưởng này gắn các vị trí chức năng và tác nghiệp với nhau nhằm tạo thuận lợi cho việc phối hợp hành động. Theo cách so sánh của Handy, cấu trúc văn hoá quyền lực giống như cấu trúc “văn hoá của thần Dớt” (Zeus culture) – văn hoá của các vị thần trên đỉnh Ôlympia với thần Dớt ở vị trí trung tâm quyền lực. Cấu trúc này còn được gọi là “văn hoá câu lạc bộ”. Cấu trúc văn hoá quyền lực có thể biến thành cấu trúc *mạng nhận* (web). Trong văn hoá quyền lực, mối quan hệ được xây dựng và phát triển chủ yếu dựa vào sự tin cậy, sự đồng cảm và mối quan hệ cá nhân. Rất ít quy tắc, hầu như không cần các thủ tục hành chính; việc kiểm soát được tiến hành trực tiếp từ vị trí quyền lực và thông qua những đại diện được uỷ quyền tối cao. Văn hoá quyền lực thường thô ráp, trực diện và thường coi trọng kết quả hơn hình thức. Điểm mạnh của văn hoá quyền lực là khả năng phản ứng nhanh và linh hoạt. Điểm hạn chế chủ yếu là chất lượng phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của người ở vị trí quyền lực và khó phát triển ở quy mô lớn.

Để điều hành một tổ chức với văn hoá quyền lực, người lãnh đạo cao nhất phải thực sự tin tưởng tuyệt đối vào con người, vào năng lực hành động mới trao toàn quyền cho những người thay mặt mình. Để đáp lại, những người được uỷ thác cũng phải cố gắng để tỏ ra xứng đáng với sự tin cậy và thể hiện chúng bằng kết quả hoàn thành trọng trách được giao phó. Không khó khăn gì cũng có thể nhận ra rằng, triết lý được đề cao là tôn trọng và uỷ thác, nỗ lực hết mình (triết lý *đạo đức nhân cách*) và hành động một cách hiệu quả để hoàn thành trách nhiệm của mình (triết lý *vị kỷ*). “Nốt nhạc chính” là *đạo đức nhân cách*.

4. Văn hoá vai trò (role culture)- Harrison/Handy

Một dạng khác trong cách phân loại của Harrison/Handy là *Văn hoá vai trò*. Văn hoá vai trò thể hiện rõ thông qua cơ chế hành chính. Nguyên tắc tổ chức là tính lô-gích và hợp lý. Sức mạnh của văn hoá vai trò thể hiện ở tính chuyên môn hoá theo chức năng (sản xuất, marketing, mua sắm, tài chính...) được phối hợp và kiểm soát thống nhất bởi một nhóm những nhà quản lý cao cấp. Những mảng chức năng chuyên môn hoá được ví như những cột trụ của ngôi *đền thờ thần Hy Lạp* (Greek Temple), trong khi sự điều phối của nhóm các nhà quản lý cao cấp được ví như những “thanh giằng” hay “xà ngang” đỡ “mái

đền”. Môi trường tổ chức của văn hoá vai trò được đặc trưng bởi những quy tắc, thủ tục, mô tả công việc chính thức. Kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân được coi là thước đo chủ yếu để thưởng phạt. Quyền hạn và, trong chừng mực nhất định, năng lực chuyên môn là những yếu tố chủ yếu cho việc thực thi nghĩa vụ. Tính hợp lý trong cấu trúc mang lại hiệu quả về chi phí và sự ổn định trong hoạt động. Tuy nhiên sự cứng nhắc, tính trì trệ chậm phản ứng trước những thay đổi cũng là điểm hạn chế quan trọng của cấu trúc văn hoá kiểu này.

Trong văn hoá vai trò, sự “phân việc, phân vai” phải hết sức cụ thể, rõ ràng. Sự mơ hồ có thể dẫn đến tình trạng “dẫm chân lên nhau”. Vì vậy, trong công việc con người không được khuyến khích “vượt quyền, vượt cấp” mà cần cố gắng “làm tròn trách nhiệm của mình”. Triết lý *đạo đức hành vi* được thể hiện rất rõ trong tư tưởng quản lý này. Mặt khác, triết lý *vị kỷ* cũng thể hiện rõ qua việc lấy “kết quả hoàn thành công việc cá nhân” làm thước đo tiêu thức để đánh giá con người. “Nốt nhạc chính” là *đạo đức hành vi*.

5. Văn hoá nam nhi (tough-guy, macho culture) - Deal và Kennedy

Deal và Kennedy (1982) đã khái quát các dạng văn hoá công ty dựa trên hai tiêu thức về thị trường (1) mức độ rủi ro gắn với các hoạt động của công ty và (2) tốc độ công ty và nhân viên của họ nhận được phản ứng về các chiến lược và quyết định của họ, thành bốn dạng điển hình là: *nam nhi* (tough-guy, macho), *làm ra làm/ chơi ra chơi* (work-hard/play-hard), *phó thác* (bet-your-company) và *quy trình* (process).

Văn hoá nam nhi thường thấy ở những tổ chức trong đó các thành viên luôn được khuyến khích sẵn sàng chấp nhận rủi ro, phản ứng nhanh, và chất lượng hành động và quyết định của họ là thước đo năng lực của họ. Văn hoá nam nhi luôn coi trọng việc đặt cá nhân dưới những áp lực lớn, trực tiếp và coi trọng tốc độ phản ứng. Điểm mạnh của văn hoá nam nhi là rất thích hợp cho các tổ chức hoạt động trong các điều kiện bất trắc, môi trường không ổn định, đòi hỏi sự linh hoạt, nhanh nhạy. Văn hoá nam nhi đánh giá cao tính quyết đoán, sự cuồng tín. Điểm hạn chế của văn hoá nam nhi là thiếu khả năng hợp tác, mặc dù đạt được năng suất cá nhân cao nhưng khó hình thành một văn hoá tổ chức mạnh, gắn bó.

Xét từ góc độ triết lý, văn hoá nam nhi có nhiều điểm tương đồng với văn hoá quyền lực của Harrison/Handy, đó là dựa chủ yếu vào triết lý *đạo đức nhân cách* và *vị kỷ*. Trong đó, *đạo đức nhân cách* là “nốt nhạc chính”. Điểm khác chủ yếu là ở cách diễn đạt. Điều này có thể dẫn đến việc các biện pháp quản lý tác nghiệp và thực thi sẽ được xây dựng dựa trên những nguyên tắc kiểm soát theo trách nhiệm công việc dựa trên triết lý *đạo đức hành vi*. Điều này được thể hiện rõ nét trong hình thức thứ hai theo cách phân loại của Deal và Kennedy dưới đây.

6. Văn hoá việc làm ra làm/ chơi ra chơi (work-hard/play-hard culture) -

Deal và Kennedy

Văn hoá làm ra làm/ chơi ra chơi thường thấy ở những tổ chức hoạt động trong môi trường ít rủi ro, nhưng đòi hỏi có phản ứng nhanh, ví dụ như các công ty kinh doanh máy tính, bất động sản, cửa hàng ăn, hay ở các hãng sản xuất. Trong những tổ chức như vậy, quyền ra quyết định được phân bổ cho nhiều người quản lý trung gian, nhiều phương tiện và hệ thống kiểm soát được áp dụng, vì vậy rủi ro bị loại trừ đến mức nhỏ nhất. Mặt khác, những vị trí quản lý trung gian cũng trở thành một trung tâm tiếp nhận thông tin, vì vậy “phản hồi” đến với người quản lý là rất nhanh. Những tổ chức có văn hoá kiểu này thường rất năng động, cởi mở, “hướng ngoại”, chú trọng đến khách hàng. Điểm mạnh của văn hoá làm ra làm/ chơi ra chơi là khuyến khích thi đua, thách thức giữa các cá nhân, bộ phận tạo ra sự hưng phấn trong toàn tổ chức. Điểm hạn chế chính của dạng văn hoá tổ chức này là khả năng dẫn đến động cơ sai, thực dụng, thiên cận và xu thế phiến diện khi ra quyết định “xử lý dứt điểm”.

Điểm khác so với mô hình trên, của Deal và Kennedy, trong mô hình này, ngoài các triết lý *đạo đức hành vi* và *vị kỷ*, đạo triết lý *đạo đức nhân cách* cũng được sử dụng như một công cụ để tạo động lực cho nhân viên. Trong các triết lý được vận dụng, “nốt nhạc chính” là “hợp âm” *đạo đức nhân cách* và *đạo đức hành vi*.

7. Văn hoá kinh tế hay văn hoá thị trường (rational hay market culture) -

Quinn và McGrath

Quinn và McGrath (1985) tiến hành phân loại văn hoá công ty dựa vào đặc trưng của quá trình trao đổi thông tin trong tổ chức. Những trao đổi, giao tiếp này là rất cần thiết để khẳng định vị thế của mỗi cá nhân hay tập thể, quyền lực họ có và có thể sử dụng, mức độ thoả mãn với hiện trạng trong tổ chức. Những thông tin trao đổi phản ánh chuẩn mực hành vi, niềm tin, giá trị ưu tiên của họ. Chính vì vậy, chúng có thể được coi là một tiêu chí đáng tin cậy để phân biệt giữa các tập thể và cá nhân. Các tác giả này cũng chia văn hoá công ty thành 4 dạng: *kinh tế* hay *thị trường* (rational hay market), *triết lý* hay *đặc thù* (ideological hay adhocracy), *đồng thuận* hay *phòng hội* (consensual hay clan) và *thứ bậc* (hierarchical). Những đặc trưng văn hoá này sẽ thể hiện rõ khi xuất hiện sự giao tiếp giữa các cá nhân hay tập thể để quyết định về một vấn đề gì đó quan trọng (sự kiện, ý tưởng, luật lệ).

Văn hoá kinh tế hay *văn hoá thị trường* được thiết lập để theo đuổi các mục tiêu năng suất và hiệu quả. Trong tổ chức có văn hoá dạng này, cấp trên là người đóng vai trò quyết định đến việc duy trì và thực thi văn hoá, quyền lực được uỷ thác phụ thuộc vào năng lực của họ. Phong cách lãnh đạo của dạng văn hoá này là chỉ đạo và tập trung vào việc hoàn thành mục tiêu, các quyết định phải được thi hành, tinh thần tự giác của người lao động là do được khích lệ và đảm bảo bởi những cam kết trong hợp đồng lao động. Kết

quả lao động được đánh giá trên cơ sở những sản phẩm hữu hình, người lao động được khích lệ hoàn thành những kết quả dự kiến. Những ưu điểm quan trọng của dạng văn hoá tổ chức này thể hiện ở sự hăng hái, chuyên cần và nhiều sáng kiến của người lao động. Điểm hạn chế chủ yếu là đôi khi tỏ ra “quá thực dụng”.

Trong văn hoá thị trường, hoàn thành mục tiêu và kết quả công việc được coi trọng. Mọi biện pháp trong quản lý đều hướng tới việc khích lệ, trợ giúp nhân viên nỗ lực hoàn thành mục tiêu với kết quả tốt nhất. Triết lý *vị lợi* hiển hiện rất rõ nét. Các ràng buộc pháp lý bằng những cam kết chính thức trong hợp đồng lao động, là dấu hiệu điển hình của triết lý *đạo đức hành vi*. Tuy vậy, khiếm khuyết của những triết lý trên được làm mờ đi bởi việc vận dụng triết lý đạo đức nhân cách qua việc kích thích tinh thần tự giác của người lao động. Triết lý *vị lợi* vẫn là “nốt nhạc chính”.

8. Văn hoá triết lý hay văn hoá đặc thù (ideological hay adhocracy culture)- Quinn và McGrath

Văn hoá triết lý hay *văn hoá đặc thù* thể hiện thông qua những chuẩn mực được ưu tiên trong việc thực hiện một công việc. Nó có tác dụng trong việc hỗ trợ thực hiện nhiều mục tiêu đồng thời. Trong những tổ chức có văn hoá triết lý, các quyết định thường mang tính tập thể, quyết nghị, người lãnh đạo thường can thiệp và đi tiên phong, sự tự giác của người lao động được củng cố bằng sự cam kết đối với những giá trị được tổ chức coi trọng. Quyền hạn được giao phó trên cơ sở uy tín (trí lực) và quyền lực cần thiết cho việc hoàn thành công việc. Kết quả lao động được đánh giá trên cơ sở sự nỗ lực, cố gắng khi thực hiện công việc. Mối quan tâm của toàn tổ chức là coi trọng sự tăng trưởng hơn thành tích trước mắt. Ưu điểm của dạng văn hoá tổ chức này thể hiện ở khả năng thích ứng, tính tự chủ và tinh thần sáng tạo. Tuy nhiên, đôi khi việc ra quyết định cũng có thể gặp trở ngại do sự bất đồng giữa các thành viên.

Yếu tố nổi bật trong văn hoá sứ mệnh là tìm kiếm sự đồng thuận, đề cao tinh thần tập thể và sự tự giác được đảm bảo bằng sự cam kết. Điều đó nói lên rằng, triết lý được áp dụng để điều hành tổ chức là các triết lý *đạo đức tương đối*, *đạo đức công lý* và *đạo đức nhân cách*. Trong đó, triết lý tương đối là “nốt nhạc chính”.

Qua những ví dụ trên, có thể nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa các triết lý kinh doanh/quản lý với mục tiêu, biện pháp, và công cụ điều hành. Các triết lý được chọn có thể giống nhau, nhưng “điểm nhấn” có thể khác nhau, đặc biệt là cách thức thể hiện khác nhau có thể dẫn đến những ấn tượng/hình ảnh khác nhau, mong muốn và được nhận biết. Nếu hình ảnh doanh nghiệp mong muốn tạo ra và được nhận biết bởi xã hội là tương đồng (*hình ảnh doanh nghiệp mong muốn* \equiv *hình ảnh được xã hội nhận biết*), bạn được coi là thành công về mặt quản lý. Nhưng nếu hình ảnh được nhận biết chính là hình ảnh xã hội mong muốn (*hình ảnh doanh nghiệp mong muốn* \equiv *hình ảnh xã hội nhận biết* \equiv *hình ảnh xã hội mong muốn*), khi đó doanh nghiệp mới được coi là thành công về mặt kinh doanh.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 3

1. Hãy thảo luận về những điểm chung cơ bản giữa triết lý kinh doanh và triết lý quản lý của một tổ chức, doanh nghiệp.

a. Trình bày về những nội dung cơ bản của triết lý kinh doanh, triết lý quản lý và so sánh với nhau;

b. Theo anh/chị, làm thế nào để đạt được sự hài hoà, tương đồng giữa triết lý kinh doanh và triết lý quản lý khi triển khai thực tế một tổ chức, doanh nghiệp?

c. Hãy lấy trường hợp đơn vị nơi anh/chị đang công tác (hoặc biết rõ) làm ví dụ để phân tích, minh hoạ.

2. Anh/chị hãy phân tích, bình luận, nhận xét về triết lý kinh doanh của đơn vị/tổ chức/doanh nghiệp nơi anh/chị hiện đang điều hành/công tác.

a. Triết lý kinh doanh của đơn vị được thể hiện qua những giá trị, nguyên tắc, phương châm kinh doanh, đối tượng mục tiêu được lựa chọn nào?

b. Theo anh/chị triết lý kinh doanh của đơn vị phù hợp đến mức độ nào với đối tượng hữu quan của đơn vị?

c. Nếu cần điều chỉnh, anh/chị có đề xuất gì cụ thể? (Thay đổi triết lý? hay Điều chỉnh mục tiêu, đối tượng, thị trường...?) và

d. Cho biết người quản lý đơn vị/tổ chức/doanh nghiệp cần phải làm gì để đạt được điều đó?

3. Hãy trình bày triết lý kinh doanh của đơn vị/doanh nghiệp nơi anh/chị đang điều hành/công tác/biết rõ nhất.

a. Triết lý kinh doanh của đơn vị được thể hiện qua những giá trị, nguyên tắc, phương châm kinh doanh, đối tượng mục tiêu được lựa chọn nào?

b. Triết lý quản lý hiện đang được áp dụng trong đơn vị là gì? Được thể hiện qua những quan điểm, nguyên tắc, phương châm hành động, quy tắc, chuẩn mực hành vi nào?

c. Theo anh/chị, để thực hiện triết lý kinh doanh của đơn vị, việc điều hành doanh nghiệp cần áp dụng triết lý quản lý (quan điểm, nguyên tắc, phương châm hành động, quy tắc, chuẩn mực hành vi) nào cho phù hợp? Nếu cần điều chỉnh, người quản lý doanh nghiệp cần điều chỉnh những gì? Điều chỉnh như thế nào?

4. Thử nêu ra những đặc điểm về triết lý quản lý đặc trưng của đơn vị/tổ chức/doanh nghiệp nơi anh/chị đang điều hành/công tác/định nghiên cứu.

a. Anh/chị hãy thử thiết kế một cuộc điều tra để thu thập thông tin cần thiết.

b. Với những thông tin anh/chị hiện có, nếu xếp loại, mô hình văn hoá doanh nghiệp của đơn vị giống/tương đồng/tương đương với (những) mô hình văn hoá doanh nghiệp nào nhất?

c. Theo anh/chị mô hình này có thể hiện mong muốn/ý định của doanh nghiệp/doanh nhân hay không? Đây có phải là điều những người hữu quan muốn thấy hay không? Bình luận.

d. Nếu phải điều chỉnh, theo anh/chị, những điều chỉnh cần thiết là như thế nào? Tại sao?

CHƯƠNG IV. XÂY DỰNG PHONG CÁCH VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

I/ BẢN SẮC VÀ GIÁ TRỊ

1. Bản sắc là gì?

“*Bản* là cái gốc, cái căn bản, cái lõi, cái hạt nhân của một sự vật. *Sắc* là thể hiện ra ngoài.” Nói bản sắc văn hóa tức là nói những giá trị cốt lõi, căn bản, hạt nhân của một dân tộc, một tổ chức, nhóm người, một cá nhân. Nói những giá trị hạt nhân tức là không phải nói tất cả mọi giá trị, mà chỉ là nói những giá trị tiêu biểu nhất, bản chất nhất, sâu sắc nhất đến nỗi chúng biểu hiện trong mọi hoạt động, giao tiếp, hành vi ứng xử hằng ngày của những người mang nó.”, [Minh Chi]

Bản về bản sắc văn hóa dân tộc Việt Nam, Văn kiện Hội nghị lần thứ năm BCH Trung ương khoá VIII cũng đã nêu rõ, [1]:

Bản sắc dân tộc bao gồm những giá trị bền vững những tinh hoa của cộng đồng các dân tộc Việt Nam được vun đắp nên qua lịch sử hàng ngàn năm đấu tranh dựng nước và giữ nước... Bản sắc văn hóa dân tộc còn đậm nét trong các hình thức biểu hiện mang tính độc đáo.

Một số giá trị bản sắc văn hóa của dân tộc Việt Nam được thể hiện trong Bảng 4.1.

Bảng 4.1.: Bảng tổng hợp các giá trị căn bản về bản sắc văn hóa dân tộc Việt Nam

I –	NIỀM TỰ HÀO DÂN TỘC	= Nguồn sức mạnh tinh thần, Nguồn động lực
II –	SỨC MẠNH TỔNG HỢP	= Nguồn sức mạnh vật chất
	Ý THỨC XÃ HỘI	= Định hướng hành động
III –	HỘI NHẬP	= Định hướng hành động
IV –	TẬP QUÁN	= Biện pháp, kiến thức, kinh nghiệm
	TRUYỀN THỐNG	= “Vốn xã hội”, Lợi thế cạnh tranh quốc gia
V –	NHÂN	= Triết lý hành động/kinh doanh
	NGHĨA	= Phương châm hoạt động/kinh doanh
	LỄ	= Phương pháp hoạt động/kinh doanh
	TRÍ	= Phương tiện hoạt động/kinh doanh
	TÍN	= Mục tiêu/hệ quả hoạt động/kinh doanh

(*) PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân, Đề tài NCKH cấp Bộ, MS: B2088.06-70, “*Vận dụng VHDN vào việc xây dựng và phát triển thương hiệu mang đậm bản sắc dân tộc cho doanh nghiệp Việt Nam*”, 2011.

2. Bản sắc văn hoá doanh nghiệp

Mỗi tổ chức, doanh nghiệp chọn ra những giá trị riêng để theo đuổi và tôn trọng. Họ cũng chọn cách thức thể hiện chúng theo phong cách riêng. Qua đó chúng được nhận diện và ghi nhớ. Mỗi doanh nghiệp sẽ tạo ra và cố gắng dựng nên bản sắc riêng của mình.

Bản sắc văn hoá doanh nghiệp – hay bản sắc riêng mang triết lý văn hoá của doanh nghiệp – là những biểu hiện đặc trưng về phong cách hành động và hành vi của tổ chức thể hiện những giá trị và triết lý hành động đã được lựa chọn để theo đuổi. Bản sắc văn hoá của một doanh nghiệp được thể hiện thông qua hành vi của các thành viên và là dấu hiệu thể hiện sự thống nhất trong nhận thức và hành động ở mức độ cao khi thể hiện các giá trị và triết lý chủ đạo của doanh nghiệp.[4]

Quan điểm và hành vi đạo đức của người lãnh đạo có thể được truyền đến các thành viên khác theo nhiều con đường khác nhau, như qua các bài phát biểu, các ấn phẩm, các tuyên bố về chính sách, và đặc biệt là qua hành vi của người lãnh đạo. Một khi những người lãnh đạo đều thể hiện sự nhất quán trong việc tôn trọng sự công bằng và trung thực trong kinh doanh, chúng sẽ trở thành tài sản chính yếu của doanh nghiệp và được mọi thành viên khác cùng tôn trọng. Bản sắc không chỉ là nhận thức và mong muốn. Bản sắc thể hiện trong hành động của tổ chức, hành vi của cá nhân. Nhân tố quan trọng bậc nhất trong quá trình lựa chọn các giá trị, triết lý và thể hiện chúng thành hành động là vai trò tiên phong của những người lãnh đạo, những nhân cách then chốt, những người ở vị trí quản lý cấp cao trong việc thể hiện sự cam kết, sự chỉ đạo sát sao và sự gương mẫu trong việc thực hành các giá trị đạo đức.

II/XÂY DỰNG PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO MANG ĐẬM BẢN SẮC VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1. Lãnh đạo và phong cách lãnh đạo

a- Lãnh đạo là gì?

Lãnh đạo là chủ đề được quan tâm và nghiên cứu bởi nhiều đối tượng, cả về mặt thực hành và lý luận. Có nhiều lý thuyết về lãnh đạo đã được phát triển trên cơ sở các kết quả nghiên cứu này, và được định hình thành năm quan điểm sau.

Quan điểm hành vi lãnh đạo (behavioral theories) quan tâm đến câu hỏi: “Người lãnh đạo có năng lực hành động như thế nào?” Các thuyết hành vi tập trung nghiên cứu cách thức hành động của những người lãnh đạo thành công để từ đó chỉ ra những điều người lãnh đạo cần tiến hành khi thực hiện công việc của mình, khi phối hợp với những người khác, khi tham gia vào việc ra quyết định tập thể, tiếp nhận phê bình, khích lệ người khác.

Rõ ràng là, cách thức hành động của người lãnh đạo có ý nghĩa rất quan trọng quyết định uy tín, ảnh hưởng của họ. Kết quả nghiên cứu chỉ ra những cách thức hành động – phong cách lãnh đạo – khác nhau có thể dẫn đến những kết quả khác nhau, trong các trường hợp, hoàn cảnh khác nhau. Người lãnh đạo giỏi là người biết sử dụng những cách thức hành động (phong cách) khác nhau, phù hợp với hoàn cảnh.

Quan điểm lãnh đạo theo hoàn cảnh quan tâm đến câu hỏi: “*Bối cảnh có ảnh hưởng như thế nào đến kết quả lãnh đạo?*”. Thực tế cho thấy không có một “khuôn mẫu” chung

để lãnh đạo thành công. Lãnh đạo giỏi là phải biết tùy biến. Tư tưởng của các thuyết lãnh đạo theo hoàn cảnh nhấn mạnh đến tính tương thích của phong cách lãnh đạo với hoàn cảnh. Các thuyết theo quan điểm này tập trung nghiên cứu các vấn đề như: Phong cách lãnh đạo nào là phù hợp để ra quyết định thật nhanh? Phong cách nào là phù hợp để có được sự ủng hộ hoàn toàn của những người khác? Lãnh đạo cần tập trung vào con người hay công việc.

Quan điểm tố chất lãnh đạo (trait theories) tập trung vào câu hỏi: “*Những dạng người như thế nào có thể trở thành lãnh đạo giỏi?*”. Năng lực lãnh đạo được thể hiện bằng phong cách, trong đó chứa đựng những đặc điểm về tính cách, nhận thức, động cơ, kinh nghiệm, thói quen hành động. Các thuyết về tính cách lãnh đạo cho rằng, lãnh đạo giỏi thường là những người hội tụ được nhiều những tố chất, phẩm chất nhất định cần thiết mà những người lãnh đạo thành công có. Tố chất lãnh đạo được hình thành trong các giai đoạn phát triển và trưởng thành khác nhau của mỗi người (vô thức và có ý thức), và được hoàn thiện qua rèn luyện.

Quan điểm quyền lực và ảnh hưởng lãnh đạo (power and influence theories) quan tâm đến câu hỏi: “*Cái gì là nguồn gốc của quyền lực lãnh đạo?*”. Các thuyết theo quan điểm này tập trung nghiên cứu cách những người lãnh đạo sử dụng quyền lực và tác động đến những người khác và hệ thống để làm cho công việc được thực hiện trôi chảy. Năng lực và phong cách lãnh đạo cũng được hình thành từ đó.

