

# CHƯƠNG 8

## VĂN HÓA TỔ CHỨC

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

*Organizational Culture*

### MỤC LỤC CHƯƠNG

#### 8.1 Khái quát chung về văn hóa tổ chức

- 8.1.1 Khái niệm văn hóa và văn hóa tổ chức
- 8.1.2 Văn hóa tổ chức và khí hậu tổ chức
- 8.1.3 Ba cấp độ của văn hóa tổ chức

#### 8.2 Đặc điểm và các dạng văn hóa trong tổ chức

- 8.2.1 Bảy đặc tính cơ bản
- 8.2.2 Văn hóa chính thống, bộ phận và phản văn hóa
- 8.2.3 Sự phù hợp giữa con người và tổ chức

#### 8.3 Văn hóa mạnh, văn hóa yếu: chức năng và phi chức năng

- 8.3.1 Văn hóa mạnh và văn hóa yếu
- 8.3.2 Chức năng của văn hóa
- 8.3.3 Mặt phi chức năng của văn hóa

#### 8.4 Hình thành, duy trì và hội nhập văn hóa tổ chức

- 8.4.1 Văn hóa bắt đầu như thế nào?
- 8.4.2 Các yếu tố duy trì văn hóa
- 8.4.3 Quá trình hội nhập nhân viên mới

#### 8.5 Truyền tải văn hóa đến nhân viên

#### 8.6 Văn hóa tích cực, văn hóa đạo đức và văn hóa đổi mới

- 8.6.1 Văn hóa tích cực
- 8.6.2 Văn hóa đạo đức

8.6.3 Văn hóa đổi mới

## **8.7 Văn hóa tổ chức trong bối cảnh mới**

8.7.1 DEI

8.7.2 ESG/CSR và văn hóa bền vững

8.7.3 AI, dữ liệu và giám sát số

8.7.4 Làm việc hybrid và văn hóa số

8.7.5 Văn hóa trong khủng hoảng

## **8.8 Thay đổi văn hóa tổ chức**

8.8.1 Vì sao thay đổi văn hóa khó?

8.8.2 Các cách tiếp cận quản trị thay đổi

8.8.3 Nguyên tắc thực hành

## **8.9 Đo lường và chẩn đoán văn hóa tổ chức**

**Tình huống chuyên nghiệp**

**Tóm tắt chương và hàm ý đối với nhà quản lý**

**Câu hỏi ôn tập và thảo luận**

**Tình huống ứng dụng tổng hợp**

**Tài liệu tham khảo**

**ĐANG THIÊN  
TÂM**  
GIÁ TRỊ TỪ TÂM

# CHƯƠNG 8

## VĂN HÓA TỔ CHỨC

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

*Organizational Culture*

### ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Khi gia nhập một tổ chức, người lao động không chỉ cần năng lực chuyên môn mà còn phải hiểu “cách thức vận hành” của tổ chức: điều gì được khuyến khích, điều gì bị phê phán, ai được tôn vinh, sai lầm được xử lý ra sao và tổ chức phản ứng thế nào trước thay đổi. Đó là thế giới của văn hóa tổ chức – yếu tố vô hình nhưng chi phối mạnh mẽ hành vi, quyết định và hiệu suất.

Chương kế thừa nội dung gốc (khái niệm, đặc điểm, văn hóa chính thống – bộ phận, mạnh – yếu, chức năng và phương thức truyền tải) và mở rộng theo Robbins & Judge (2024) cùng các chủ đề cập nhật: ba cấp độ văn hóa (Schein), văn hóa tích cực, văn hóa đạo đức, văn hóa đổi mới, khí hậu tổ chức, DEI, ESG/CSR, AI, làm việc hybrid, quản trị thay đổi và chẩn đoán văn hóa, kèm các tình huống doanh nghiệp chuyên nghiệp (Netflix, Microsoft).

### MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 8, người học có thể:

- CDR1 – Giải thích khái niệm văn hóa tổ chức và phân biệt với khí hậu tổ chức.
- CDR2 – Phân tích các đặc tính cơ bản và ba cấp độ văn hóa: hiện vật hữu hình, giá trị tuyên bố, giả định nền tảng.
- CDR3 – Phân biệt văn hóa chính thống, văn hóa bộ phận và phản văn hóa; nhận diện tác động của văn hóa mạnh – yếu.
- CDR4 – Đánh giá chức năng và phi chức năng của văn hóa đối với hiệu suất, cam kết, đổi mới, đạo đức và khả năng thay đổi.

- CDR5 – Trình bày cách hình thành, duy trì và truyền tải văn hóa; vận dụng văn hóa tích cực, đạo đức, đổi mới trong bối cảnh số, AI, hybrid, DEI, ESG.
- CDR6 – Đề xuất phương pháp chẩn đoán và thay đổi văn hóa tổ chức bằng công cụ quản trị phù hợp.



"Ở đây, chúng ta làm việc như thế nào?" – văn hóa định hướng hành vi và tạo bản sắc tổ chức

**Hình 8.1** Sơ đồ logic Chương 8 – Văn hóa tổ chức

**Bảng 8.1** Thuật ngữ cốt lõi của chương

| Thuật ngữ                 | Nội dung cốt lõi  | Ý nghĩa quản trị  |
|---------------------------|---|---|
| <b>Văn hóa tổ chức</b>    | Hệ thống giá trị, niềm tin, chuẩn mực, giả định và biểu tượng được chia sẻ. | Định hướng hành vi và tạo bản sắc riêng của tổ chức.        |
| <b>Khí hậu tổ chức</b>    | Cảm nhận tương đối tức thời của nhân viên về môi trường làm việc.           | Phản ánh cách nhân viên đang trải nghiệm văn hóa hàng ngày. |
| <b>Ba cấp độ (Schein)</b> | Hiện vật hữu hình, giá trị tuyên bố, giả định nền tảng.                     | Phân tích văn hóa theo tầng để can thiệp đúng độ sâu.       |
| <b>Văn hóa mạnh</b>       | Giá trị cốt lõi được chia sẻ rộng, tin sâu, chi phối hành vi mạnh.          | Tạo tự kiểm soát; nhưng có thể bảo thủ, loại trừ khác biệt. |
| <b>Văn hóa bộ phận</b>    | Hệ giá trị riêng của một phòng ban, nghề, địa điểm, dự án.                  | Bổ sung hoặc xung đột với văn hóa chính thống; rủi ro silo. |

| Thuật ngữ                    | Nội dung cốt lõi   | Ý nghĩa quản trị  |
|------------------------------|--|---|
| <b>Xã hội hóa (hội nhập)</b> | Quá trình nhân viên mới học chuẩn mực và “luật chơi”.      | Onboarding tốt rút ngắn thời gian thích nghi, tăng gắn kết. |
| <b>Văn hóa đạo đức</b>       | Môi trường khuyến khích hành vi đúng, công bằng, nói thật. | Giảm rủi ro vi phạm, tăng niềm tin và danh tiếng.           |

## 8.1 KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA TỔ CHỨC

### 8.1.1 Khái niệm văn hóa và văn hóa tổ chức

Văn hóa là tập hợp các giá trị, niềm tin, tri thức, chuẩn mực, biểu tượng, nghi lễ và cách diễn giải ý nghĩa được chia sẻ trong một cộng đồng, giúp con người hiểu điều gì là đúng – sai, được mong đợi và ứng xử nào là phù hợp. Trong tổ chức, văn hóa là hệ thống ý nghĩa chung được các thành viên chia sẻ, hướng dẫn cách họ suy nghĩ, cảm nhận, ra quyết định và hành động. Văn hóa tổ chức không chỉ là khẩu hiệu trên tường hay bộ giá trị trong cẩm nang; nó thể hiện trong những điều tổ chức thực sự làm, đặc biệt khi phải chọn giữa lợi ích ngắn hạn và nguyên tắc dài hạn.

Khái quát: *văn hóa tổ chức là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, giả định và biểu tượng được chia sẻ bởi các thành viên, qua đó định hướng hành vi của người lao động và tạo nên bản sắc riêng của tổ chức.*

#### Ghi nhớ trọng tâm

*Văn hóa trả lời câu hỏi: “Ở đây, chúng ta làm việc như thế nào?”. Nếu chiến lược nói tổ chức muốn đi đâu, thì văn hóa cho thấy tổ chức sẽ đi bằng cách nào, theo chuẩn mực nào và với những hành vi nào.*

### 8.1.2 Văn hóa tổ chức và khí hậu tổ chức

Văn hóa thường bị nhầm với khí hậu tổ chức. Hai khái niệm liên quan chặt nhưng không đồng nhất: văn hóa sâu hơn, bền hơn, gắn với hệ giá trị và giả định nền tảng; khí hậu là cảm nhận tương đối tức thời của nhân viên về môi trường làm việc (mức độ công bằng,

hỗ trợ, an toàn tâm lý, đổi mới hoặc áp lực hiệu suất). Văn hóa tạo ra khí hậu; khí hậu phản ánh cách nhân viên đang trải nghiệm văn hóa hằng ngày.

