

EDGAR H. SCHEIN & PETER SCHEIN

Lê Đào Anh Khuông dịch

LÃNH ĐẠO & VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

5th
EDITION

XÂY DỰNG VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP ĐỂ NÂNG CAO
SỰ HÀI LÒNG VÀ HIỆU SUẤT
CỦA NHÂN VIÊN

 SAGONBOOKS

 NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

EDGAR H. SCHEIN & PETER SCHEIN

Lê Văn Anh, Nguyễn Văn Anh

LÃNH ĐẠO & VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Copyright © 2017 by Edgar H. Schein

This translation is published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc.
No part of this book may be reproduced by any mechanical, photographic,
or electronic process, or in the form of a phonographic recording. Nor may
it be stored in a retrieval system, transmitted, or otherwise be copied for
public or private use other than for "fair use" as brief quotations embodied
in written and recorded materials without prior written permission of the publisher.

LÃNH ĐẠO & VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

The authors Edgar H. Schein & Peter Schein

phần này được dịch từ bản gốc xuất bản sau đây
bản gốc được dịch từ bản gốc xuất bản từ đặc biệt là hành
trên mạng Internet mà không có sự
phản ứng của các nhà xuất bản sách Sài Gòn dẫn vì
lợi Công ty.

5th

EDITION

XÂY DỰNG VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP ĐỂ NÂNG CAO
SỰ TIẾT LÒNG VÀ HIỆU SUẤT
CỦA NHÂN VIÊN

Website: www.levananh.com
Email: info@levananh.com
Điện thoại: (028) 625 625 625
Trụ sở: 10/1 Trần Hưng Đạo, Quận 10, TP.HCM
Số 10/1 Trần Hưng Đạo, Quận 10, TP.HCM



EDGAR H. SCHEIN & PETER SCHEIN

Lê Đào Anh Khương dịch

LÃNH ĐẠO & VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP



XÂY DỰNG VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP ĐỂ NÂNG CAO
SỰ HÀI LÒNG VÀ HIỆU SUẤT
CỦA NHÂN VIÊN

SAIGONBOOKS

NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

PHẦN III

VĂN HÓA VÀ VAI TRÒ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO QUA CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN

Chương 6 Văn hóa và vai trò của người sáng lập 125

Chương 7 Sự tạo thành nền văn hóa khi giải quyết

các vấn đề bên 145

Chương 8 Nhà lãnh đạo cần làm gì để truyền tải

nền văn hóa của mình vào tổ chức? 175

Lời nói đầu 7

Về các tác giả 11

PHẦN I

ĐỊNH NGHĨA VĂN HÓA VÀ CẤU TRÚC VĂN HÓA

Chương 1 Một vài khái niệm về văn hóa 15

Chương 2 Cấu trúc văn hóa – làm thế nào
để phân tích văn hóa? 27

Chương 3 Các trường hợp minh họa 39

PHẦN II

CÁC LÃNH ĐẠO CẦN BIẾT GÌ VỀ VĂN HÓA VĨ MÔ?

Chương 4 Làm thế nào để phân tích một nền văn hóa vĩ mô? 81

Chương 5 Làm thế nào để làm việc hiệu quả
trong bối cảnh đa văn hóa? 106

PHẦN III

VĂN HÓA VÀ VAI TRÒ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO QUA CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN

Chương 6	Văn hóa và vai trò của người sáng lập	125
Chương 7	Sự tạo thành nền văn hóa khi giải quyết các vấn đề bên ngoài – bên trong	145
Chương 8	Nhà lãnh đạo cần làm gì để truyền tải nền văn hóa của mình vào tổ chức?	175
Chương 9	Những biến chuyển của văn hóa khi tổ chức phát triển, trưởng thành và suy yếu	199
Chương 10	Sự phát triển tự nhiên và có định hướng của văn hóa	223

PHẦN IV

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐÁNH GIÁ VÀ THAY ĐỔI VĂN HÓA?