Quan điểm chuyển hoá lãnh đạo (transformational leadership) quan tâm đến câu hỏi: “*Sức mạnh của tổ chức được tạo ra từ đâu?*”. Trong một tổ chức gồm nhiều người, người lãnh đạo không hành động một mình, và càng nên biến những người khác thành những “*kẻ theo đuôi một cách thụ động*”. Người lãnh đạo không nên tự biến mình thành đầu tàu, và người khác thành các toa tàu; mà nên tạo ra một đoàn tàu tự hành. Các thuyết chuyển hoá lãnh đạo tập trung nghiên cứu cách thức tạo ra niềm tin và sức mạnh tập thể (synergy). Thuyết chuyển hoá lãnh đạo chỉ ra rằng lãnh đạo không phải chỉ là có được những phẩm chất lãnh đạo cần thiết, hay biết cách hành động phù hợp trong những hoàn cảnh nhất định, thể hiện vai trò gương mẫu, tiên phong, mà còn cần thiết phải biết lôi cuốn, khích lệ những người khác cùng nhiệt tình tham gia. Để trở thành lãnh đạo giỏi, con người cần nắm vững và làm chủ nhiều yếu tố cần thiết cho việc hoàn thành công việc của mình. Họ không chỉ cần có kỹ năng hoàn thành tốt công việc chuyên môn, mà còn cần có quan điểm, thái độ đúng đắn, biết cách làm việc với người khác (kỹ năng quan hệ liên nhân cách), tạo dựng được lòng tin, sự tự nguyện công hiến của từng cá nhân trong các quyết định và hành động tập thể để đạt tới mục tiêu chung. Người lãnh đạo theo quan điểm chuyển hoá là những người nhiều khát vọng và tạo được niềm tin ở nhiều người.

Những người lãnh đạo theo quan điểm chuyển hoá lãnh đạo thành công trong hầu hết các hoàn cảnh, bởi họ hàng động với sức mạnh không phải của một cá nhân, mà sức mạnh và trí tuệ của một tập thể lãnh đạo.

b- Lãnh đạo và quản lý

Theo định nghĩa, ***lãnh đạo*** là *năng lực định hướng và điều khiển* người khác hành động để thực hiện những mục đích nhất định. Lãnh đạo là *khả năng gây ảnh hưởng* đối với người khác, khả năng buộc người khác phải hành động theo ý muốn của mình. Một cách tích cực hơn, Koontz định nghĩa “lãnh đạo là *quá trình tác động* đến con người để làm cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu trong việc đạt đến các mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo là *hướng dẫn*, điều khiển, ra lệnh và *làm gương*. Lãnh đạo là nghệ thuật.” Từ định nghĩa này, năng lực lãnh đạo không còn là một yếu tố thuần túy cá nhân, mà còn chứa đựng những đặc trưng quan trọng của quan hệ xã hội trong tổ chức. Xây dựng năng lực lãnh đạo của người quản lý không phải chỉ thuần túy là quá trình tự tu dưỡng bản thân mà còn là những nỗ lực xây dựng và phát triển một nền văn hoá tổ chức mạnh, phù hợp hoàn cảnh và triết lý kinh doanh, quản lý của tổ chức.

Quản lý là *hành động phối hợp mọi người* để cùng nhau hoàn thành những mục đích nhất định bằng các sử dụng những nguồn lực hữu dụng một cách hữu ích và hiệu quả. Quản lý là *quá trình đạt đến mục tiêu* của tổ chức bằng cách làm việc với con người và thông qua con người cùng với các nguồn lực khác. Quá trình này bao gồm một hệ thống các hoạt động có định hướng, gắn kết, tiếp diễn nhau hướng tới mục tiêu của tổ chức; trong đó con người đóng vai trò quyết định trong việc khai thác và sử dụng các nguồn lực khác của tổ chức trong quá trình đạt đến mục tiêu. Hoạt động quản lý được tiến hành thông qua việc thực hiện 5 chức năng cơ bản sau: Hoạch định + Tổ chức + Định biên + Điều hành + Kiểm soát. Các nguồn lực huy động và sử dụng trong quản lý bao gồm 4 nguồn lực: con người (nguồn nhân lực) + tài chính (nguồn lực kinh tế) + phương tiện kỹ thuật (nguồn lực công nghệ) + tài nguyên thiên nhiên (nguồn lực tự nhiên).

Giữa lãnh đạo và quản lý có mối liên hệ mật thiết. Tuy nhiên, lãnh đạo và quản lý vẫn là hai khái niệm khác nhau, Bảng 4.2.

Quản lý và lãnh đạo			
NGƯỜI QUẢN LÝ	NGƯỜI LÃNH ĐẠO		
Cố làm tốt công việc (do things right)	Cố làm những việc tốt (do right things)	Chấp nhận hiện trạng	Thách thức với hiện trạng
Quan tâm đến hiệu quả	Quan tâm đến thành quả	Tập trung vào hiện tại	Hướng tới tương lai
Điều hành	Sáng tạo	Xâm xoi từng chi tiết	Ngược nhìn chân trời
Duy trì	Phát huy	Xây dựng những bước đi và tiến độ cụ thể	Xác định tầm nhìn và xây dựng chiến lược
Tập trung vào hệ thống và cấu trúc	Tập trung vào con người	Tim cách dự đoán và muốn duy trì quy cũ	Tim cách thay đổi
Dựa vào việc kiểm soát	Dựa vào sự tin cậy	Né tránh rủi ro	Chấp nhận rủi ro
Tổ chức và sắp xếp đội ngũ	Đưa đường chỉ lối theo hướng nhất định	Khích lệ mọi người làm theo chuẩn mực	Khích lệ mọi người tìm cách thay đổi
Nhấn mạnh vào chiến thuật, hệ thống, cấu trúc	Nhấn mạnh vào triết lý, giá trị chủ đạo và mục tiêu chung	Sử dụng mối quan hệ quyền lực chính thức	Sử dụng mối quan hệ con người với con người
Chú trọng tác nghiệp	Tầm nhìn dài hạn	Đòi hỏi người khác phải tuân lệnh	Yêu cầu người khác làm theo
Trả lời các câu hỏi <i>Như thế nào</i> và <i>Khi nào</i>	Trả lời các câu hỏi <i>Cái gì</i> và <i>Tại sao</i>	Hành động trong khuôn khổ quy định, quy chế, chính sách của tổ chức	Hành động ngoài khuôn khổ quy định, quy chế, chính sách của tổ chức
		Có cương vị chính thức	Tự phát và tự nguyện

Người quản lý cần có năng lực lãnh đạo, người lãnh đạo không nhất thiết phải nắm giữ cương vị quản lý. Dù không nắm giữ cương vị quản lý, mỗi cá nhân vẫn có thể trở thành một nhà lãnh đạo để đóng góp sức mình cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, Minh hoạ 4.1.

Vậy, một tổ chức cần có người quản lý hay người lãnh đạo? Tổ chức chỉ có người quản lý, không có người lãnh đạo sẽ hoạt động như thế nào? Ngược lại, tổ chức sẽ hoạt động ra sao khi có nhiều người lãnh đạo và rất ít hoặc không có người quản lý? Ý kiến của bạn như thế nào khi đọc bài viết giới thiệu trong Minh họa 4.2?

Lãnh đạo luôn gắn với *quyền lực*. Năng lực lãnh đạo được thể hiện, được khẳng định và củng cố bằng quyền lực. Năng lực lãnh đạo cũng được xác định và thể hiện thông qua phong cách lãnh đạo; đó là cách thức một người sử dụng quyền lực để gây ảnh hưởng đối với người khác. Hiệu lực lãnh đạo phụ thuộc rất nhiều vào động lực của người lãnh đạo và đối tượng lãnh đạo.

Minh họa 4.1: Lãnh đạo khi không có chức vụ

Cho dù bạn là một nhà quản lý, một nhân viên tác nghiệp hay một người hành nghề tự do, lúc nào đó bạn phải nghĩ đến việc tạo được ảnh hưởng hoặc thậm chí là cải thiện hiệu quả làm việc của những người không phải là thuộc cấp của bạn. Có một số nguyên tắc cơ bản có thể giúp ích cho bạn để lãnh đạo khi không có chức vụ. Những nguyên tắc này cũng rất hiệu quả cả trong trường hợp bạn đang có thực quyền. Những nguyên tắc đó là như sau.

1. Hãy lan truyền lòng nhiệt tình với công việc. Mỗi công việc, mỗi dự án và hoạt động có những điểm độc đáo mà khi tôn trọng những đặc điểm đó thì sự đam mê sẽ được củng cố một cách tự nhiên. Nếu điều thực sự thúc đẩy bạn chính là sự đam mê và bạn để cho mọi người nhận thấy điều đó, hầu hết họ sẽ hướng tới mục tiêu của bạn một cách có tổ chức.

2. Thể hiện sự xuất sắc mà không tự mãn hay trông chờ sự công nhận. Chịu đựng cái tôi của người khác luôn là một điều rất khó, cho dù cái tôi cá nhân đó đã lớn hoặc đang lớn dần lên. Khi một người có cái tôi lớn là người quản lý trực tiếp của bạn thì bạn chỉ nên tránh va chạm và làm hết sức mình cho dù khó chịu đến đâu. Bạn sẽ không phung phí thời gian để tuân theo một người như thế nếu người đó không thực sự có quyền quản lý đối với bạn.

Những cái tôi luôn đòi hỏi có những cách riêng để trở thành trung tâm và nguy tạo sự xuất sắc trong công việc. Nếu mọi người nhận thấy người lãnh đạo chỉ đang cố tìm kiếm sự công nhận thì điều tốt nhất mà người lãnh đạo ấy có thể nhận được sẽ chỉ là những tràng pháo tay giả vờ. Những người lãnh đạo hay đòi hỏi thường ít khi tạo được nguồn cảm hứng khuyến khích người khác.

3. Đừng quá coi trọng kết quả. Nhà lãnh đạo không có chức vụ thường bị nghi ngờ khi họ hành động giống như đội trưởng hơn một nhà khoa học ham tìm hiểu. Cả hai biết rằng kết quả là quan trọng nhưng nhà khoa học không quá coi trọng kết quả vì họ lãnh đạo trong bình lặng. Trong khi đó đội trưởng, cho dù không bị thúc đẩy bởi cái tôi cá nhân, lại chú trọng vào kết quả.

Nhìn chung, người lãnh đạo không có chức vụ thực sự phải là người ham hiểu biết hơn là người hay soi xét. Sự khác biệt này không dễ nhận thấy, và đừng cố thể hiện theo cách của nhà khoa học một cách giả tạo. Những người thể hiện hiện điều đó một cách thực sự sẽ là những nhà lãnh đạo không chức vụ rất hiệu quả và cũng là những giáo viên giỏi.

Steven DeMaio đăng trên Harvard Business Publishing

Tuanvietnam.net, 30/07/2009 (Nguyễn Tuyền dịch)

c- Năng lực lãnh đạo

Năng lực lãnh đạo được phản ánh thông qua năm khía cạnh sau: (1) quản lý bản thân; (2) lãnh đạo người khác; (3) quản lý công việc; (4) sáng tạo; và (5) trách nhiệm xã hội.

Quản lý bản thân (làm chủ bản thân, tự quản lý) là hiểu rõ những giá trị, điểm mạnh, điểm yếu và có khả năng làm chủ trạng thái tinh cảm và hành vi của bản thân. Người lãnh đạo luôn cố gắng hoàn thiện bản thân, không ngừng học hỏi, cầu thị, dũng cảm thừa nhận khi mắc sai lầm, mong muốn và sẵn sàng tiếp thu ý kiến đóng góp. Họ là những người có khả năng đương đầu với những hoàn cảnh nhiều sức ép, thử thách, và có khả năng duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Minh họa 4.2: Mỗi cá nhân là một nhà lãnh đạo

Đã không ít lần từ “lãnh đạo” bị sử dụng không chính xác. Có một sự thật khá buồn là bản thân nhiều chuyên gia kinh doanh thường không nhìn nhận mình với vai trò một nhà lãnh đạo, chủ yếu bởi bấy lâu nay từ “lãnh đạo” thường gắn chặt với những người ở các vị trí có thẩm quyền.

Gần đây, có người tâm sự với tôi rằng: "Tôi không nhận thấy mình là một lãnh đạo. Vì thế, tôi cảm thấy không thoải mái, thậm chí là áp lực khi bị gắn với danh hiệu đó, nó dường như không phải là điều tôi từng tự mình đạt được". Đây là một nhận thức hết sức nguy hiểm, và hoàn toàn trái với những gì mà tân Tổng thống Obama kêu gọi trong bài phát biểu nhậm chức của ông.

Nếu vì bất kỳ lý do gì, bạn nghĩ rằng mình không phải là một nhà lãnh đạo, hãy cho tôi một hai phút chỉ cho bạn xem một vài dẫn chứng có thể giúp cách nhìn nhận của bạn khác đi đôi chút. Bạn có biết bất kỳ ai đang đảm nhiệm vai trò quản lý mà hoàn toàn không biết làm cách nào để huy động nhân lực hướng tới các mục tiêu quan trọng? Bạn có biết người nào không hề nắm trong tay quyền lực nhưng lại rất có tài trong việc lãnh đạo người khác? Tôi thì đoán rằng câu trả lời của bạn là “Có” trong cả hai trường hợp.

Nói tới năng lực lãnh đạo không nhất thiết phải nói tới địa vị; lại càng không phải nói về phạm vi nghề nghiệp, về giới, hay về văn hóa – dù không thể phủ nhận là cách thức bộc lộ khả năng lãnh đạo bị ảnh hưởng phần nào bởi những nhân tố này khác.

Ai đó có thể nói: “Nhưng tôi không có tài năng”. Làm thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo hoạt động hiệu quả, theo đúng cách thức phù hợp với bản chất con người bạn và người mà bạn muốn trở thành? Để trả lời câu hỏi học búa này, hãy tiếp tục hỏi mình câu thứ hai: “Liệu bạn có thể dạy ai đó khả năng hay tố chất lãnh đạo?” Hoàn toàn không, đó là nhiệm vụ bất khả thi.

Nhưng điều mà bạn có thể làm - thậm chí phải làm – là học cách lãnh đạo. Ngay cả đối với những người luôn cho rằng mình là lãnh đạo vẫn cần phải thường xuyên rèn luyện để trở nên tốt hơn.

Lãnh đạo là một môn nghệ thuật trình diễn, và không bao giờ bạn có thể đạt đến cái đích hoàn hảo. Nó giống như thể thao hay âm nhạc. Hãy nghĩ đến một vận động viên hay một nhạc sĩ ưa thích của bạn. Liệu ở độ tuổi 17, người đó có xuất sắc như khi ở độ tuổi 32? Có lẽ là không; những nhà biểu diễn vĩ đại là những người suốt đời cống hiến bản thân mình để nâng cao khả năng.

Và cũng tương tự như vậy khi xét dưới góc độ của một nhà quản lý. Những người giỏi nhất bao giờ cũng là những người không ngừng học hỏi, bởi họ luôn muốn tạo ra sự khác biệt.

Bạn phải lựa chọn việc trở thành một nhà lãnh đạo. Nói thì dễ hơn làm, nhưng bản chất của sự thật bao giờ cũng vậy, luôn luôn giản dị. Trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn chính là đi theo sự kêu gọi của tư duy, của lý trí.

Tôi xin khẳng định là bạn có thể phát triển khả năng lãnh đạo của mình, và nếu bạn muốn thì dù cho có bao nhiêu các “sếp” đang đứng trên bạn, điều đó cũng không quan trọng. Vậy ai có thể là người ngăn bạn lại? Chỉ có duy nhất một, nếu muốn nhìn thấy, bạn hãy tự mình soi vào gương.

Stew Friedman trên Harvard Business Publishing-

Tuanvietnam.net, 21/03/2009 (Tuyết Landich)

Lãnh đạo người khác đòi hỏi phải phát huy được hết tiềm năng của họ, biết khơi dậy động lực ở họ để đạt đến mục tiêu chung. Những người lãnh đạo phải biết cách quản lý việc tiến hành công việc của từng người và của nhóm, hiểu rõ động thái trong nhóm và biết cách xây dựng nhóm đoàn kết. Họ biết lắng nghe và giao tiếp tốt để thuyết phục người khác và xây dựng lòng tin ở những người khác. Họ biết cách cảm thông, chia sẻ với hoàn cảnh của người khác, có khả năng hoá giải những mâu thuẫn, xung đột theo cách thức được mọi người tôn trọng.

Minh hoạ 4.3: Học cấp tốc về khả năng lãnh đạo: 5 bước

Sếp bạn muốn bạn nâng cao khả năng lãnh đạo của mình, bạn sẽ làm gì khi bạn cảm thấy không tự tin lắm? Gill Corkindale sẽ đưa ra 5 bước sau giúp bạn củng cố lại và tự tin vào năng lực của mình.

Những băn khoăn

Phần lớn các nhà quản lý phải đối mặt với thời điểm quan trọng khi họ không dựa được vào những kỹ năng nghề nghiệp để thăng tiến trên những nấc thang danh vọng.

Họ phải cho đi tất cả những gì họ biết và bị người khác điều khiển. Một vài người cảm thấy việc đó giống như “đất đang nứt ra dưới chân họ”.

Tất cả những điều quen thuộc không còn và bạn phải tự thành thạo toàn bộ những kỹ năng mới.

Nếu bạn xây dựng sự nghiệp của mình chỉ bằng cách hoàn thành danh sách công việc phải làm mỗi ngày, điều đó thật kinh khủng.

Khi không còn nhiệm vụ để hoàn thành, không có bằng chứng của sự “gia tăng giá trị”, liệu bạn còn có nghề nghiệp nữa không? Khi bạn cần thể hiện năng lực bản thân nhất thì sự tự tin của bạn về chúng lại bị giảm đến mức thấp nhất.

Nếu bạn lâm vào tình trạng đó sẽ như thế nào? Bạn có thể làm được gì trong trường hợp bất trắc này, khi sếp đòi hỏi bạn phải thể hiện khả năng lãnh đạo hơn nữa? Điều này nghĩa là gì?

Nếu may mắn, bạn có thể tìm thấy một cố vấn dày dạn kinh nghiệm hoặc được gửi đi tham dự một khoá đào tạo Giám đốc Điều hành.

Nhưng chắc chắn, bạn sẽ học được những điều bạn có thể làm từ đồng nghiệp hay qua quá trình tham khảo hàng trăm quyển sách kinh doanh nói về khả năng lãnh đạo.

Khi còn là fan hâm mộ cuồng nhiệt Peter Senge, Warren Bennis, Stephen Covey..., tôi vẫn ngờ rằng họ không thực sự là những nhà quản lý bận rộn trong sự nghiệp của họ.

Bạn có thể trở thành một nhà lãnh đạo lừng lẫy, đáng tin cậy, có kinh nghiệm dày dạn hay là người chẳng làm được việc gì khi mọi người đang chủ định quan sát những bước lãnh đạo đầu tiên của bạn?

Giải pháp

Theo tinh thần này, tác giả bài viết đã soạn một cẩm nang hướng dẫn đơn giản và dễ hiểu về khả năng lãnh đạo. Đó là công trình dựa trên hàng trăm cuộc trò chuyện đúc rút kinh nghiệm với các nhà quản lý đã từng đối mặt với sự chuyển đổi đầy khó khăn này.

Khả năng này bao gồm năm bước thực tiễn:

1. Nhận thức.

Cần hiểu rõ bản thân và hoàn cảnh của bạn. Biết được ưu điểm, nhược điểm và những nhu cầu phát triển của chính mình.

Nếu bạn không có thời gian để xây dựng kỹ năng, hãy tập hợp những người có khả năng bổ sung cho bạn trong cùng nhóm làm việc.

Hãy ý thức được về tổ chức và những người bạn đang lãnh đạo.

Ví dụ: Nếu bạn chuyển từ một công ty mới mở sang làm cho một doanh nghiệp lâu năm, con người và những qui tắc can thiệp sẽ rất khác nhau.

2. Có kế hoạch.

Hãy tự hiểu rõ mình đang làm gì.

Một định nghĩa tuyệt vời về khả năng lãnh đạo là khả năng có những người ủng hộ mình. Nếu bạn không tạo ra được một sự khẳng định về tương lai, sẽ không có ai ủng hộ bạn.

3. Xây dựng các mối quan hệ.

Hãy thể hiện bản thân nhiều hơn. Một nhà lãnh đạo phải hoàn thiện mọi thứ thông qua những người khác, vì vậy các mối quan hệ là cần thiết.

Hãy dành thời gian để hiểu thêm về sếp và cấp dưới. Nói ít hơn, lắng nghe nhiều hơn và ghi nhớ những chi tiết mà mọi người nói. Đầu tư thời gian để hiểu về vai trò, ý tưởng, và tính cách của những người xung quanh bạn.

Điều này giúp bạn tạo dựng được một mạng lưới vững chắc, những đồng minh hợp tác, những nhân viên được khuyến khích và một thiện chí cá nhân.

4. Phân bổ công việc.

Hãy hoàn thành mọi thứ. Cho dù công việc của bạn thuộc ngành nào, bạn cũng cần thể hiện khả năng và kết quả lãnh đạo của mình.

Vì thế, cho dù đó là một sản phẩm tốt hơn hay một dịch vụ được cải thiện, lợi nhuận cao hơn hay giá cổ phiếu cao hơn, luôn luôn bảo đảm rằng công việc được phân bổ hợp lý.

5. Là người chính trực.

Hãy giữ đúng những giá trị của bạn. Giá trị của bạn cho biết bạn là ai và tại sao những người khác nên làm việc cho bạn.

Điểm quan trọng là các giá trị phải thực tế chứ không phải là viết ra hay thỉnh thoảng bàn luận về chúng. Hãy tự mình nêu gương thật thà, chân thực, minh bạch, đáng kính trọng và bền bỉ.

Trên đây là những nguyên tắc cơ bản về lãnh đạo theo quan điểm của tôi. Bạn có đồng ý với những quan điểm này?

Phải chăng đây là sự đơn giản hoá quá mức hay là sự tinh giản có thể chấp nhận được về một chủ đề đã trở nên quá lý thuyết? Đây có phải thời điểm cho một chiến dịch làm sáng tỏ năng lực lãnh đạo hay đó vẫn chỉ là một vấn đề phức tạp và đầy thách thức?

Gill Corkindale, đăng trên tạp chí Harvard Business Review

Theo tuanvietnam.net, 05/11/2007

Quản lý công việc đòi hỏi phải có kiến thức và kinh nghiệm để có thể chỉ dẫn cho các những người khác cách thức đạt đến mục tiêu. Người lãnh đạo cần tham gia trực tiếp vào quá trình giải quyết vấn đề, phân công, phân quyền, quản lý thời gian và nguồn lực, biết cách khắc phục những trở ngại trong quá trình thực hiện. Họ luôn phấn đấu vì mục tiêu đã định và phản hồi thông tin về tiến trình để đảm bảo mọi thành viên đều có thể tham gia đóng góp một cách tích cực vào kết quả chung.

Sáng tạo đòi hỏi phải có cách tư duy tích cực, mới mẻ khi sáng tạo và cân nhắc những rủi ro tiềm tàng. Người lãnh đạo phải có tầm nhìn vươn ra xa hơn những công việc hiện thời của nhóm. Điều đó đòi hỏi họ phải biết khai thác và lồng ghép những viễn cảnh khác nhau và nhận ra được những cơ hội bất thường ẩn chứa trong những biểu hiện bình thường.

Tinh thần trách nhiệm xã hội đòi hỏi phải hành động một cách chính trực, trung thực, và công bằng. Người lãnh đạo phải hành động vì lợi ích của nhiều người, thể hiện thái độ trân trọng và thiện tâm đối với các cá nhân và những quan điểm, cách nhìn khác. Họ phải tạo lập được một bầu không khí văn hoá tổ chức đề cao các chuẩn mực đạo đức và tinh thần trách nhiệm của từng cá nhân đối với con người, tổ chức và xã hội. Người lãnh đạo thấm nhuần tinh thần đạo đức kinh doanh sẽ nhận thức được rõ ràng và tự giác hành động theo những chuẩn mực hành vi đạo đức xã hội phổ biến cũng như những giá trị, triết lý, nguyên tắc và chuẩn mực hành vi đạo đức của đơn vị, tôn trọng và thực hiện đúng những giao ước, cam kết đạo đức của mình đối với đơn vị và tổ chức.

d- Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là một nhân tố rất quan trọng mà người quản lý có thể sử dụng trong việc định hình và phát triển văn hoá công ty cho một tổ chức. Phong cách lãnh đạo được quyết định bởi nhiều yếu tố như tính cách, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm, quan điểm và thái độ, đặc trưng kết cấu tổ chức (tính chất công việc, cơ cấu quyền lực) và văn hoá tổ chức (mối quan hệ, truyền thống, triết lý tổ chức). Phong cách lãnh đạo được thể hiện dưới nhiều biểu hiện khác nhau.

Phong cách lãnh đạo trong một tổ chức có thể có ảnh hưởng quan trọng đến việc lựa chọn hành vi tác nghiệp của nhân viên. Căn cứ vào *khả năng tự chủ* và *khả năng quản lý mối quan hệ* Daniel Golemandã đưa ra cách phân loại phong cách lãnh đạo thành sáu kiểu. Minh hoạ 4.4.