**Bảng 8.2 Phân biệt văn hóa tổ chức và khí hậu tổ chức**

| Tiêu chí        | Văn hóa tổ chức   | Khí hậu tổ chức   | Ý nghĩa quản trị   |
|-----------------|---|---|--|
| <b>Bản chất</b> | Hệ giá trị, niềm tin, giả định, chuẩn mực, biểu tượng được chia sẻ. | Cảm nhận của nhân viên về môi trường làm việc hiện tại.           | Thay đổi bền vững phải tác động văn hóa; đo phản ứng nhanh thì đo khí hậu. |
| <b>Độ sâu</b>   | Sâu, tương đối bền, khó quan sát trực tiếp.                         | Dễ quan sát qua khảo sát, phỏng vấn, hành vi hằng ngày.           | Cần kết hợp dữ liệu định lượng và định tính.                               |
| <b>Ví dụ</b>    | “Khách hàng là trung tâm”, “dám thử nghiệm”, “an toàn là ưu tiên”.  | Nhân viên thấy được lắng nghe, trao quyền, bảo vệ khi nêu vấn đề. | Giá trị tuyên bố không khớp trải nghiệm → văn hóa hình thức.               |

### 8.1.3 Ba cấp độ của văn hóa tổ chức

Để phân tích văn hóa một cách hệ thống, Edgar Schein đề xuất xem văn hóa gồm ba tầng. Tầng trên cùng là hiện vật hữu hình dễ quan sát; tầng giữa là các giá trị được tuyên bố; tầng sâu nhất là các giả định nền tảng – thường ít được nói ra nhưng chi phối mạnh mẽ hành vi. Phần “chìm dưới mặt nước” mới là phần khó thấy và khó thay đổi nhất.



**Hình 8.2 Ba cấp độ văn hóa tổ chức (Schein)**

**Bảng 8.3 Cách nhận diện ba tầng văn hóa trong tổ chức**

| Cấp độ                       | Dấu hiệu nhận diện   | Câu hỏi chẩn đoán                                    |
|------------------------------|--|--|
| <b>Hiện vật hữu hình</b>     | Không gian, trang phục, nghi lễ, logo, kênh truyền thông, cách họp, cách dùng công nghệ. | Nhân viên nhìn thấy và trải nghiệm điều gì mỗi ngày? |
| <b>Giá trị được tuyên bố</b> | Tâm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh, quy tắc ứng xử.                 | Tổ chức nói rằng điều gì là quan trọng?              |
| <b>Giả định nền tảng</b>     | Niềm tin ngầm về con người, quyền lực, rủi ro, khách hàng, đạo đức, sai lầm.             | Khi chịu áp lực, tổ chức thực sự ưu tiên điều gì?    |

#### **Bình luận chuyên sâu – Vì sao “giá trị treo tường” thường vô hiệu?**

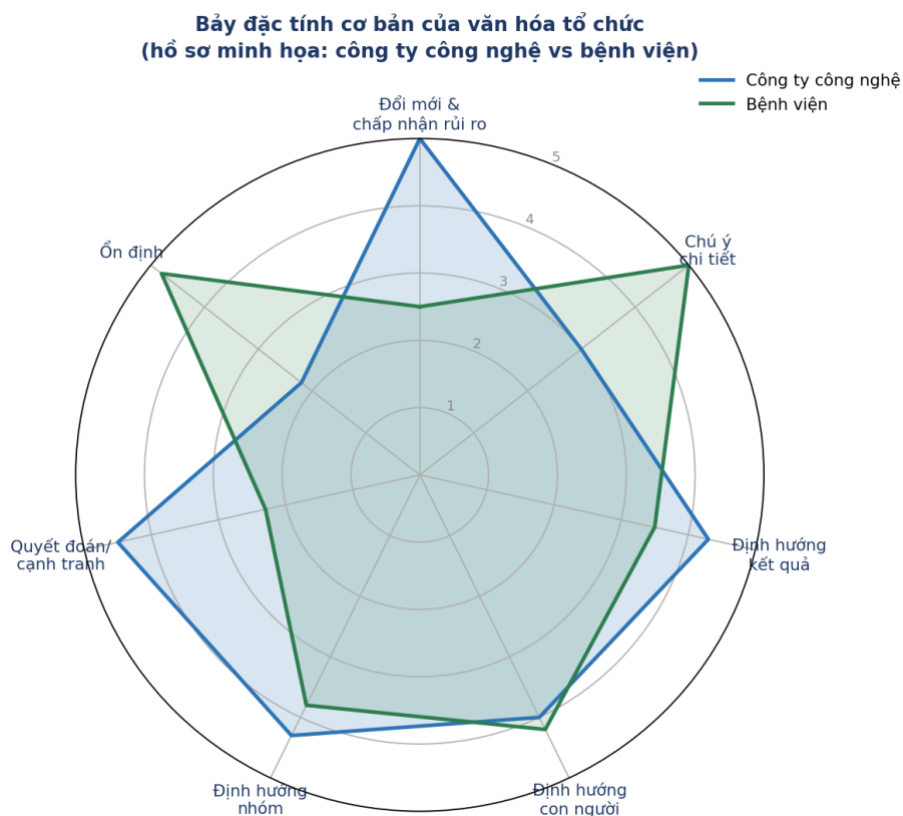
Khoảng cách nguy hiểm nhất trong văn hóa là khoảng cách giữa tầng giữa (giá trị tuyên bố) và tầng đáy (giả định nền tảng). Một tổ chức có thể dán khẩu hiệu “con người là tài sản quý nhất” (giá trị tuyên bố), nhưng khi chịu áp lực lại sa thải đầu tiên và cắt đào tạo trước nhất (giả định nền tảng thật: con người là chi phí). Nhân

| Cấp độ | Dấu hiệu nhận diện | Câu hỏi chẩn đoán   |
|--------|--------------------|---|
|        |                    | viên học văn hóa thật không phải từ những gì được nói, mà từ những gì được thưởng, được trừng phạt và được ưu tiên khi có xung đột lợi ích. Đó là lý do văn hóa chỉ thay đổi thật khi tầng giả định nền tảng thay đổi – và tầng này lại được hình thành qua các quyết định khó, qua cách lãnh đạo hành xử dưới áp lực, chứ không qua poster hay hội thảo. Hàm ý chẩn đoán: muốn biết văn hóa thật của một tổ chức, đừng đọc bản giá trị cốt lõi; hãy xem ai được thăng tiến, hành vi nào bị bỏ qua khi mang lại doanh số, và điều gì xảy ra với người dám nói thật. |

## 8.2 ĐẶC ĐIỂM VÀ CÁC DẠNG VĂN HÓA TRONG TỔ CHỨC

### 8.2.1 Bảy đặc tính cơ bản của văn hóa tổ chức

Một cách phổ biến để mô tả văn hóa là đánh giá mức độ nổi bật của bảy đặc tính; chúng kết hợp với nhau tạo nên “tính cách” của tổ chức. Hồ sơ bảy đặc tính của hai tổ chức khác ngành có thể rất khác nhau – như minh họa giữa một công ty công nghệ (đề cao đổi mới, cạnh tranh) và một bệnh viện (đề cao chú ý chi tiết, ổn định).



*Hình 8.3 Bảy đặc tính cơ bản của văn hóa tổ chức (hồ sơ minh họa)**Bảng 8.4 Bảy đặc tính cơ bản của văn hóa tổ chức*

| Đặc tính                              | Nội dung   | Hàm ý quản trị   |
|---------------------------------------|--|--|
| <b>Đổi mới &amp; chấp nhận rủi ro</b> | Mức khuyến khích đề xuất ý tưởng mới, thử nghiệm, chấp nhận rủi ro có kiểm soát. | Cần cơ chế học hỏi từ sai lầm thay vì đổ lỗi.            |
| <b>Chú ý chi tiết</b>                 | Mức yêu cầu chính xác, phân tích kỹ, chú ý chi tiết.                             | Phù hợp y tế, hàng không, tài chính, sản xuất chính xác. |
| <b>Định hướng kết quả</b>             | Mức chú trọng kết quả cuối cùng hơn phương pháp.                                 | Tránh đánh đổi đạo đức hoặc sức khỏe để đạt chỉ tiêu.    |
| <b>Định hướng con người</b>           | Mức quyết định xét đến tác động lên người lao động.                              | Tạo cam kết và giữ chân nhân tài.                        |
| <b>Định hướng nhóm</b>                | Mức công việc tổ chức theo nhóm thay vì cá nhân.                                 | Thiết kế thưởng/đánh giá phù hợp để tránh “ăn theo”.     |
| <b>Quyết đoán/cạnh tranh</b>          | Mức khuyến khích năng nổ, cạnh tranh, mục tiêu cao.                              | Cân bằng với hợp tác và đạo đức.                         |
| <b>Ổn định</b>                        | Mức ưu tiên trật tự, quy trình, an toàn, liên tục.                               | Hữu ích khi rủi ro cao nhưng có thể cản trở đổi mới.     |

Không có một mô hình văn hóa duy nhất phù hợp cho mọi tổ chức; văn hóa cần phù hợp với chiến lược, ngành nghề, công nghệ, môi trường và giai đoạn phát triển – tinh thần của tư duy dự phòng (contingency).

