

# Văn hóa tổ chức và một số giải pháp PHÁT TRIỂN VĂN HÓA CÔNG SỞ

TS. TRẦN THỊ THANH THỦY (\*)

### Vai trò của văn hóa tổ chức

Văn hóa là một khái niệm quan trọng để hiểu về xã hội loài người. Về cơ bản, có hai nhóm quan niệm về văn hóa. Nhóm thứ nhất quan niệm văn hóa là tất cả những gì liên quan đến con người và do con người tạo ra; trong khi nhóm thứ hai dùng thuật ngữ này để chỉ những gì tốt đẹp của loài người.

*Văn hóa tổ chức là một sự pha trộn riêng biệt của các giá trị, niềm tin, trông đợi và chuẩn mực, tạo nên một dấu ấn riêng biệt, giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác.* Như vậy, nghiên cứu văn hóa là một cách thức để tìm hiểu những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của con người. Có thể nói, văn hóa là một phần không thể thiếu trong tổ chức. Trong vòng 20 năm trở lại đây, khái niệm văn hóa tổ chức được sử dụng một cách phổ biến để giúp giải thích những gì xảy ra bên trong tổ chức. Vì sao mọi thành viên

của một tổ chức lại cùng mặc áo trắng? Vì sao vào ngày cuối cùng của một năm làm việc các thành viên ở một tổ chức khác luôn viết cảm tưởng vào một cuốn sổ? Vì sao các thành viên trong một tổ chức khác tích cực và tự nhiên đề xuất ý tưởng để cải tiến chất lượng thực thi và thay đổi tổ chức vào một tấm bảng chung gắn ở lối ra vào của cơ quan? v.v.. Có thể nói, những dấu hiệu hoặc thói quen đó đều là biểu hiện của văn hóa tổ chức (VHTC).

Nói chung, cách thức chúng ta duy trì và phát triển đời sống làm việc trong tổ chức có ảnh hưởng to lớn đến hiệu quả hoạt động, diện mạo và ảnh hưởng của tổ chức đối với bên ngoài. Ngày càng có nhiều bằng chứng khẳng định rằng văn hóa là một lý do của thành công của rất nhiều tổ chức. Có thể điểm ra một vài dẫn chứng như Google, Mitsubishi, Ford, hay cả phê Trung Nguyên -

đang nổi lên như một thương hiệu mạnh với nghệ thuật kinh doanh và văn hóa kinh doanh độc đáo. Tuy nhiên, vấn đề không phải ở chỗ chúng ta không ý thức được tầm quan trọng của văn hóa trong tổ chức, mà ở chỗ, trên thực tế, VHTC, với các yếu tố cấu thành và cách thức nó tác động vào hiệu quả hoạt động của tổ chức ít được hiểu một cách thấu đáo.

Như quan niệm VHTC trên đây cho thấy, các tổ chức có xu hướng có văn hóa riêng. Nhà toán học Pascan từng bình luận "ở bên này dãy núi Pyrene có những chân lý mà ở bên kia lại bị coi là một sai lầm". Tuy nhiên các kiểu VHTC khác nhau vẫn luôn có những biểu hiện/dấu hiệu cơ bản chung. Khi nói đến văn hóa, người ta thường hàm ý về khía cạnh tinh thần. Trên thực tế, văn hóa có cả biểu hiện mang tính vật thể và phi vật thể. Lấy thí dụ, quy chế làm việc là một công cụ cụ thể trong quá trình tổ chức hoạt động của công sở. Nó là

(\*) Học viện Hành chính Quốc gia

biểu hiện cụ thể, và cũng là công cụ để hướng tới, những giá trị nhất định như nền nếp làm việc, sự triệt để trong thái độ đối với kỷ luật...

Những biểu hiện cơ bản của VHTC bao gồm (1) logo; trong một số trường hợp, đặc biệt là các doanh nghiệp, các tổ chức thiết kế logo riêng của mình và thể hiện nó trên văn bản cũng như làm thành các đồ vật để cài áo hoặc để trên bàn. Logo của công sở nhà nước là Quốc huy và cờ và còn có thể được thể hiện trong văn bản - với tư cách là các quyết định hành chính thành văn; (2) khẩu hiệu hoặc phương châm hành động. Điều này thể hiện đặc biệt rõ trong các tổ chức kinh doanh. Công ty Ford có phương châm là "Tất cả những gì chúng tôi làm do bạn quyết định". Hệ thống các trường đại học ở Anh thì phấn đấu để đạt hệ thống tiêu chuẩn "Trung tâm của sự hoàn hảo" do Chính phủ ban hành và đánh giá. Các công sở của chúng ta hành động theo phương châm chính là duy trì một hệ thống hành chính "của dân, do dân và vì dân". Bên cạnh đó, phương châm này còn có thể được cụ thể hóa hơn nữa tùy theo ngành, nghề, địa phương. Lấy thí dụ như ở một điểm "một cửa" có dán trên tường phương châm thực thi công vụ là: "Nguyên tắc: công khai, đơn giản, đúng pháp luật; yêu cầu: nhanh chóng, thuận tiện, văn minh"; (3) đồng