Minh hoạ 4.4: Sáu phong cách lãnh đạo của GOLEMAN

- *Phong cách gia trưởng* đòi hỏi cấp dưới tuân thủ tức thì các mệnh lệnh và rất coi trọng thành tích, sáng kiến và tính biết kiềm chế. Phong cách này rất thích hợp trong các hoàn cảnh khẩn cấp, khủng hoảng hoặc cải tổ. Tuy nhiên, nó cũng có thể tạo nên một bầu không khí nặng nề và thụ động trong tổ chức.
- *Phong cách uỷ thác* khích lệ cấp dưới theo đuổi hoài bão, mục tiêu lâu dài, tạo môi trường năng động, chấp nhận thay đổi. Đây là phong cách lãnh đạo được coi là có tích cực và có kết quả nhất, do tạo ra bầu không khí tích cực trong tổ chức.
- *Phong cách bằng hữu* đánh giá cao sự nhiệt tình, mong muốn của cấp dưới và chủ yếu dựa vào mối quan hệ gắn bó và sự tin cậy để khích lệ tính năng động, sáng tạo và sự mạo hiểm của họ.
- *Phong cách dân chủ* thường chú trọng đến sự tích cực và vai trò của nhóm, tập thể để đi đến quyết định tập thể. Phong cách lãnh đạo này rất quan tâm đến việc tăng cường thông tin và giao tiếp trong tổ chức và việc tạo bầu không khí thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu.
- *Phong cách nhạc trưởng* thường tạo ra bầu không khí bất lợi do những yêu cầu đặt ra là quá cao. Phong cách này chỉ thích hợp để quản lý những người nhiều tham vọng, trọng thành tích và có sức sáng tạo; và nhanh chóng đạt được thành tích.
- *Phong cách bề trên* tạo lập một bầu không khí tích cực qua việc tính cực hỗ trợ cho nhân viên trong việc hình thành năng lực cần thiết để đạt được thành công lâu dài, tin cậy giao phó trách nhiệm, và rất khéo léo trong khi giao việc những khó khăn.

Trong thực tế, những người lãnh đạo giỏi không chỉ áp dụng một phong cách lãnh đạo mà họ vận dụng rất khéo léo và linh hoạt nhiều phong cách vào từng hoàn cảnh cụ thể. Lý thuyết về lãnh đạo khái quát thành 10 phong cách điển hình sau đây

□ **Phong cách chuyên quyền, độc đoán** (autocratic leadership)

Phong cách chuyên quyền là một biểu hiện rất đặc trưng của tư tưởng lãnh đạo tập quyền, trong đó người lãnh đạo có quyền lực tuyệt đối đối với những người khác và nhóm. Những thành viên nhóm hầu như không có cơ hội đề xuất ý kiến ngay cả khi điều đó có thể mang lại lợi ích cao nhất cho nhóm hay cho toàn tổ chức.

□ **Phong cách quân phiệt** (transactional leadership)

Phong cách quân phiệt cho rằng mọi thành viên cần phải phục tùng tuyệt đối mọi quyết định của người lãnh đạo. Thưởng và phạt được xác định dựa vào mức độ tuân thủ mệnh lệnh và nỗ lực của người thực hiện. Không có nhiều sự hài lòng trong công việc. Thành viên có thể được giao quyền tự quyết ở mức độ nhất định, nhưng chủ yếu là để hoàn thành nhiệm vụ với kết quả tốt hơn, năng suất cao hơn.

Phong cách quân phiệt thực chất là phong cách quản lý, không phải phong cách lãnh đạo, bởi quá chú tâm vào các công việc/nhiệm vụ trước mắt, ngắn hạn.

□ **Phong cách thủ lĩnh** (charismatic leadership)

Phong cách thủ lĩnh có nhiều điểm gần giống phong cách chuyên hoá lãnh đạo ở điểm họ gây dựng được sự nhiệt tình ở nhiều thành viên khác và rất tích cực thôi thúc mọi người tiến lên. Tuy nhiên, những người lãnh đạo mang phong cách thủ lĩnh thường đặt nhiều niềm tin vào bản thân mình hơn là vào những người khác. Điều đó dẫn đến nguy cơ trì trệ, rối loạn, thậm chí sụp đổ, khi người lãnh đạo rời bỏ cương vị.

□ **Phong cách hành chính, quan liêu** (bureaucratic leadership)

Những người có *phong cách hành chính, quan liêu* là những người lãnh đạo rất nguyên tắc, “giáo điều”. Họ tuân thủ quy định một cách máy móc. Phong cách này phù hợp với những công việc đòi hỏi sự chính xác ở mức độ cao trong tiến trình thực hiện, như vận hành hệ thống máy móc, làm việc với hoá chất độc hại, ở nơi nguy hiểm, nhiều rủi ro đòi hỏi sự an toàn cao.

□ **Phong cách vì công việc** (task-Oriented leadership)

Những người lãnh đạo theo *phong cách vì công việc* luôn tập trung vào một mục đích là làm cho công việc được thực hiện một cách suôn sẻ. Phong cách này có thể hơi độc đoán. Mỗi quan tâm chính của những người lãnh đạo vì công việc là xác định nhiệm vụ, phân công công việc, thiết lập cơ chế, xây dựng kế hoạch, tổ chức nguồn lực và điều hành, chỉ đạo việc thực thi. Họ ít để tâm đến những điều khác, trong đó có lợi ích của những người khác, vì vậy không dễ dàng tạo ra động lực và nuôi dưỡng bầu không khí thoải mái trong nhóm.

□ **Phong cách định hướng con người, định hướng mối quan hệ**(people-oriented leadership hay relations-oriented leadership)**hay phong cách đạo đức**

Phong cách định hướng con người, định hướng mối quan hệ, gọi theo cách tiếp cận VHDN là *phong cách đạo đức*, trái ngược với phong cách vì công việc. Những người lãnh đạo theo phong cách đạo đức dành mọi nỗ lực vào việc sắp xếp, hỗ trợ và phát triển các thành viên nhóm. Phong cách đạo đức coi trọng sự tham gia, vì vậy rất tích cực trong việc tạo động lực cho các thành viên nhóm và xây dựng mối quan hệ hợp tác giữa họ.

Trong thực tiễn, những người lãnh đạo luôn cố gắng sử dụng kết hợp hai phong cách vì công việc và đạo đức.

□ **Phong cách dân chủ** (democratic leadership hay participative leadership)

Mặc dù người lãnh đạo có trách nhiệm ra quyết định cuối cùng, người mang *phong cách dân chủ* vẫn luôn kêu gọi những người khác cùng tham gia quá trình ra quyết định. Điều đó không chỉ làm tăng thêm sự hài lòng đối với công việc ở mọi người, mà còn giúp họ phát triển năng lực của họ. Họ có cảm giác được làm chủ chính số phận của mình, vì vậy họ có nhiều động lực để nỗ lực và cống hiến.

□ **Phong cách phục vụ** (servant leadership)

Nếu một ai đó trong tổ chức, dù bất kỳ ở cương vị nào, có thể gây ảnh hưởng điều khiển đối với người khác bằng cách đáp ứng được mọi yêu cầu của người khác, người đó được gọi là lãnh đạo theo *phong cách phục vụ*. Trong một số trường hợp, người lãnh đạo có vị trí trong tổ chức thấp hơn (những) người khác. “Quản lý ngược” (up –management) là khái niệm được sử dụng trong trường hợp này.

Phong cách phục vụ được coi là một hình thức của phong cách dân chủ bởi luôn lôi cuốn sự tham gia của những người khác vào việc ra quyết định.

Phong cách này có thể thể phát huy hiệu lực ở những tổ chức đang phát triển bằng những ý tưởng và giá trị mới, phù hợp hoàn cảnh, nhưng mất tác dụng khi những người quản lý hay tổ chức đang áp dụng những phong cách lãnh đạo khác.

□ **Phong cách tự chủ** (laissez-faire leadership)

Những người lãnh đạo theo *phong cách tự chủ* (*tự quản*) thường cho phép các thành viên của nhóm có quyền tự do hành động. Người lãnh đạo chỉ đóng vai trò điều phối, chỉ đạo về mục tiêu cần đạt tới và thường xuyên theo dõi, phản hồi cho các thành viên nhóm về tiến trình thực hiện và kết quả đạt được. Phong cách này rất phù hợp với những nhóm gồm những người rất nhiều kinh nghiệm, giỏi tay nghề, tính tự chủ cao.

□ **Phong cách chuyển hoá lãnh đạo** (transformational leadership)

Phong cách chuyển hoá lãnh đạo là phong cách của những người lãnh đạo thực sự, bởi họ luôn khích lệ các thành viên qua việc cùng nhau chia sẻ tầm nhìn tương lai. Họ là người truyền cảm hứng cho người khác, và là những người luôn cần đến và luôn mong muốn đón nhận sự trợ giúp của những khác để hoàn thành những mục tiêu lớn hơn.

Thực tế, trong tổ chức cần đến sự tồn tại của hai phong cách đồng thời: phong cách quân phiệt (người quản lý) để đảm bảo công việc hằng ngày được hoàn thành một cách chắc chắn, và phong cách chuyển hoá lãnh đạo để quán xuyến công việc, tìm kiếm sự sáng tạo trong quá trình thực hiện để tạo ra thêm nhiều giá trị gia tăng.

Những người lãnh đạo giỏi là những người luôn biết điều chỉnh phong cách cho phù hợp với hoàn cảnh, công việc và con người. Để lãnh đạo giỏi, yếu tố mấu chốt là phải tap được lòng tin (trust) và sự cân đối giữa nhu cầu của tổ chức và mong muốn của nhóm.

e- Phong cách quản lý

Phong cách quản lý là phong cách lãnh đạo thể hiện trong hoạt động điều hành, thông qua phương pháp và công cụ quản lý.

Phong cách quản lý = Phong cách lãnh đạo + Phương pháp quản lý

Tất cả những người quản lý đều hiểu rất rõ rằng họ có thể gây ảnh hưởng đến quyết định đến những người khác. Tuy nhiên, không phải ai cũng nhận ra rằng họ có thể ảnh hưởng đến phong cách tổ chức. Người lãnh đạo có thể tạo ra, củng cố, thay đổi, hay hoà nhập các giá trị và triết lý văn hoá cá nhân vào văn hoá tổ chức. Những người lãnh đạo có ý thức xây dựng văn hoá doanh nghiệp thường là những người quản lý cấp cao; tuy nhiên,

trong nhiều trường hợp họ cũng có thể là bất kỳ ai có khả năng gây ảnh hưởng đến tổ chức – các nhân cách then chốt. Nhận ra được khả năng này ở bản thân và ở những người khác có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng và phát triển bản sắc văn hoá công ty.

Trong thực tiễn, tổ chức không chỉ tồn tại các cá nhân với vai trò giống nhau. Các nhân cách then chốt luôn là “hạt nhân” của một nhóm người – có thể là một nhóm chính thức hay phi-chính thức, nhưng cũng có thể đơn thuần chỉ là một nhóm cá nhân. Do sự hạn chế của “tầm quản lý” và do việc phân quyền (phân cấp ra quyết định và quản lý), những người quản lý cấp cao không thể xây dựng và duy trì mối quan hệ quản lý trực tiếp, thường xuyên đối với tất cả các thành viên tổ chức. Vì vậy, họ không thể gây ảnh hưởng trực tiếp đến từng cá nhân thành viên tổ chức bằng các quyết định tác nghiệp hay đạo đức hàng ngày. Tuy nhiên, những người quản lý cấp cao có thể gây ảnh hưởng bằng *phong cách quản lý* và thông qua những “hạt nhân” của nhóm, tiếp tục thể hiện phong cách và ảnh hưởng của mình đến nhóm và các cá nhân. Bằng cách đó, phương châm hành động của người quản lý sẽ có ảnh hưởng đến phong cách của các nhân cách then chốt, và theo “phản ứng dây chuyền” là đến các thành viên khác của tổ chức.

Minh hoạ 4.5: Ba triết lý quản lý kinh doanh

Nhà phân phối rau quả tươi *Andrew & Williamson Sales* phát hiện ra rằng lượng nho đông lạnh nhập từ Mexico nằm ế ẩm ở các kho hàng thuộc San Diego đang gây ra những thiệt hại nghiêm trọng. Lệ phí lưu kho tăng cao đã đẩy công ty vào tình thế bất lợi về tài chính. Để biến gánh nặng chi phí này thành lợi nhuận, người quản lý bán hàng đã đưa ra một kế hoạch xử lý bằng cách bán hạ giá số nho đông lạnh tồn đọng này cho các quán ăn nhẹ và cửa hàng giải khát ở các trường học trong và ngoài khu vực, bất chấp quy định của luật pháp liên bang (Mỹ) yêu cầu tất cả các loại hoa quả cung cấp cho các trường học đều phải là sản phẩm sản xuất trong nước. Để “lách” qua luật pháp, những người quản lý công ty *Andrew & Williamson* đã quyết định “sang tên” sản phẩm nho sản xuất ở Mexico thành nho sản xuất trong nước và bán chúng qua tay ba đại lý thực phẩm độc lập.

Kế hoạch này xem ra có vẻ ổn thoả, cho đến khi hàng trăm học sinh của một số trường học ở bang Michigan bị mắc dịch viêm gan. Một đoàn thanh tra của chính phủ đã nhanh chóng tìm ra nguồn gốc bệnh dịch, tất cả những học sinh này đã đều ăn loại nho đông lạnh bán trong căng-tin nhà trường xuất ra từ kho hàng của hãng *Andrew & Williamson*. Công ty đã buộc phải thừa nhận hành vi phạm pháp của mình khi làm sai lệch nguồn gốc xuất xứ. Những người quản lý công ty chịu trách nhiệm về vấn đề này đã phải ra toà. Công ty *Andrew & Williamson* đã phải chịu bồi thường và phải khắc phục những hậu quả gây ra từ tai hoạ này. Tình trạng tài chính đã không được cải thiện như ý muốn, mà ngược lại càng trở nên khó khăn hơn. Những thông tin trên báo chí, truyền hình và sự tấn công của các hãng đối thủ làm cho uy tín công ty bị giảm mạnh. Công việc kinh doanh

của công ty trở nên khó khăn hơn do chính cách nhìn thiên cận và quyết định sai lầm của người quản lý dẫn đến hành vi kinh doanh thiếu đạo đức này.

Parker Brothers là một công ty chuyên sản xuất đồ chơi của Mỹ rất có uy tín sau gần một thế kỷ gây dựng cơ nghiệp. Cuối những năm 1970, công ty đã tung ra thị trường một sản phẩm đồ chơi ghép hình tên gọi là Riviton. Sản phẩm mới của công ty rất thành công; gần nửa triệu trẻ em đã mua sản phẩm này; doanh thu đạt mức xấp xỉ 8 triệu đôla mỗi năm. Rồi một biến cố xảy ra. Một bé trai 4 tuổi ở Wisconsin đã bị chết do nghẹt thở vì nuốt phải một mảnh ghép, sau nhiều tháng sử dụng thứ đồ chơi ưa thích này. Người cha cậu bé cũng không hiểu nổi tại sao tai nạn này lại có thể xảy ra. Bất hạnh này dần bị lãng quên. *Parker* tiếp tục thành công với Riviton trên thị trường. Doanh số lúc này đã tăng lên trên 10 triệu đôla. Nhưng chưa đầy một năm sau, tai nạn thứ hai tương tự xảy ra. Lập tức *Parker* cho ngừng sản xuất và thu hồi toàn bộ sản phẩm Riviton trên thị trường, cho dù Ủy ban về An toàn Sản phẩm Tiêu dùng (CPSC) chưa lên tiếng. Theo giám đốc Barton, lý do công ty loại bỏ loại mặt hàng đang rất thành công này đơn giản chỉ vì “Chẳng lẽ chúng tôi ngồi chờ tai nạn thứ ba xảy ra hay sao.”

Công ty **General Mills** luôn được tôn trọng là một công ty “có tư cách đạo đức” do sự phấn đấu không ngừng trong việc duy trì phương châm “tôn trọng đạo đức” dù đã trải qua nhiều biến đổi quan trọng về tổ chức như sáp nhập, mở rộng. Cả bảy thế hệ lãnh đạo công ty đều kiên trì cam kết tôn trọng các giá trị, triết lý đạo đức đã được đặt ra từ những ngày đầu lập nghiệp. Chính vì điều đó, các quyết định liên quan đến đạo lý của họ trở nên đơn giản và rõ ràng hơn. Phòng pháp lý luôn khuyến nghị ban lãnh đạo công ty không nên thực hiện bất kỳ hoạt động nào có thể gây ra rắc rối về mặt pháp lý.

Phong cách lãnh đạo mang triết lý văn hoá(ethical leadership) có thể được định nghĩa bằng công thức sau:

Phong cách lãnh đạo mang bản sắc văn hoá = Năng lực lãnh đạo + Phương châm hành động Văn hoá doanh nghiệp.

Năng lực lãnh đạo của một người phụ thuộc vào quyền lực họ có và năng lực khai thác, sử dụng chúng. Yếu tố quyết định năng lực lãnh đạo ví dụ như vị trí chính thức trong hệ thống quyền lực của tổ chức (tài lực), năng lực chuyên môn và năng lực hoàn thành công việc (trí lực), tư cách đạo đức và mối quan hệ trong và ngoài tổ chức (thế lực). Phong cách lãnh đạo của người ở cương vị quản lý, thể hiện khi thực hiện trách nhiệm quản lý có khả năng gây tác động lớn hơn đối với những người thuộc phạm vi quản lý. Nắm giữ cương vị chủ chốt, người lãnh đạo làm quản lý không chỉ gây ảnh hưởng bằng tác phong, tư cách, năng lực hành động, mà họ còn có thêm sức mạnh từ quyền lực quản lý và cương vị, trách nhiệm quản lý trong hoạt động chuyên môn. Tính quyết đoán, năng lực ra quyết định và hành động của họ trở nên có ý nghĩa quan trọng, và là một công cụ lãnh đạo hữu hiệu.

Phương châm hành động là những thói quen ra quyết định và hành động được định hình một cách có ý thức, được rèn luyện thành thực và thực hành nhất quán thể hiện thành tính cách và phong cách đặc trưng. Quan điểm và triết lý đạo đức của một người được thể hiện qua phương châm hành động của người đó. Nếu quan điểm và triết lý đạo đức của người lãnh đạo phù hợp với triết lý hoạt động và hệ thống giá trị của tổ chức, họ sẽ đóng vai trò những “người tiên phong” (pioneers) cổ vũ cho việc phổ biến, tôn trọng và phát huy các giá trị chủ đạo của văn hoá công ty và làm cho nó mạnh lên. Ngược lại, họ sẽ làm cho các giá trị này bị lu mờ, mâu thuẫn, tổ chức trở nên hỗn độn, mất phương hướng, vai trò của họ sẽ chỉ là các “anh hùng cá nhân”.

Bản sắc văn hoá/đạo đức trong phong cách của quản lý, người lãnh đạo được thể hiện thông qua những dấu hiệu sau: (i) biết cách làm những điều đúng đắn (do the right thing - đạo đức vĩ mô), (ii) định hình rõ giá trị của bản thân và của tổ chức, (iii) tạo được tiếng nói chung trong tổ chức; (iv) nhận thức được những mâu thuẫn tiềm ẩn; và (v) và có biện pháp kiểm soát/xử lý mâu thuẫn hữu hiệu. Những người lãnh đạo giỏi luôn kiên trì theo đuổi các giá trị đã xác định của bản thân và của tổ chức. Họ luôn biết cách hoà quyện giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức, giữa các cá nhân với nhau và với tổ chức. Họ thường tự đặt ra những câu hỏi sau để tìm kiếm câu trả lời:

- Những chuẩn mực hành vi nào được coi là thực sự có ý nghĩa quan trọng đối với tổ chức?
- Những giá trị nào người lãnh đạo cần khát khao theo đuổi? Tính cách của mình có phù hợp để theo đuổi những giá trị đó hay không?
- Liệu có nên theo đuổi những giá trị đó, cho dù có thể sẽ bị rơi vào tình thế bất lợi hay không?

Liệu bạn có luôn tin chắc rằng bạn biết khi nào hành động đúng, khi nào sai hay không? Đôi khi, bạn rơi vào tình thế buộc phải ra quyết định trong vẫn còn băn khoăn không biết hành động của mình có đúng hay không. Nếu ở trong những hoàn cảnh như vậy, bạn hãy hành động với lòng dũng cảm và tinh thần sẵn sàng chịu trách nhiệm. Điều quan trọng hơn nữa là hãy hành động bằng nhân cách của mình và phải tự tin bản thân để có thể bình tâm, sáng suốt hành động một cách khách quan, lô-gic, khoa học khi ra quyết định và hành động.

Lãnh đạo mang phong cách đạo đức đòi hỏi phải hành động dũng cảm và có tinh thần trách nhiệm cao. Người lãnh đạo theo phong cách này có thể vượt qua được mọi trở ngại, khó khăn bằng sức mạnh tạo ra từ niềm tin vào những giá trị cốt lõi của bản thân và của tổ chức. Sự đồng thuận sẽ tiếp thêm sức mạnh cho cá nhân người lãnh đạo - quản lý và tất cả các thành viên của tổ chức.

2. Phát triển tố chất doanh nhân và phong cách lãnh đạo

Tố chất doanh nhân là một chủ đề được nghiên cứu cả trong lý thuyết quản lý lẫn thực tiễn. Tố chất doanh nhân gắn liền với người lãnh đạo - quản lý doanh các tổ chức, doanh nghiệp, nhất là DNNVV và doanh nghiệp mới khởi sự. Có thể chỉ ra tầm quan trọng của yếu tố “tố chất doanh nhân” qua một thực tế điển hình sau. Nhiều nhà nghiên cứu và thực hành vẫn thường đặt câu hỏi bao giờ DNNVV Việt Nam có thể làm nên những thay đổi lớn lao đối với quốc gia như DNNVV của Nhật Bản? Nhiều người cho rằng kỹ thuật hiện đại, công nghệ hợp lý, kỷ luật lao động nghiêm khắc là những yếu tố quyết định sự thành công của các công ty Nhật Bản. Nhiều dự án hợp tác, hỗ trợ và chuyển giao công nghệ của Nhật Bản cho Việt Nam đã được triển khai trong nhiều năm qua, nhưng “máy móc trong tay công nhân Nhật tạo ra được năng suất, chất lượng, hiệu quả; vẫn những máy móc đó khi nằm trong tay công nhân Việt Nam lại không tạo ra được điều mong muốn đó”. Những thành công của các công ty Nhật Bản nửa cuối thế kỷ XX đã chứng minh một thực tế hiển nhiên, không mới rằng: “con người là yếu tố quyết định”. Tuy nhiên, “con người” là khái niệm rất trừu tượng. Trong doanh nghiệp, con người ở vị trí “đứng mũi chịu sào” – người quản lý, người lãnh đạo – là nhân tố quyết định.

Đối với doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp mới khởi sự, tố chất doanh nhân có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nó chính là tinh thần, sức mạnh, động lực cho doanh nghiệp để vượt qua khó khăn, đứng vững và phát triển.

Những kết quả nghiên cứu ở các doanh nhân, doanh nghiệp thành công đã đúc kết thành một số kinh nghiệm sau: (i) tố chất doanh nhân là nguồn sức mạnh, là hình ảnh, phong cách của doanh nghiệp; (ii) tố chất doanh nhân được định hình bởi tính cách và qua quá trình rèn luyện; (iii) tố chất doanh nhân được củng cố và tăng cường bởi kỹ năng chuyên môn. Bảng 4.3.

Bảng 4.3: Một vài tố chất doanh nhân điển hình

Quan điểm thứ nhất	Quan điểm thứ hai
<ul style="list-style-type: none">• Có hoài bão và tầm nhìn rộng• Ham muốn vươn lên• Không nản chí khi thất bại• Có khả năng đối đầu với bất trắc• Nhiệt huyết, sung sức• Tự tin và lạc quan• Sáng tạo• Khả năng tự kiểm soát bản thân.	<ul style="list-style-type: none">• Biết sẵn lòng và tận dụng cơ hội.• Có đầu óc nhìn xa, trông rộng (chiến lược).• Ham học hỏi.• Nhạy cảm và thích nghi tốt.• Tôn trọng cộng sự và quan hệ con người tốt.• Có đầu óc thực tiễn.• Có khả năng chịu đựng được sự vô vị.• Có sức durance

Minh họa 4.4 đã nêu ra 6 tính cách cần có đối với người quản lý để có thể sống sót trong kinh tế thị trường ngày nay:

- Xây dựng mối quan hệ bằng *lòng tin*;
- Biết *kiểm chế bản thân* và có tầm nhìn xa;
- Biết *cảm thông* và chia sẻ với người khác;
- Khách quan và *công bình* khi ra quyết định;
- *Trung thực* trong mỗi quan hệ.

Bài viết của GS. Bill George trong tạp chí *Harvard Business Review* nêu ra bảy tố chất khác, Minh họa 4.6:

- Có khả năng học hỏi từ thực tiễn;
- Nhận thức rõ về bản thân và biết kiểm soát bản thân;
- Luôn kiên trì tôn trọng nguyên tắc, giá trị và theo đuổi mục đích;
- Có động lực và cân bằng;
- Quan hệ con người tốt;
- Biết đặt niềm tin vào người khác.

Minh họa 4.6: Bảy tố chất lãnh đạo của thế kỷ 21 (Phần 1)

Trong mô hình quản trị công ty, người lãnh đạo có vai trò rất quan trọng. Những biến cố về quản trị trong các tập đoàn lớn của Hoa Kỳ trong 5 năm qua cho thấy nhu cầu cấp thiết về một mô hình lãnh đạo kinh doanh mới trong thế kỷ 21: *Nhà lãnh đạo được tin cậy*.

Trong 50 năm qua, hơn 1000 nghiên cứu đã được thực hiện nhằm tìm kiếm hình mẫu chuẩn, tác phong điển hình và đặc tính nổi bật của một nhà lãnh đạo tầm cỡ. Những biến cố quản trị trong các tập đoàn lớn của Hoa Kỳ trong 5 năm qua cho thấy nhu cầu cấp thiết về một mô hình lãnh đạo kinh doanh mới trong thế kỷ 21: *nhà lãnh đạo được tin cậy*. Các nhà lãnh đạo được tin cậy luôn thể hiện niềm đam mê theo đuổi mục đích của họ, khẳng định các giá trị của mình một cách nhất quán, lãnh đạo bằng cả trái tim và khối óc. Họ xây dựng các mối quan hệ có ý nghĩa dài hạn, tự đặt ra cho mình kỷ luật để đạt tới mục tiêu đặt ra và điều quan trọng là họ biết mình là ai.

