

# VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO TRONG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

*Trần Xuân Chiến\**

## 1. Văn hóa doanh nghiệp và vai trò của nó

Cho đến nay, theo ước tính, có khoảng trên 300 định nghĩa về văn hoá. Các nhà văn hóa học cho rằng văn hoá là sự kết tinh các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra, được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác và trở thành cốt cách con người, truyền thống của nhóm người, tộc người, dân tộc. Các nhà nhân học coi văn hóa là tập hợp những hành vi và quan niệm mà con người đã học hỏi được với tư cách là thành viên của xã hội (Schultz & Lavenda, 2001). Theo nghĩa rộng, văn hóa được hiểu là phương thức sống. Chủ tịch Hồ Chí Minh viết “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 những nhu cầu đời sống và đòi hỏi của sự sinh tồn” (2000:431).

Người ta thường nói đến văn hoá dân tộc, văn hoá tộc người, văn hoá tổ chức, văn hoá cộng đồng. Văn hóa doanh nghiệp là một loại của văn hoá tổ chức, được hiểu là sự tổng hợp những quan niệm chung, hệ giá trị, kiểu loại hành vi mà các thành viên trong doanh nghiệp học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh (Schein, 1992). Như vậy, văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hóa được doanh nghiệp chọn lọc, gây dựng và

biểu đạt trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của mình.

Văn hóa doanh nghiệp có 3 cấp độ khác nhau. Cấp độ sâu nhất là những quan niệm chung (niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong doanh nghiệp). Cấp độ thứ hai là những giá trị, triết lý được tuyên bố trong các chiến lược, mục tiêu, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Cấp độ thứ ba dễ thấy nhất của văn hoá doanh nghiệp, có thể cảm nhận được và là biểu hiện bề ngoài của văn hoá, là những quá trình và cấu trúc hữu hình như kiến trúc, hành vi ứng xử, cấu trúc tổ chức, bài trí cơ quan v.v.

Văn hoá doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể phát triển dài lâu hay không, có thịnh vượng được hay không tùy thuộc vào nền văn hoá của chính doanh nghiệp đó. Điều này được giải thích qua 5 lý do cơ bản sau đây:

*Trước hết*, văn hoá doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc tốt, ở đó sự hoà đồng, sự cố kết, tinh thần đoàn kết, tôn trọng và quan tâm lẫn nhau giữa các đồng nghiệp được đề cao;

*Thứ hai*, văn hoá doanh nghiệp tạo nên lực hướng tâm chung, giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài, củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp. Người lao động không chỉ làm việc vì thu nhập mà còn để thoả mãn những nhu cầu

\* ThS.: Trường Quản trị kinh doanh – TKV.

tin thần và sự phát triển bản thân. Người lao động chỉ có thể gắn bó lâu dài với doanh nghiệp khi họ cảm thấy hứng thú, cảm nhận được bầu không khí cởi mở, nhân văn và có cơ hội đề kháng định mình và thăng tiến, họ được làm việc để thỏa mãn nhu cầu của mình và vì mục đích chung;

*Thứ ba*, văn hoá doanh nghiệp khích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo. Sự khích lệ sáng tạo giúp phát huy tính năng động của các thành viên, tạo động lực gắn bó họ với công ty;

*Thứ tư*, văn hoá doanh nghiệp tạo nên khả năng tự điều chỉnh hành vi của các nhân viên trong doanh nghiệp trên cơ sở những giá trị, triết lý chung và những quy định về chuẩn mực hành vi đã xác định, từ đó hạn chế những mâu thuẫn, bất đồng trong doanh nghiệp;

*Thứ năm*, văn hoá doanh nghiệp tạo nên sức cạnh tranh lớn trên thị trường, tạo nên thương hiệu của doanh nghiệp trên nền tảng những hệ giá trị như luôn đi đầu, đổi mới và hợp tác. Thành công của “thần kỳ Nhật Bản” trong những thập kỷ cuối của thế kỷ XX được biết đến như sự kết nối hài hoà giữa văn hoá Nhật và công nghệ phương Tây.

Nhưng đâu là yếu tố quyết định để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp? Câu trả lời có thể tìm thấy trong việc phân tích vai trò của lãnh đạo trong xây dựng và phát triển doanh nghiệp.