phục hoặc cách trang phục nói chung; (4) những câu chuyện đồn quanh trong tổ chức, đặc biệt là những lời đồn về các nhân vật lãnh đạo và các vấn đề liên quan đến quyền lực; (5) các biệt ngữ và tiếng lóng; (6) các thành ngữ về giá trị. Một người bạn của tôi từng chia sẻ với tôi câu chuyện về cơ quan anh và kể rằng ở đó, mỗi khi có sự bất đồng trong giải quyết công việc liên quan đến thái độ của một vị lãnh đạo ở đó, anh và các đồng nghiệp thường chép miệng bảo "Chống lại sếp bằng chết bất đắc kỳ tử"; (7) các thủ tục, nghi thức, nghi lễ, hay nói ngắn gọn là các chuẩn mực hành động: như thủ tục trình ký văn bản hoặc quy trình hội họp. Yếu tố này đặc biệt quan trọng vì nó phản ánh toàn bộ cách tư duy, cách hành động và mức độ tổ chức đó thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình. Một thí dụ khác về nghi thức là cách thức một nhân viên mới ra mắt các đồng nghiệp của mình, hay việc các đồng nghiệp đến thăm nhà nhau nhân những dịp lễ tết; (8) quan hệ nhân sự, đặc biệt thể hiện ở mức độ các thành viên trong tổ chức liên kết, phụ thuộc và thừa nhận nhau. Ở một tổ chức có văn hóa tích cực, mục tiêu thực thi là sợi dây gắn kết mọi thành viên và họ phụ thuộc lẫn nhau trên cơ sở tinh thần đội nhóm để nâng cao chất lượng thực thi chứ không phải vì một số người trong số họ có một số

đặc quyền, đặc lợi. Bên cạnh đó, nỗ lực làm việc của mọi người được những người khác và phía lãnh đạo hoan nghênh và hỗ trợ, do đó, sự thành công của mỗi người được nghênh đón và học hỏi một cách chân thành, chứ không phải sự đố kỵ, ghen tỵ; và sai sót hay thất bại của mỗi thành viên cũng được chia sẻ một cách chân thành, với thái độ rút kinh nghiệm một cách xây dựng chứ không phải là sự hả hê, đắc chí; (9) tinh thần trách nhiệm trong hành động; (10) cách thức giải quyết xung đột; (11) thái độ đối với cái mới hoặc những thay đổi quan trọng trong tổ chức.

Đặc thù của văn hóa của các tổ chức khác nhau tùy thuộc vào cách thức hoặc mức độ các biểu hiện chung đó được thể hiện.

### **Vai trò của văn hóa công sở**

*Văn hóa công sở là một sự pha trộn riêng biệt của các giá trị, niềm tin, trông đợi và chuẩn mực, tạo nên một dấu ấn riêng biệt, giúp phân biệt công sở này với công sở khác. Văn hóa công vụ là sự kết hợp của các kiểu văn hóa tồn tại trong các đơn vị trong hệ thống công vụ- các công sở.*

Văn hóa có vai trò quan trọng đối với quá trình và mức độ theo đuổi mục tiêu hoạt động và phát triển của tổ chức. Suy cho cùng, nỗ lực phát triển văn hóa tổ chức cũng là nhằm phát triển một công cụ để đạt được chất

lượng hoạt động, liên tục cải tiến và phát triển tổ chức.