Nhóm nghiên cứu của trường Kinh doanh Harvard đã đi tìm lời giải đáp cho câu hỏi “Làm thế nào để có và duy trì các tố chất của một nhà lãnh đạo tin cậy?” Nhóm nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn 125 nhà lãnh đạo thành công của các tập đoàn lớn để tìm hiểu cách thức họ phát triển khả năng lãnh đạo của mình. Phân tích hơn 3000 trang thông tin tổng hợp từ các cuộc làm việc, nhóm nghiên cứu hoàn toàn bất ngờ với việc hầu như tất cả các nhà lãnh đạo được phỏng vấn đều không chỉ ra được bất kỳ một kỹ năng, phong thái hoặc tính cách đem lại sự thành công cho họ. Thay vào đó, có thể thấy tố chất lãnh đạo bắt nguồn từ các trải nghiệm cuộc sống của họ. Tất cả đều đã kinh qua

nhieu thực tiễn và qua đó định hình và hiểu được mình là ai, nhận ra được mục đích trở thành lãnh đạo của mình và khẳng định rằng chỉ có trở thành một người lãnh đạo được tin cậy mới làm cho họ hoạt động hiệu quả hơn. Những kết quả này hàm chứa ý nghĩa rằng: Bạn không phải sinh ra đã có sẵn các tố chất và tính cách của một nhà lãnh đạo nhưng bạn có thể khám phá ra những tiềm năng của bạn ngay từ bây giờ.

Tố chất lãnh đạo hình thành từ chính những trải nghiệm cuộc sống

Câu chuyện về cuộc sống của các nhà lãnh đạo được tin cậy cho thấy họ chịu các tác động tích cực từ gia đình, thầy cô, bạn bè và từ cả các nhà tư vấn. Rất nhiều nhà lãnh đạo cho rằng động cơ thúc đẩy họ chủ yếu bắt nguồn từ những trải nghiệm khó khăn trong cuộc sống riêng của họ. Đó có thể là các tác động tiêu cực của việc bị sa thải, bệnh tật, ốm đau, sự tổn thương do mất một người bạn thân hay người thân trong gia đình, bị xa lánh hoặc bị phân biệt đối xử. Thay vì cam chịu những khó khăn này, các nhà lãnh đạo được tin cậy sử dụng các “cú sốc” này để thấy được cuộc sống có ý nghĩa hơn. Họ định hình lại những sự kiện này và khám phá ra niềm say mê lãnh đạo trong bản thân. Các nhà lãnh đạo nhận thấy sức mạnh của mình thông qua trải nghiệm cuộc sống và các sự kiện mang tính chất “đột phá”. Những trải nghiệm như vậy giúp họ hiểu được mục đích sâu xa của tố chất và năng lực lãnh đạo của mình.

Tự nhận thức và hiểu chính bản thân mình

Tham vấn câu trả lời của 75 thành viên trong Hội đồng tư vấn của trường kinh doanh Stanford Graduate về năng lực quan trọng nhất đối với nhà lãnh đạo, tất cả các câu trả lời đều là: Tự nhận thức và hiểu chính bản thân mình. Tuy nhiên, rất nhiều nhà lãnh đạo, đặc biệt là những người mới bước chân vào con đường sự nghiệp, thường cố gắng định vị mình trong xã hội và chỉ bỏ ra một ít thời gian để khám phá chính bản thân mình. Họ cố gắng đạt được thành công với những cách thức hữu hình, rõ ràng được xã hội nhìn nhận như tiền bạc, địa vị, danh vọng, quyền lực và thậm chí cả giá cổ phiếu tăng lên. Thông thường thành công này chỉ mang tính tạm thời. Khi nhiều tuổi, họ có thể sẽ nhận ra mình đã bỏ lỡ rất nhiều điều trong cuộc sống và nhận thấy rằng dường như mình không thể trở thành một hình mẫu mà mình mong muốn. Hiểu và nhận thức đúng đắn được bản thân mình trước hết cần phải dũng cảm và thành thật.

Luôn luôn khẳng định các giá trị và nguyên tắc của bạn

Các giá trị định hình nền tảng cho tố chất lãnh đạo được tin cậy bắt nguồn từ chính niềm tin và sự nhận thức của bạn, tuy nhiên bạn sẽ không biết được các giá trị này là gì cho đến khi nào các giá trị này được bộc lộ qua các trải nghiệm sống. Khi sự thành công của bạn, nghề nghiệp của bạn và thậm chí cuộc sống của bạn đang ở trong trạng thái cân bằng, bạn sẽ hiểu được đâu là điều quan trọng nhất, điều gì bạn cần hy sinh, và điều gì

bạn sẵn sàng đánh đổi. Các nguyên tắc lãnh đạo chính là các giá trị được chuyển hóa thành hành động. Xây dựng được nền tảng các giá trị và đã kiểm nghiệm qua thực tiễn cho phép bạn phát triển các nguyên tắc này trong lãnh đạo. Ví dụ, giá trị kiểu như “quan tâm đến mọi người” có thể chuyển hóa thành hành động trong nguyên tắc lãnh đạo là “tạo ra môi trường làm việc, tại đó mọi người được tôn trọng vì những đóng góp của họ, tạo ra các điều kiện đảm bảo cho công việc của họ và cho phép phát huy các tiềm năng của họ”.

Cân bằng các động cơ bên trong và bên ngoài của bạn

Bởi vì các nhà lãnh đạo được tin cậy cần mức độ ổn định cao trong các hành động của mình và họ luôn tìm cách giữ cân bằng trong cuộc sống, do vậy rất quan trọng để hiểu được động cơ nào sẽ thúc đẩy họ. Có hai loại động cơ thúc đẩy hành động – động cơ bên ngoài và động cơ bên trong. Các động cơ bên trong bắt nguồn từ nhận thức của họ về ý nghĩa của cuộc sống. Họ gắn kết rất chặt chẽ những trải nghiệm về cuộc sống của mình với cách thức định hình những trải nghiệm đó. Tạo sự cân bằng trong cuộc sống là một điều hết sức quan trọng. Tham gia giúp đỡ người khác cùng phát triển, tham gia vào các hoạt động xã hội và tạo sự khác biệt trong xã hội là các ví dụ điển hình. Vấn đề mấu chốt ở đây là tìm ra một sự cân bằng giữa động cơ bên ngoài, ở đây có thể xem là các ước muốn và nỗ lực của bạn để có được sự ghi nhận của xã hội và các động cơ bên trong, chính là "chất xúc tác" cung cấp đầy đủ năng lượng cho hoạt động và công việc của bạn. Rất nhiều người được phỏng vấn cho rằng các nhà lãnh đạo mới nổi nên bước những bước cẩn trọng để theo kịp xã hội, đồng nghiệp và các kỳ vọng của gia đình. Các động cơ bên trong thường phù hợp với các giá trị của bạn và thường dễ thực hiện hơn các động cơ bên ngoài. Ann Moore, CEO và chủ tịch của Time cho biết: "Tôi đến với Time từ 25 năm trước vì tôi yêu nghề báo". Moore có rất nhiều lời mời làm việc sau khi tốt nghiệp, nhưng cô chọn công việc với đồng lương không cao trong tạp chí Time bởi vì niềm đam mê làm báo của cô.

Xây dựng đội ngũ luôn hỗ trợ bạn

Các nhà lãnh đạo không thể nào thành công nếu chỉ có một mình, dù có là một người rất tự tin và tài năng bạn vẫn cần phải có người hỗ trợ và tư vấn. Không có các mối quan hệ vững chắc và những người trợ giúp, hỗ trợ tin cậy trong việc hoạch định tương lai, bạn sẽ rất dễ mất phương hướng. Các nhà lãnh đạo được tin cậy luôn xây dựng quanh mình một đội ngũ trợ giúp hiệu quả và tài năng để giúp họ trên con đường tiến tới thành công. Đội ngũ này sẽ tư vấn cho họ trong các thời điểm bất ổn, trợ giúp họ trong các thời điểm khó khăn và chúc mừng họ khi thành công. Các nhà lãnh đạo được tin cậy nhận ra rằng đội ngũ trợ giúp và hỗ trợ của mình sẽ tạo thêm cho mình sự quyết tâm, đưa ra cho mình những lời khuyên bổ ích, và các điều chỉnh khi cần thiết. Bạn sẽ làm thế nào để xây

dựng đội ngũ trợ giúp cho mình? Hầu hết những người lãnh đạo được tin cậy đều có một nhóm trợ giúp trên nhiều góc độ, hoặc là vợ/ chồng, bạn bè, cố vấn, người thân và các đồng nghiệp. Họ xây dựng mạng lưới này theo thời gian khi đã cùng nhau kinh qua các trải nghiệm, các khó khăn trong cuộc sống và công việc. Các nhà lãnh đạo cũng cần phải tôn trọng nguyên tắc "có đi có lại" sao cho cùng phát triển lợi ích chung của hai bên. Bắt đầu với ít nhất là một người trong cuộc sống của bạn mà với người đó bạn có thể bộc lộ chính bản thân mình kể cả các thói quen xấu. Thông thường đó là người duy nhất có thể nói thật với bạn. Hầu hết các nhà lãnh đạo thường tạo dựng mối quan hệ rất chặt chẽ này với vợ/ chồng, các thành viên khác trong gia đình, bạn thân hoặc một chuyên gia tư vấn đáng tin cậy. Khi các nhà lãnh đạo có thể tin tưởng vô điều kiện vào người trợ giúp, họ sẽ nhận biết được mình là ai.

Rất nhiều nhà lãnh đạo có một chuyên gia tư vấn, có thể làm thay đổi cuộc sống của họ. Sự tác động qua lại giữa hai bên sẽ giúp cho cả hai cùng học tập lẫn nhau, khám phá những giá trị chung và chia sẻ những niềm vui. Tuy nhiên nếu mọi người chỉ tập trung tìm kiếm một điều gì đó từ chuyên gia tư vấn, thay vì thể hiện sự quan tâm của mình đến các chuyên gia tư vấn và cuộc sống của họ, các mối quan hệ sẽ không được lâu dài. Đây chính là bản chất hai chiều của sự kết nối giúp duy trì các mối quan hệ.

Hài hoà trong cuộc sống

Hài hoà trong cuộc sống là một trong số những thách thức lớn nhất mà các nhà lãnh đạo đang phải đối mặt. Để tạo lập một cuộc sống cân bằng, bạn cần phải cân hợp nhất tất cả các thành tố cấu thành – công việc, gia đình, cộng đồng và bạn bè – để có thể trở thành cùng một con người trong các môi trường sống khác nhau. Hãy tưởng tượng cuộc sống của bạn như một ngôi nhà với phòng ngủ cho cuộc sống riêng tư của bạn, phòng học cho những nghiên cứu khoa học của bạn, một phòng gia đình dành riêng cho các thành viên trong gia đình và một phòng khách để chia sẻ với bạn bè. Liệu bạn có thể phá bỏ các bức tường giữa những căn phòng này và vẫn là chính bản thân bạn trong mỗi phòng khác nhau? Các nhà lãnh đạo được tin cậy thường có một phong thái tự tin và điềm tĩnh. Họ không bao giờ thể hiện theo kiểu hôm nay là một người, mai lại là người khác. Hòa nhập nhưng phải có tính nghiêm túc và kỷ luật, đặc biệt trong thời kỳ công việc và cuộc sống căng thẳng khi đó rất dễ bị phản ứng ngược và quay lại với các thói quen không tốt. Lãnh đạo là một công việc cực kỳ căng thẳng và dường như không có cách nào khác để tránh không bị căng thẳng khi mà bạn phải chịu trách nhiệm với rất nhiều người, chịu trách nhiệm trước tổ chức, kết quả và quản lý cả những điều bất ổn trong môi trường. Địa vị và chức vụ của bạn càng cao, có thể bạn càng có nhiều tự do để kiểm soát chính công việc của mình tuy nhiên bạn có thể kiểm soát nó ra sao để duy trì cân bằng trong cuộc sống và công việc. Các nhà lãnh đạo được tin cậy nhận thức rất rõ được tầm

quan trọng của cân bằng trong cuộc sống. Bên cạnh việc dành thời gian cho gia đình, bạn bè, họ cũng thường xuyên tập thể thao, tham gia vào các hoạt động văn hóa tinh thần, tham gia các hoạt động xã hội và quay lại nơi họ đã lớn lên. Tất cả những điều này là rất quan trọng để tạo ra tính hiệu quả cho bạn với vai trò là nhà lãnh đạo, cho phép bạn duy trì năng lực lãnh đạo của mình.

Trao quyền cho cấp dưới

Các nhà lãnh đạo được tin cậy nhận ra rằng tố chất lãnh đạo không chỉ là thành công của bản thân họ mà còn có sự đóng góp của đội ngũ trung thành với họ. Họ biết rõ rằng chìa khóa thành công của tổ chức là trao quyền lãnh đạo cho tất cả các cấp, bao gồm cả những người không liên quan trực tiếp. Là một lãnh đạo được tin cậy, họ không chỉ khơi dậy niềm cảm hứng cho những người xung quanh mà còn trao quyền cho các cá nhân để từng bước tham gia vào con đường lãnh đạo. Thành công của một nhà lãnh đạo được tin cậy giúp họ thu hút những nhân tài đến với mình và sắp xếp phân bổ nhân viên cho các mục tiêu cụ thể. Đối với các nhà lãnh đạo được tin cậy, không một thành tích cá nhân nào có thể sánh bằng việc dẫn dắt một tập thể cùng đạt được một mục tiêu giá trị. Khi cùng nhau vượt qua khó khăn, tất cả nỗi khó chịu bạn phải trải qua sẽ nhanh chóng tan biến và được thay thế bởi sự hài lòng khi bạn trao quyền cho các cấp dưới. Đây cũng chính là thách thức và cũng là nghĩa vụ của một nhà lãnh đạo được tin cậy.

Tổng hợp từ bài viết “Discovering Your Authentic Leadership” của GS. Bill George trên tạp chí Harvard Business Review, bài được đăng trên tạp chí VNR 500

Tuanvietnam.net, 13/11/2008

3. Phát huy vai trò lãnh đạo trong quản lý

a- Quản lý nhóm

Để quản lý nhóm một cách kết quả, ba câu hỏi sau đây cần được trả lời: (1) Cần phải làm gì để nhóm làm việc có hiệu quả cao; (2) Cần phải làm gì để tạo mối liên kết trong nhóm; và (3) Cần phải làm gì để xử lý mâu thuẫn xuất hiện trong nhóm.

- *Cần phải làm gì để nhóm làm việc đạt hiệu quả cao?*

Nhóm gồm nhiều người cùng hợp tác hành động. Mỗi người một việc. Nhóm có thể hoạt động tốt khi giữa mọi người có sự đồng nhất. Bởi qua đó họ dễ đạt được sự thống nhất và đồng điệu. Ví dụ thức tiễn nhất có thể thấy trong quan đội và các bộ phận chuyên môn hoá sâu theo chức năng. Tuy nhiên, điều này không hoàn toàn đúng. Một nhóm có kỹ năng đa dạng có khả năng ứng phó tốt hơn với những hoàn cảnh biến đổi. Khác biệt hoá có thể gây khó khăn cho sự phối hợp. Nhưng điều đó có thể được khắc phục bằng sự đồng điệu. Điều cần phải làm chính là cố gắng tạo ra sự đồng cảm và đồng điệu trong nhóm. Đồng cảm dẫn đến thấu hiểu và chia sẻ; đồng điệu là hệ quả của những nỗ

lực phối hợp hành động với trách nhiệm chung và mục tiêu chung. Với năng lực và nhiệt tình, mỗi người đều có thể đóng góp vào thành công của nhóm; nhưng với sự hậu thuẫn của đồng đội, họ sẽ thành công hơn, đóng góp của họ sẽ lớn hơn. Hãy đọc bài viết trong Minh họa 4.7 và cho biết những ý kiến riêng của bạn. Bạn có đồng ý với quan điểm và những ý kiến, đề xuất của tác giả bài viết không? Nếu cách làm của nhóm khác với cách làm của các nhóm khác với quan điểm của tổ chức, nhưng không mâu thuẫn, bạn có cho phép hoặc chấp thuận hay không?

- *Cần phải làm gì để tạo mối liên kết trong nhóm?*

Về mặt hình thức, không có sự khác nhau nhiều giữa nhóm và tập thể vì đều gồm một số người hướng tới cùng mục tiêu nhất định, nhưng vẫn có sự khác nhau quan trọng: trong nhóm, mối liên kết giữa các thành viên là rất chặt chẽ, trong khi các cá nhân trong tập thể luôn coi trọng việc hoàn thành mục tiêu trong phạm vi trách nhiệm, quyền hạn của mình. Nhóm sẽ mạnh khi có sự hợp tác; nhưng nhóm sẽ mạnh hơn nữa khi giữa các thành viên có sự gắn kết. Điều làm cho nhóm mạnh thêm chính là nhờ sức mạnh tổng hợp (synergy). Điều này càng trở nên có ý nghĩa quan trọng trong các tổ chức hiện đại khi đã có sự thay đổi quan trọng trong cách quan niệm rằng: thay vì cá nhân đóng vai trò hạt nhân/nhân tố cơ bản trong một tổ chức/tập thể, trong tổ chức hiện đại, nhóm - một số cá nhân gắn kết với nhau một cách chặt chẽ - trở thành nhân tố chính trong các tổ chức/doanh nghiệp thành công ngày nay. Điều này làm cho việc xây dựng mối quan hệ chặt chẽ giữa các thành viên trong nhóm là hết sức quan trọng.

Minh họa 4.7: Bí kíp quản lý nhóm làm việc hiệu quả cao

Nhóm sẽ làm việc hiệu quả, đặc biệt những người đã có một thời gian dài cùng làm việc, bởi họ thường tôn trọng và trung thành với quy tắc của riêng họ. Một mặt điều đó là bí quyết tạo ra hiệu quả; mặt khác, nhóm quá tự tin đến nỗi có thể phớt lờ mệnh lệnh trực tiếp từ người quản lý, điều đó có thể gây ra những rắc rối.

Người quản lý của những nhóm như vậy được ca ngợi về năng suất, hiệu quả, nhưng cũng có thể bị trừng phạt bởi sự “bất cần” của nhóm. Hệ quả là, điều đó dẫn đến xung đột làm ảnh hưởng xấu đến hiệu quả hoạt động của cá nhân và tổ chức.

Thách thức với nhà quản lý là phải gắn chặt với những nguyên tắc cũng như tăng cường sự tôn trọng đối với năng lực và thành công của toàn nhóm. Dưới đây là một số gợi ý cho việc tận dụng tính hiệu quả của toàn nhóm nhưng vẫn duy trì được sự thống nhất trong tổ chức.

Ngợi khen. Công nhận những gì đội đã đạt được. Hãy làm cho mỗi cá nhân trong đội biết bạn tôn trọng họ và công việc của họ như thế nào. Hãy hết lòng để làm họ cảm thấy họ được chào đón. Hãy khen ngợi những thành công của họ ở mức cao. Tóm lại, hãy làm cả nhóm cảm thấy rằng họ đặc biệt. Phần thưởng chỉ phản ánh việc doanh nghiệp đánh giá cao đóng góp của đội như thế nào.

Truyền đạt giá trị. Điều quan trọng đối với thành công là sự liên kết trong nhóm, cùng nhau hướng tới cái tốt hơn. Nguyên tắc tương tự cũng áp dụng cho những nhóm làm việc trong tổ chức. Hãy nói rõ rằng không có nhóm nào được đặt lên trên toàn công ty. Nhưng cùng lúc đó cũng phải công nhận sự thật rằng những cá nhân sẽ trung thành, gắn kết với các thành viên trong nhóm hơn với thành viên của các nhóm khác. Một ông chủ thông minh sẽ tìm ra cách để thúc đẩy sự gắn kết của nhóm để đem lại lợi ích cho toàn doanh nghiệp bằng cách đặt nhóm làm việc vào vị trí mà thành công của nhóm sẽ được phản ánh tốt trên toàn doanh nghiệp.

Tôn trọng cách làm việc. Nhóm làm việc hiệu quả cao thích làm việc theo cách của riêng họ. Đây là nguyên nhân chính cho thành công của họ. Cho phép cả nhóm cũng như với mỗi cá nhân chỉ ra những điều cần thiết cho bản thân nhóm và tiến hành ý tưởng theo cách của riêng mình. Tuy nhiên, hãy nói rõ rằng cho dù nhóm làm gì đi nữa thì cũng phải hoàn thành công việc đúng hạn và trong phạm vi ngân sách. Ngoài ra, hãy yêu cầu cả nhóm minh bạch với những kết quả tốt cũng như xấu.

Cuối cùng, cố gắng đạt được sự **cân bằng giữa sáng tạo và nguyên tắc**. Bạn muốn thử thách toàn nhóm để họ suy nghĩ và hành động sáng tạo bởi vì nhóm có năng lực làm những việc theo một cách khác để tạo ra thành công. Cùng lúc đó, sự sáng tạo của nhóm phải phục vụ cho mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Đó là, cả nhóm có thể "tự do" về mặt phương pháp nhưng phải giữ vững mục tiêu chung. Các dự án mà nhóm tiến hành phải bổ sung hoàn thiện nhiệm vụ của tổ chức.

Hãy đối mặt với sự thật. Khi hoàn cảnh thúc ép, một nhóm làm việc hiệu quả cao cần phải có được quyền hạn cần thiết để thành công. Hãy coi nhóm này là nhóm phù hợp nhất trong số các nhóm tương đương nhau. Tất cả các thành viên cần phải được đối xử công bằng nhưng những người có nhiều đóng góp hơn thì xứng đáng được đối xử đặc biệt hơn. Vì vậy thường thì thành công chung của nhóm làm việc hiệu quả giúp toàn tổ chức thành công.

Cuối cùng, một nhà quản lý thông minh sẽ tạo điều kiện cho một nhóm làm việc hiệu quả cao để họ thành công. Những người quản lý có kinh nghiệm biết giới hạn mà họ có thể giữ cho tất cả các nhóm, chứ không chỉ riêng gì một nhóm hiệu quả cao, vừa duy trì được niềm tự hào của riêng từng nhóm vừa mang lại lợi ích cho toàn tổ chức.

*John Baldoni đăng trên Harvard Business Publishing -
Theo tuanvietnam.net, 15/10/2009, (Nguyễn Tuyếndịch)*

Mỗi cá nhân được giao một cương vị, nhiệm vụ, công việc, họ mang theo vào công việc những đặc điểm về kỹ năng, kinh nghiệm, thói quen nhận thức riêng. Sự nỗ lực cống hiến của mỗi cá nhân vì thành tích lao động xuất sắc, có thể mang lại những kết quả nhất định, nhưng cũng có thể gây ra những "tôn thương" cho những người khác và cho

chính bản thân mình. Không chỉ một chiếc bánh xe cần cố gắng chạy nhanh nhất có thể mà tất cả các bánh xe đều cần cố gắng trong một sự phối hợp hài hoà. Liên kết trở thành nhân tố ngày càng có nghĩa quyết định. Khác biệt chính là yếu tố tạo nên bản sắc và là thực tế hiển nhiên. Nhưng sự khác biệt cũng chính là nguồn gốc dẫn đến mâu thuẫn, bất hoà, xung đột.

Vậy, phải làm gì để tạo mối liên kết trong nhóm?

Những nghiên cứu mới đây trong lĩnh vực đã gây bất ngờ cho nhiều nhà quản lý rằng, sự phát triển của một khu vực, thậm chí một quốc gia, không chỉ phụ thuộc vào *vốn kinh tế* (tài chính, nguồn lực vốn dĩ rất quen thuộc và phổ biến), mà vào hai “loại vốn” nữa: *vốn xã hội* (lòng tin, mạng lưới quan hệ, chuẩn mực hành vi), và *vốn văn hoá* (phong tục, truyền thống, bản sắc) tạo ra thế “ba chân kiềng” vững chắc. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, để phát triển, doanh nghiệp cũng thường phải sử dụng cả ba nguồn lực này. Tuy nhiên, chúng chưa được nhận thức và khai thác một cách tương xứng với giá trị và ý nghĩa của chúng. Theo cách tư duy truyền thống trong Lý thuyết kinh tế học thị trường, (bản thân tên gọi đã chỉ rõ sự thiên vị về phương diện kinh tế), nguồn lực trong kinh doanh bao gồm: *vốn vật chất* (physical capital), *vốn con người* (labor) và *tài nguyên thiên nhiên* (land). Những nguồn lực này được chuyển hoá lẫn nhau dưới hình thức *vốn kinh tế* (economic capital), hay *vốn tài chính* (financial capital). Cách nhìn hẹp hòi này cho thấy rõ quan điểm thực dụng, vị lợi của các phương pháp quản lý xây dựng trên cơ sở lý thuyết kinh tế thị trường. Cùng với sự phát triển của lý thuyết kinh tế và quản lý, *giá trị* (vật chất, kinh tế, tinh thần) trở thành yếu tố quan trọng hàng đầu trong mối quan hệ thị trường giữa các đối tượng hữu quan. Những nghiên cứu về “vốn xã hội”, “vốn văn hoá” cho thấy đây là nguồn lực tiềm tàng và mang tính đặc thù rất cao của từng địa phương, dân tộc. Đối với nước ta, các nguồn lực truyền thống nói trên là hạn chế, đặc biệt là các nguồn lực vật chất, tài nguyên và tài chính, trong khi nguồn “vốn xã hội”, “vốn văn hoá” lại rất dồi dào. Nghiên cứu về “vốn xã hội” và “vốn văn hoá” trong doanh nghiệp là cách thức mở rộng và tăng thêm nguồn lực cho doanh nghiệp, tạo cơ hội cho doanh nghiệp phát triển bằng chính những nguồn lực nội tại của mình, qua đó giúp giải quyết những khó khăn, trở ngại của sự phát triển.