### 8.2.2 Văn hóa chính thống, văn hóa bộ phận và phản văn hóa

Văn hóa chính thống là hệ giá trị và ý nghĩa chung được phần lớn thành viên thừa nhận. Trong tổ chức lớn, mỗi bộ phận, nghề nghiệp, địa điểm, dự án hoặc thế hệ có thể hình thành văn hóa bộ phận riêng – có thể bổ sung hoặc xung đột với văn hóa chính thống. Phản văn hóa là nhóm giá trị chống lại hoặc thách thức văn hóa chính thống.

**Bảng 8.5 Các dạng văn hóa trong tổ chức**

| Dạng văn hóa               | Khái niệm   | Ví dụ   | Rủi ro cần lưu ý   |
|----------------------------|---|---|--|
| <b>Văn hóa chính thống</b> | Hệ giá trị chung đại diện cho bản sắc tổng thể.             | Ngân hàng tuyên bố “kiểm soát rủi ro và phục vụ khách hàng là ưu tiên”. | Nếu quá chung chung, trở thành khẩu hiệu.                |
| <b>Văn hóa bộ phận</b>     | Hệ giá trị riêng của phòng ban, chi nhánh, nghề, dự án.     | Phòng R&D đề cao thử nghiệm; phòng pháp chế đề cao tuân thủ.            | Tạo silo, giảm phối hợp nếu thiếu mục tiêu chung.        |
| <b>Phản văn hóa</b>        | Nhóm giá trị chống lại hoặc thách thức văn hóa chính thống. | Nhóm phản đối văn hóa “làm thêm giờ là bình thường”.                    | Gây xung đột nhưng cũng là tín hiệu cảnh báo để học hỏi. |

### 8.2.3 Sự phù hợp giữa con người và tổ chức

Người lao động thường bị thu hút bởi tổ chức có giá trị tương đồng với giá trị cá nhân, và có xu hướng rời bỏ khi cảm thấy không tương thích (person–organization fit). Tuyển dụng theo văn hóa không phải là tuyển những người giống hệt nhau, mà là tuyển những người chia sẻ giá trị nền tảng đồng thời mang lại sự đa dạng về năng lực, kinh nghiệm và góc nhìn.

#### Lưu ý đạo đức – Từ “culture fit” sang “culture add”

Tuyển dụng “phù hợp văn hóa” không được biến thành lý do loại bỏ sự khác biệt về giới, tuổi, vùng miền, khuyết tật, quan điểm hoặc nền tảng xã hội. Tổ chức hiện đại nên chuyển từ “culture fit” sang “culture add”: ứng viên vừa phù hợp giá trị cốt lõi, vừa bổ sung góc nhìn mới giúp văn hóa phát triển.

## 8.3 VĂN HÓA MẠNH, VĂN HÓA YẾU: CHỨC NĂNG VÀ PHI CHỨC NĂNG

### 8.3.1 Văn hóa mạnh và văn hóa yếu

Văn hóa mạnh là văn hóa trong đó các giá trị cốt lõi được chia sẻ rộng rãi, tin tưởng sâu sắc và ảnh hưởng lớn đến hành vi. Văn hóa yếu là văn hóa mà các giá trị chung không rõ ràng, không được chia sẻ rộng hoặc không đủ sức định hướng hành vi. Trong văn hóa mạnh, nhân viên thường biết rõ điều gì được mong đợi mà không cần quá nhiều quy định; trong văn hóa yếu, tổ chức phải dựa nhiều hơn vào giám sát, thủ tục và kiểm soát chính thức.

*Bảng 8.6 So sánh văn hóa mạnh và văn hóa yếu*

| Tiêu chí                      | Văn hóa mạnh  | Văn hóa yếu   |
|-------------------------------|---|---|
| <b>Mức độ chia sẻ giá trị</b> | Cao; nhân viên hiểu và tin vào giá trị cốt lõi.     | Thấp; giá trị mơ hồ hoặc chỉ tồn tại trên giấy.                   |
| <b>Ảnh hưởng đến hành vi</b>  | Mạnh; tạo chuẩn mực tự kiểm soát.                   | Yếu; cần nhiều quy định và giám sát.                              |
| <b>Tác động tích cực</b>      | Tăng cam kết, giảm mơ hồ vai trò, tăng phối hợp.    | Linh hoạt hơn trong một số bối cảnh vì ít ràng buộc truyền thống. |
| <b>Tác động tiêu cực</b>      | Có thể bảo thủ, loại trừ khác biệt, chống thay đổi. | Dễ thiếu bản sắc, giảm cam kết, tăng xung đột chuẩn mực.          |

### 8.3.2 Chức năng của văn hóa tổ chức

Văn hóa thực hiện nhiều chức năng quan trọng đối với tổ chức:

- Tạo bản sắc và sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác.
- Tạo cảm giác đồng nhất, thuộc về và tự hào cho thành viên.
- Khuyến khích cam kết đối với mục tiêu lớn hơn lợi ích cá nhân.
- Nâng cao ổn định của hệ thống xã hội thông qua các chuẩn mực chung.
- Định hướng hành vi, giúp nhân viên hiểu cách ra quyết định và xử lý tình huống.

- Giảm chi phí kiểm soát chính thức khi giá trị chung đã được nội tâm hóa.
- Tăng khả năng thực thi chiến lược khi văn hóa phù hợp với mục tiêu kinh doanh.

### 8.3.3 Mặt phi chức năng của văn hóa tổ chức

Văn hóa có thể là tài sản chiến lược nhưng cũng có thể trở thành gánh nặng. Khi môi trường thay đổi nhanh, văn hóa từng giúp tổ chức thành công có thể biến thành lực cản nếu nó làm tổ chức tự mãn, từ chối học hỏi hoặc trừng phạt tiếng nói khác biệt.

*Bảng 8.7 Mặt phi chức năng của văn hóa tổ chức*

| Rào cản                     | Biểu hiện  | Hậu quả  | Cách xử lý  |
|-----------------------------|--|--|---|
| <b>Cản trở thay đổi</b>     | Quá tôn vinh cách làm cũ, sợ sai, sợ thử nghiệm. | Mất khả năng thích ứng, bị đối thủ vượt qua.   | Văn hóa học hỏi, thử nghiệm nhỏ, khuyến khích phản biện.        |
| <b>Cản trở đa dạng</b>      | Chỉ chấp nhận người “giống chúng ta”.            | Thiếu sáng tạo, tăng thành kiến, mất nhân tài. | Chuyển từ culture fit sang culture add; quản trị DEI.           |
| <b>Cản trở M&amp;A</b>      | Hai tổ chức có chuẩn mực và quyền lực khác nhau. | Xung đột, nghi việc, mất giá trị cộng hưởng.   | Thẩm định văn hóa trước sáp nhập; tích hợp từng giai đoạn.      |
| <b>Tạo độc hại</b>          | Sợ hãi, đổ lỗi, quấy rối, che giấu sai phạm.     | Giảm an toàn tâm lý, tăng hành vi phi đạo đức. | Speak-up culture, bảo vệ người báo cáo, xử lý lãnh đạo độc hại. |
| <b>Quá ám ảnh hiệu suất</b> | Chỉ tiêu ngắn hạn lấn át đạo đức và sức khỏe.    | Kiệt sức, gian lận, suy giảm danh tiếng.       | Cân bằng KPI với giá trị, đạo đức, bền vững và phúc lợi.        |

Myth or Science? – “Văn hóa mạnh luôn tốt hơn văn hóa yếu”