Vai trò của văn hóa *trước nhất* ở chỗ nó cụ thể hóa mục tiêu, phương hướng hoạt động tổ chức, đặc biệt là qua phương châm hành động, thành văn hoặc không thành văn. *Hai là*, văn hóa phản ánh các quan hệ trong tổ chức, xác định mối quan hệ nào là hợp lý hay chấp nhận được. Một kiểu quan hệ nào đó, có thể trong con mắt của người ngoài là khó chấp nhận nhưng nó lại được nội bộ chấp nhận. Trong một số trường hợp, áp lực của nhóm chứ không phải các quyết định thành văn sẽ quyết định thái độ của các thành viên, kể cả việc nếu một cá nhân không tuân thủ thì họ có thể bị trừng phạt theo những mức độ khác nhau. *Ba là*, văn hóa cụ thể hóa những giá trị được coi trọng trong tổ chức (như trung thành, sự chân thực, say mê công việc, thẳng thắn, hay thói nịnh bợ, thói vô kỷ luật, ..). Có những giá trị mang tính nền tảng, phổ biến được phát triển thành phương châm của tổ chức, thậm chí của một loại ngành nghề, như “lương y như từ mẫu”. Các thành viên trong tổ chức cần biết, hòa nhập vào không khí văn hóa của tổ chức, cũng như phát triển các giá trị, niềm tin. Các giá trị có thể được duy trì và phát triển thông qua các chiến lược truyền bá có chủ đích (trường hợp các thành viên mới được giới thiệu về các truyền thống của tổ chức) hoặc do họ tự thân quan sát và cảm nhận được. *Bốn là*, văn hóa phản ánh môi trường và các hệ giá trị lớn hơn trong đó tổ chức hoạt động và chịu ảnh hưởng. Sẽ khó có thể có một công sở nào có được văn hóa mang tính dân chủ và cởi mở thực sự nếu cả hệ thống hành chính hoặc xã hội nói chung mang tính độc đoán, chuyên quyền. Nói tóm lại, văn hóa là một công cụ ảnh hưởng quan trọng đến nhận thức và hành vi của nhân viên. Nó tác động qua lại với cơ cấu chính thức để tạo ra một kiểu hành vi nhất định trong tổ chức.

#### **Một số giải pháp xây dựng văn hóa công sở**

Xây dựng văn hóa công sở tích cực là một trong những nội dung quan trọng của

quản lý và cải cách công vụ. Sau đây là một số đề xuất để góp phần xây dựng văn hóa công vụ tích cực:

1. Trước nhất, cần xác định được và thống nhất quan điểm về những biểu hiện của văn hóa công vụ tích cực.

#### **MỘT SỐ BIỂU HIỆN CƠ BẢN CỦA VĂN HÓA CÔNG SỞ**

1. Mọi thành viên ủng hộ các cấp quản lý, đặc biệt là lãnh đạo cấp cao nhất
2. Lợi ích tập thể được đề cao
3. Thực thi công vụ với tinh thần trách nhiệm cao
4. Quan hệ nhân sự tích cực: lấy thực thi làm trung tâm, nhân ái, tôn trọng; mọi thành viên gắn kết với nhau (tinh thần tập thể, tính cộng đồng cao), cùng chân thành chia sẻ các trách nhiệm và cảm xúc của tập thể
5. Có quy định rõ ràng về các tiêu chuẩn thực thi mức độ chấp nhận được trong quan hệ của công chức với công dân, doanh nghiệp, với đồng nghiệp và lãnh đạo.
6. Quan hệ với công dân theo nguyên tắc tận tụy, tinh thần trách nhiệm và hiệu quả công việc.
7. Trong cạnh tranh, có người được và người thua cuộc đều được đối xử công bằng, tức là không định kiến, cũng không thiên kiến, bao che hoặc dung túng.
8. Có sự quan tâm đúng đắn đối với hiệu quả thực thi
9. Quan tâm đúng mức đối với các quan hệ chính thức
10. Dư luận tập thể lành mạnh
11. Có sự thống nhất giữa các nhóm chính thức và không chính thức xoay quanh nhiệm vụ của tổ chức
12. Có tinh thần học hỏi
13. Mọi thành viên được tạo điều kiện để tự do sáng tạo trong thực thi
14. Có tinh thần dân chủ lành mạnh
15. Các vấn đề về giới được xử lý thích đáng

Cũng liên quan vấn đề này là vai trò của việc đưa ra một tuyên bố chính thức về triết lý của tổ chức công vụ. Về hình thức, trong công sở hành chính nhà nước, các triết lý hành động thường được lồng ghép trình bày trong các văn

bản chính thức như Quy chế làm việc của cơ quan hay đơn vị cũng như các chính sách cụ thể khác. Tuy nhiên, một triết lý chính thức và cụ thể, nhất là khi nó được gói ghém trong một hoặc vài câu văn xúc tích, ấn tượng và dễ nhớ có thể sẽ là công cụ tuyệt vời cho việc phát huy sự thống nhất ý chí và hành động trong công sở, đặc biệt là thông qua sự tự ý thức của mỗi thành viên.