Như hầu hết các doanh nghiệp trên thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam đều nỗ lực xây dựng *sức mạnh cạnh tranh* dựa trên những yếu tố cơ bản, truyền thống là năng lực công nghệ, sự đột phá, sáng tạo trong phương pháp kinh doanh. Thiếu kiến thức và kinh nghiệm kinh tế thị trường, thiếu khả năng đầu tư công nghệ là những nguyên nhân dẫn đến năng lực cạnh tranh yếu kém. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, cách tiếp cận trên trong phương pháp xây dựng năng lực cạnh tranh khó có thể giúp các doanh nghiệp nước ta vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh quốc tế giàu kinh nghiệm và dồi dào về nguồn lực. Tham gia vào nền kinh tế thị trường toàn cầu, lợi thế để các doanh nghiệp và quốc gia

cạnh tranh thành công được xác định là “bản sắc văn hoá dân tộc” thể hiện trong các sản phẩm, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những giá trị dân tộc này tiềm ẩn trong nhận thức, thói quen, hành vi của con người Việt Nam, trong các truyền thống, phong tục tập quán của các dân tộc và trong chính con người (nguồn nhân lực) trong các doanh nghiệp Việt Nam. Các giá trị này cần được nghiên cứu và chuyển hoá vào trong các phương pháp quản lý của doanh nghiệp. Phát triển “vốn xã hội”, “vốn văn hoá” có ý nghĩa đặc biệt quan trọng và hết sức cần thiết trong việc giúp các doanh nghiệp Việt Nam khai thác và phát huy một cách hữu hiệu nguồn giá trị vô cùng quý báu này của Việt Nam tiềm ẩn trong doanh nghiệp để hội nhập thành công vào nền kinh tế thị trường bằng giá trị, bản sắc độc đáo của dân tộc. Minh hoạ 4.8 cho thấy giá trị rất to lớn của vốn xã hội.

Ngày nay, *lối tư duy* truyền thống theo quan niệm “doanh nghiệp là chủ thể kinh tế độc lập và là một nhân tố cơ bản trong hệ thống kinh tế” không còn phù hợp, thay vào đó là cách tiếp cận hệ thống rằng “các doanh nghiệp hình thành nên những ‘cụm’ hay ‘chuỗi’ ngành và trở thành một bộ phận trong hệ thống kinh tế”. Những khái niệm như “cụm công nghiệp” (industrial cluster), “chuỗi cung ứng” (supply chain), hay “chuỗi giá trị” (value chain) đã trở thành phổ biến và là mô hình đang được coi là xu thế phát triển tất yếu. Về hệ thống kinh tế cũng theo phát triển theo hướng hình thành các “hệ thống sinh thái kinh doanh” (business ecosystem) gồm rất nhiều “cụm”, “chuỗi” thực hiện các chức năng chuyên môn hoá liên kết với nhau. Phương châm: “Liên kết và hợp tác để phát triển trở thành nhân tố quyết định, thay vì cạnh tranh và đối đầu để sống còn. Ngày 19/10/2010, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 1914/QĐ-TTg phê duyệt đề án “Những giải pháp nâng cao chất lượng tăng trưởng, hiệu quả và sức cạnh tranh của nền kinh tế”, trong đó Đề án “Phát triển cụm ngành công nghiệp, khu công nghiệp gắn với phát triển công nghiệp hỗ trợ tạo mạng liên kết sản xuất và hình thành chuỗi giá trị” là một trong những chương trình hành động chủ đạo.

Minh hoạ 4.8: Vốn xã hội (social capital) trong quản lý và phát triển doanh nghiệp

“Vốn xã hội” (social capital) là một lĩnh vực khoa học xã hội được quan tâm nghiên cứu khoảng hai thập kỷ gần đây. Cùng với hai nguồn lực quan trọng khác là “vốn kinh tế” (economic capital) và “vốn văn hoá” (cultural capital) – vốn xã hội được coi là “3 cột trụ” cho sự phát triển của một quốc gia và của doanh nghiệp. Những nghiên cứu về “vốn xã hội” đã chỉ ra vai trò của *mối quan hệ xã hội* của con người - trong đó *lòng tin* (trust), hệ thống hay *mạng lưới xã hội* (social network), các *chuẩn mực* (norms) và quy tắc vận dụng trong quan hệ xã hội là những nhân tố cốt yếu – có thể giúp giải thích ở phạm vi rộng những vấn đề liên quan đến tình trạng khác biệt và sự ổn định trong phát triển kinh tế ở nhiều quốc gia. Trong nhiều công trình nghiên cứu về lĩnh vực này, có thể kể đến một số công trình và tác giả tiêu biểu sau đây.

Nghiên cứu của Bourrdieu đã chỉ ra ba hình thức vốn: kinh tế; văn hóa; xã hội và chứng minh những đóng góp to lớn của chúng đối với việc phát triển kinh tế thông

quachất lượng cao của nguồn nhân lực; [Pierre Bourdieu (1986). “The Forms of Capital”, in J. Richardson, ed. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, Westport, CT].

Nghiên cứu của James Coleman cũng chỉ ra rằng, vốn xã hội tiềm ẩn trong: (1) cấu trúc xã hội và (2) hành vi của thành viên trong một cấu trúc nhất định; và chỉ ra ba dạng thức cơ bản của “vốn” đối với xã hội nói chung, với doanh nghiệp nói riêng gồm: *vốn vật thể* (yếu tố, phương tiện sản xuất), *vốn con người* (năng lực hành động và kỹ năng chuyên môn), và *vốn xã hội* (mức độ cậy lẫn nhau giữa người với người trong xã hội); [James S. Coleman (1988), “Social Capital in the Creation of Human Capital” *American Journal of Sociology* 94, (Supplement) S95-S120].

Nghiên cứu của Putnam bổ sung và nhấn mạnh thêm hai yếu tố khác vào vốn xã hội, đó là: (i) *mạng lưới xã hội* và những liên hệ qua lại hay *mối quan hệ tương tác trong xã hội* (social reciprocities); và (ii) những *chuẩn mực* (norms) cho phép cá nhân (cũng như tập thể) giải quyết những vấn đề chung của một nhóm người; [Putnam, R. 1993. “The Prosperous Community — Social Capital and Public Life”. *American Prospect* (13): 35-42].

Fukuyama chứng minh rằng *niềm tin* (trust) là một nhân tố cốt lõi của “vốn xã hội” và nó được tích chứa trong các *chuẩn mực* (norms), trong các *mối quan hệ tương tác* và sự *phối hợp hành động* giữa các cá nhân trong các *mạng xã hội* (social network). Ông cũng chỉ ra mối quan hệ giữa “vốn xã hội” và “vốn văn hoá” qua việc lý giải rằng “vốn xã hội” hình thành dựa trên nguồn gốc đặc trưng văn hóa (những truyền thống, đạo đức, các giá trị văn hóa, nhân cách); [Francis Fukuyama. (1995), *Trust: The Social Values and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York].

Trong một bài viết, Grootaert đã phân tích mối liên hệ giữa sự *phát triển bền vững về kinh tế* và *vốn xã hội*. Trong đó, tác giả nhấn mạnh vai trò của việc xây dựng lòng tin trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững giữa các cá nhân trong hệ thống/mạng xã hội cũng như trong việc cùng nhau ra quyết định và hành động để đạt được hiệu quả cao nhất. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh đến mối liên hệ giữa “vốn xã hội” và các hình thức “vốn” khác trong việc phát huy sức mạnh của chúng; [Christian Grootaert (1997), “Social Capital: The Missing Link?”, in *Expanding the Measure of Wealth: Indicators of Environmentally Sustainable Development*, Environmentally Sustainable Development Studies and Monographs Series No. 7, The World Bank, Washington, DC.].

Krebs và các đồng sự nhấn mạnh đến một sự thay đổi quan trọng trong nhận thức và biện pháp “quản lý định hướng con người” trong các doanh nghiệp khi bước sang thế kỷ 21: Thay vì tập trung vào từng cá nhân theo truyền thống, phương pháp quản lý nhân lực (HR) ngày nay trong một tổ chức chú trọng đến mối quan hệ tương hỗ giữa các thành viên tổ chức. Các tổ chức không còn dựa nhiều vào cá nhân, mà chủ yếu dựa vào khả năng kết nối với những người khác để hình thành một *chuỗi giá trị*; [Valdis Krebs (2008), *Social Capital: the Key to Success for the 21st Century Organization*, IHRIM Journal, Volume XII, Number 5, orgnet.com].

Trong phạm vi doanh nghiệp, *vốn xã hội* và *vốn văn hoá*, rất dồi dào và còn đang tiềm ẩn trong truyền thống văn hoá, lối sống, nhận thức và quan hệ xã hội của con người trong và ngoài doanh nghiệp. Đáng lưu ý là *vốn xã hội* được phát triển dựa trên ba nhân tố: *lòng tin* (trust), *mạng lưới quan hệ xã hội* (social network) và *chuẩn mực hành vi* (norms), những “chất liệu” quan trọng để tạo nên liên kết bền chặt trong mỗi quan hệ xã hội và trong tổ chức. Các “nguồn lực” này rất cần được khai thác để tạo nên sự gắn kết, sức mạnh và lợi thế cạnh tranh từ bản sắc văn hoá dân tộc cho doanh nghiệp VN.

Có thể nhận ngay ra rằng, *văn hoá doanh nghiệp* là một sự nỗ lực trong quản lý để khai thác những nguồn giá trị quý báu này tiềm ẩn trong tổ chức. Văn hoá doanh nghiệp nhấn mạnh và chú trọng đến việc khai thác và phát triển các nhân tố tạo nên lối quan hệ công người, bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Các phương pháp phân tích và ra quyết định đều hướng tới việc tiếp cận những người hữu quan bên ngoài (phân tích người hữu quan bên ngoài) và quản lý mối quan hệ bên trong (phương pháp 360⁰). Văn hoá doanh nghiệp chính là biện pháp quản lý bằng “vốn xã hội” và “vốn văn hoá” dân tộc.

• *Cần phải làm gì để xử lý mâu thuẫn xuất hiện trong nhóm?*

Chấp nhận sự khác biệt là chấp nhận sự tồn tại của mâu thuẫn và thách thức của chúng đối với mỗi quan hệ và sức mạnh của nhóm. Áp lực công việc hằng ngày trong bối cảnh đầy khó khăn hiện nay càng làm cho thời gian dành cho người quản lý phải đối mặt với những khó khăn trong việc dành thời gian và nỗ lực cho việc xây dựng nhóm làm việc hiệu quả. Goldsmith¹ giúp chúng ta hiểu thêm về vấn đề này cũng như về cách giải quyết mâu thuẫn nêu trên.

Từ ý tưởng...

Làm việc theo nhóm ngày càng trở nên phổ biến và quan trọng. Các nhà lý thuyết về quản lý và các tổ chức trên thế giới đang ngày càng nhận thức và đánh giá cao vai trò của việc làm việc theo nhóm. Trong khi vai trò của các lý thuyết lãnh đạo truyền thống theo kiểu “từ trên xuống” đang bắt đầu bị loại bỏ, thì lãnh đạo theo nhóm tổ chức có hệ thống đang dần nổi lên thế chỗ. Các nhà lãnh đạo ngày càng nhận thấy mình trở thành thành viên của đủ loại nhóm làm việc, bao gồm các nhóm ảo, các nhóm tự hoạt động, các nhóm đa chức năng (chéo) và các nhóm học hỏi tương tác. ...

Rất nhiều nhà lãnh đạo ngày nay phải đối mặt với sự mâu thuẫn trong quan điểm. Một mặt là nhu cầu xây dựng những nhóm làm việc hiệu quả đang ngày càng lớn và mặt kia là thời gian để xây dựng được những nhóm như vậy thì ngày càng giảm. Một thách thức mà họ phải giải quyết chính là tính cấp thiết của việc xây dựng nhóm làm việc trong một môi trường đang thay đổi nhanh chóng với những nguồn lực giới hạn. Quá trình định hình và thiết kế lại công ty, cùng với cầu tăng gấp đôi đối với dịch vụ đã dẫn tới tình trạng là các nhà lãnh đạo cảm thấy họ ngày càng có quá nhiều việc để làm trong khi lại có ngày càng ít nhân viên có thể giúp họ.

¹ Marshall Goldsmith, đăng trên tạp chí Harvard Business Review, Theo tuanvietnam.net, 18/12/2007

Các nghiên cứu có hàng nghìn người tham gia đã chỉ ra rằng việc phản hồi và theo dõi thường xuyên hiệu quả công việc sẽ làm tăng tính hiệu quả của hoạt động lãnh đạo và chăm sóc khách hàng. Một phương pháp tương tự như vậy cho hoạt động xây dựng nhóm làm việc cũng cho thấy hiệu quả rõ rệt. Nó hỗ trợ các nhà lãnh đạo trong việc xây dựng nhóm mà không mất quá nhiều thời gian.

Tuy nhiên, mặc dù mô tả có vẻ đơn giản, nhưng việc thực hiện thì không hề dễ dàng. Nó đòi hỏi các thành viên phải đủ dũng cảm để thường xuyên yêu cầu trong nhóm phản hồi trung thực về mình và tuân thủ chặt chẽ nguyên tắc để phát triển một chiến lược thay đổi hành vi, theo đuổi và luôn gắn bó chặt chẽ với những thay đổi đó.

Để thực hiện thành công tiến trình xây dựng nhóm dưới đây, các nhà lãnh đạo cần tự coi mình là người đóng vai trò điều phối viên chứ không phải ở vai trò của “ông chủ” như trước đây. Hiệu quả của nhóm làm việc sẽ cải thiện hơn nhiều nếu các thành viên nhóm tự phát triển được chiến lược thay đổi hành vi của mình thay vì để người lãnh đạo phát triển chiến lược đó và áp đặt nó cho các thành viên. Quá trình này không nên thực hiện khi người lãnh đạo có ý định sa thải hay loại bỏ thành viên nào đó.

Trong một buổi trao đổi với các giám đốc điều hành của các công ty đa quốc gia về vấn đề xây dựng nhóm làm việc, Marshall Goldsmith đã đưa ra một số đề xuất rất đơn giản và thực tế - ông cho rằng đây là một quá trình xây dựng không quá mất thời gian:

1. Trong cuộc họp nhóm, hãy yêu cầu mỗi thành viên chấm điểm sự cộng tác làm việc trong nhóm dựa theo các tiêu chí sau: “Chúng ta đang làm tốt đến đâu?” và “Chúng ta cần làm tốt đến đâu?”.

Mỗi một thành viên viết ý kiến riêng ra một tờ giấy. Cử một trong số họ tính toán điểm số. Lưu ý rằng không được chỉ ra ai đã chấm điểm như thế nào.

Theo nghiên cứu của chúng tôi, đánh giá cuối cùng của hơn 1000 nhóm được khảo sát có sự khác biệt giữa hai tiêu chí trên.

Trên thang điểm 10, trong đó 10 là điểm cao nhất, điểm số trung bình của hơn 1000 nhóm là: “Chúng ta đang ở mức 5.8 điểm. Chúng ta cần đạt được 8.7 điểm.”.

2. Giả định rằng có sự khác biệt giữa “chúng ta đang” và “chúng ta cần”, nghĩa là giữa tình trạng hiện thời của nhóm và cái đích cần đạt tới, hãy yêu cầu mỗi thành viên liệt kê hai hành vi mà theo họ, nếu mỗi cá nhân trong nhóm đều tự cải thiện, có thể giúp thu nhỏ khoảng cách trên và tăng hiệu quả làm việc.

Đừng đề cập đến người này hay người kia, mà chỉ nêu ra những hành động cụ thể, ví dụ như lắng nghe tốt hơn, đề ra mục tiêu rõ ràng hơn.

Sau đó, liệt kê các hành vi trên một bảng và yêu cầu cả nhóm chọn ra một hành vi mà họ cho là có ảnh hưởng nhiều nhất tới hiệu quả làm việc chung.

3. Yêu cầu mỗi thành viên tiến hành một cuộc họp, hai người một, trong ba phút, với các thành viên khác trong nhóm.

Trong các phiên họp này, mỗi người cần yêu cầu người kia nêu ra một hoặc hai sự thay đổi tích cực mà người đó có thể thực hiện một cách riêng rẽ để giúp công việc của cả nhóm hiệu quả hơn.

Sau đó, đề nghị mỗi người chọn một hành vi tốt tập trung lại để cải thiện tình hình hoạt động của nhóm.

... Đến thực tế

Khởi động một quy trình làm việc đều đặn hàng tháng. Trong đó, mỗi thành viên hỏi xin những gợi ý của từng thành viên trong nhóm để tiếp tục quá trình tự cải thiện bản thân dựa trên những hành vi của họ trong tháng trước.

Các cuộc đối thoại cần tập trung vào những lĩnh vực đặc biệt không chỉ hữu ích cho sự cải thiện bản thân của từng cá nhân mà còn giúp họ trở thành những thành viên tốt hơn của nhóm.

Khi hỏi xin lời khuyên, quy tắc đặt ra là người tiếp nhận ý tưởng không được phán xét hay phê bình những ý tưởng đó. Người đó chỉ được lắng nghe và nói: “Xin cảm ơn”.

Người đưa ra ý tưởng cần phải có thái độ tích cực – ý kiến cần hướng tới tương lai chứ không phải tập trung vào những hành vi trong quá khứ của người tiếp thu ý kiến.

Thông qua nghiên cứu này, tôi nhận thấy rằng những nhóm nào thực hành quá trình trên hiệu quả thì có thể đạt được nhiều tiến bộ hơn trong công việc chung trong một khoảng thời gian ngắn, hơn là những nhóm tiêu phí hàng giờ, thậm chí nhiều ngày vào những hoạt động phát triển nhóm làm việc theo kiểu truyền thống.

Minh hoạ 4.9. Brainstorming – Phương pháp khơi nguồn ý tưởng

PHƯƠNG PHÁP

- Lập nhóm 6 đến 12 người với kiên thức rộng.
- Đưa ra một chủ đề cần tìm lời giải sáng tạo.
- Không ai được coi là chủ trì, “trội” hơn.
- Mọi người cố nêu ra tất cả các ý tưởng của mình, dù là ‘điên rồ’ hay ‘phi lý’ nhất.
- Bầu không khí thoải mái, ‘vừa làm vừa chơi’.
- Ghi chép lại tất cả các ý tưởng được nêu ra.
- Danh mục này được sử dụng để lựa chọn ý tưởng mới.

NGUYÊN TẮC

- Không được bình phẩm chê bai, không được phủ nhận, bác bỏ ý kiến của người khác
- Càng nhiều ý tưởng càng tốt
- Ý tưởng phát triển càng rộng, càng xa, càng mới lạ càng tốt
- Khuyến khích những ý kiến đóng góp, hoàn thiện các ý tưởng khác để “biến điều không thể thành khả thi”
- Khuyến khích những ý tưởng hoàn thiện kết hợp các ý tưởng khác nhau với nhau
- Cần đặc biệt lưu ý duy trì tinh thần xây dựng và sự trong sáng trong nhóm

“BRAINSTORMING” NGƯỢC:

- Tương tự như Brainstorming (thuận) nêu trên
- Brainstorming “ngược” tích cực: (để hoàn thiện)
 - Câu hỏi: “*Có bao nhiêu cách để làm mới ý tưởng hiện hành?*”
- Brainstorming “ngược” tiêu cực: (để cải tiến)
 - Câu hỏi: “*Có bao nhiêu cách có thể làm cho ý tưởng hiện hành thất bại?*”

Từ bài viết của Goldberg, có thể nhận thấy bản chất của hoạt động nhóm là làm cho mọi thành viên đều “đứng trên cùng một quan điểm, nhìn về cùng một hướng, và hành động theo cùng một nhịp trong sự phối hợp”, giống như “một dàn nhạc giao hưởng với người lãnh đạo là nhạc trưởng”. Thực chất, phương pháp được Goldberg áp dụng là một công cụ khác trong văn hoá doanh nghiệp – tư duy nhóm, phương pháp “bainstorming” – một công cụ được sử dụng để phát huy trí tuệ tập thể. Minh hoạ 4.9.

b- Hoàn thiện và nâng cao năng lực lãnh đạo

Lãnh đạo là điều khiển. Nhưng người ta không thể điều khiển người khác ngay cả khi có quyền lực. Bị điều khiển, con người sẽ hành động thụ động, sau đó sẽ tìm cách né tránh, và cuối cùng là phản kháng. “Cảm thấy bị người khác điều khiển” là trạng thái tâm lý tồi tệ nhất ở các biện pháp quản lý. Sẽ tốt hơn rất nhiều nếu mỗi người hành động với tâm lý tự chủ, tự quyết (tự điều khiển, tự làm chủ bản thân). Như vậy, về bản chất, *lãnh đạo là tạo động lực*.

- *Tạo động lực cho bản thân.*

Để trở thành người lãnh đạo giỏi, bạn cần dành thời gian để vạch rõ điều gì là quan trọng nhất với bạn, người có thể nhìn thấy những gì đang hiện hữu và sẽ xảy đến trong tương lai. Sự chân thành và tính thực tế là người bạn đồng hành cần thiết của bạn trong quá trình nuôi dưỡng và nâng cao khả năng lãnh đạo lên một tầm cao mới. Để trở thành người lãnh đạo giỏi, bạn cần rèn luyện. Dưới đây là ba trong số các “bài tập” có thể ít nhiều hữu ích cho bạn.²

Bước 1. Nhìn lại quá khứ của mình

Hãy nghĩ về những gì bạn đã trải qua và xem xét thật kỹ bốn hay năm sự kiện hoặc những mốc thời gian quan trọng nhất, những khoảnh khắc đã tạo nên con người hiện tại của bạn. Hãy kể những câu chuyện này theo trình tự thời gian. Với mỗi câu chuyện, hãy miêu tả thật ngắn gọn tác động của nó tới những giá trị của bạn và tới định hướng cuộc sống của bạn.

Bước 2. Định hướng tầm nhìn lãnh đạo của cá nhân

Tuyên bố của bạn về tầm nhìn lãnh đạo của cá nhân mình luôn giúp bạn thấy được tâm điểm, sự tập trung cần có vào những hành động ngắn hạn và dài hạn. Bạn cần phải luôn ôn lại điều đó khi thời gian trôi đi. Cũng sẽ vô cùng hữu ích nếu tầm nhìn của bạn hướng tới một viễn cảnh hấp dẫn về một tương lai hoàn toàn nằm trong tầm với, một câu chuyện hay một hình ảnh đầy sức truyền cảm.

Hãy viết ra một câu chuyện lịch sử ngắn gọn về tương lai của mình (cuộc sống và nghề nghiệp) theo những chặng đường 5 năm kể từ bây giờ cho đến lúc bạn 55 tuổi, trong

²Stew Friedman đăng trên HBS Publishing, Theo tuanvietnam.net, 16/01/2009, (Tuyệt Landịch)

đó hãy miêu tả loại hình lãnh đạo mà bạn muốn trở thành, với những mục tiêu quan trọng đang hiện hữu trong đầu mà bạn muốn đóng góp, cống hiến cho thế giới này - di sản mà bạn sẽ để lại. Đến năm 55 tuổi, bạn sẽ là gì và vai trò của bạn sẽ như thế nào?

Bước 3. Quan sát bốn hướng

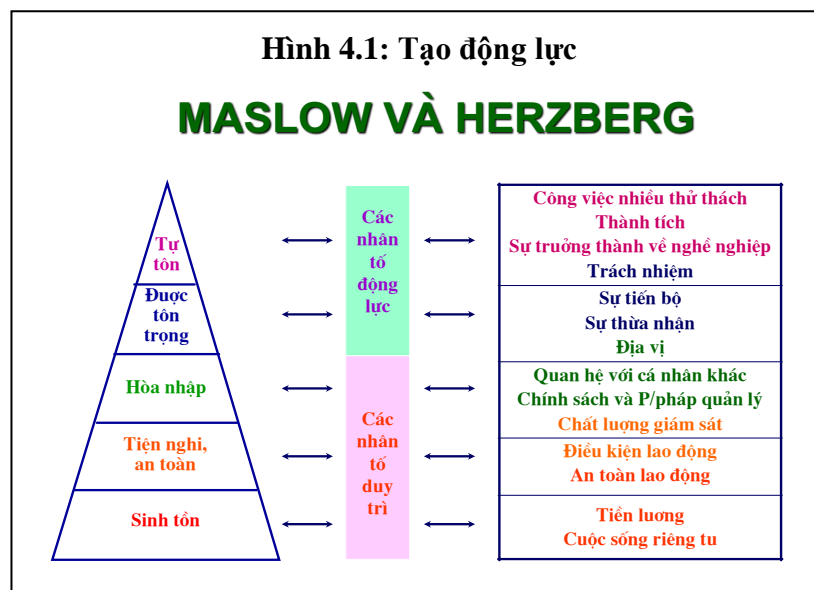
Nếu cố gắng và nghiêm túc thực hiện các bước công việc này, bạn có thể hiểu rõ mức độ tập trung của bạn hiện tại đối với từng khía cạnh của cuộc sống. Nó chỉ ra cho bạn cách phân bổ thời gian, năng lượng - toàn bộ sự quan tâm của bạn cho những người khác nhau, những công việc khác nhau trong cuộc sống – điều này sẽ giúp bạn đánh giá liệu những việc bạn đang làm có thực sự là những điều bạn quan tâm không.