## **2. Lãnh đạo và xây dựng văn hoá doanh nghiệp**

### *2.1. Lãnh đạo là gì?*

Có rất nhiều cách tiếp cận tới vấn đề lãnh đạo trong lý thuyết quản lý, như cách tiếp cận theo đặc điểm cá nhân xem xét người lãnh đạo trên cơ sở những đặc điểm cá nhân và nhân cách; cách tiếp cận xem

xét lãnh đạo trong mối quan hệ với các kiểu loại hành vi. Tuy nhiên, không có kiểu nhân cách nào hay kiểu hành vi nào của người lãnh đạo đảm bảo cho thành công của họ trong mọi hoàn cảnh. Rõ ràng có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự thành bại của lãnh đạo. Trong những tình huống cụ thể lãnh đạo được xem như là sự tác động, như một nghệ thuật hay một quá trình tác động đến con người làm cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Koontz và những người khác, 1992: 586). Các yếu tố hình thành năng lực lãnh đạo bao gồm (1) khả năng nhận thức được rằng con người có những động lực thúc đẩy khác nhau ở những thời điểm khác nhau và trong những hoàn cảnh khác nhau; (2) khả năng khích lệ và (3) khả năng hành động theo một phương pháp để tạo ra bầu không khí hữu ích cho sự khơi dậy các động cơ thúc đẩy (Koontz, 1992: 587). Từ quan niệm như vậy, có thể phân tích những vai trò khác nhau của người lãnh đạo trong thành công của doanh nghiệp. Những vai trò đó thể hiện trong các quan hệ: (1) Người lãnh đạo - người kiến tạo lại tổ chức; (2) Người lãnh đạo - người xây dựng văn hoá tổ chức trên cơ sở các triết lý, giá trị và mục tiêu chung; (3) Người lãnh đạo - người tạo động lực cho tổ chức, người tự giáo dục, (4) Người lãnh đạo - nhà giáo dục và người tạo lập tổ chức học tập (Phạm Thành Nghị, 1999).

### *2.2. Vai trò của người lãnh đạo trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp*

Một trong những vai trò cụ thể của người lãnh đạo là xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Những công việc cụ thể mà người lãnh đạo làm trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp là: tạo dựng tầm nhìn của doanh nghiệp; xác định triết lý phát triển

và hệ giá trị cốt lõi; xây dựng hệ chuẩn mực hành vi phù hợp; lập kế hoạch đưa các chuẩn mực đã xây dựng vào cuộc sống doanh nghiệp.

*Trước hết, lãnh đạo là người đóng vai trò tạo dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp.*

Tầm nhìn được xem là hình ảnh hiện thực, đáng tin cậy và hấp dẫn của doanh nghiệp trong tương lai. Tầm nhìn đúng về tương lai của tổ chức là ý tưởng có sức lôi kéo mọi người hành động vì sự tiến bộ của doanh nghiệp. Tầm nhìn đó tạo ra sự cam kết và nhiệt tình của mọi người, tạo ra ý nghĩa của cuộc sống lao động, làm việc tại tổ chức. Tầm nhìn còn giúp thiết lập những chuẩn mực chất lượng để hoàn thành tốt công việc. Tầm nhìn còn là cầu nối giữa hiện tại và tương lai. Có thể nói rằng khi người lãnh đạo tạo ra tầm nhìn thì tức là người lãnh đạo đã trao quyền mạnh mẽ cho người quản lý cấp dưới và nhân viên và khuyến khích họ đi theo tầm nhìn đó. Một tầm nhìn rõ ràng luôn xuất phát từ những giá trị cốt lõi, những hình ảnh định hướng cho sự phát triển tương lai. Việc xây dựng tầm nhìn của lãnh đạo cho tổ chức được đánh giá có vai trò đặc biệt quan trọng trong định hướng chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Việc xây dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp cần xuất phát từ những lý luận quản lý tiến bộ trên cơ sở đánh giá những tác động của thị trường, cơ hội và thách thức của hội nhập quốc tế, điều kiện sản xuất kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh, những nguồn lực của doanh nghiệp và khả năng khai thác các cơ hội. Tầm nhìn của doanh nghiệp phải có tính hấp dẫn, thuyết phục cao, trước hết, bởi tính khuyến khích, khả thi, trí tuệ và tính đột phá, được nhóm quản lý trung gian và đông đảo nhân viên trong doanh nghiệp

chia sẻ. Sự hợp lý và sức thuyết phục của tầm nhìn sẽ tạo động lực lớn cho người lao động và các bên liên đới.