2. Bên cạnh đó, cần hiểu biết đầy đủ về những yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa công sở. Quá trình hình thành và phát triển của văn hóa tổ chức chịu ảnh hưởng của một số yếu tố như văn hóa dân tộc, văn hóa vùng, hay văn hóa ngành nghề. Văn hóa công sở Việt Nam trước nhất chịu ảnh hưởng sâu sắc của văn hóa dân tộc- văn hóa của một nền nông nghiệp lúa nước, hay “văn hóa làng” (Nguyễn Văn Thâm, 2003; Trần Thị Thanh Hà, 2001). Văn hóa công sở của Việt Nam được tận hưởng một loạt khía cạnh tích cực của văn hóa làng như chú trọng sự cân bằng, tế nhị, kín đáo và tinh thần đùm bọc,.. Chính kiểu văn hóa tế nhị, kín đáo là một phần cơ sở cho một số kỹ thuật hành chính như bỏ phiếu kín tín nhiệm. Tuy nhiên, cái mà các nhà quản lý công sở cần quan tâm là ở những khía cạnh tiêu cực có thể có của “văn hóa làng” đối với việc hình thành và phát triển văn hóa công sở. Có thể kể ra một vài thí dụ như: Một là, sự thiên về xúc cảm hơn là

lý trí, sự mềm dẻo, linh hoạt trong ứng xử hàng ngày có thể dẫn đến cách hành động không nguyên tắc, tùy tiện; thái độ tế nhị, kín đáo, không lộ liễu có thể là lý do của sự phổ biến của các tin đồn và bình luận không chính thức. Hai là, việc coi trọng tình nghĩa quá mức có thể dẫn đến sự thiếu dứt khoát và vi phạm nguyên tắc trong xử lý công việc, nhất là liên quan đến công tác cán bộ; đồng thời là cách giao tiếp thân mật, xuống xã (xung hô kiểu chú - mày, chú - anh; ông - tôi) và thích gặp gỡ, làm việc ở những nơi không chính thức (trong phòng làm việc thì bàn chuyện bia, ra ngoài quán bia thì bàn công việc); trang phục thì tùy tiện và phóng túng. Những yếu tố này làm cho quá trình chuẩn mực hóa hành vi trong giao tiếp công vụ trở nên khó khăn hơn rất nhiều. Hay nói như Nguyễn Văn Thâm (2003) thì các thủ tục, phương pháp quản lý đúng bài bản không được đánh giá cao.

Bên cạnh đó, văn hóa quốc tế, văn hóa vùng và đặc biệt là văn hóa công vụ của nước ngoài cũng có những tác động nhất định đến hình thái thông qua các hình thức và mức độ chuyển giao chính sách. Lấy thí dụ, văn hóa các tổ chức của Nhật Bản, kể cả tổ chức hành chính thường đề cao tinh thần đồng đội, ở đó, vai trò, ảnh hưởng và tiếng nói của nhóm quan trọng hơn cá nhân; trong khi yếu tố tự quản cá nhân, sự tự tin và ảnh

hưởng cá nhân lại được chú trọng hơn trong văn hóa của nhiều tổ chức ở Mỹ. Văn hóa vùng Nam Á thì đặc thù ở sự tránh né những đối mặt căng thẳng, tránh đưa ra những lời chỉ trích mạnh, tâm sự và bình luận thẳng thắn chỉ chấp nhận trong nhóm bạn bè thân thiết; và “thể diện” là vấn đề cực kỳ quan trọng cho nên người ta né tránh các tình huống có thể làm ai đó “mất mặt”. Tuy nhiên, việc hiểu biết, học hỏi và tiếp thu kinh nghiệm nước ngoài trong lĩnh vực xây dựng văn hóa công sở cần tính đến thực tế là có những sáng kiến thành công ở khu vực, hoặc tổ chức này nhưng có thể thất bại ở một tổ chức, hay khu vực khác.

3. Việc phát huy các kỹ thuật nhân sự như kèm cặp, chỉ bảo cũng cần được phát huy như là một biện pháp để xây dựng văn hóa tích cực trong công sở. Theo đó, các nhân viên mới hoặc trẻ hơn được “tuyên truyền” về văn hóa của tổ chức. Và sự giao thoa giữa cách tư duy và hành động của những người này cũng có thể là một biện pháp để khuyến khích tinh thần học hỏi của những người có thâm niên hay tuổi đời cao hơn.

4. Hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý nhằm tạo được một công cụ hữu hiệu trong việc ban hành và tổ chức các quyết định quản lý nói chung và nhằm phát triển một hệ thống giao tiếp hiệu quả nói riêng.