Trong một thế giới biến đổi, con người luôn phải suy ngẫm lại về cuộc sống, về cách một người phải hòa mình với cuộc sống, chấp nhận thay đổi để tồn tại và phát triển. Tâm lý chấp nhận thay đổi giúp người ta dễ dàng làm quen với những luồng tư tưởng mới hay những quan điểm mới về nghề nghiệp, về sự phù hợp giữa nghề nghiệp và mục đích sống, về công việc; nó cũng là chất xúc tác đối với sự sáng tạo cá nhân. Đối với người lãnh đạo điều đó càng trở nên có ý nghĩa rất lớn không chỉ cho bản thân mà còn đối với những người khác, bởi nếu không vượt qua chính mình, người lãnh đạo sẽ mất vai trò, hình ảnh và trở thành vật cản đối với các đồng sự, cấp dưới của mình.

- *Tạo động lực cho cộng sự.*

Có nhiều thuyết về tạo động lực. Tuy nhiên, gắn với việc tạo động lực bằng văn hoá doanh nghiệp, có thể sử dụng kết hợp hai tư tưởng khá điển hình và rất phổ biến về động lực – Maslow và Herzber. Sự kết hợp hai tư tưởng này có thể được trình bày như trên Hình 4.1.

Theo Maslow, nhu cầu tâm sinh lý của con người có thể được chia thành 5 cấp độ - “5 cấp độ nhu cầu” của Maslow - từ thấp nhu cầu sinh lý (vật chất) đến cao nhu cầu về tinh thần (lòng tự tôn), trong đó hai cấp độ dưới cùng là vị kỷ, hai cấp độ giữa thể hiện nhu cầu về vị thế xã hội, cấp độ trên cùng thể hiện động lực hoàn thiện nhân cách. Quan điểm về “2 nhân tố” của Herzberg nhấn mạnh rằng, con người trong công việc có 2 loại nhu cầu: nhu cầu động lực (motivation factors) giúp con người đạt được sự hài lòng (satisfaction) và nhu cầu trong lành (hygiene factors) giúp con người không rơi vào tình trạng bất bình (dissatisfaction). Hình 4.1 có thể cho thấy, những yếu tố động lực thường gắn với các nhu cầu tinh thần ở bậc cao. Các biện pháp sử dụng lợi ích vật chất, tiền không tạo ra động lực mà chỉ tạo ra sự kích thích, và có nguy cơ tạo ra thói quen, “tình trạng “nhờn thuốc” và dễ “gây nghiện”.



Bạn đã bao giờ thất bại hay mắc sai lầm chưa? Bạn đã cư xử như thế nào khi mắc sai lầm? Có cách nào để bạn thoát khỏi tình trạng khó khăn của “kẻ thất trận” để lấy lại vị thế, lòng tin của đồng sự và vẫn giữ được vai trò lãnh đạo ngay cả khi thất bại hay không?

Cần nhớ, những sai lầm khi lựa chọn các yếu tố/biện pháp tạo động lực có thể dẫn đến những hậu quả nặng nề. Nhận thức, tư duy và hành vi bị sai lệch, vai trò và hình ảnh của người lãnh đạo bị lu mờ, hệ thống giá trị và hành vi đạo đức trở nên mất ý nghĩa và xáo rỗng, mơ ước và hoà bão trở nên nhuốm màu thực dụng. Tất cả điều đó làm cho ý nghĩa cao cả của lãnh đạo bị sói mòn. Hãy khắc phục hậu quả trước khi mọi việc trở nên tồi tệ.

Bài viết trong Minh hoạ 4.10 có thể giúp bạn có được sự dũng cảm và tự tin cần thiết để đương đầu với những khó khăn thử thách trong quá trình hoàn thiện bản thân. Bạn nghĩ bài viết có thể mang lại cho bạn điều gì khác?

Minh hoạ 4.10: Ngợi ca những thất bại vẻ vang

Trong cuộc sống, hẳn bạn đã không ít lần gặp phải những thất bại. Đừng nản lòng, bởi vì có thể đó là những thất bại vẻ vang.

Hãy dũng cảm lên! Dám mắc sai lầm!

Đây chính là mệnh lệnh của tân Giám đốc Điều hành một hãng bán lẻ danh tiếng của Anh dành cho những nhà quản lý vài năm trước đây, khi giá cổ phiếu của công ty này rớt giá và doanh số bán hàng bị sụt giảm.

Không có gì ngạc nhiên khi đội ngũ quản lý phản đối lại mệnh lệnh này. Lâu nay, công ty vốn không chấp nhận những thất bại. Những nhà quản lý không thể trở thành những người liều lĩnh chỉ trong nháy mắt. Cuối cùng, họ vẫn không có lựa chọn nào khác ngoài việc chấp hành mệnh lệnh.

Họ đều bị sa thải khi phạm sai lầm?

Tôi cho rằng điều này xảy ra rất nhiều trong các công ty. Như Bob Sutton đã chỉ ra trong những thành công và thất bại gần đây của ông ta, các công ty hiếm khi ưu ái sự thất bại. Các nhà quản lý thường quá bận để có thời gian nhìn lại những thất bại hay rút ra những bài học kinh nghiệm từ những sai lầm.

Tất cả các nhà quản lý đều được lập trình sẵn bằng thứ ngôn ngữ của sự thành công: Liên tục cải tiến, chất lượng hoàn hảo, quản lý hoạt động tốt, những hoạt động gây tiếng vang tốt hơn những sai lầm hay những thất bại...

Nhưng tôi đã phải nghĩ lại khi gần đây tôi gặp một người đàn ông có nhiệm vụ ngợi ca những thất bại (đúng hơn là những thất bại về vang) ngang với mức độ ngợi ca những thành công.

Paul Iske, Phó Chủ tịch cấp cao và Chuyên viên nghiệp vụ chính của ngân hàng Dutch, ABN AMRO là người sáng lập tổ chức có cái tên nghe rất kêu: *Institute of Brilliant Failures (Tổ chức của những người thất bại về vang)*. Ông sáng lập ra tổ chức này khi nhận thấy ngân hàng thường từ chối đầu tư cho những doanh nhân có tài nhưng ý tưởng của họ bị thất bại (mà nguyên nhân chính thường là do những sai lầm không phải của riêng họ).

Iske nói: *“Không có sự đổi mới nào không trải qua những thất bại; và không có thất bại nào ngoài mục đích đổi mới (...) Có sự khác biệt rất lớn giữa những người thất bại do ngu ngốc với những người thất bại vì họ nảy ra những ý tưởng tuyệt vời nhưng chưa gặp đúng thời điểm và thời cơ thuận lợi.”*

Iske cho rằng khi thế giới ngày càng trở nên phức tạp thì con người ngày càng dễ mắc sai lầm. Vì thế, việc các công ty, tổ chức biết chấp nhận thất bại là điều bình thường và không cần thiết phải đưa ra sự trừng phạt ngay lập tức.

Để tăng mức độ của cuộc tranh luận về những thất bại, ông đặt ra một số tiêu chuẩn cho những thất bại về vang (những ý tưởng lớn thất bại vì hoàn cảnh hơn là vì năng lực):

- Phải có ý định tạo ra giá trị mới (trong một tổ chức hay xã hội nào đó)
- Thất bại không phải vì một lỗi cá nhân ngớ ngẩn
- Phải học được gì từ thất bại đó
- Phải tạo ra được nguồn cảm hứng từ thất bại đó

Có một chân lý rằng mỗi thất bại là một bài học. Đôi khi, bài học rất hiển nhiên: **Có một định hướng mới, một cách tiếp cận mới hoặc quyết định từ bỏ kế hoạch.** Nhưng cũng có những bài học rất tinh tế nhờ thất bại: Mở rộng suy nghĩ của bạn, làm sáng tỏ những vấn đề khi xử lý công việc và là điều cần thiết vì sự thành công tuyệt đối dễ làm nảy sinh tính tự mãn.

Minh hoạ 4.10: Ngợi ca những thất bại về vang (tiếp theo)

Thất bại cũng là cách tích cực để tạo sự đổi mới. Nếu một công ty muốn trở nên tân

tiến và phát triển hơn, thu hút và giữ chân được những bộ óc thông minh nhanh nhạy, họ phải cho phép, thậm chí khuyến khích thất bại. Nhưng bản thân cách tiếp cận này cũng có sự căng thẳng, như tác giả và cố vấn người Anh Charles Leadbeater đã miêu tả điều đó là “những đổi mới gây khó xử”:

- Sự đổi mới nghe có vẻ thú vị nhưng có thể gây hậu quả tệ hại và dễ thất bại (Các nhà quản lý phải thực hiện nó nhưng lại ghét chính ý tưởng đó)
- Sự đổi mới đòi hỏi mọi người cùng nhau chia sẻ thách thức (Nhưng làm một nhà quản lý nghĩa là phải chịu trách nhiệm)
- Sự đổi mới bắt nguồn từ việc thừa nhận mình không biết gì (Nhưng làm một nhà quản lý nghĩa là phải biết câu trả lời)
- Sự đổi mới đòi hỏi người ta phải vay mượn ý tưởng từ người khác và phải biết khiêm tốn (Nhưng nhà quản lý lại ghét thú nhận rằng ai đó giỏi hơn mình)

Bạn có thể chấp nhận thất bại ở mức độ nào?

Văn hoá và lịch sử công ty bạn có chấp nhận và rút ra bài học từ thất bại?

Nếu có, bạn đã học được những gì?

Cuối cùng công ty của bạn có tiến bộ và phát triển hơn không?

Gill Corkindale đăng trên tạp chí Harvard Business Review

Theo tuanvietnam.net, 29/09/2007

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 4

1. Hãy tự đánh giá về phong cách của bản thân.
 - a. Anh/chị hãy nêu ra 5 dấu hiệu điển hình, đặc trưng được cho là thể hiện được tính cách, phong cách của anh/chị trong môi quan hệ xã hội? Trong môi quan hệ kinh doanh/công tác?
 - b. Anh/chị cảm thấy hài lòng về những điều/điểm nào? Không hoặc chưa hài lòng về những điều/điểm nào? Tại sao? Theo anh/chị, đó có phải là những điều có thể tạo ra những ấn tượng như thế nào về anh/chị (tích cực/tiêu cực)? Tại sao?
 - c. Điều/điểm gì trong tính cách/phong cách của anh/chị có thể làm cho những người khác tin tưởng và sẵn sàng làm theo? Nếu muốn biết điều đó, anh/chị sẽ thiết kế việc khảo sát lấy ý kiến của họ như thế nào?
2. Đọc kỹ những ý kiến nêu trong bài và các minh họa liên quan và hãy đưa ra những đánh giá, nhận xét về phong cách lãnh đạo của doanh nghiệp Việt Nam. Theo anh/chị:
 - a. Phong cách lãnh đạo nào được cho là phù hợp nhất đối với doanh nghiệp Việt Nam hiện nay? Ảnh hưởng của nó là như thế nào đối với doanh nghiệp về kết quả hoạt động nói chung? Về hình ảnh/ấn tượng/thương hiệu? Về hiệu lực của việc quản lý và điều hành doanh nghiệp? Mỗi khía cạnh, nêu 3 dẫn chứng điển hình nhất để minh họa.
 - b. Phong cách nào được cho là phù hợp nhất đối với đơn vị của anh/chị? Giải thích.
 - c. Làm thế nào đưa được bản sắc văn hoá (dân tộc, địa phương) vào phong cách lãnh đạo của người quản lý?
3. Theo anh/chị, người lãnh đạo ở các doanh nghiệp Việt Nam cần có những tố chất cơ bản gì? Nghiên cứu kỹ và bình luận về những ý kiến nêu trong các minh họa liên quan.
4. Bình luận các công thức về phong cách quản lý, phong cách lãnh đạo mang bản sắc văn hoá doanh nghiệp. Nếu được quyết định, anh/chị sẽ chọn phong cách nào và sẽ làm gì để định hình phong cách đã lựa chọn cho bản thân và cho doanh nghiệp? Giải thích.
5. Anh/chị sẽ chọn cái gì và bằng cách nào để tạo động lực cho đồng nghiệp? Biện luận.
6. Anh/chị có đủ dũng cảm để thử thách bản thân mình không. Nếu có:
 - a. Hãy chọn một trường hợp/quyết định bất kỳ hoặc được cho là sai lầm trong quá khứ làm tình huống để nghiên cứu; và
 - b. Thử áp dụng phương pháp brain-storming (minh họa 8.9) để tìm kiếm ý tưởng, rút ra bài học từ những ý kiến, sáng kiến, bình luận của nhóm.

CHƯƠNG VII. QUẢN LÝ BẰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP - PHÁT TRIỂN CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐẠO ĐỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

I/ QUẢN LÝ BẰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1. Thế nào là Quản lý Bằng Văn hoá doanh nghiệp?

Quản lý Bằng Văn hoá doanh nghiệp là sử dụng các nội dung của văn hoá doanh nghiệp trong việc quản lý và điều hành các hoạt động trong doanh nghiệp, trong đó các nội dung văn hoá doanh nghiệp đặc trưng của một tổ chức được lồng ghép vào trong các phương pháp quản lý và điều hành truyền thống.

Quản lý bằng văn hoá doanh nghiệp có một số điểm khác so với các phương pháp quản lý kinh doanh nói chung, thể hiện qua những đặc điểm sau:

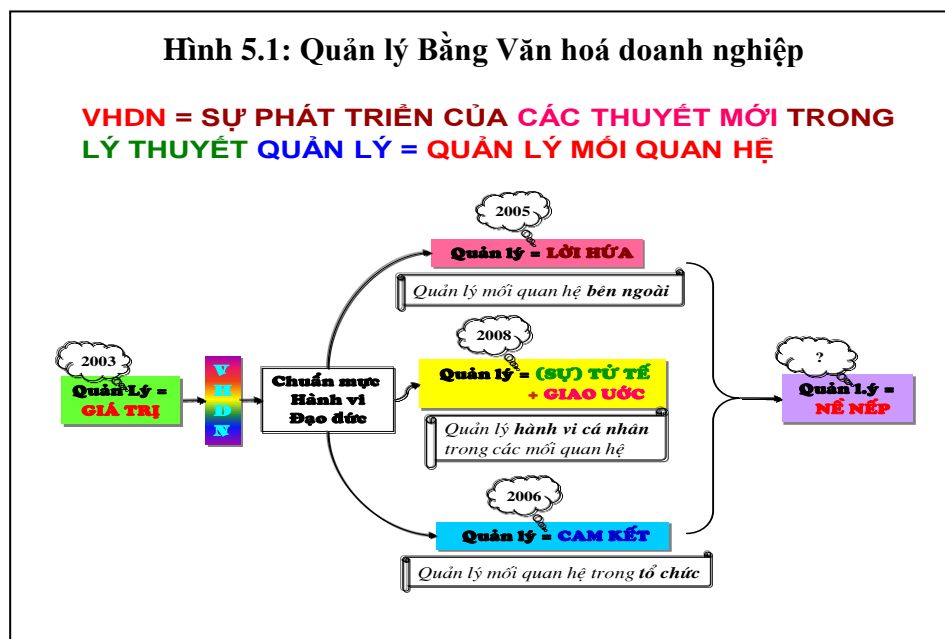
- Bằng việc nhấn mạnh con người là nhân tố quan trọng nhất, quản lý bằng VHDN đặt *trọng tâm* vào việc *quản lý con người*. Các công cụ quản lý con người - Quản lý nhân lực (HRM) - truyền thống được sử dụng và làm mới bằng những tư tưởng quản lý nhấn mạnh đến vai trò con người trong việc thực hiện mục tiêu và ra quyết định hành động.

- Trong quản lý bằng VHDN, *đối tượng* quản lý là mối quan hệ con người trong mọi lĩnh vực của hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong VHDN, con người được hiểu không chỉ giới hạn ở những đối tượng bên trong mà cả những đối tượng hữu quan bên ngoài doanh nghiệp. Mối quan hệ tốt đẹp được xây dựng không chỉ với những đối tượng bên trong mà với cả những đối tượng bên ngoài doanh nghiệp. Quản lý bằng VHDN là *quản lý các mối quan hệ*: (1) với đối tượng hữu quan bên ngoài - Quản lý Bằng Lời hứa (Promise-Based Management); (2) với đối tượng bên trong – Quản lý Bằng Cam kết (Commitment-Based Management).

- Quản lý bằng VHDN được thực hiện với *phương châm* nhấn mạnh vai trò *tự quản* của từng cá nhân, khích lệ tinh thần tự giác, ý thức trách nhiệm của từng cá nhân, thành viên tổ chức. Quản lý bằng VHDN hướng tới việc khơi dậy nguồn sức mạnh tiềm ẩn (động lực) ở mỗi thành viên, biến họ trở thành những “toa tàu tự hành” trong một “đoàn tàu” doanh nghiệp. Biện pháp quản lý tích cực được áp dụng là Quản lý Bằng Giao ước (Compliance-Based (Self) Management).

- Đối với tổ chức, để tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng khi vận hành, *công cụ quản lý* chủ yếu được sử dụng để điều hành và nhấn mạnh tính tự giác là xây dựng phong cách, thói quen hành động mang tính tự giác cao - Quản lý bằng nề nếp (Management By Routine).

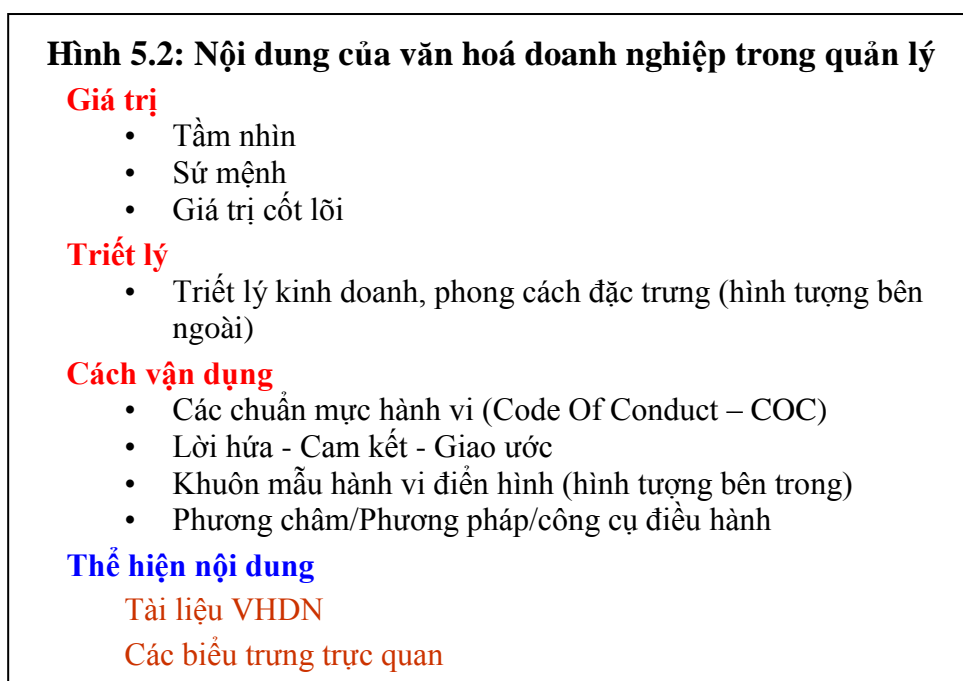
Các công cụ của Quản lý bằng VHDN là những thành quả phát triển về lý thuyết quản lý hiện đại trong thời gian dài được áp dụng vào quản lý doanh nghiệp. Hình 5.1.



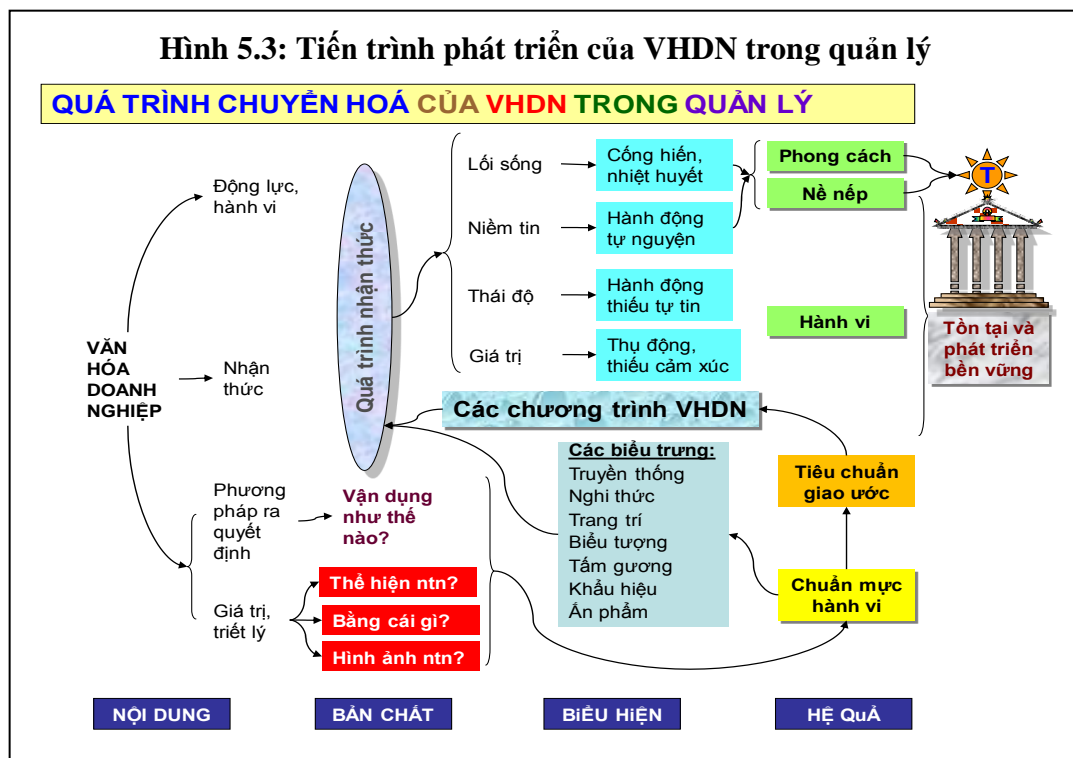
2. Các nội dung cơ bản của Quản lý Bằng Văn hoá doanh nghiệp

Trong Quản lý Bằng Văn hoá doanh nghiệp, tư tưởng, ước muốn, mục tiêu về văn hoá doanh nghiệp của một tổ chức/doanh nghiệp phải được diễn đạt dưới hình thức các nội dung, phương tiện, công cụ có thể sử dụng trong quản lý các hoạt động hằng ngày của tổ chức và cá nhân một cách thuận lợi.

Về cơ bản, văn hoá doanh nghiệp của một tổ chức có thể được thể hiện trong quản lý thông qua 9 nội dung chủ yếu sau đây: *tầm nhìn – sứ mệnh – giá trị cốt lõi – phong cách – các quy tắc ứng xử – các tiêu chuẩn giao ước/cam kết – khuôn mẫu hành vi – phương châm điều hành – biện pháp quản lý*; Hình 5.2. Những nội dung văn hóa doanh nghiệp được “lồng ghép” vào trong các biện pháp quản lý để đạt được những thay đổi quan trọng về nhận thức và hành động của các thành viên tổ chức. Có thể mô tả tiến trình này như trên sơ đồ Hình 5.3.



Hình 5.3: Tiến trình phát triển của VHDN trong quản lý



Định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp nêu ra ba nội dung lớn, đó là (i) *xây dựng nội dung văn hoá doanh nghiệp* gồm một hệ thống những ý nghĩa, giá trị chủ đạo, triết lý và phương pháp ra quyết định để mọi thành viên có thể nhận thức thống nhất và thể hiện thông qua hành vi khi tiến hành các công việc thuộc phạm vi chức năng, nhiệm vụ của mình, (ii) triển khai các hoạt động, chương trình để *chuyển hoá nội dung văn hoá doanh nghiệp vào trong nhận thức* ở mức độ cao để biến những giá trị, triết lý, nguyên tắc trong văn hoá doanh nghiệp thành động lực và thúc hành động, và (iii) hỗ trợ và tạo điều kiện cho các thành viên *chuyển hoá nhận thức* (động lực, ý thức) thành ra hành động cụ thể trong quá trình ra quyết định và thực hiện chức năng, nhiệm vụ chuyên môn của mình. Việc xác định giá trị được tiến hành với việc trả lời các câu hỏi về *hình ảnh* mong muốn (tâm nhìn), *giá trị cốt lõi* và *cách thức thể hiện* (sứ mệnh). Để xây dựng năng lực hành động cho các thành viên tổ chức, cần xây dựng những *nguyên tắc* ra quyết định, *phương pháp xử lý vấn đề*, *khuôn mẫu hành vi* phục vụ cho việc định hình và rèn luyện kỹ năng ra quyết định và phong cách hành động cho nhân viên. Các triết lý, nguyên tắc, giá trị, phương pháp hành động đã xác định được thể hiện một cách sáng tạo trong những tài liệu văn hoá doanh nghiệp chính thức của tổ chức/doanh nghiệp (*chuẩn mực hành vi, tiêu chuẩn giao ước*), được thể hiện qua các *biểu trưng trực quan* và được hậu thuẫn bằng các hoạt động trong *chương trình hành động* về văn hoá doanh nghiệp để chuyển hoá vào nhận thức và năng lực hành động của mỗi thành viên. Tùy theo mức độ chuyển hoá các giá trị, triết lý, phương pháp hành động do tổ chức quy định thành các giá trị và phương

pháp của mình ở mỗi người, tình trạng nhận thức đạt được có thể được thể hiện thành các mức đo tương ứng của biểu trưng phi-trực quan: *giá trị, thái độ, niềm tin, và lễ sống*. Chỉ ở hai cấp độ cuối hành vi mới thể hiện thành *phong cách* và định hình thành *nề nếp*. Nếu trong tổ chức/doanh nghiệp có nhiều người thể hiện cùng một phong cách, nề nếp nhất định, *bản sắc* riêng của tổ chức/doanh nghiệp sẽ được ghi nhận thành thương hiệu và lưu mãi hình ảnh trong trí não của những người hữu quan.