Nếu chúng ta hình dung tầm nhìn định hướng và các giá trị cốt lõi của một doanh nghiệp là một hình kim tự tháp có mặt đáy là một hình vuông, thì vị trí của tầm nhìn nằm ở đỉnh của kim tự tháp, còn bốn cạnh đáy của kim tự tháp chính là bốn giá trị nền tảng (core value) mà tầm nhìn của công ty dựa trên đó. Bốn cạnh đáy của kim tự tháp là: khách hàng, người lao động trong doanh nghiệp, các cổ đông và cộng đồng nơi doanh nghiệp hoạt động. Tầm nhìn của một doanh nghiệp phải mang lại lợi ích cho bốn nhóm người đã đề cập. Có thể ở một thời điểm cụ thể, mặt này được chú trọng hơn mặt kia, nhưng sự thiếu hụt một mặt bất kỳ trong đó sẽ dẫn đến sự mất cân đối của cả hình khối kim tự tháp và rất khó có thể nghĩ đến về sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Quy trình cụ thể xác định tầm nhìn cho doanh nghiệp được thực hiện qua những bước cơ bản như sau: tạo dựng tầm nhìn mới về tương lai của tổ chức, “tạo ra giấc mơ về tương lai” và tạo ra “giấc mơ” ở người khác; truyền bá tầm nhìn đã được sáng tạo tới giới quản lý và người lao động. Việc hiện thực hoá tầm nhìn là việc làm khó khăn nhất, ngay cả khi nhận được sự ủng hộ của số đông nhưng do không đủ kiên nhẫn và đánh giá thấp sự làm việc chăm chỉ và tỵ mi để tạo ra sự thay đổi. Muốn thắng lợi, nhà lãnh đạo cần xây dựng một đội ngũ quản lý, giúp việc có hiệu quả, họ sẽ triển khai có kết quả những ý tưởng, tầm nhìn từ việc xây dựng kế hoạch đến phân công nhiệm vụ một cách phù hợp.

*Thứ hai, lãnh đạo đóng vai trò tạo dựng và thay đổi và xây dựng triết lý phát*

*triển và hệ giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp.*

Khi nói đến văn hóa doanh nghiệp, điều quan trọng nhất là những *giá trị cốt lõi* mà cộng đồng người trong doanh nghiệp chấp nhận và theo đuổi. Triết lý phát triển là cách hiểu khác của hệ giá trị cốt lõi được các nhà quản lý tổ chức tuyên bố một cách chính thức hay không chính thức và cũng được ủng hộ một cách chính thức hay không chính thức. Mặc nhiên, sẽ có nhiều giá trị không được sự ủng hộ và chia sẻ bởi tất cả mọi người.

Để có thể thay đổi hay tác động được đến hệ thống giá trị của tổ chức cần lập một kế hoạch thay đổi văn hóa tổ chức mà điều trước hết phải làm là nắm bắt được những giá trị đang tồn tại trong tổ chức, hệ thống chuẩn mực, trước khi lập kế hoạch cho sự thay đổi đó.

Khi nói đến văn hóa doanh nghiệp, người ta nghĩ ngay đến hệ thống các giá trị, bao gồm các giá trị vật thể và phi vật thể. Với các giá trị vật thể, doanh nghiệp có thể dễ dàng xây dựng và quy ước. Tuy nhiên, các giá trị phi vật thể mới đóng vai trò cốt yếu. Các giá trị này được toàn thể thành viên doanh nghiệp thừa nhận, chia sẻ và theo đuổi nhằm thực hiện sứ mệnh và đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Hệ thống giá trị cốt lõi này trở thành động lực chủ yếu thúc đẩy mọi người làm việc, là hạt nhân liên kết mọi người trong doanh nghiệp với nhau, liên kết doanh nghiệp với khách hàng và đối tác của doanh nghiệp, liên kết doanh nghiệp với cộng đồng và xã hội nói chung.

Giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp định hướng suy nghĩ và hành động của các thành viên trong doanh nghiệp, chi phối cảm nhận, suy nghĩ và hành động của khách hàng, đối tác và xã hội. Để văn

hóa doanh nghiệp thực sự trở thành công cụ quản lý hiệu quả, doanh nghiệp cần chủ động xác lập và phát triển hệ thống các giá trị cốt lõi phù hợp mà người lãnh đạo là người đứng đầu. Ngược lại, các giá trị văn hóa không phù hợp sẽ là trở ngại lớn cho quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Quy trình xác lập các giá trị cốt lõi trong văn hoá doanh nghiệp được tiến hành qua 5 bước cụ thể, như xác định đối tượng điều tra; xác định phương pháp và công cụ; tiến hành điều tra và xử lý dữ liệu; hội thảo; quyết định lựa chọn hệ giá trị cốt lõi cho phép nắm bắt được cảm nhận của các cá nhân có liên quan về doanh nghiệp trong mối quan hệ với môi trường kinh doanh.

*Thứ ba, lãnh đạo đóng vai trò xây dựng hệ chuẩn mực hành vi trong doanh nghiệp.* Hành vi của các cá nhân nói chung luôn có xu hướng tự do, tự phát. Do vậy, để làm cho mọi hành động của nhân viên dù diễn ra bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp đều phản ánh, tuân theo tinh thần, mục tiêu và là biểu hiện cụ thể của văn hoá doanh nghiệp. Để làm điều đó, nhất thiết lãnh đạo phải xây dựng hệ chuẩn mực hành vi.

Hệ chuẩn mực của hành vi được xác định, có thể được văn bản hoá, có thể không, nhưng được mọi người tự giác tuân theo. Tạo nên hệ chuẩn mực hành vi giúp người lãnh đạo có một hành lang pháp lý hiệu quả, có cơ sở để đánh giá sự chấp hành và thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức một cách cụ thể nhất. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp hiện đại đã xây dựng các chuẩn mực hành động của nhân viên khi làm việc. Thực thi các chuẩn mực là bắt buộc trong giai đoạn đầu, sau dần sẽ trở thành thói quen, mọi người tự giác cùng nhau thực hiện trong thực tiễn. Một

số doanh nghiệp chủ động tạo dựng những chuẩn mực hành vi và yêu cầu sự chấp hành đi kèm những nội quy ràng buộc có khen thưởng và kỷ luật. Sau đây là một số ví dụ về chuẩn mực. Trung thực được thể hiện trong các chuẩn mực hành vi: “nói thật”, “không gian dối”, “thực hiện những gì đã hứa hẹn” và “chịu trách nhiệm về những thất bại, thất thoát” v.v...; sự tự giác thể hiện ở “mức độ sẵn sàng với công việc”, “không ngại khó khăn”, “làm việc hết mình, không hạn chế thời gian” v.v.; sự khôn khéo thể hiện ở “biết nói những gì cần nói”, “hỏi những điều cần hỏi”, “tranh luận những điều đáng tranh luận” và “sắp xếp những gì hợp lý nhất” v.v.

*Thứ tư, lãnh đạo là người lập kế hoạch đưa các chuẩn mực vào cuộc sống doanh nghiệp.*

Quá trình lập kế hoạch đưa hệ thống chuẩn mực của hành vi vào thực tiễn cuộc sống doanh nghiệp phải thực hiện qua những giai đoạn khác nhau trong một thời gian nhất định. Trên cơ sở những luận điểm mà Allen (1985) đã nêu, chúng ta có thể chia kế hoạch này thành các giai đoạn cụ thể của một quá trình như sau:

*Bước một*, phân tích tình hình và xác định khó khăn, trao đổi và quan sát những gì đang diễn ra trong tổ chức để lường trước những khó khăn. Cần chú ý xác định rõ ràng mục tiêu cần thực hiện hay kết quả mong đợi về việc thay đổi hành vi, xác định mục tiêu chương trình để đảm bảo tiến hành các hoạt động dẫn đến thay đổi trong các hoạt động cụ thể, xác định mục tiêu văn hoá thể hiện trong việc đạt được các chuẩn mực văn hoá mong muốn. Trong đó việc tạo ra sự thay đổi các chuẩn mực văn hoá tổ chức được coi là quan trọng nhất.

*Bước hai*, giới thiệu nội dung và huy

động sự tham gia của mọi người bắt đầu từ lãnh đạo đến nhân viên. Mọi người chịu sự tác động trực tiếp của văn hoá cần được trải nghiệm nên văn hoá mới. Phổ biến và giới thiệu các chuẩn mực văn hoá mới tạo điều kiện cho mọi người tiếp cận, bàn cách thực hiện. Các cuộc trao đổi về các vấn đề của chuẩn mực cũng như mức độ đúng đắn khi so sánh với các giá trị cũ, các bước thực hiện để có sự thay đổi giúp mọi thành viên của tổ chức thực sự cảm nhận và tham gia kiểm soát sự thay đổi.

*Bước ba*, thực thi sự thay đổi. Bước này cho phép mọi người đưa những gì đã biết và cảm nhận được áp dụng vào các lĩnh vực hoạt động đã được xác định trong từng bước một và bắt đầu sự thay đổi, củng cố những ảnh hưởng để họ có thể đạt được những mục tiêu đã đặt ra. Việc triển khai cần được thực hiện trên cả 4 cấp độ: cấp lãnh đạo, cấp cá nhân, cấp nhóm, và cấp toàn bộ tổ chức.