5. Một trong những vấn

đề hiện nay xã hội quan tâm là “phản biện xã hội”. Bản chất của vấn đề này là nhu cầu về một cơ chế phản biện đối với hệ thống quản lý trong từng công sở cũng như trong cả hệ thống công vụ nhằm giảm thiểu mức độ tiêu cực của tính chủ quan, một chiều, quan liêu và độc quyền của lãnh đạo quản lý. Kinh nghiệm của một số nước phát triển trong trường hợp này là việc thành lập một số cơ quan điều tra, đánh giá độc lập, bên ngoài chính phủ, có đủ năng lực và được chính phủ thừa nhận để được phép vào cuộc khi có nghi ngờ hoặc khiếu kiện về công sở nhà nước.

6. Cung cấp điều kiện vật chất đầy đủ và hợp lý cho thực thi cũng là một điều kiện để phát triển văn hóa tích cực trong công sở. Quan sát từ các điểm áp dụng mô hình ‘một cửa’ trong cải cách thủ

tục hành chính cho thấy là cách bố trí phòng làm việc một cách khoa học, chuyên nghiệp (dù không phải đơn vị nào cũng đã đáp ứng được tiêu chuẩn hiện đại hóa điều kiện làm việc) có ảnh hưởng tích cực nhất định đối với cách thức công vụ được giải quyết nói chung cũng như các quan hệ nhân sự và với công chúng nói riêng.

7. Việc xây dựng các hình mẫu về tổ chức/đơn vị có bầu không khí làm việc tích cực và hiệu quả cũng là một biện pháp mà các công sở cần tính tới.

8. Tuy nhiên, điều kiện quan trọng trong nỗ lực xây dựng văn hóa công vụ tích cực là hiệu quả của quản lý thực thi mà trước nhất là xây dựng và đưa vào thực hiện một hệ thống các tiêu chuẩn về quản lý thực thi để làm cơ sở cho việc phân công, hỗ trợ và đánh giá thực thi cũng như phối hợp.

9. Cuối cùng là, vai trò làm gương của các nhà quản lý, lãnh đạo là hết sức quan trọng. Nó thể hiện mức độ thực tiễn và triệt để của họ trong nói và làm. Các quy chế hoạt động cũng như mọi lời huấn thị khác về sự chí thú chuyên môn hay vì tinh thần vì tập thể đều vô nghĩa nếu bản thân họ chỉ lo lằng lăm hài lòng cấp trên để giữ cái ghế của họ. Nói cách khác, vai trò của việc có được một đội ngũ lãnh đạo, quản lý có tầm nhìn chiến lược, công tâm và có năng lực thực sự là điều kiện tiên quyết để phát triển văn hóa công vụ tích cực.

*Nguyễn Văn Thâm (2003), ‘Kỹ thuật hành chính và một số vấn đề về văn hóa công sở’, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, số 6/2003, tr. 33-38*

*Trần Thị Thanh Hà (2001), ‘Một vài đặc điểm trong phong cách giao tiếp của người Việt Nam’, Tạp chí Tâm lý học, số 9, tháng 12/2001, tr. 38-39.*

## Bàn về nhân cách người lãnh đạo

(Tiếp theo trang 11)

*Thứ nhất*, nhân cách LĐ, QL biểu đạt ở năng lực lựa chọn và sử dụng các kiểu - phong cách LĐ, QL (độc đoán, dân chủ, tự do...) một cách tương thích, hợp lý với từng tình huống, từng đối tượng LĐ, QL.

*Thứ hai*, thông qua các mức độ thể hiện: hành vi, cử chỉ, ngôn ngữ, dáng mạo... phản ánh phong cách người LĐ, QL có nhân cách LĐ, QL.

Trong phương diện này cần tránh những biểu hiện tự nhiên như người LĐ, QL có khí chất nóng thường dễ nảy sinh thiên hướng đề cao

phong cách độc đoán. Người LĐ, QL kém năng lực lãnh đạo, quản lý thường hay dựa vào quyền lực chức vụ thuần túy... Trong thực tế cũng có những trường hợp phong cách phản ánh không đúng nhân cách người LĐ, QL.

Tóm lại, tìm hiểu nhân cách người LĐ, QL luôn là vấn đề mới, hấp dẫn cần được bổ sung, hoàn thiện cùng với sự phát triển cả về lý luận và thực tiễn. Song, cũng là một đề tài không ít phức tạp cho quá trình nghiên cứu, đánh giá. Nó cho thấy - để thực hiện tốt vai trò LĐ, QL - hình thành và hoàn thiện nhân cách LĐ, QL luôn là một quá trình, một nhu cầu tất yếu đòi hỏi người LĐ, QL không ngừng phấn đấu, tu dưỡng, trong đó có phần đóng góp tích cực của các công trình, các đề tài nghiên cứu về nó từ các hướng tiếp cận khác nhau.