3. Tập hợp thông tin để xây dựng tài liệu Văn hoá doanh nghiệp

Để xây dựng tài liệu VHDN cho một tổ chức, doanh nghiệp, đơn vị cần phải có những thông tin phù hợp. Thông tin cần tập hợp và được sử dụng cần thoả mãn những yêu cầu sau:

- Phản ánh chính xác, đầy đủ đặc điểm của tổ chức/doanh nghiệp về mối quan hệ con người bên trong tổ chức;
- Phản ánh trung thực trạng thái tâm lý, mong muốn, kỳ vọng đại diện cho các cá nhân, bộ phận bên trong tổ chức;
- Có tính ổn định, bền vững, lâu dài;

Thông tin có thể được tập hợp từ rất nhiều nguồn khác nhau: (1) chất lọc từ các tư liệu, truyền thống, lịch sử phát triển của đơn vị; (2) phân tích, nghiên cứu các tài liệu, tư liệu của đơn vị, về đơn vị; (3) điều tra khảo sát, tham khảo ý kiến các đối tượng khác nhau, bên trong và bên ngoài doanh nghiệp; (4) phỏng vấn trực tiếp; (5) brain-storming, trò chơi, tổ chức sự kiện. Minh hoạ về câu hỏi khảo sát trong chương trình VHDN ở một tổ chức/doanh nghiệp được trình bày trong các minh hoạ 5.1 và 5.2 dưới đây

Minh hoạ 5.1: Phiếu khảo sát về tổ chức và triển khai VHDN

Hãy khoanh tròn vào câu trả lời thích hợp cho các câu hỏi dưới đây.

1	Tổ chức có các chuẩn mực đạo đức có hiệu lực thực sự để ngăn chặn các hành vi phi-đạo đức hay không?	Có	Không
2	Tổ chức có bổ nhiệm một cán bộ quản lý cấp cao phụ trách chương trình giao ước đạo đức hay không?	Có	Không
3	Tổ chức có định ra và áp dụng những biện pháp nhằm loại trừ khả năng giao nhiều quyền lực ra quyết định cho những vị trí dễ mắc sai lầm hay không?	Có	Không
4	Tổ chức có tiến hành quán triệt cho toàn thể nhân viên về các chuẩn mực và hướng dẫn qua các chương trình tập huấn, bồi dưỡng, đào tạo hay không?	Có	Không
5	Tổ chức có thông báo về các chuẩn mực đạo đức của mình cho các cơ quan đối tác, khách hàng, nguồn cung ứng, hay không?	Có	Không
6	Tổ chức có soạn thảo và ban hành các văn bản hướng dẫn có nội dung chứa đựng những thông điệp về đạo đức cơ bản về hành vi hay không?	Có	Không
7	Trong tổ chức có các hình thức thông tin, chính thức và không chính thức, về những chỉ dẫn về hành vi được coi là chấp nhận được về đạo đức hay không?	Có	Không
8	Ban lãnh đạo tổ chức có các biện pháp hữu hiệu để phát hiện các vấn đề đạo đức nảy sinh liên quan đến người lao động, khách hàng, cộng đồng và xã hội hay không?	Có	Không
9	Trong tổ chức có tồn tại những hệ thống cho phép nhân viên trình báo các hiện tượng sai trái về đạo đức hay không?	Có	Không
10	Việc triển khai và thi hành các chuẩn mực đạo đức và các biện pháp trừng phạt trong tổ chức có nhất quán và kiên trì hay không?	Có	Không
11	Trong tổ chức có các uỷ ban, bộ phận, tổ hay đội chuyên trách để xử lý các vấn đề đạo đức hay không?	Có	Không
12	Tổ chức có thường xuyên tiến hành các biện pháp đổi mới và hoàn thiện các chương trình trình giao ước đạo đức hay không?	Có	Không

Số lượng câu trả lời CỐnhiều, cơ chế kiểm soát về đạo đức của tổ chức là có hiệu lực.

Minh hoạ 5.2: Phiếu khảo sát về hiệu lực quản lý triển khai VHDN của tổ chức*Hãy khoanh tròn vào câu trả lời thích hợp cho các câu hỏi dưới đây.*

1	Hệ thống và chỉ dẫn tác nghiệp trong tổ chức không đủ khả năng ngăn chặn hành vi sai trái của nhân viên đúng hay không?	Có	Không
2	Đôi khi nhân viên buộc phải vi phạm nguyên tắc để có thể hoàn thành công việc được giao phải không?	Có	Không
3	Trong tổ chức vẫn thấy có hiện tượng không trung thực, che giấu, ngăn cản tiết lộ thông tin hay sự việc có thể gây tổn hại thanh danh tổ chức phải không?	Có	Không
4	Tổ chức chưa bao giờ có hoặc hầu như không muốn áp dụng các biện pháp thảo luận rộng rãi về các vấn đề đạo đức đúng hay không?	Có	Không
5	Chế độ trả lương và khen thưởng hoàn toàn dựa vào kết quả thực hiện công việc được giao đúng hay không?	Có	Không
6	Trong tổ chức vẫn thấy có trường hợp vi phạm đạo đức trong quan hệ nam nữ phải không?	Có	Không
7	Trong tổ chức có tình trạng phân biệt đối xử đối vi lý do giới tính, tuổi tác, quê quán, khi tuyển dụng, bổ nhiệm, khen thưởng hay không?	Có	Không
8	Mối quan tâm của tổ chức về các vấn đề xã hội chỉ giới hạn ở những quy định về pháp lý phải không?	Có	Không
9	Tổ chức rất ít khi quan tâm đến việc liệu những quyết định và hoạt động của nhân viên và tổ chức có phù hợp với mong muốn và lợi ích của cộng đồng xung quanh phải không?	Có	Không
10	Trong tổ chức có xảy ra trường hợp giả mạo hồ sơ, tung tin thất thiệt liên quan đến việc đề bạt, bổ nhiệm hay không?	Có	Không
11	Trong tổ chức có các uỷ ban, bộ phận, tổ hay đội chuyên trách để xử lý các vấn đề đạo đức hay không?	Có	Không
12	Tổ chức có thường xuyên tiến hành các biện pháp đổi mới và hoàn thiện các chương trình trình giao ước đạo đức hay không?	Có	Không

Số lượng câu trả lời CÓ nhiều, cơ chế kiểm soát về đạo đức của tổ chức là có hiệu lực.**III/ XÂY DỰNG NỘI DUNG TÀI LIỆU VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP****1. Tầm nhìn**

Tầm nhìn xác định và mô tả viễn cảnh tương lai mà tổ chức/doanh nghiệp hướng tới và được sử dụng để định hướng, điều khiển và khích lệ toàn bộ tổ chức/doanh nghiệp phấn đấu để đạt tới. Tầm nhìn thể hiện ước mơ, khát vọng của tổ chức/doanh nghiệp về hình ảnh mong muốn và phấn đấu để đạt đến trong tương lai. Tầm nhìn có thể được xác định thông qua việc trả lời các câu hỏi như: “*Doanh nghiệp phấn đấu vì cái gì?*”, “*Hình ảnh doanh nghiệp mong muốn đạt được trong tương lai là gì?*”, “*Doanh nghiệp mong muốn trở thành biểu tượng hay được ghi nhớ, được nhắc đến về cái gì?*”.

Minh hoạ 5.3: Tầm nhìn trong kinh doanh

gasNatural



Chúng tôi phấn đấu để trở thành một tập đoàn vững mạnh liên tục phát triển, hoạt động trên phạm vi nhiều quốc gia, thể hiện sự khác biệt trong các cung cấp các dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng, nuôi dưỡng mối quan hệ tốt đẹp với cộng đồng, mở ra nhiều cơ hội mới cho người lao động, đóng góp tích cực cho xã hội, và cam kết hành động với trách nhiệm của một công dân toàn cầu gương mẫu.

KPMG

Chúng tôi phấn đấu trở thành hãng đứng đầu trong tất cả các thị trường chúng tôi tham gia.



Chúng tôi phấn đấu trở thành hãng chủ đạo trên thế giới về sản phẩm và dịch vụ xe hơi.

2. Sứ mệnh

Tầm nhìn được thể hiện thành sứ mệnh. Sứ mệnh là một nội dung quan trọng về mặt chiến lược đối với tổ chức/doanh nghiệp. Tầm nhìn thể hiện ước muốn; *sứ mệnh* thể hiện cách thức ước muốn (tầm nhìn) được thể hiện trong thực tế hoạt động/kinh doanh. Trong kinh doanh, sứ mệnh được phản ánh qua bốn khía cạnh: (i) lĩnh vực hoạt động – *nhu cầu thị trường*, (ii) đối tượng mục tiêu – *khách hàng mục tiêu*, (iii) phương thức tiếp cận – *sản phẩm, dịch vụ và chính sách liên quan*, và (iv) giá trị đóng góp – *lợi thế cạnh tranh*. Đối với doanh nghiệp, sứ mệnh được xác định thông qua hệ thống bốn câu hỏi liên quan đến bốn khía cạnh nêu trên, Hình 5.4. Một số lý thuyết gọi sứ mệnh là mục tiêu tổng quát.

Hình 5.4: Các câu hỏi về mục tiêu trong kinh doanh

1. Mục tiêu tổng quát (sứ mệnh): 4 câu hỏi cơ bản:

- Chức năng, nhiệm vụ*: Lĩnh vực gì? Nhu cầu tiêu dùng nào? Khu vực thị trường nào?
- Đối tượng phục vụ*: Thị trường mục tiêu? Khách hàng? Địa bàn?
- Phương thức phục vụ*: Sản phẩm? Dịch vụ? Giá cả? Chất lượng?
- Giá trị cam kết*: Triết lý? Lợi thế so sánh? Cam kết? Phương châm?

2. Mục tiêu tác nghiệp: 4 câu hỏi cơ bản:

- Cái gì*: nội dung công việc cần thực hiện?
- Mức độ*: Kết quả công việc cần hoàn thành?
- Khi nào*: Thời hạn công việc cần hoàn thành với mức độ kết quả nhất định?
- Ai*: Đối tượng thực hiện, phối hợp, quyền hạn, trách nhiệm?

Minh hoạ 5.4: Sứ mệnh trong kinh doanh

gasNatural



Sứ mệnh của chúng tôi là thoả mãn nhu cầu về năng lượng của xã hội, cung cấp các dịch vụ và sản phẩm đáng trân trọng về môi trường đối với khách hàng, cũng như về tăng trưởng lợi nhuận đối với các cổ đông, và có hội phát triển chuyên môn đối với người lao động.

KPMG

Sứ mệnh của chúng tôi là chuyển hoá kiến thức thành giá trị để làm lợi cho khách hàng và thị trường vốn.



Chúng tôi là một gia đình đa dạng, toàn cầu, vốn luôn tự hào khi cung cấp sản phẩm và dịch vụ đặc sắc của mình.

3. Giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi của một tổ chức là những yếu tố can bản tạo nên giá trị cho tổ chức, hình ảnh đại diện cho tổ chức. Tầm nhìn là hình ảnh ước mơ, sứ mệnh là cách thức đạt tới hình ảnh ước mơ, giá trị cốt lõi là cốt cách tạo nên hình ảnh ước mơ. Giá trị thể hiện niềm tin của tổ chức và các quy tắc chi phối hoạt động bên trong tổ chức/doanh nghiệp. Chúng trở thành những khuôn khổ định hướng hành vi - thước đo hành vi - nhằm khích lệ và điều khiển hành vi của tổ chức. Giá trị không chỉ đại diện cho một thể hệ hay một nhóm cá nhân, mà phải đủ khả năng vượt qua thử thách của thời gian. Mỗi cá nhân ở từng giai đoạn phát triển, hoàn cảnh khác nhau thường có những ước mơ khác nhau. Trong một tổ chức có nhiều người với những hoàn cảnh khác nhau, ở các giai đoạn phát triển khác nhau cùng tham gia và phát triển cùng tổ chức/doanh nghiệp.

Vậy, điều gì là có thể trở thành giá trị để mọi người tôn trọng, gắng sức cống hiến trong suốt cuộc đời gắn bó với tổ chức/doanh nghiệp?

Các tổ chức/doanh nghiệp rất lý lưỡng trong việc lựa chọn giá trị cốt lõi. Để xác định giá trị cốt lõi, doanh nghiệp không thể xác định bằng cách đặt trực tiếp các câu hỏi trực tiếp cho thành viên trong tổ chức về giá trị cốt lõi, cũng như hỏi những người khác về giá trị của tổ chức. Giá trị là những điều mọi người đều ước mơ, do cách diễn đạt khác nhau, chúng được thể hiện dưới hình thức, ngôn từ, biểu hiện hành vi khác nhau. Tuy nhiên, những hình ảnh tạo ra trong nhận thức của những con người khác nhau, với nhãn quan khác nhau vẫn có thể được chia sẻ giống nhau trong cảm nhận. Như vậy giá trị được tuyên bố (espoused values) sẽ không có nhiều ý nghĩa bằng giá trị thể hiện qua hành động (enacted values). Giá trị được lựa chọn phải phản ánh được hình ảnh mong muốn và có tác dụng định hướng hành vi và quyết định của các thành viên tổ chức trong công việc.

Minh hoạ 5.5: Giá trị cốt lõi trong kinh doanh

gasNatural



Giá trị mà chúng tôi tôn trọng gồm:

- Hướng tới khách hàng;
- Thực hiện cam kết (lời hứa) với khách hàng;
- Phát triển bền vững;
- Quan tâm đến con người;
- Trách nhiệm xã hội;
- Chính trực.

KPMG

Giá trị của KPMG:

- Chúng tôi phấn đấu vì sự gương mẫu;
- Tinh thần đồng đội (Team work);
- Tôn trọng con người;
- Phân tích thực tiễn;
- Trung thực và cởi mở trong giao tiếp;
- Tham gia cùng cộng đồng;
- Hơn nữa: chúng tôi hành động bằng sự liêm chính.



Giá trị mà chúng tôi tôn trọng là tạo ra những điều tốt cho những người chúng tôi quan tâm, cho môi trường và xã hội chứ không phải cho khách hàng của chúng tôi.

4. Nguyên tắc hành động, phong cách lãnh đạo

Để tầm nhìn, sứ mệnh (mục tiêu tổng quát) và các giá trị cốt lõi trở thành thực tiễn thông qua các quyết định của tổ chức, chúng phải được thể hiện thành những *nguyên tắc hành động* cụ thể, rõ ràng mà mẫu mực cho mọi thành viên nhận diện, nghiên cứu và vận dụng. Các nguyên tắc hành động thường được diễn đạt thành *phong cách lãnh đạo* được mô tả dưới hình thức một “mẫu người điển hình của tổ chức”. Diện mạo, trang phục, hình thức, ngôn từ, cử chỉ, hành vi của được cân nhắc, tính toán chu toàn và được thể hiện bằng một “người mẫu” cụ thể trong các sinh hoạt cộng đồng, các hoạt động truyền thông, marketing, qua “người phát ngôn” hay “người đại diện”, và đặc biệt quan trọng, qua người quản lý, người lãnh đạo.

Minh hoạ 5.6: Triết lý kinh doanh của MATSUSHITA

Những nguyên tắc cốt yếu đối với công ty

Thực hiện trách nhiệm của chúng ta với tư cách là một hãng công nghiệp, thúc đẩy tiến bộ xã hội, đóng góp vào việc nâng cao phúc lợi xã hội và góp phần phát triển văn hoá nhân loại.

Những tín điều đối với nhân viên

Tiến bộ và phát triển chỉ có thể đạt được nhờ sự hợp tác và cùng nỗ lực của tất cả các thành viên trong công ty. Mỗi người trong chúng ta đều phải cố gắng phấn đấu vì sự thành công và phát triển không ngừng của công ty. Hãy thường xuyên tâm niệm tín điều này.

7 giá trị tinh thần cần tôn trọng

- Phụng sự tổ quốc thông qua những đóng góp vào ngành công nghiệp
- Thật thà
- Hải hoà và hợp tác
- Phấn đấu vì sự thành công
- Lịch sự và nhún nhường
- Thích nghi và hoà nhập
- Ăn quả nhớ kẻ trồng cây

Chấp nhận và tuân thủ những giá trị này cho phép chúng ta hình thành nên một hệ thống các giá trị tinh thần vững chắc; làm tăng thêm sự gắn bó về niềm mong ước của đội ngũ nhân viên hùng hậu trải rộng trên khắp các châu lục; cho phép một tổ chức phức tạp và phân tán như chúng ta thể hiện được hình ảnh về một khối thống nhất, về sự hậu thuẫn đối với công việc kinh doanh ngay cả trong những hoàn cảnh khó khăn.

Những câu hỏi đặc trưng là” “Chúng tôi/chúng ta là ai?” kèm theo những câu trả lời, mô tả hình tượng mong muốn về “mẫu người” tổ chức/doanh nghiệp mong muốn xây dựng và phấn đấu để trở thành. Trong nhiều trường hợp, những mẫu người điển hình này trở thành những hình ảnh biểu tượng cho tổ chức/doanh nghiệp.

Minh hoạ 5.7: Mẫu người điển hình - biểu tượng nhân cách hoá văn hoá của doanh nghiệp



Biểu tượng không chỉ để sử dụng để quảng cáo hay vào các hoạt động truyền thông, mà quan trọng hơn nhiều là trở thành khuôn mẫu cho việc áp dụng vào các hoạt động hằng ngày, trong mối quan hệ với các đối tượng hữu quan hằng ngày. Người đi tiên phong phải là những người quản lý và những người lãnh đạo.

5. Chuẩn mực hành vi, Bộ quy tắc ứng xử (COC – Code Of Conduct)

Một tổ chức/doanh nghiệp bao gồm nhiều công việc, vị trí công tác được đảm nhiệm bởi các thành viên khác nhau với năng lực, nhận thức không giống nhau. Đạt được sự thống nhất trong phong cách thể hiện và sự phối hợp khi hành động là điều mong muốn của tất cả những người quản lý. Điều đó chỉ có thể đạt được bằng cách đưa ra những chỉ dẫn về nguyên tắc và cách thức ra quyết định và hành động có thể áp dụng chung cho tất cả mọi người.

Chuẩn mực hành vi – còn gọi là *quy tắc ứng xử* – là những hướng dẫn, quy định tiêu chí về hành vi cần thiết của một tổ chức cần được các thành viên tôn trọng và vận dụng trong các hành vi tác nghiệp, các hoạt động chuyên môn và trong việc xây dựng mối quan hệ với các đối tượng hữu quan, để thể hiện các giá trị đặc trưng, thực thi sứ mệnh và hiện thực hoá ước mơ của tổ chức/doanh nghiệp. Các chuẩn mực hành vi (code of conduct) được biên soạn thành một tài liệu chính thức với tên gọi là *Bộ Chuẩn mực Hành vi* hay *Bộ Quy tắc Ứng xử* (CoC – Code of Conduct hay Code of Ethical Conduct).

Chuẩn mực hành vi thường được biên soạn nhằm giúp các thành viên ra quyết định khi hành động và giúp tổ chức đánh giá hành vi của thành viên. Chuẩn mực hành vi đạo đức của một tổ chức là cách diễn đạt bằng những ngôn từ, chỉ dẫn, chỉ tiêu, mục tiêu, chỉ báo dấu hiệu đơn giản, dễ hiểu, dễ sử dụng đối với mọi người về những nội dung của văn hoá công ty: những giá trị, nguyên tắc cần tôn trọng, thế nào là đúng/sai, nên/không nên, phương pháp hành động đúng đắn. Đó là những định nghĩa cụ thể về giá trị, niềm tin, lối sống, khuôn mẫu hay quy tắc hành động chủ đạo các thành viên tổ chức cần tôn trọng và thực hiện.

Các nguyên tắc trong Bộ Quy tắc Ứng xử thường mô tả một cách tóm tắt nhưng rõ ràng về cách ứng xử cần thiết của các thành viên tổ chức trong các mối quan hệ như: (i) đối với công việc, (ii) đối với tổ chức, (iii) đối với khách hàng, (iv) đối với đồng nghiệp, (v) đối với cấp trên/cấp dưới, (vi) đối với cộng đồng, xã hội, môi trường sống, (vii) đối với chính phủ, nền kinh tế, quốc gia, và (viii) việc thực thi trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Các tiêu chuẩn cũng quy định rõ thái độ bản thân trong công việc và trong các mối quan hệ - quy định tự quản và kiểm soát bản thân.

Hình thức phổ biến và điển hình nhất là các *án phẩm*, bao gồm những bản nội quy, quy tắc, quy định, những hướng dẫn, nghị quyết, các bản tuyên bố về sứ mệnh, các khẩu hiệu. Tương tự như với các loại “sổ tay công nghệ”, “cẩm nang kỹ thuật”, “quy tắc vận hành”, “sổ tay chất lượng”, các chuẩn mực về hành vi đạo đức cũng có thể được biên soạn thành các tài liệu tương tự như “sổ tay hướng dẫn về hành vi đạo đức” hay đơn giản chỉ là “cẩm nang đạo đức”. Với sự phát triển của các phương tiện thông tin, truyền thông hiện đại, các hình thức khác, ví dụ như băng hình, đĩa CD, VCD, trang web, thư điện tử, tin nhắn, trò chơi trên mạng ... cũng có thể được sử dụng để thể hiện, phổ biến và giúp các thành viên tổ chức tiếp cận và nhận thức tốt hơn về hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức của tổ chức. Việc lựa chọn hình thức thể hiện đòi hỏi sự sáng tạo và

cần có sự tham gia của các thành viên để làm tăng hiệu lực thực tiễn của các biện pháp truyền thông nhờ việc làm tăng tính sáng tạo, sự đa dạng về hình thức và làm cho cách diễn đạt phù hợp hơn với thói quen, trình độ nhận thức của các đối tượng thành viên tổ chức. Để thực hiện mục đích này, có thể sử dụng nhiều biện pháp và phương tiện khác nhau. Cơ bản nhất là hệ thống các biểu trưng trực quan và các chương trình đạo đức. Việc lôi cuốn sự tham gia của các thành viên tổ chức vào việc thiết kế cũng là một hình thức và một quá trình phổ biến.

6. Các tiêu chuẩn giao ước

Các tiêu chuẩn giao ước về đạo đức là cách thể hiện cụ thể các chuẩn mực đạo đức của tổ chức trong từng nhiệm vụ, công việc cơ bản, cho từng vị trí công tác. Hơn thế nữa, chúng còn thể hiện sự cam kết của thành viên đối với tổ chức trong việc thực hiện những chuẩn mực đạo đức chung theo cách riêng của mình. Vì vậy chúng còn được gọi là *các tiêu chuẩn cam kết về đạo đức*. Các cam kết về đạo đức thường được thể hiện thông qua những tuyên bố chính thức về hành vi hay mục tiêu, kết quả cần đạt được về mặt đạo đức của các cá nhân trong quá trình thực hiện các công việc chuyên môn, trong các hoạt động khác và trong mối quan hệ với các đối tượng hữu quan. Chúng có thể là những bản đăng ký hay giao ước thi đua, một phần trong các bản kế hoạch công tác – phần về tác phong, lối sống, tư tưởng; Chúng cũng có thể là những văn bản chính thức về đạo đức nghề nghiệp như “y đức”, “6 điều Bác Hồ dạy công an nhân dân”, “5 điều Bác Hồ dạy thiếu niên nhi đồng”, “Lời thề Hypocrat”...

Xét về mặt hình thức, *hệ thống các tiêu chuẩn giao ước (cam kết) về đạo đức* là những tiêu chuẩn giao ước cá nhân được tập hợp một cách hệ thống nhằm đảm bảo sự phối hợp thống nhất trong hành vi đạo đức để thể hiện nhất quán các giá trị và triết lý chung của văn hoá công ty trong các công việc cụ thể. Hệ thống các tiêu chuẩn giao ước về đạo đức cũng tương tự như hệ thống các tiêu chuẩn tác nghiệp; Điểm khác biệt quan trọng thể hiện ở chỗ hệ thống các tiêu chuẩn giao ước đạo đức tập trung vào các hành vi đạo đức và việc duy trì và phát huy các giá trị và triết lý đạo đức chủ đạo của tổ chức, trong khi hệ thống các tiêu chuẩn tác nghiệp tập trung chủ yếu vào các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ. Chính vì vậy, các tiêu chuẩn về đạo đức thường được lồng ghép và xuất hiện trong hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp. Để nhấn mạnh đến hành vi đạo đức, các tiêu chuẩn giao ước đạo đức cần được biên soạn thành các tài liệu riêng. Các tài liệu như *Điều lệ Đảng viên Đảng Cộng sản Việt Nam*, *Điều lệ Đoàn viên Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh* là những ví dụ mẫu mực về các tài liệu này ở nước ta

Minh hoạ 5.8: 6 điều BÁC HỒ dạy Công an nhân dân

Điều 1: Đối với chính phủ phải tuyệt đối trung thành.

Điều 2: Đối với nhân dân phải kính trọng, lễ phép.

Điều 3: Đối với công việc phải tận tụy

Điều 4: Đối với đồng đội phải thân ái, giúp đỡ.

Điều 5: Đối với tự mình phải cần kiệm, liêm chính.

Điều 6: Đối với kẻ địch phải cương quyết, không khéo.