Chương 11	Đánh giá định lượng qua việc đo lường từng khía cạnh và phân loại văn hóa	242
Chương 12	Đánh giá định tính thông qua đối thoại	258
Chương 13	Mô hình thay đổi văn hóa	266
Chương 14	Lãnh đạo cũng phải học hỏi	282
Suy nghĩ sau cùng: Thấu hiểu bản thân mình chính là thấu hiểu nền văn hóa bên trong		293

LỜI NÓI ĐẦU

Một quyển sách đã có 4 phiên bản, sống cùng độc giả suốt hơn 30 năm thì phiên bản cập nhật lần thứ 5 này có gì mới?

Tôi tự hào giới thiệu phiên bản thứ 5 của quyển sách này với sự tham gia của con trai tôi, Peter Schein, người đã có hơn 25 năm làm việc tại rất nhiều công ty công nghệ ở Thung lũng Silicon với đủ kiểu lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp. Tôi hi vọng sự hợp tác này sẽ mang đến cho bạn đọc nhiều thông tin thú vị về những chuyện đã diễn ra xung quanh khái niệm “văn hóa doanh nghiệp” trong nhiều thập kỷ qua.

Trong suốt mấy mươi năm, các vấn đề xoay quanh văn hóa doanh nghiệp chưa bao giờ lỗi thời, thậm chí ngày càng cấp thiết khi xu hướng toàn cầu hóa và sự bùng nổ của công nghệ đã mang đến cho chúng ta nhiều cơ hội hơn để tiếp xúc và làm việc với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau. Các nhóm làm việc xuyên quốc gia ngày càng phát triển với các thành viên thuộc nhiều quốc gia, nhiều sắc tộc, vậy thì làm sao để các nhóm này có thể chấp nhận và cảm thông cho nhau, khi họ chỉ gặp nhau qua màn hình máy tính? Sự khác biệt về văn hóa vì thế ngày càng trở thành vấn đề lớn, không chỉ với tổ chức hay các nhà lãnh đạo, mà còn với bản thân mỗi người trong việc hợp tác để chung sống và làm việc hiệu quả.

Trong bối cảnh đó, vai trò của các nhà lãnh đạo cũng phải thay đổi. Nhà lãnh đạo cần làm gì để kết nối các thành viên của mình sâu sắc hơn, giúp họ và cả chính mình có tư duy cởi mở hơn để tiếp nhận các nền văn hóa khác nhau? Chính vì thế, ở lần tái bản này, tôi hi vọng sự góp mặt của Peter sẽ mang đến những quan điểm mới mẻ hơn, cũng như giúp bạn đọc có thể áp dụng linh hoạt hơn các lý thuyết và mô hình tôi đã đưa ra trong những lần tái bản trước vào thế giới đang ngày càng hỗn loạn ngày nay.

Với quan điểm sâu sắc của Peter và với những trải nghiệm của cả hai chúng tôi trong hành trình tìm kiếm cũng như định nghĩa cái khái niệm nhiều biến thiên ấy, tôi không chỉ có thể định vị rõ nét từng “cây” văn hóa vi mô riêng biệt mà còn có thể quan sát cả “khu rừng” văn hóa vĩ mô ngày càng rộng lớn.

Dưới đây tôi sẽ trình bày sơ lược về những điều tôi sẽ giới thiệu trong quyển sách này. Đầu tiên, tôi sẽ giới thiệu *định nghĩa phổ quát về văn hóa và cấu trúc ba cấp độ văn hóa* để bạn có thể phân tích văn hóa của bất cứ doanh nghiệp nào. Tôi sẽ đưa ra một vài ví dụ về các tổ chức đa văn hóa để nhấn mạnh rằng: *Văn hóa của các doanh nghiệp đều chịu ảnh hưởng từ các nền văn hóa vĩ mô*, như văn hóa của quốc gia nơi họ hoạt động hay văn hóa của các lĩnh vực nền tảng cho sản phẩm và dịch vụ của họ. Bên cạnh đó, các bộ phận chức năng hay lực lượng lao động trong doanh nghiệp cũng sẽ hình thành các tiểu văn hóa của riêng mình. Chúng không chỉ chịu sự ảnh hưởng của nhau mà còn chịu sự tác động của các nền văn hóa lớn hơn đang bao trùm lên chúng. Do đó, nhận diện và phân tích các nền *văn hóa vĩ mô* là một việc vô cùng quan trọng.