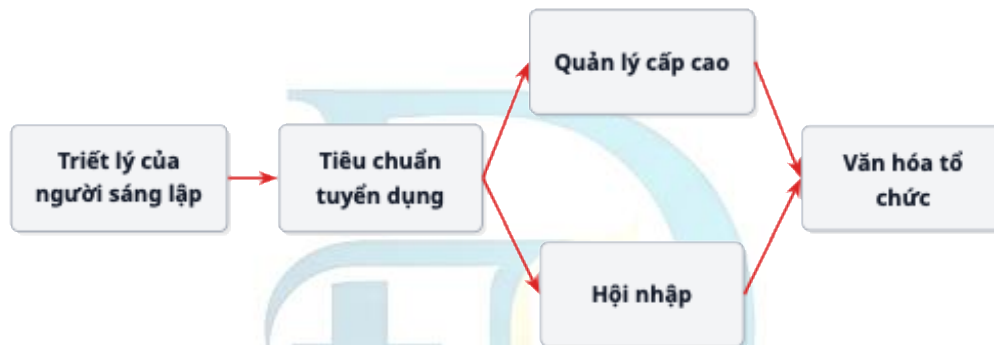
| Rào cản | Biểu hiện | Hậu quả | Cách xử lý   |
|---------|-----------|---------|--|
|         |           |         | Không hoàn toàn đúng. Văn hóa mạnh chỉ tạo lợi thế khi phù hợp với chiến lược, môi trường và chuẩn mực đạo đức. Một văn hóa mạnh nhưng sai hướng có thể làm tổ chức chống thay đổi, loại trừ khác biệt và che giấu sai phạm hiệu quả hơn. Vì vậy nhà quản trị cần hỏi: văn hóa mạnh về điều gì, mạnh để phục vụ mục tiêu nào, và có phù hợp với bối cảnh hiện tại không?   |
|         |           |         | <p><b>Bình luận chuyên sâu – Khi chính “thành công” trở thành cái bẫy văn hóa</b></p> <p>Nghịch lý lớn của văn hóa mạnh là cơ chế tự củng cố: những giả định từng mang lại thành công được lặp lại, khen thưởng và nâng lên thành “chân lý”, đến mức tổ chức ngừng đặt câu hỏi liệu chúng còn đúng không. Khi môi trường đổi chiều (công nghệ mới, đối thủ mới, kỳ vọng khách hàng mới), chính văn hóa mạnh lại khóa tổ chức vào quá khứ – đây là hiện tượng “competency trap” và “active inertia”: tổ chức phản ứng với thách thức mới bằng cách làm nhiều hơn những gì từng hiệu quả, thay vì làm khác đi. Lịch sử kinh doanh đầy những công ty dẫn đầu bị thay thế không phải vì thiếu năng lực, mà vì văn hóa mạnh khiến họ không thấy hoặc không tin vào sự thay đổi. Hàm ý: văn hóa mạnh phải đi kèm một “meta-giá trị” – đó là giá trị học hỏi và tự vấn liên tục, cho phép thách thức cả những giả định thiêng liêng nhất. Văn hóa bền vững không phải văn hóa cứng nhất, mà là văn hóa biết tự thay đổi đúng lúc.</p> |

## 8.4 HÌNH THÀNH, DUY TRÌ VÀ HỘI NHẬP VĂN HÓA TỔ CHỨC

### 8.4.1 Văn hóa bắt đầu như thế nào?

Phong tục, truyền thống và cách thức hoạt động của một tổ chức thường bắt nguồn từ những gì tổ chức đã làm trong quá khứ và mức độ thành công của cách làm đó. Trong giai đoạn đầu, người sáng lập có ảnh hưởng đặc biệt mạnh vì họ lựa chọn người tham gia, thiết kế cấu trúc ban đầu, đưa ra chuẩn mực hành vi và truyền tải niềm tin về mục đích tồn tại của tổ chức.

Văn hóa hình thành theo ba cơ chế: thứ nhất, người sáng lập tuyển chọn và giữ lại những người có giá trị tương thích; thứ hai, họ xã hội hóa nhân viên theo cách suy nghĩ, cảm nhận và hành động của mình; thứ ba, hành vi của chính người sáng lập trở thành biểu tượng để nhân viên quan sát và bắt chước. Khi tổ chức thành công, các giả định ban đầu được củng cố và trở thành văn hóa.



*Hình 8.4 Quy trình hình thành, duy trì và truyền tải văn hóa tổ chức*

#### 8.4.2 Các yếu tố duy trì văn hóa

Khi văn hóa đã hình thành, một số thực tiễn quản trị giúp duy trì nó bằng cách cho nhân viên những trải nghiệm tương tự. Ba lực duy trì mạnh nhất là tiêu chuẩn tuyển dụng, hành vi của lãnh đạo cấp cao và phương pháp xã hội hóa.

*Bảng 8.8 Các yếu tố duy trì văn hóa tổ chức*

| Yếu tố                       | Cơ chế tác động  | Ví dụ quản trị  |
|------------------------------|--|---|
| <b>Tiêu chuẩn tuyển dụng</b> | Chọn người có năng lực và chia sẻ giá trị cốt lõi; tránh người phá hoại chuẩn mực đạo đức. | Phòng vấn hành vi theo giá trị; mô phỏng tình huống đạo đức; realistic job preview. |
| <b>Lãnh đạo cấp cao</b>      | Hành vi của lãnh đạo cho thấy giá trị nào thực sự được ưu tiên.                            | Lãnh đạo công khai học từ sai lầm; không thưởng cho kết quả đạt bằng cách sai.      |

| Yếu tố                      | Cơ chế tác động  | Ví dụ quản trị  |
|-----------------------------|--|---|
| <b>Hệ thống khen thưởng</b> | Hành vi được thưởng sẽ lặp lại và lan rộng.                                | Thưởng cho hợp tác, học hỏi, an toàn, đổi mới, phục vụ khách hàng.      |
| <b>Quá trình hội nhập</b>   | Giúp nhân viên mới hiểu chuẩn mực, mạng lưới quan hệ và ý nghĩa công việc. | Onboarding 30-60-90 ngày; mentor/buddy; storytelling; phản hồi định kỳ. |
| <b>Truyền thông nội bộ</b>  | Làm rõ câu chuyện chung, ưu tiên chiến lược và hành vi mong đợi.           | Town hall, kênh số, bản tin nội bộ, cộng đồng thực hành.                |
| <b>Đo lường và phản hồi</b> | Theo dõi khoảng cách giữa giá trị tuyên bố và trải nghiệm thực tế.         | Khảo sát pulse, chỉ số gắn kết, phỏng vấn nghi việc, dữ liệu khiếu nại. |

### 8.4.3 Quá trình hội nhập nhân viên mới (xã hội hóa)

Hội nhập không chỉ là thủ tục hành chính ban đầu mà là quá trình chuyển đổi giúp nhân viên mới hiểu tổ chức, xây dựng quan hệ, học chuẩn mực hành vi và tìm thấy vai trò của mình trong hệ thống văn hóa. Quá trình này thường gồm ba giai đoạn: giai đoạn trước khi bắt đầu (hình thành kỳ vọng qua tuyển dụng, website, phỏng vấn, lời kể); giai đoạn cọ xát (đối chiếu kỳ vọng với thực tế công việc, cấp trên, đồng nghiệp, nhịp độ và chuẩn mực); và giai đoạn thay đổi – thích nghi (điều chỉnh cách làm, xây mạng lưới, hiểu “luật chơi” chính thức và không chính thức, tăng cảm giác thuộc về).

#### Gợi ý thiết kế onboarding hiện đại

Một chương trình hội nhập hiệu quả nên kết hợp: (1) giới thiệu giá trị và lịch sử tổ chức; (2) đào tạo vai trò công việc; (3) mentor/buddy; (4) mục tiêu 30-60-90 ngày; (5) phản hồi hai chiều; (6) hướng dẫn dùng công cụ số; (7) đối thoại về đạo đức, DEI, an toàn và văn hóa phản hồi.

### Bình luận chuyên sâu – Xã hội hóa: dao hai lưỡi giữa hội nhập và đồng hóa

Xã hội hóa giúp nhân viên mới nhanh chóng hiểu chuẩn mực và giảm lo âu, nhưng nếu làm quá tay nó có thể bóp nghẹt chính sự đa dạng mà tổ chức cần. Nghiên cứu phân biệt hai chiến lược: xã hội hóa “thể chế hóa” (institutionalized – chuẩn hóa, tập thể, theo trình tự, nhấn mạnh “hãy giống chúng tôi”) tạo nhân viên gắn kết, tuân thủ nhưng dễ rập khuôn; và xã hội hóa “cá nhân hóa” (individualized – linh hoạt, khuyến khích nhân viên giữ bản sắc và đóng góp góc nhìn riêng) tạo nhân viên đổi mới hơn nhưng cần văn hóa đủ vững để không hỗn loạn. Lựa chọn không phải đúng – sai mà tùy mục tiêu: ngành cần độ tin cậy và an toàn cao (hàng không, y tế) nghiêng về thể chế hóa; tổ chức cần sáng tạo nghiêng về cá nhân hóa. Hàm ý hiện đại gắn với “culture add”: onboarding lý tưởng vừa truyền chuẩn mực cốt lõi, vừa mời nhân viên mới mang đến điều mới – để hội nhập không trở thành đồng hóa.

## 8.5 TRUYỀN TẢI VĂN HÓA ĐẾN NHÂN VIÊN

Văn hóa được truyền tải không chỉ qua bài phát biểu của lãnh đạo mà qua những tín hiệu lặp đi lặp lại trong đời sống tổ chức. Các tín hiệu đó giúp nhân viên hiểu điều gì được coi trọng, ai được tôn vinh, hành vi nào được chấp nhận và cách tổ chức phản ứng trước sai lầm. Bốn phương thức kinh điển là câu chuyện, nghi lễ, biểu tượng vật chất và ngôn ngữ; bối cảnh số bổ sung thêm hệ thống nền tảng và dữ liệu.

*Bảng 8.9 Các phương thức truyền tải văn hóa tổ chức*

| Phương thức       | Nội dung   | Ví dụ   | Lưu ý cập nhật   |
|-------------------|--|---|--|
| <b>Câu chuyện</b> | Chuyện về người sáng lập, khó khăn, thành công, sai lầm, hành vi anh hùng. | Bill Bowerman (Nike) đổ cao su vào khuôn bánh quế để tạo đế giày mới. | Trong tổ chức số, câu chuyện lan qua video, podcast, mạng xã hội nội bộ. |
| <b>Nghi lễ</b>    | Hoạt động lặp lại nhằm củng cố giá trị                                     | Lễ vinh danh nhân viên, ngày đổi mới,                                 | Tránh nghi lễ hình thức; phải  |

| Phương thức                | Nội dung   | Ví dụ  | Lưu ý cập nhật  |
|----------------------------|--|--|---|
|                            | và tôn vinh hành vi mong đợi.  | ngày Nhà giáo trong giáo dục.  | liên kết với hành vi thật.  |
| <b>Biểu tượng vật chất</b> | Không gian, bố trí, trang phục, logo, công nghệ, khu vực làm việc.             | Không gian mở, phòng sáng tạo, dashboard an toàn, phòng chăm sóc sức khỏe. | Trong hybrid, biểu tượng còn ở nền tảng số và trải nghiệm online. |
| <b>Ngôn ngữ</b>            | Thuật ngữ, khẩu hiệu, cách gọi vai trò, cách phản hồi, cách nói về khách hàng. | “growth mindset”; “speak up”; “học từ sai lầm”.                            | Ngôn ngữ phải đi kèm hành động; nếu không sẽ tạo mĩa mai văn hóa. |
| <b>Hệ thống số</b>         | Nền tảng quản trị tri thức, công cụ cộng tác, AI, dữ liệu hành vi.             | Teams, Slack, dashboard OKR, hệ thống học tập nội bộ.                      | Cân bằng hiệu quả với quyền riêng tư và niềm tin.                 |

Điểm chung của mọi phương thức: tín hiệu chỉ tạo văn hóa thật khi nhất quán với hành vi, hệ thống khen thưởng và quyết định quản trị. Khi tổ chức dùng cụm từ “học từ sai lầm” thay vì “tìm người chịu trách nhiệm”, nhân viên cảm nhận mức an toàn tâm lý khác nhau – nhưng chỉ khi ngôn ngữ đó được thực hành thật.

### Bình luận chuyên sâu – Vì sao câu chuyện mạnh hơn quy định?

Bộ quy tắc ứng xử mô tả hành vi mong đợi, nhưng câu chuyện mới khiến hành vi đó đáng nhớ và đáng noi theo. Lý do nằm ở tâm lý học nhận thức: con người ghi nhớ và truyền lại thông tin dưới dạng tự sự (narrative) tốt hơn nhiều so với danh sách quy tắc trừu tượng; một câu chuyện có nhân vật, xung đột và lựa chọn đạo đức kích hoạt cả cảm xúc lẫn nhận thức, biến giá trị thành mô hình hành vi cụ thể. Đó là lý do các tổ chức có văn hóa mạnh thường có một “kho chuyện” sống động về người

sáng lập, về lần tổ chức chọn nguyên tắc thay vì lợi nhuận, về một nhân viên bình thường làm điều phi thường. Nhưng mặt trái cũng đáng lưu ý: câu chuyện được kể chọn lọc có thể tô hồng quá khứ, hợp pháp hóa cái cũ và ngăn thay đổi (“hồi đó chúng ta làm thế này mới thành công”). Hàm ý quản trị: hãy chủ động “cypat” câu chuyện – tôn vinh đúng hành vi mình muốn nhân rộng, đồng thời sẵn sàng kể cả những câu chuyện về thất bại và đổi mới để văn hóa không bị đóng băng trong huyền thoại.

## 8.6 VĂN HÓA TÍCH CỰC, VĂN HÓA ĐẠO ĐỨC VÀ VĂN HÓA ĐỔI MỚI

Giáo trình hiện đại nhấn mạnh rằng văn hóa không chỉ được mô tả mà còn có thể được thiết kế và phát triển theo định hướng tích cực, đạo đức và đổi mới – ba hướng phát triển quan trọng của văn hóa tổ chức hiện nay.

*Bảng 8.10 So sánh văn hóa tích cực, đạo đức và đổi mới*

| Loại văn hóa            | Trọng tâm  | Hành vi cốt lõi   | Công cụ quản trị   |
|-------------------------|--|---|--|
| <b>Văn hóa tích cực</b> | Phát triển điểm mạnh, ghi nhận, sức sống và sự trưởng thành của nhân viên. | Công nhận đóng góp, hỗ trợ học tập, phản hồi xây dựng, chăm sóc sức khỏe. | Coaching, recognition, phúc lợi, học tập cá nhân hóa.              |
| <b>Văn hóa đạo đức</b>  | Hành vi đúng đắn, công bằng, minh bạch và trách nhiệm.                     | Nói sự thật, bảo vệ người phản ánh, không đánh đổi đạo đức lấy kết quả.   | Code of conduct, whistleblowing, đào tạo đạo đức, tone at the top. |

| Loại văn hóa           | Trọng tâm  | Hành vi cốt lõi   | Công cụ quản trị                                       |
|------------------------|--|---|--|
| <b>Văn hóa đổi mới</b> | Sáng tạo, thử nghiệm, học hỏi và triển khai ý tưởng mới. | Đề xuất ý tưởng, thử nghiệm nhanh, hợp tác liên chức năng, chấp nhận rủi ro có kiểm soát. | Agile, design thinking, quỹ thử nghiệm, idea champion. |

### 8.6.1 Phát triển văn hóa tích cực

Văn hóa tích cực nhấn mạnh xây dựng trên điểm mạnh của người lao động, ghi nhận nhiều hơn trừng phạt và khuyến khích phát triển cá nhân – không có nghĩa bỏ qua vấn đề hay giảm tiêu chuẩn hiệu suất. Nhà quản trị phát triển văn hóa tích cực qua ba nhóm hành động: thiết kế công việc có ý nghĩa; công nhận đóng góp cụ thể và kịp thời; tạo điều kiện để nhân viên học hỏi, phục hồi năng lượng và xây dựng quan hệ tích cực.

### 8.6.2 Phát triển văn hóa đạo đức

Văn hóa đạo đức được xây dựng khi tổ chức không chỉ yêu cầu tuân thủ quy định mà còn tạo môi trường để nhân viên nêu vấn đề, phản biện quyết định sai và hành động theo nguyên tắc công bằng. Ba yếu tố then chốt:

- **Tone at the top:** lãnh đạo cấp cao nói và làm nhất quán về đạo đức.
- **Justice in practice:** quy trình kỷ luật, thăng tiến, trả lương và phân công công việc phải công bằng.
- **Speak-up culture:** người lao động có thể báo cáo rủi ro hoặc sai phạm mà không sợ trả đũa.

### 8.6.3 Phát triển văn hóa đổi mới

Văn hóa đổi mới không chỉ là khuyến khích ý tưởng mới; nó đòi hỏi bối cảnh phù hợp, nguồn lực cho thử nghiệm, cơ chế lựa chọn ý tưởng, người bảo trợ ý tưởng và khả năng chuyển ý tưởng thành triển khai. Tổ chức có văn hóa đổi mới cần cho phép bất đồng xây dựng, thử nghiệm có kiểm soát và học hỏi từ dữ liệu.

*Bảng 8.11 Checklist xây dựng văn hóa đổi mới*

| Câu hỏi   | Dấu hiệu tốt   | Dấu hiệu cảnh báo   |
|---|--|---|
| <b>Nhân viên có dám nêu ý tưởng trái chiều không?</b> | Phản biện xây dựng trong họp, không quy chụp cá nhân.    | Im lặng, né tránh cấp trên, chỉ nói điều lãnh đạo muốn nghe.    |
| <b>Sai lầm được xử lý thế nào?</b>                    | Phân tích nguyên nhân, rút bài học, cải tiến quy trình.  | Đổ lỗi, che giấu, phạt nặng mọi thử nghiệm thất bại.            |
| <b>Ý tưởng có nguồn lực triển khai không?</b>         | Quý thử nghiệm, thời gian sáng tạo, nhóm liên chức năng. | Ý tưởng dừng ở khẩu hiệu, không ngân sách hoặc người phụ trách. |
| <b>Khách hàng có tham gia đổi mới không?</b>          | Thử nghiệm với người dùng, đo phản hồi, cải tiến nhanh.  | Phát triển sản phẩm chủ yếu theo giá định nội bộ.               |

### Lưu ý đạo đức – An toàn tâm lý là nền của cả ba hướng văn hóa

Văn hóa tích cực, đạo đức và đổi mới đều dựa trên một điều kiện chung: an toàn tâm lý (psychological safety) – niềm tin rằng nói thật, nêu vấn đề, thừa nhận sai lầm và đề xuất ý tưởng mới sẽ không bị trừng phạt. Thiếu an toàn tâm lý, mọi khẩu hiệu về “đổi mới” hay “chính trực” đều trở thành hình thức.

## 8.7 VĂN HÓA TỔ CHỨC TRONG BỐI CẢNH MỚI

### 8.7.1 Đa dạng, công bằng và hòa nhập (DEI)

Văn hóa cần tạo điều kiện để các nhóm nhân viên khác nhau có cơ hội đóng góp và phát triển. DEI không chỉ là chính sách nhân sự mà là một phần của văn hóa: ai được lắng nghe, ai được thăng tiến, tiếng nói thiểu số có được xem trọng không và sai lệch vô thức được xử lý thế nào. Văn hóa hòa nhập giúp khai thác đa dạng nhận thức, giảm thành kiến và tăng chất lượng quyết định.

### 8.7.2 ESG/CSR và văn hóa bền vững

Tổ chức ngày nay chịu áp lực ngày càng lớn từ khách hàng, nhà đầu tư, người lao động và xã hội về trách nhiệm môi trường, xã hội và quản trị. Văn hóa bền vững không chỉ nằm ở báo cáo ESG mà phải tích hợp vào chiến lược, chuỗi cung ứng, thiết kế sản phẩm, hành vi lãnh đạo và hệ thống thưởng. Nếu văn hóa chỉ tuyên bố bền vững nhưng thực tế khuyến khích tăng trưởng bằng mọi giá, tổ chức dễ bị xem là “greenwashing”.

### 8.7.3 AI, dữ liệu và giám sát số

AI và dữ liệu lớn đang thay đổi cách tổ chức đo lường hiệu suất, tuyển dụng, đào tạo, cộng tác và ra quyết định. Công nghệ có thể hỗ trợ minh bạch và học hỏi, nhưng cũng có thể tạo văn hóa giám sát nếu người lao động cảm thấy bị theo dõi liên tục. Vấn đề cốt lõi không phải có dùng AI hay không, mà AI được dùng theo giá trị nào: hỗ trợ con người, tăng công bằng và học hỏi, hay kiểm soát quá mức và làm suy giảm niềm tin.

*Bảng 8.12 Nguyên tắc văn hóa khi áp dụng AI trong tổ chức*

| Nguyên tắc                  | Câu hỏi quản trị  | Ví dụ hành động   |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Minh bạch</b>            | Nhân viên có biết dữ liệu nào được thu thập và dùng làm gì không? | Công bố chính sách dữ liệu, giải thích thuật toán trong đánh giá nhân sự. |
| <b>Công bằng</b>            | AI có tạo thiên lệch với nhóm nhân viên/ứng viên nào không?       | Kiểm toán thuật toán, đánh giá tác động DEI, có quyền khiếu nại.          |
| <b>Tăng cường con người</b> | AI hỗ trợ hay thay thế phán đoán quản lý một cách máy móc?        | Dùng AI gợi ý; quyết định cuối có trách nhiệm của con người.              |
| <b>Bảo mật và riêng tư</b>  | Dữ liệu cá nhân có được bảo vệ phù hợp không?                     | Tối thiểu hóa dữ liệu, phân quyền truy cập, tuân thủ pháp luật.           |
| <b>Học hỏi liên tục</b>     | Tổ chức có học từ dữ liệu và phản hồi người dùng không?           | Đào tạo AI literacy, vòng phản hồi, cải tiến quy trình.                   |

### 8.7.4 Làm việc hybrid và văn hóa số

Làm việc từ xa và hybrid làm giảm sự phụ thuộc vào không gian vật lý nhưng không làm văn hóa biến mất; ngược lại, văn hóa trở nên quan trọng hơn vì nhân viên cần chuẩn mực rõ ràng về giao tiếp, phối hợp, tin tưởng, phản hồi và ranh giới công việc – cuộc sống. Tổ chức cần thiết kế “nghi lễ số”: họp định kỳ có mục tiêu, quy tắc phản hồi, ghi nhận thành tích online, không họp quá tải và cơ chế kết nối xã hội để tránh cô lập.

### 8.7.5 Văn hóa trong khủng hoảng

Khủng hoảng là phép thử văn hóa. Khi đối mặt biến động, tổ chức bộc lộ rõ giá trị thật: bảo vệ con người hay chỉ bảo vệ chỉ tiêu, minh bạch hay che giấu, học hỏi hay đổ lỗi, cộng tác hay chia rẽ. Một văn hóa tốt trong khủng hoảng cần tốc độ, minh bạch, lòng tin, năng lực phối hợp và sự quan tâm đến sức khỏe tinh thần của nhân viên.

#### Bình luận chuyên sâu – Công nghệ không trung lập về văn hóa

Một ngộ nhận phổ biến là xem AI, dữ liệu và công cụ số như những công cụ “trung lập” chỉ phục vụ hiệu quả. Thực ra mỗi lựa chọn công nghệ đều mã hóa một giả định văn hóa. Quyết định đo “số giờ online” thay vì “kết quả” phát đi thông điệp tổ chức tin nhân viên cần bị giám sát (giả định kiểu thuyết X). Quyết định để thuật toán xếp hạng nhân viên mà không giải thích được phát đi thông điệp con người là “điểm số”. Ngược lại, dùng AI để giảm việc lặp lại và trả lại thời gian cho công việc sáng tạo phát đi thông điệp tôn trọng con người. Vì vậy, khi triển khai công nghệ, câu hỏi quản trị quan trọng nhất không phải “công cụ này có hiệu quả không?” mà “công cụ này đang củng cố giả định văn hóa nào – tin tưởng hay kiểm soát, phát triển con người hay tối ưu hóa con người như nguồn lực?”. Trong kỷ nguyên số, lựa chọn công nghệ chính là lựa chọn văn hóa.

## 8.8 THAY ĐỔI VĂN HÓA TỔ CHỨC

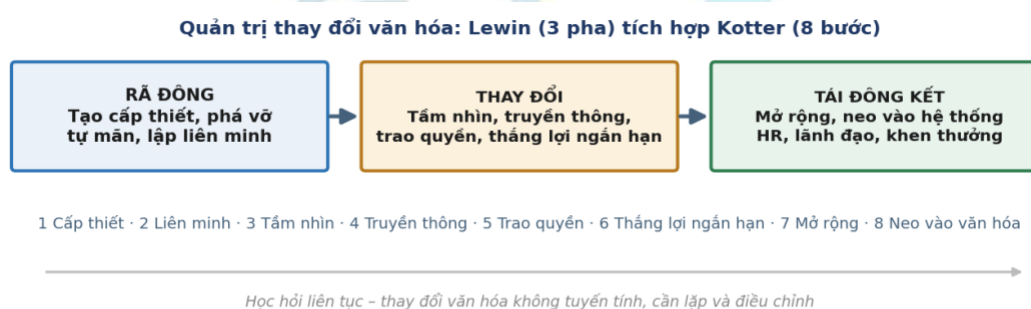
### 8.8.1 Vì sao thay đổi văn hóa khó?

Thay đổi văn hóa khó vì văn hóa gắn với bản sắc, quyền lực, thói quen, lợi ích và ký ức thành công của tổ chức. Những điều từng giúp tổ chức thành công thường được xem là

“đúng”, ngay cả khi bối cảnh đã thay đổi. Ngoài ra, nhân viên có thể kháng cự vì sợ mất năng lực, mất vị thế, mất quan hệ hoặc không tin lãnh đạo thực sự cam kết.

- Văn hóa nằm ở giả định nền tảng nên khó quan sát và khó tác động trực tiếp.
- Các hệ thống HR, KPI, thưởng phạt và cấu trúc quyền lực thường củng cố văn hóa cũ.
- Lãnh đạo có thể tuyên bố thay đổi nhưng hành vi hằng ngày lại gửi tín hiệu ngược.
- Thay đổi văn hóa thường không tuyến tính; có thể tiến triển, lùi lại và xuất hiện xung đột.

## 8.8.2 Các cách tiếp cận quản trị thay đổi văn hóa



*Hình 8.5 Quản trị thay đổi văn hóa: tích hợp Lewin và Kotter*

*Bảng 8.13 Công cụ thay đổi văn hóa tổ chức*

| Công cụ                | Mục đích                                       | Khi nào sử dụng                                  | Điểm cần chú ý                                 |
|------------------------|--|--|--|
| <b>Mô hình Lewin</b>   | Rã đông – thay đổi – tái định hình.            | Khi cần khung đơn giản để truyền thông thay đổi. | Tránh hiểu thay đổi là tuyến tính tuyệt đối.   |
| <b>Tám bước Kotter</b> | Từ tạo cấp thiết đến neo thay đổi vào văn hóa. | Khi cần chương trình chuyển đổi quy mô lớn.      | Thắng lợi ngắn hạn phải thật, không hình thức. |

| Công cụ                        | Mục đích  | Khi nào sử dụng                                      | Điểm cần chú ý                                 |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Nghiên cứu hành động</b>    | Chẩn đoán – can thiệp – đánh giá – học hỏi.               | Khi cần thay đổi dựa trên dữ liệu và sự tham gia.    | Cần dữ liệu đáng tin và sự tham gia thực chất. |
| <b>Phát triển tổ chức (OD)</b> | Can thiệp vào con người, nhóm, quy trình và hệ thống.     | Khi vấn đề là xung đột, hợp tác, niềm tin, lãnh đạo. | Cần chuyên gia dẫn dắt và cam kết dài hạn.     |
| <b>Appreciative Inquiry</b>    | Tập trung vào điểm mạnh và lúc tổ chức vận hành tốt nhất. | Khi muốn tạo năng lượng tích cực cho thay đổi.       | Không bỏ qua rủi ro hoặc vấn đề đạo đức.       |

### 8.8.3 Nguyên tắc thực hành khi thay đổi văn hóa

- Bắt đầu từ hành vi cụ thể, không chỉ từ khẩu hiệu (ví dụ “tôn trọng khách hàng” phải thành quy chuẩn xử lý phàn nàn và bồi thường).
- Lãnh đạo phải nêu gương trong những quyết định khó, vì nhân viên quan sát hành vi hơn là nghe thông điệp.
- Điều chỉnh đồng bộ hệ thống nhân sự: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, thưởng phạt, thăng tiến, kỷ luật.
- Tạo nhóm tiên phong và lan tỏa qua chiến thắng ngắn hạn để giảm hoài nghi.
- Đo lường liên tục bằng cả dữ liệu định lượng và câu chuyện định tính.
- Xử lý các biểu tượng của văn hóa cũ nếu chúng mâu thuẫn với định hướng mới.
- Bảo vệ người dám nói thật, vì thay đổi văn hóa không thể xảy ra nếu tổ chức trừng phạt tiếng nói phản biện.

#### Bình luận chuyên sâu – Thay đổi văn hóa: đổi hệ thống trước hay đổi niềm tin trước?

Có hai trường phái về thay đổi văn hóa. Trường phái “từ trên xuống – đổi niềm tin trước” tin rằng phải thay đổi nhận thức và giá trị của con người (qua đào tạo, truyền

thông, tầm nhìn) thì hành vi mới đổi. Trường phái “từ hành vi vào – đổi hệ thống trước” cho rằng cách nhanh nhất để đổi văn hóa là đổi các “đòn bẩy” cứng – tiêu chí tuyển dụng, KPI, hệ thống thưởng, ai được thăng tiến – để buộc hành vi mới xuất hiện, và niềm tin sẽ thay đổi theo sau (con người hợp lý hóa hành vi của mình – liên hệ bất hòa nhận thức, Chương 3). Bằng chứng thực tiễn nghiêng về kết hợp nhưng ưu tiên đòn bẩy hệ thống: khẩu hiệu và hội thảo hiếm khi đổi được văn hóa nếu hệ thống khen thưởng vẫn tưởng thưởng hành vi cũ. Một tổ chức hào hào “hợp tác” nhưng vẫn xếp hạng và thưởng cá nhân theo đường cong sẽ không bao giờ trở nên hợp tác. Hàm ý sắc bén: muốn biết một chương trình thay đổi văn hóa có thật không, đừng nhìn vào tuyên bố tầm nhìn; hãy nhìn xem tổ chức đã đổi hệ thống đánh giá, thưởng và thăng tiến hay chưa.

## 8.9 ĐO LƯỜNG VÀ CHẨN ĐOÁN VĂN HÓA TỔ CHỨC

Văn hóa khó đo vì vừa có phần hữu hình vừa có phần ngầm định. Nhà quản trị có thể chẩn đoán bằng cách kết hợp nhiều nguồn dữ liệu. Không nên chỉ dựa vào khảo sát (người lao động có thể trả lời theo điều họ nghĩ là “đúng”) cũng không nên chỉ dựa vào quan sát cảm tính (dễ thiên lệch).

*Bảng 8.14 Công cụ đo lường và chẩn đoán văn hóa*

| Công cụ                         | Dữ liệu thu được   | Ưu điểm                                    | Hạn chế  |
|---------------------------------|--|--|--|
| <b>Khảo sát văn hóa/khí hậu</b> | Cảm nhận về giá trị, công bằng, tin tưởng, đổi mới, an toàn tâm lý.  | Dễ so sánh giữa bộ phận và theo thời gian. | Có thể bị trả lời xã hội mong muốn; cần bảo mật. |
| <b>Phỏng vấn sâu</b>            | Câu chuyện, trải nghiệm, mâu thuẫn giữa giá trị tuyên bố và thực tế. | Hiểu chiều sâu và ngữ cảnh.                | Tốn thời gian; phụ thuộc kỹ năng phỏng vấn.      |

| Công cụ                            | Dữ liệu thu được   | Ưu điểm                                 | Hạn chế  |
|------------------------------------|--|---|--|
| <b>Focus group</b>                 | Nhận thức nhóm về chuẩn mực, xung đột, rào cản thay đổi.                 | Tạo thảo luận và giải pháp chung.       | Có thể bị chi phối bởi người có quyền lực.         |
| <b>Quan sát hiện vật</b>           | Không gian, nghi lễ, họp, kênh số, biểu tượng, tương tác.                | Nhìn được văn hóa trong hành động.      | Cần thời gian và khung phân tích rõ.               |
| <b>HR analytics</b>                | Nghi việc, vắng mặt, khiếu nại, thăng tiến, đa dạng, học tập, hiệu suất. | Phát hiện xu hướng và điểm nóng.        | Dữ liệu không tự giải thích nguyên nhân.           |
| <b>Phân tích mạng lưới tổ chức</b> | Luồng giao tiếp, người kết nối, silo, nhóm ảnh hưởng.                    | Hữu ích trong tổ chức hybrid và số hóa. | Cần bảo vệ quyền riêng tư và giải thích minh bạch. |

### Bộ câu hỏi chẩn đoán nhanh dành cho nhà quản trị

- Những hành vi nào được khen thưởng nhiều nhất?
- Ai là “người hùng” trong câu chuyện nội bộ?
- Nhân viên có dám nói sự thật với cấp trên không?
- Sai lầm được xem là cơ hội học hỏi hay lý do trừng phạt?
- Khi có xung đột giữa lợi nhuận và đạo đức, tổ chức chọn gì?
- Giá trị cốt lõi có xuất hiện trong tuyển dụng, thăng tiến và kỷ luật không?
- Nhân viên mới mất bao lâu để hiểu “luật chơi” không chính thức?

## TÌNH HUỐNG CHUYÊN NGHIỆP

### TÌNH HUỐNG 8.1 – Netflix: văn hóa xuất sắc và “farming for dissent”

**Bối cảnh:** Netflix là ví dụ nổi bật về văn hóa tổ chức được quản trị như một hệ thống hành vi. Bản Culture Memo cập nhật được hoàn thiện sau quá trình góp ý nội bộ kéo dài, với hàng nghìn bình luận từ nhân viên. Văn hóa nhấn mạnh “people over process”: tuyển và giữ người năng lực cao, trao quyền tự chủ, kỳ vọng trách nhiệm và phản hồi thẳng thắn; cùng tinh thần “farming for dissent” – chủ động tìm bất đồng để cải thiện chất lượng quyết định.

**Phân tích:** Đây là dạng văn hóa mạnh, định hướng hiệu suất và đổi mới. “Farming for dissent” là cơ chế chống tư duy nhóm (Chương 5): chủ động mời phản biện làm giảm rủi ro đồng thuận mù quáng. Tuy nhiên, văn hóa hiệu suất cao cũng tạo áp lực liên tục; an toàn tâm lý phụ thuộc vào cách phản hồi được thực hành, và đánh giá “phù hợp văn hóa” phải tránh trở thành loại trừ khác biệt.

**Ý nghĩa quản trị:** Văn hóa tự chủ chỉ bền vững khi đi cùng minh bạch, năng lực cao, trách nhiệm cá nhân và cơ chế phản biện an toàn.

#### **Câu hỏi thảo luận:**

- Netflix duy trì văn hóa mạnh theo những đặc tính nào trong Bảng 8.4?
- “Farming for dissent” giúp giảm rủi ro ra quyết định nhóm thế nào?
- Văn hóa hiệu suất cao có thể tạo áp lực gì cho nhân viên?
- Nếu áp dụng vào doanh nghiệp Việt Nam, cần điều chỉnh gì để phù hợp văn hóa quốc gia?

### **TÌNH HUỐNG 8.2 – Microsoft: từ “know-it-all” đến “learn-it-all” trong kỷ nguyên AI**

**Bối cảnh:** Microsoft dưới thời Satya Nadella được xem như ví dụ về chuyển đổi văn hóa gắn với tư duy phát triển (growth mindset). Thay vì văn hóa “biết tất cả”, tổ chức nhấn mạnh tinh thần “học tất cả”, sự đồng cảm, hợp tác và học hỏi liên tục. Chuyển đổi diễn ra không chỉ qua khẩu hiệu mà qua hệ thống quản trị: đánh giá cách nhân viên đóng góp vào thành công của người khác, khuyến khích thử nghiệm, học từ dữ liệu và hợp tác xuyên bộ phận.

**Phân tích:** Văn hóa “growth mindset” giúp chuyển từ cạnh tranh nội bộ sang phối hợp, từ bảo vệ tri thức cá nhân sang học hỏi chung – đặc biệt quan trọng khi AI làm thay đổi sản phẩm, quy trình và năng lực cần có. Điểm mấu chốt: thay đổi được neo vào hệ thống đánh giá và hành vi lãnh đạo, không chỉ truyền thông.

**Ý nghĩa quản trị:** Thay đổi văn hóa cần được neo vào hệ thống đánh giá, lãnh đạo nêu gương và các năng lực mới như AI literacy, học hỏi liên tục và hợp tác số.

**Câu hỏi thảo luận:**

- Microsoft đã thay đổi giả định nền tảng nào về con người và học hỏi?
- Vì sao việc đổi hệ thống đánh giá lại quan trọng với thay đổi văn hóa (liên hệ mục 8.8)?
- Growth mindset hỗ trợ thích nghi với AI như thế nào?
- Bài học nào áp dụng được cho một tổ chức Việt Nam đang chuyển đổi số?

## TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ

1. Văn hóa tổ chức là hệ thống giá trị, niềm tin, chuẩn mực, giả định và biểu tượng được chia sẻ, định hướng hành vi và tạo bản sắc. Văn hóa khác khí hậu: văn hóa sâu và bền, khí hậu là cảm nhận tức thời.
2. Văn hóa gồm ba cấp độ (Schein): hiện vật hữu hình, giá trị tuyên bố và giả định nền tảng. Khoảng cách giữa giá trị tuyên bố và giả định nền tảng quyết định văn hóa thật hay hình thức.
3. Văn hóa mạnh tạo tự kiểm soát và cam kết nhưng chỉ tốt khi phù hợp chiến lược, bối cảnh và đạo đức; nếu sai hướng, nó cản trở thay đổi và loại trừ khác biệt.
4. Văn hóa hình thành từ người sáng lập và được duy trì qua tuyển dụng, lãnh đạo cấp cao, khen thưởng và xã hội hóa; được truyền tải qua câu chuyện, nghi lễ, biểu tượng, ngôn ngữ và hệ thống số.
5. Văn hóa hiện đại cần phát triển theo hướng tích cực, đạo đức và đổi mới, trên nền an toàn tâm lý; đồng thời thích ứng với DEI, ESG, AI, hybrid và khủng hoảng.

6. Thay đổi văn hóa khó vì gắn với bản sắc và hệ thống; cần đổi đồng bộ cả niềm tin và đòn bẩy hệ thống (tuyển dụng, KPI, thưởng, thăng tiến), với lãnh đạo nêu gương và bảo vệ tiếng nói.
7. Văn hóa cần được chẩn đoán bằng nhiều nguồn dữ liệu kết hợp, không chỉ khảo sát hay cảm tính.

## CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Văn hóa tổ chức là gì? Phân biệt văn hóa tổ chức và khí hậu tổ chức.
2. Trình bày ba cấp độ văn hóa của Schein. Vì sao “giá trị treo tường” thường vô hiệu?
3. Phân biệt văn hóa chính thống, văn hóa bộ phận và phản văn hóa. Cho ví dụ.
4. Văn hóa mạnh có luôn tốt hơn văn hóa yếu không? Phân tích.
5. Văn hóa hình thành và được duy trì như thế nào? Vai trò của người sáng lập và lãnh đạo cấp cao.
6. Các phương thức truyền tải văn hóa là gì? Vì sao câu chuyện mạnh hơn quy định?
7. Phân biệt văn hóa tích cực, đạo đức và đổi mới. Vì sao an toàn tâm lý là nền của cả ba?
8. Vì sao thay đổi văn hóa khó? Nên đổi hệ thống trước hay đổi niềm tin trước?
9. Làm thế nào để chẩn đoán văn hóa của một tổ chức một cách đáng tin cậy?

## TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG TỔNG HỢP

**Công ty “Việt Tín” và bài toán đổi văn hóa khi chuyển đổi số.** Việt Tín là doanh nghiệp truyền thống 20 năm tuổi, từng thành công nhờ kỷ luật, cấp bậc rõ và quy trình chặt. Khi chuyển đổi số, ban lãnh đạo treo khẩu hiệu “đổi mới, dám thử nghiệm, học từ sai lầm” và tổ chức nhiều hội thảo văn hóa. Tuy nhiên sau một năm, nhân viên vẫn ngại đề xuất ý tưởng, các thử nghiệm thất bại bị phê bình nặng, người được thăng tiến vẫn là người “an toàn, không sai sót”, và hệ thống KPI vẫn chỉ thưởng kết quả ngắn hạn. Một số nhân tài trẻ bắt đầu nghỉ việc.

**Câu hỏi thảo luận:** (1) Dùng mô hình ba cấp độ Schein để chỉ ra khoảng cách giữa giá trị tuyên bố và giả định nền tảng tại Việt Tín. (2) Vì sao hội thảo và khẩu hiệu không đổi được văn hóa? (3) Theo mục 8.8, những đòn bẩy hệ thống nào cần thay đổi? (4) Thiết kế lộ trình thay đổi theo Lewin/Kotter cho 12 tháng. (5) Làm sao đo lường tiến bộ văn hóa một cách đáng tin cậy?

### Gợi ý phân tích

Vấn đề điển hình của “văn hóa khẩu hiệu”: giá trị tuyên bố (“đổi mới, học từ sai lầm”) mâu thuẫn với giả định nền tảng thật (“an toàn, không sai mới được thưởng”) – nhân viên đọc tín hiệu từ thăng tiến và KPI chứ không từ poster. Giải pháp phải đổi đòn bẩy hệ thống: tiêu chí thăng tiến thưởng người dám thử nghiệm có trách nhiệm, KPI cân bằng ngắn – dài hạn và có chỉ số học hỏi, cơ chế “thất bại thông minh”, lãnh đạo công khai kể về sai lầm của chính mình, và bảo vệ người nêu ý tưởng. Đo lường kết hợp khảo sát an toàn tâm lý, số đề xuất/thử nghiệm, tỷ lệ giữ chân nhân tài trẻ và câu chuyện định tính.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed., Global Edition). Pearson. [Organizational Culture].
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing Business Ethics* (8th ed.). Wiley.

Nadella, S. (2017). *Hit Refresh*. HarperBusiness.

Netflix. (2024). *Sharing Our Latest Culture Memo*.