Xét về mặt ý nghĩa, đây là kết quả triển khai cụ thể hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức chung của tổ chức thành các “tiêu chuẩn tác nghiệp” về mặt đạo đức cho từng thành viên. Chúng cũng có thể được coi là những mục tiêu cần đạt được về mặt đạo đức cho từng cá nhân, ở từng vị trí trong quá trình hoạt động và phối hợp hành động nhằm thể hiện nhất quán hệ thống giá trị và triết lý chung trong văn hoá công ty của tổ chức. Tập hợp tất cả những tiêu chuẩn cam kết cho các công việc, cương vị cơ bản của tổ chức sẽ hình thành *hệ thống các tiêu chuẩn giao ước (cam kết) về đạo đức* của một tổ chức.

7. Khuôn mẫu hành vi

Trong một tổ chức/doanh nghiệp, công việc được phân chia thành nhiều lĩnh vực chuyên môn, thành những cấp độ với chức năng, nhiệm vụ cụ thể phối hợp với nhau. Hành vi ở mỗi cấp độ, vị trí, công việc cũng có thể cần được thể hiện theo cách khác nhau, vì vậy chúng cũng cơ thể được quy định cụ thể cho phù hợp, tùy thuộc cương vị, đặc điểm mối quan hệ và hình ảnh mong muốn. Điển hình là các cương vị như người đại diện cho doanh nghiệp, người quản lý cao cấp, người quản lý chuyên môn, cán bộ/chuyên viên/nhân viên.

Các khuôn mẫu hành vi là sự phát triển của phong cách điển hình và cụ thể hoá bộ quy tắc ứng xử cho những cương vị nhất định trong tổ chức/doanh nghiệp. Các khuôn mẫu hành vi thường được cụ thể hoá thành các tiêu chí, và minh hoạ bằng những mẫu chuyện hay tấm gương điển hình.



8. Phương châm điều hành

Phương châm hành động là một nội dung quan trọng trong Văn hoá doanh nghiệp, nhằm biến những giá trị, chuẩn mực, cam kết, lời hứa, giao ước thành các chỉ dẫn cụ thể cho quá trình ra quyết định và hành động.

Trong văn hoá phương Đông, tư tưởng Đức trị là một ví dụ điển hình về mối liên hệ giữa các nội dung này, cụ thể: nhân là triết lý, nghĩa là phương châm, lễ là phương pháp, trí là phương tiện, và tin là mục đích/hệ quả.

Trong quản lý kinh doanh, các doanh nghiệp lựa chọn phương châm hành động dựa trên cơ sở đặc điểm về triết lý kinh doanh, triết lý quản lý, bản sắc mong muốn, phong cách được lựa chọn, đặc thù về môi trường tổ chức, mục đích cần hướng tới. Tuy nhiên, với tư cách là một tổ chức kinh tế, chuyên môn, gồm nhiều người cùng phối hợp hành động, các doanh nghiệp thường lựa chọn một số giá trị/mục tiêu/yêu cầu sau đây làm tiêu chí để chỉ đạo hoạt động chuyên môn:

- *Hài hoà* trong mối quan hệ hợp tác;
- *Hiệu quả* trong hoạt động chuyên môn và sử dụng nguồn lực;
- *Chất lượng* là trách nhiệm về sản phẩm và thực hiện công việc;
- *Chuyên nghiệp* trong hành vi tác nghiệp.

Lựa chọn phương châm hành động không phải chỉ là định ra những căn cứ cho việc điều hành của người quản lý, mà còn là chỉ dẫn hành động cho những người lãnh đạo và cho nhân viên trong quá trình ra quyết định và thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Vì vậy, những yếu tố kích thích hoặc có khả năng khơi dậy động lực hành động cũng thường được chọn làm phương châm, ví dụ như:

- *Công bằng* trong phân phối, đánh giá;
- *Bình đẳng* trong mối quan hệ;
- *Cởi mở* trong giao tiếp;
- *Chân thành* trong cách ứng xử;
- *Trách nhiệm* trong công việc;
- *Tin cậy* trong hợp tác.

Phương châm hành động cũng có thể được phân biệt và xác định rõ theo từng lĩnh vực như: (i) quản lý/kiểm soát hành vi bản thân, tự quản lý, xây dựng và phát triển con người; (ii) chính sách và biện pháp quản lý/điều hành, cơ chế, quy trình, hướng dẫn, chỉ huy; và (iii) môi trường làm việc/môi trường tổ chức, quản lý công nghệ/phương tiện sản xuất. Trong đó, nội dung thứ nhất tập trung vào định hướng hành vi cá nhân – *phương châm hành động*; nội dung thứ hai tập trung vào các biện pháp quản lý và tổ chức – *phương pháp điều hành*; và nội dung thứ ba tập trung vào các điều kiện vật chất, kỹ thuật – *phương tiện hỗ trợ*.

9. Biện pháp quản lý

Biện pháp quản lý là cách thức cụ thể hoá phương châm điều hành thành các công cụ, phương tiện quản lý chiến lược, tác nghiệp thông dụng, quen thuộc để tạo thuận lợi cho việc triển khai các công việc chuyên môn, tác nghiệp hằng ngày. Thông qua đó vẫn

hoá doanh nghiệp được chuyển hoá vào các hoạt động hằng ngày và được lồng ghép với các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ.

Các biện pháp quản lý bằng văn hoá doanh nghiệp tập trung chủ yếu vào con người, là các biện pháp quản lý về con người và vì con người. Vì vậy, đối tượng quản lý trong các biện pháp, chính sách điều hành bao gồm: (i) xây dựng mô hình tổ chức, sắp xếp, bố trí và nguồn nhân lực hợp lý; (ii) định hướng và tạo động lực cho con người trong tổ chức phát triển và hoàn thiện nhân cách; (iii) tạo thuận lợi cho con người đóng góp và phát triển về năng lực chuyên môn, tăng cường sự gắn kết giữa các cá nhân trong tổ chức. Dưới đây là một số ví dụ về chính sách quản lý bằng văn hoá doanh nghiệp

i. Hoàn thiện mô hình tổ chức

+ Xây dựng và hoàn thiện mô hình tổ chức/cơ cấu tổ chức định hướng chất lượng (MBP, ISO);

+ Phát triển “chuỗi giá trị”, “chuỗi cung ứng” với các doanh nghiệp bên ngoài cũng như các “chuỗi giá trị nội bộ”, “chuỗi cung ứng nội bộ”;

+ Sử dụng lao động, bố trí nhân lực phù hợp năng lực và sở thích.

ii. Xây dựng các chính sách hỗ trợ

+ Xây dựng và quán triệt về triết lý kinh doanh và triết lý quản lý

+ Áp dụng các phương tiện và biện pháp kiểm soát tiên tiến coi trọng nhân cách, coi trọng tính tự quản, tự chịu trách nhiệm, kiểm soát bằng ý thức;

+ Xây dựng hệ thống tiêu chí và phương pháp đánh giá phù hợp nhấn mạnh vai trò tự quản lý, tự kiểm soát và tự chịu trách nhiệm;

+ Chú trọng và tăng cường sự phối hợp hành động giữa các thành viên qua việc áp dụng các biện pháp quản lý theo quá trình (MBP);

+ Nâng cao ý thức tự giá, tự chủ, tinh thần tự trọng, tự tôn của thành viên tổ chức bằng việc sử dụng các biện pháp quản lý bằng giá trị (MBV).

iii. Tạo môi trường làm việc thuận lợi

+ Coi trọng nhu cầu phát triển năng lực chuyên môn của nhân viên, triển khai các chương trình đào tạo và phát triển năng lực hoặc hỗ trợ cá nhân phát triển lực chuyên môn;

+ Tạo cơ hội thăng tiến ngang bằng nhau, cởi mở, công khai, thi đua lành mạnh cho thành viên về chuyên môn, việc làm và đóng góp;

+ Quản lý và xử lý tốt mối quan hệ thông qua các biện pháp *Quản lý bằng Lời hứa, Quản lý bằng Cam kết, Quản lý bằng Giao ước* và bằng các biện pháp quản lý mâu thuẫn phù hợp;

+ Tăng cường xây dựng và quản lý bằng nề nếp, tác phong, nhân cách.

III/ XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH ĐẠO ĐỨC VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1. Vai trò của chương trình đạo đức và văn hoá doanh nghiệp

Để làm cho các chuẩn mực và hệ thống chuẩn mực đạo đức có hiệu lực cũng như để tạo điều kiện triển khai các giao ước đạo đức, cần xây dựng các chương trình đạo đức toàn diện, khả thi. Các *chương trình đạo đức* gồm các hoạt động, kế hoạch hay chương trình hành động nhằm phổ biến và giáo dục cho các thành viên tổ chức và những người hữu quan về hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức và hỗ trợ, thúc đẩy và giám sát việc triển khai các chương trình đạo đức. Trong hệ thống các chuẩn mực về đạo đức, hệ thống các chuẩn mực chung của tổ chức đóng vai trò là định hướng; hệ thống các tiêu chuẩn giao ước về đạo đức đóng vai trò tác nghiệp. Kết quả thực hiện hệ thống các chuẩn mực đạo đức được quyết định chủ yếu bởi việc thực hiện hệ thống các chuẩn mực giao ước. Chính vì vậy, các chương trình đạo đức tập trung chủ yếu vào hệ thống các chuẩn mực giao ước. Các chương trình đạo đức gồm hai nhóm chính: (1) xây dựng các chương trình giao ước đạo đức, (2) tổ chức thực hiện, điều hành và giám sát việc thực hiện các chương trình giao ước đạo đức.

Trong *nhóm chương trình thứ nhất* – xây dựng các chương trình giao ước – hệ thống các chuẩn mực hành vi là những căn cứ, tiền đề về mặt giá trị và triết lý hành động. Sau khi hệ thống chuẩn mực đạo đức được thiết lập, công việc tiếp theo là phổ biến và giáo dục về đạo đức. Việc *phổ biến* một cách có hiệu quả các chuẩn mực đạo đức là yếu tố rất quan trọng nhằm đưa các chuẩn mực đạo đức đã được xây dựng vào hành động thực tiễn. Việc *giáo dục* về đạo đức đối với nhân viên được coi như một bước tiếp theo của việc *chuyển hoá các tiêu chuẩn đạo đức vào nhận thức và hành vi*. Giáo dục về đạo đức không chỉ được tiến hành cho những người quản lý, những người có trách nhiệm ra quyết định hành động trong doanh nghiệp, chúng được thực hiện đối với tất cả các thành viên để giúp họ “định hình phong cách công ty”. Ở một số công ty, những người quản lý còn được giảng giải về các giai đoạn của quá trình phát triển đạo đức và nhân cách con người. Giáo dục về đạo đức trở thành chất xúc tác quan trọng cho việc phát triển hành vi đạo đức và nhân cách nhân viên đồng thời với việc đạt được sự thống nhất và hài hoà giữa các cá nhân trong một tổ chức. Ngoài ra, nhiều chương trình phát triển đạo đức kinh doanh đã được đưa vào trong các cơ chế, cơ cấu ra quyết định liên quan đến đạo đức. Cơ chế đã được hoàn thiện hơn cho phép người ra quyết định tự tin và tự chủ hơn khi phải ra những quyết định khó khăn.

Minh hoạ 5.10: Bảy bước xây dựng chương trình giao ước đạo đức; (ĐỀ XUẤT CỦA ỦY BAN LẬP PHÁP MỸ ĐỐI VỚI CÁC CÔNG TY MỸ)

Bước 1: Xác định những tiêu chuẩn hành vi có thể giúp làm rõ những chuẩn mực và định dạng những lĩnh vực rủi ro chủ yếu đối với tổ chức.

Bước 2: Phân công một lãnh đạo am hiểu về luật và tiêu chuẩn đạo đức của ngành giám sát việc thực thi các chương trình liên quan.

Bước 3: Không bố trí những người có thiên hướng sai trái trong hành vi vào các vị trí quyền lực.

Bước 4: Thiết lập một hệ thống thông tin (giáo dục về đạo đức) để phổ biến và quán triệt các tiêu chuẩn và hướng dẫn thực hiện.

Bước 5: Thiết kế hệ thống thông tin cho phép mọi người có thể “cáo giác nội bộ” các hành vi sai trái mà không lo sợ bị trừ úm, trả thù, ví dụ như đặt đường dây nóng, bổ nhiệm chức vụ thanh tra viên. Thiết kế hệ thống thông tin về giám sát và kiểm toán tường minh cho phép sớm phát hiện những sai sót.

Bước 6: Thiết lập các cơ chế và hình thức để xử lý nghiêm minh và thích đáng các hành vi sai trái hay vi phạm khi bị phát hiện. Những người vi phạm hoặc người chịu trách nhiệm đối với những hành vi sai trái phải được xử lý tùy theo mức độ vi phạm hoặc liên đới.

Bước 7: Tiến hành các biện pháp khắc phục và ngăn chặn những hành vi sai trái và vi phạm tương tự tiếp tục xảy ra.

2. Xây dựng chương trình đạo đức và văn hoá doanh nghiệp

Xây dựng chương trình giao ước đạo đức về thực chất là *lập các phương án, kế hoạch cho việc phổ biến, quán triệt, triển khai thực hiện hệ thống chuẩn mực đạo đức và chuẩn mực giao ước đạo đức*. Như vậy, về mặt nguyên tắc, xây dựng chương trình đạo đức không khác gì so với việc lập kế hoạch tác nghiệp thông thường. Điểm khác biệt chủ yếu đối với các chương trình đạo đức là mục tiêu của chúng thường tập trung vào việc giải quyết các vấn đề đạo đức và mối quan hệ trong kinh doanh. Do đó có thể áp dụng các phương pháp lập kế hoạch thông thường cho việc xây dựng các chương trình giao ước đạo đức. Như đã trình bày ở phần trên, việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn giao ước được triển khai phổ biến và rộng khắp trong toàn tổ chức với sự tham gia của tất cả các thành viên. Để tránh nguy cơ rơi vào tình trạng “hình thức hoá”, các chương trình xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn giá trị giao ước cần được thiết kế cẩn thận, chính thức có ý nghĩa đối với tổ chức và cá nhân. Sự chu đáo và trang trọng của các lễ nghi và các hình thức triển khai thể hiện sự nghiêm túc và sự cam kết của những người lãnh đạo trong việc sẽ hỗ trợ và kiên trì đối với quá trình triển khai. Đây là những dấu hiệu quan trọng để tạo niềm tin, tính nghiêm túc và sự cam kết của các thành viên tổ chức.

Mỗi tổ chức có thể xây dựng chương trình giao ước đạo đức theo cách thức riêng. Tuy nhiên, vẫn có thể lập ra những quy trình cơ bản gồm các bước có tính nguyên lý để tham khảo khi xây dựng các chương trình giao ước đạo đức; trong đó cần nhắc đến một số nguyên tắc đặc thù liên quan đến lĩnh vực đạo đức. Minh hoạ 5.8 giới thiệu một đề xuất về quy trình 7 bước xây dựng các chương trình đạo đức cho các công ty Mỹ.

Các tổ chức có thể có các chương trình giao ước đạo đức khác nhau. Tuy nhiên, mọi tổ chức đều có một mong muốn như nhau đó là các chương trình phải có hiệu lực. Để các chương trình giao ước đạo đức có hiệu lực trong thực tế, chúng cần thoả mãn những yêu cầu nhất định.

3. Hiệu lực của chương trình đạo đức và văn hoá doanh nghiệp

Để có hiệu lực thực sự, các chương giao ước phải được thiết kế chu đáo. Minh hoạ 5.9 trình bày một số yêu cầu tối thiểu cần thoả mãn đối với các chương trình giao ước đạo đức. Như cho thấy trong ví dụ này, người quản lý là một nhân tố quan trọng. Trong thực tế, đây là nhân tố có ý nghĩa quyết định đảm bảo hiệu lực của các chương trình giao ước đạo đức. Nhóm chương trình thứ hai tập trung vào việc tổ chức thực hiện, điều hành và giám sát việc triển khai các chương trình giao ước đạo đức. Về cơ bản quá trình triển khai bao gồm những công việc chủ yếu sau: (1) biên soạn các tài liệu hướng dẫn thực hiện, (2) phổ biến và quán triệt các chuẩn mực đạo đức, (3) phân công trách nhiệm giám sát chính thức và thông báo trong toàn tổ chức. Minh hoạ 5.10 trình bày những yêu cầu cơ bản của việc tổ chức triển khai các chương trình đạo đức và Minh hoạ 5.11 trình bày những nhân tố quyết định để việc phổ biến và quán triệt được thực hiện một cách có kết quả.

Trong khi triển khai các hoạt động nêu trên, các tài liệu hướng dẫn cần được biên soạn kỹ lưỡng, chi tiết và cung cấp đầy đủ để tạo thuận lợi cho quá trình học tập và thảo luận. Đồng thời các biểu trưng của văn hoá công ty cũng cần được thiết kế thích hợp để phổ biến. Việc làm này có ý nghĩa cực kỳ quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh, biểu tượng, ý nghĩa, giá trị cho các biểu trưng văn hoá của công ty về sau.

Minh hoạ 5.11: Những yêu cầu tối thiểu đối với các chương trình giao ước đạo đức

1. Các chuẩn mực và hướng dẫn, như tiêu chuẩn đạo đức, phải có khả năng thực sự để phát hiện và ngăn chặn các hành vi sai lầm về đạo đức.
2. Trách nhiệm đối với các chương trình giao ước đạo đức phải do cấp cao đảm nhận.
3. Không giao nhiều quyền lựa chọn cho những vị trí có nhiều nguy cơ mắc sai lầm.
4. Tổ chức quán triệt về các chuẩn mực và hướng dẫn thông qua các hoạt động tập huấn, bồi dưỡng về đạo đức.
5. Thiết lập hệ thống giám sát, thanh tra và báo cáo về những hành vi sai lầm.
6. Nhất quán và kiên trì trong việc thi hành các chuẩn mực, tiêu chuẩn và biện pháp xử lý.
7. Thường xuyên đổi mới và hoàn thiện các chương trình giao ước đạo đức.

Minh hoạ 5.12: Sáu bước để thực thi có kết quả chuẩn mực hành vi đạo đức

- Phổ biến về các chuẩn mực đạo đức đến tất cả mọi người trong đơn vị, chi nhánh, đại diện, đối tác.
- Hỗ trợ cán bộ, nhân viên trong việc quán triệt và vận dụng nội dung của các chuẩn mực.
- Chỉ định vị trí quản lý chịu trách nhiệm thi hành.
- Thông báo trong toàn tổ chức về nghĩa vụ phải nghiên cứu, quán triệt các chuẩn mực và mục đích của việc ban hành các chuẩn mực đạo đức.
- Soạn thảo và ban hành quy chế xử lý vi phạm.
- Soạn thảo một khẩu hiệu hay tuyên bố ngắn gọn thể hiện phương châm đạo đức chủ đạo của tổ chức để sử dụng trong tất cả các văn bản, cơ hội hay hoạt động liên quan đến đạo đức

Minh hoạ 5.13: Chìa khoá cho việc quán triệt các chuẩn mực đạo đức

1. Hỗ trợ nhân viên trong việc xác minh khía cạnh đạo đức trong các quyết định, hoạt động hàng ngày của họ.
2. Giúp họ xác định các vấn đề đạo đức liên quan đến công việc của họ.
3. Giúp họ hiểu rõ tính chất khó nhận diện một cách rõ ràng, chính xác của các hoàn cảnh có vấn đề đạo đức.
4. Giúp họ nhận thức được rằng chính hành vi hàng ngày của họ sẽ quyết định hình ảnh đạo đức của tổ chức trong mắt những người khác, bên trong và bên ngoài tổ chức.
5. Đưa ra những hướng dẫn để tìm được những người quản lý hay ai đó có thể giúp họ giải quyết những tình huống khó xử về đạo đức.
6. Loại bỏ tư tưởng cho rằng vẫn có cách biện hộ cho hành vi phi-đạo đức, qua việc chỉ rõ:
 - Giới hạn đạo đức trong hành vi có thể được coi là phi-đạo đức;
 - Hành vi phi-đạo đức về bản chất vẫn là phi-đạo đức, cho dù có bị phát hiện và xử lý hay không;
 - Hành vi phi-đạo đức không bao giờ được ghi nhận là vì lợi ích của tổ chức hay tập thể;
 - Tổ chức là người phải chịu trách nhiệm về hành vi sai trái của nhân viên.

Trong các chương trình đạo đức nói chung và trong việc triển khai các hệ thống các chuẩn mực đạo đức nói riêng, *vai trò và trách nhiệm của người quản lý* cao cấp là rất lớn. Cụ thể là: (i) người khởi xướng (pioneer), (ii) người định hướng (ruler), (iii) người bắt nhịp (conductor), (iv) người dọn đường (facilitator), (v) người giám hộ (controller). Với tư cách người *khởi xướng*, người quản lý luôn phải đi đầu trong việc thực hiện các chương trình đạo đức và luôn ý thức rằng họ chính là tấm gương, mẫu mực cho những người khác noi theo. Vai trò định hướng đi liền với vai trò khởi xướng. Tuy nhiên, vai trò *định hướng* đòi hỏi người quản lý làm rõ những thông điệp muốn gửi tới những người khác; họ cần được thông tin chính xác những gì cần thực hiện. Vai trò *bắt nhịp* đặt người quản lý ở vị

trí trung tâm phối hợp, các nội dung của chương trình đạo đức và các hoạt động phải đồng bộ và hài hoà, mâu thuẫn phải được triệt tiêu. Vai trò người *mở đường* nhắc nhở người quản lý rằng thực thi các chương trình đạo đức là công việc của tất cả mọi thành viên tổ chức và thành công của nó phụ thuộc vào tinh thần tự giác và nỗ lực của họ. Với vị trí và chức năng của mình, người quản lý cần tạo điều kiện thuận lợi cho các thành viên tổ chức thực thi các nội dung của chương trình đạo đức. Vai trò người *giám hộ* đối với các chương trình đạo đức nhấn mạnh chức năng kiểm tra và giám sát đối với việc thực thi các chương trình này trong tổ chức./.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 5

1. Nghiên cứu kỹ nội dung và tiến trình phát triển VHDN được trình bày trên sơ đồ hình 5.3.
 - a. Cho biết cần tiến hành những công việc gì để triển khai nội dung các bước của tiến trình?
 - b. Thử thiết kế câu hỏi và phiếu điều tra để xác minh/thu thập thông tin cần thiết cho việc xác định những nội dung của tài liệu VHDN cho một tổ chức/doanh nghiệp.
2. Vận dụng cho một tổ chức/doanh nghiệp/đơn vị cụ thể (tuỳ chọn), cho biết:
 - a. Anh/chị sẽ làm gì để xác định hình ảnh mong muốn (tầm nhìn) và đích cần hướng tới để đạt được ước muốn này (sứ mệnh)?
 - b. Anh/chị sẽ (dự định) tạo ra hình ảnh mong muốn bằng cái gì? Hãy nêu ra 5 yếu tố được cho là cần thiết phải có (giá trị cốt lõi) có thể đáp ứng được tốt nhất kỳ vọng (mong đợi) của các đối tượng hữu quan chủ yếu của đơn vị. Muốn có được những yếu tố này thì cần phải làm gì? Triết lý kinh doanh của đơn vị (nên/cần) là gì?; Thử so sánh, phân tích với triết lý kinh doanh hiện hành
 - c. Hãy nêu những nguyên tắc cơ bản nhất sẽ vận dụng để điều hành doanh nghiệp, (triết lý quản lý).
 - d. Xác định những nguyên tắc cơ bản cần vận dụng để xây dựng mối quan hệ con người tốt đẹp, lành mạnh, tích cực, (chuẩn mực hành vi) trong các trường hợp sau:
 - i. Định hình phong cách, nhân cách điển hình của con người trong tổ chức;
 - ii. Trong quan hệ với công việc, với tổ chức;
 - iii. Trong quan hệ giữa đồng nghiệp, đồng sự;
 - iv. Trong quan hệ cấp trên, cấp dưới;
 - v. Trong quan hệ với những người ngoài doanh nghiệp;
 - vi. Trong quan hệ với cộng đồng, công chúng, phương tiện truyền thông;
 - vii. Trong quan hệ với cơ quan quản lý nhà nước, cổ đông, chủ đầu tư, môi trường.
 - e. Mô tả mẫu người điển hình (diện mạo, cử chỉ, trang phục, thái độ, tính cách/nhân cách, hành vi ứng xử/phương pháp ra quyết định) được cho là thể hiện được những đặc điểm VHDN đã nêu trên cho các cương vị sau:
 - i. Ban giám đốc, người quản lý;
 - ii. Cán bộ chuyên môn;
 - iii. Công nhân, nhân viên tác nghiệp, nghiệp vụ;
 - iv. Nhân viên văn phòng, thư ký, phục vụ, tạp dịch, nhân viên bảo vệ.
3. Vận dụng kiến thức trình bày trong Sơ đồ 5.2 và Mục II để xác định nội dung tài liệu VHDN cho một doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực sau (chọn một):
 - a. Cho chính đơn vị, doanh nghiệp của anh/chị;

- b. Thương mại, kinh doanh tổng hợp;
- c. Xuất nhập khẩu;
- d. Chế biến thủy, hải sản;
- e. Chế biến nông sản;
- f. Thủ công, mỹ nghệ, làng nghề truyền thống;
- g. Văn hoá phẩm, quảng cáo, thiết bị điện tử gia dụng;
- h. Nhà hàng, khách sạn;
- i. Vận tải hàng hoá, hành khách;
- j. Xây dựng, kinh doanh vật liệu xây dựng;
- k. Ngành khác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Hội nghị lần thứ năm BCH Trung ương khoá VIII*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1998.
2. Hồ Chí Minh, *Toàn tập*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1995.
3. GS. Minh Chi, *Bản sắc văn hoá của dân tộc Việt Nam*, Học viện Phật giáo Việt Nam.
4. Nguyễn Mạnh Quân (2011), *Đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội.