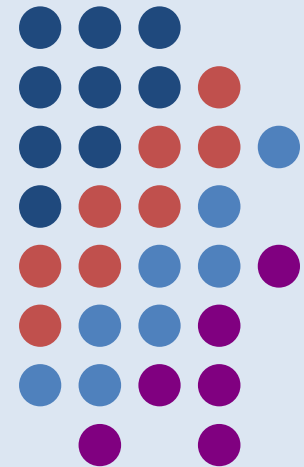


Bài 5: Lãnh đạo và văn hóa tổ chức

Lãnh đạo trong khu vực công
MPP2019 – Học kỳ Hè 2018

Nguyễn Xuân Thành



Các tiêu chí mô tả văn hóa

- Những sự hợp thức của hành vi được quan sát khi con người tương tác: ngôn ngữ họ dùng, các phong tục và truyền thống mà nó tiến hóa, và các nghi lễ họ áp dụng trong nhiều tình huống khác nhau.
- Các chuẩn mực nhóm: những tiêu chuẩn và giá trị ngầm hiểu mà chúng tiến hóa trong các nhóm làm việc.
- Những giá trị được cổ súy: các nguyên tắc và các giá trị được thông báo công khai, rõ ràng, mà nhóm khẳng định là đang cố gắng đạt được.
- Triết lý chính thức: những chính sách rộng lớn và các nguyên tắc ý thức hệ hướng dẫn những hành động của một nhóm hướng tới cổ đông, người lao động, khách hàng, và các nhân vật hữu quan khác.
- Các luật chơi: những luật chơi ngầm hiểu, bất thành văn để có được sinh hoạt hòa thuận trong tổ chức.
- Tâm trạng chung: tình cảm được chuyển tải trong một nhóm bởi cách bố trí vật lý và cách thức theo đó các thành viên trong nhóm tương tác với nhau, với khách hàng, hay với những người ngoài khác.

Các tiêu chí mô tả văn hóa

- Các kỹ năng được lồng sâu: những năng lực đặc biệt được thể hiện bởi các thành viên nhóm trong việc thực hiện các nhiệm vụ nào đó, khả năng làm được điều gì đó được truyền từ thể hệ này sang các thể hệ khác mà không cần thiết phải viết ra thành văn.
- Những thói quen của tư duy, những mô hình tư duy, và những hệ thức ngôn ngữ: các khuôn khổ nhận thức chung mà chúng chỉ dẫn việc nhận thức, tư duy, và ngôn ngữ được sử dụng bởi các thành viên của một nhóm và được dạy cho các thành viên mới trong quá trình xã hội hóa ban đầu..
- Những ý nghĩa chung: những hiểu biết nổi lên được tạo ra bởi các thành viên nhóm khi họ tương tác với nhau.
- “Những ẩn dụ gốc” hay các biểu tượng tích hợp: những cách thức theo đó nhóm biến hóa để tạo ra bản sắc, có thể hoặc không thể xác định được một cách có ý thức rõ rệt nhưng đã hiện thân bằng bạc ở dinh cơ, ở cách bố trí văn phòng, và ở những hiện vật vật chất khác của nhóm.
- Những nghi lễ và lễ kỷ niệm chính thức: những cách thức mà một nhóm tổ chức mừng các sự kiện then chốt phản ánh các giá trị quan trọng mà các thành viên đạt được.

Định nghĩa văn hóa của Schein (2004)

- Văn hóa là một kiểu hình của những giả định cơ bản chung mà một nhóm học được khi nó giải quyết những trục trặc của mình để thích nghi với bên ngoài và hòa nhập với bên trong.
- Những giả định này đã phát huy tác dụng nên được coi là có giá trị. Chúng được dạy cho các thành viên mới như là cách để nhận thức, tư duy và cảm nhận đúng đắn về các vấn đề cần giải quyết.
- Văn hóa được hình thành trong nhóm với một lịch sử chung.
- Văn hóa có một sự ổn định về mặt cấu trúc.
- Văn hóa là phần sâu sắc nhất, thường nằm trong tiềm thức của một nhóm, và do đó không được rõ ràng và khó thấy hơn những thành phần khác.
- Một khi đã phát triển, văn hóa có tính lan tỏa, tác động đến mọi khía cạnh của nhóm.
- Văn hóa hình thành phong cách hay hội nhập các yếu tố khác nhau thành một hệ thức của nhóm.

Văn hóa và thách thức duy trì

- Thách thức duy trì nảy sinh khi cần phải duy trì sự tồn tại như bảo vệ nguồn lực thiết yếu, gìn giữ giá trị cốt lõi, ngăn chặn sự tan rã của tổ chức
 - Nhóm đang chịu một sự đe dọa mà thành viên không thể đơn giản giải quyết bằng việc bỏ mặc hay chuyển khỏi môi trường hiện tại của mình.
 - Có những trở lực quan trọng đối với một nhóm trong việc cải thiện số phận của mình.
 - Sứ mệnh hay mục đích của nhóm đã bị suy yếu hay mất đi, và thành viên không thấy lý do nào cho việc ở lại hay đóng góp nữa và vì vậy họ bắt đầu đầu hàng hay bỏ chạy.
- Thực hành lãnh đạo để đối diện với thách thức duy trì
 - Khơi lại niềm tin vào văn hóa của nhóm. Giúp mọi người hiểu được tại sao quay lại với giá trị cốt lõi của nhóm sẽ giúp nhóm vượt qua khó khăn.
 - Truyền cảm hứng và tạo hy vọng.
 - Chia sẻ tổn thất, chi phí.
 - Chuẩn bị lực lượng để phòng vệ.

Lãnh đạo khi đối diện thách thức duy trì

- Giữ cho ngọn lửa luôn bùng cháy: duy trì niềm hy vọng.
- Duy trì sứ mệnh và các giá trị cốt lõi.
- Chú tâm đến những điều lớn lao bé nhỏ.
- Khi con người không chống cự nổi những sự cám dỗ của mình, hãy đánh họ một cú thật đau.
- Đồn những lực lượng hủy diệt vào chân tường.

Văn hóa và thách thức vận động

- Thách thức vận động nảy sinh khi có mâu thuẫn về giá trị trong nhóm hay nhóm từ chối đối diện với thực tế cuộc sống vốn đã thay đổi
 - Nhóm cổ súy cho một nhóm các giá trị, nhưng lại hành động theo cách không phù hợp với các giá trị đó.
 - Một số các hành vi, giá trị hay thông lệ đã trở nên phản tác dụng và tác động tiêu cực tới sự sống còn của nhóm.
 - Một cơ hội nảy sinh có tiềm năng tạo lợi ích lớn cho nhóm, nhưng không ai trong nhóm xem xét nó một cách nghiêm túc.
 - Có một mối đe dọa từ bên ngoài hay bên trong, nhưng nhóm không nhận ra.
- Thực hành lãnh đạo để đối diện với thách thức vận động
 - Kích động để gây chú ý
 - Lãnh đạo có quyền hạn hay không có quyền hạn
 - Giúp mọi người hiểu được tại sao văn hóa hay một phần văn hóa của nhóm là nguyên nhân tạo ra trục trặc và làm thế nào để giải quyết trục trặc đó.

Lãnh đạo khi đối diện thách thức vận động

- Biết được mối đe dọa mang lại cho mọi người.
- Phải có chiến lược về địa điểm và cách thức can thiệp.
- Khi tự đặt mình vào nguy hiểm, hãy đảm bảo các máy thu hình đang quay.
- Khi bị nhóm cô lập ở mặt trận này, hãy mở ra một mặt trận khác.
- Hãy tìm những cộng sự tốt để ủng hộ mình và giữ mình tồn tại.