Hành vi của lãnh đạo ảnh hưởng lớn đến văn hoá. Sự tác động của lãnh đạo đến văn hoá là liên tục. Sự đóng góp của lãnh đạo bắt đầu ngay từ bước một. Lãnh đạo phải thường xuyên nhận phản hồi từ tổ chức để quyết định những điều chỉnh thích hợp. Ở cấp tổ chức, các chính sách, quy trình và chương trình được thay đổi và củng cố trong suốt bước ba để có thể tiến tới mục tiêu đã được xác lập.

*Bước bốn*, đánh giá những kết quả đã đạt được, xác định các lĩnh vực cần thiết phải thay đổi, lập kế hoạch cho sự thay đổi tiếp theo, đưa thêm những người mới vào cuộc và tập trung mọi người vào kết quả công việc.

Áp dụng hệ chuẩn mực mới là việc cần thiết cho quá trình phát triển của doanh nghiệp. Việc xây dựng kế hoạch để thực hiện quá trình này cần có sự chuẩn bị chu

đạo và lương trước những tình huống nảy sinh, đặc biệt cần chú ý những cản trở mang tính cố hữu như: sự kêu ca phàn nàn mỗi khi gặp khó khăn, mâu thuẫn giữa bên thắng và bên thua trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của tổ chức, giải pháp cho vấn đề được đưa ra quá đơn giản, nhiều cá nhân và nhóm, thậm chí cả người quản lý bỏ cuộc giữa chừng. Để có thể thay đổi các chuẩn mực văn hoá đòi hỏi sự làm việc lâu dài, bền bỉ của tổ chức, trong đó lãnh đạo đóng vai trò quyết định. Người lãnh đạo tạo ra tầm nhìn, chuẩn mực mới để đưa vào tổ chức, tuyên truyền các chuẩn mực đó, lập kế hoạch đưa các chuẩn mực vào thực hiện và cuối cùng huy động mọi lực lượng trong tổ chức thực hiện kế hoạch. Thay đổi văn hoá là công việc cần nhiều thời gian, sự kiên nhẫn và quyết tâm của lãnh đạo nhưng đó là sự thay đổi cơ bản nhất tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của tổ chức trong tương lai (Phạm Thành Nghị, 2000)

Việt Nam đã đi qua hơn hai mươi năm đổi mới, những thành tựu đạt được là rất to lớn. Một diện mạo mới của nền kinh tế quốc dân đã xuất hiện rõ ràng. Tuy nhiên, có thể thấy văn hoá trong các cơ quan và doanh nghiệp ở nước ta còn có những hạn chế nhất định. Đó là văn hoá tổ chức, doanh nghiệp được xây dựng trên nền tảng những giá trị cũ của nền kinh tế tập trung, bao cấp, môi trường làm việc đóng, trên cơ sở tầm nhìn ngắn hạn; chưa có quan niệm đúng đắn về cạnh tranh và hợp tác, làm việc chưa chuyên nghiệp. Đặc biệt sự nhận thức về văn hoá doanh nghiệp và vai trò của văn hoá đối với sự phát triển của doanh nghiệp còn rất hạn chế. Mỗi quan hệ giữa vai trò của lãnh đạo đối với xây dựng văn hoá doanh nghiệp

chưa được nhận thức thoả đáng và đánh giá đúng mức. Hơn bao giờ hết, việc nắm bắt những vai trò của lãnh đạo trong việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp với những nội dung chủ yếu: tạo dựng tầm nhìn của doanh nghiệp; xây dựng triết lý phát triển và hệ giá trị cốt lõi; xây dựng hệ thống chuẩn mực của hành vi trong văn hoá doanh nghiệp; và lập kế hoạch để đưa các chuẩn mực vào cuộc sống của doanh nghiệp, sẽ góp phần xây dựng thành công văn hoá doanh nghiệp, với những bản sắc riêng đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững trong thời kỳ đổi mới và hội nhập hiện nay.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

Allen R.F. 1985. Four Phrase for Bring About Cultural Change, in Kilmann R., Saxton M.J., Serpa J. & Associates, *Gaining Coltrol of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco , 332 - 350.

Koontz H., Odonnell C. & Weihrich H., (1992). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Hà Nội, Nxb. Khoa học và kỹ thuật.

*Hồ Chí Minh toàn tập*. Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2000, tr.3.

Phạm Thành Nghị (1999). *Người lãnh đạo - người xây dựng văn hoá tổ chức*, Tạp chí Phát triển giáo dục, số 3, tháng 5 + 6.

Phạm Thành Nghị (2000). *Văn hóa tổ chức và lập kế hoạch thay đổi chuẩn mực văn hóa tổ chức*, Tạp chí Phát triển giáo dục, số 1, tháng 1 + 2.

Schein E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.

Schultz E. & Lavenda R (2001). *Nhân học - Một quan điểm về tình trạng nhân sinh*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.