Tôi sẽ giới thiệu quá trình hình thành nền văn hóa cũng như vai trò của nhà lãnh đạo trong giai đoạn sơ khởi này. Tôi cũng sẽ trình bày một số cơ chế để nhà lãnh đạo có thể truyền tải các quan niệm của mình vào văn hóa doanh nghiệp.

Càng phát triển, tổ chức sẽ càng gặp phải nhiều vấn đề từ sự biến đổi của môi trường *bên ngoài* và sự đa dạng của các tiểu văn hóa *bên trong*. Các yếu tố này có thể khiến hệ thống niềm tin, giá trị và những quan niệm nền tảng ban đầu không còn phù hợp, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải xác định vấn đề, đánh giá các yếu tố của nền văn hóa hiện tại để chuẩn bị cho sự thay đổi văn hóa. Do đó, tôi sẽ giới thiệu các vấn đề về văn hóa và vai trò cần có của nhà lãnh đạo trong các giai đoạn phát triển của tổ chức để các nhà lãnh đạo *có thể* đánh giá, định hướng sự *phát triển của văn hóa* hoặc *lên chiến lược thay đổi văn hóa*.

Khi nhà lãnh đạo xác định được vấn đề của nền văn hóa và muốn thay đổi chúng, họ cần phải thẩm định các yếu tố của nền văn hóa để xem nó hỗ trợ hay cản trở quá trình thay đổi này. Vì thế, tôi sẽ giảng giải và phân biệt các nghiên cứu đánh giá định lượng với các quy trình hỏi đáp định tính trong việc thẩm định và đánh giá văn hóa; và với sự giúp đỡ của Peter, tôi sẽ mang đến cho bạn đọc một quy trình đánh giá văn hóa có thể dễ dàng áp dụng cho các doanh nghiệp, bởi nó rất đơn giản và không tốn nhiều thời gian.

Thế giới đang ngày càng thay đổi, phức tạp hơn, nhanh hơn, và với nhiều nền văn hóa hơn. Điều đó có nghĩa là, các tổ chức, các nhà lãnh đạo và tất cả chúng ta sẽ phải không ngừng học hỏi. Vậy, làm thế nào để xây dựng một nền văn hóa “ham học hỏi”? Tôi sẽ trình bày điều này trong phần cuối cùng của quyển sách để các nhà lãnh đạo có thể xây dựng cho tổ chức của mình một nền văn hóa vừa ổn định, vững chắc, vừa linh hoạt, có thể ứng phó kịp thời với những biến đổi của thị trường.

Tôi vẫn luôn tin rằng văn hóa đóng vai trò rất quan trọng với mỗi quốc gia, mỗi dân tộc, mỗi tổ chức hay mỗi con người, và việc quan sát, nghiên cứu và thấu hiểu văn hóa vẫn sẽ luôn là một việc hữu ích.

– Edgar H. Schein

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính:

Số 46, Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: 0084.24.38253841

Chi nhánh:

Số 7, Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP.HCM

Tel: 0084.28.38220102

Email: nxbthegioi@gmail.com

marketing@thegioipublishers.vn

Website: www.thegioipublishers.vn

LÃNH ĐẠO & VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Chịu trách nhiệm xuất bản

GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP

TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Trịnh Hồng Hạnh

Trình bày và bìa: Quốc Nguyễn

Đối tác liên kết:

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN HÓA SÁCH SÀI GÒN

Trụ sở: 359/8 Trần Bình Trọng, Phường 1, Quận 10, TP.HCM

VPĐD: 473/8 Tô Hiến Thành, Phường 14, Quận 10, TP.HCM

ĐT: (028) 6281.5516 – (028) 6293.8228

Website: www.saigonbooks.vn

In 5.000 bản, khổ 15.5 x 23.5 cm tại Công ty TNHH MTV In Báo Nhân Dân TP.HCM

Địa chỉ: D20/532P, Ấp 4, Xã Phong Phú, Huyện Bình Chánh, TP.HCM.

Số xác nhận ĐKXB: 4920-2020/CXBIPH/06-241/ThG

Quyết định xuất bản số: 1379/QĐ-ThG cấp ngày 02 tháng 12 năm 2020

In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2021

Mã ISBN: 978-604-77-8616-9