

VĂN HÓA TỔ CHỨC NỀN TẢNG CỦA SỰ THAY ĐỔI

■ TS. PHẠM THỊ LY (dịch)

SỰ SẴN SÀNG VÀ ĐÁP ỨNG

Văn hóa của một tổ chức có thể được hiểu như tổng hòa các giả thiết được cho là đúng, các niềm tin và giá trị mà các thành viên của tổ chức ấy cùng chia sẻ và được diễn đạt thông qua cách nói ngắn gọn “ làm gì, làm như thế nào, và ai sẽ làm việc ấy”. Tuy nhiên, thành viên của một tổ chức thường coi văn hóa ấy là đương nhiên và không thực sự biết đánh giá tác động của nó đến các quyết định, hành vi, sự truyền thông giao tiếp, hay xem xét những biên giới có tính cấu trúc và biểu tượng của văn hóa tổ chức cho đến khi những lực lượng bên ngoài kiểm nghiệm nó. Bởi vậy, khi khởi xướng những nỗ lực tạo ra thay đổi, nó thành ra hết sức cốt yếu để hiểu và giải thích các giá trị và ý nghĩa cá nhân đã định nghĩa nên văn hóa của tổ chức. Theo Farmer, “sự thất bại trong việc hiểu biết những cách thức tương tác giữa văn hóa tổ chức và chiến lược tạo ra những thay đổi đã dự định cũng đồng nghĩa với sự thất bại của chính những chiến lược ấy”. Những nghiên cứu trường hợp điển hình về các doanh nghiệp trên đường thay đổi và các trường đang gắn kết với nỗ lực đổi mới đã phản ánh một thực tế là văn hóa tổ chức có thể tạo điều kiện hoặc ngăn cản việc tạo ra thay đổi tùy theo mức độ phù hợp giữa văn hóa hiện có và những đổi mới được đề xuất.

Trong hai thập kỷ qua, giáo dục đại học (GDDH) ở Hoa Kỳ đã cố gắng thử nghiệm tiến hành nhiều cải cách. Điều ấy đã phủ nhận một giả thiết là những nỗ lực thay đổi có chủ định và chủ động của các trường có thể thành công được mặc cho sự ưa chuộng truyền thống cũ và sự bảo toàn văn hóa hiện hữu. Ngày nay nhân tố văn hóa đã được chứng minh là tối quan trọng trong việc hiểu rõ quá trình tạo ra thay đổi cho các trường đại học. Tầm quan trọng nổi bật của văn hóa tổ chức càng rõ ràng hơn khi chúng ta đưa những thay đổi ấy vào quá trình vận hành nhà trường.





Nhiều nghiên cứu đã phát hiện rằng kiểu văn hóa tổ chức (như văn hóa tinh hoa, văn hóa dựa trên tài năng và phẩm chất, văn hóa lãnh đạo hay đồng sự) có thể giúp tiên đoán tính chất của nhận thức về sự thay đổi trong tổ chức. Trong nhiều công trình nghiên cứu về mối liên hệ giữa những giá trị của tổ chức và những sáng kiến đổi mới, họ thấy rằng các tổ chức có đặc điểm văn hóa đồng sự (như làm việc nhóm, tham gia, gắn bó, và liên kết với nhau ở mức độ cao) thì nhìn sự đổi mới một cách đầy nhiệt tình, tích cực, trái lại, những tổ chức đặc trưng

bằng tính chất tinh hoa, dựa trên tài năng và phẩm chất cá nhân hay những cấu trúc giá trị theo kiểu cấp trên cấp dưới, thì nhiều khả năng là nhìn sự thay đổi một cách tiêu cực hơn. Mặc dù đặc điểm của cả bốn cấu trúc giá trị trên đều có trong môi trường GDDH, các nhà nghiên cứu thấy rằng phần lớn các trường được khảo sát được xếp loại có văn hóa đồng sự, và do vậy, họ đã nhìn sự đổi mới một cách tích cực.

Tuy văn hóa tổ chức rõ ràng là ảnh hưởng tới việc các thành viên của tổ chức sẽ nhận thức như thế nào về sự thay đổi,

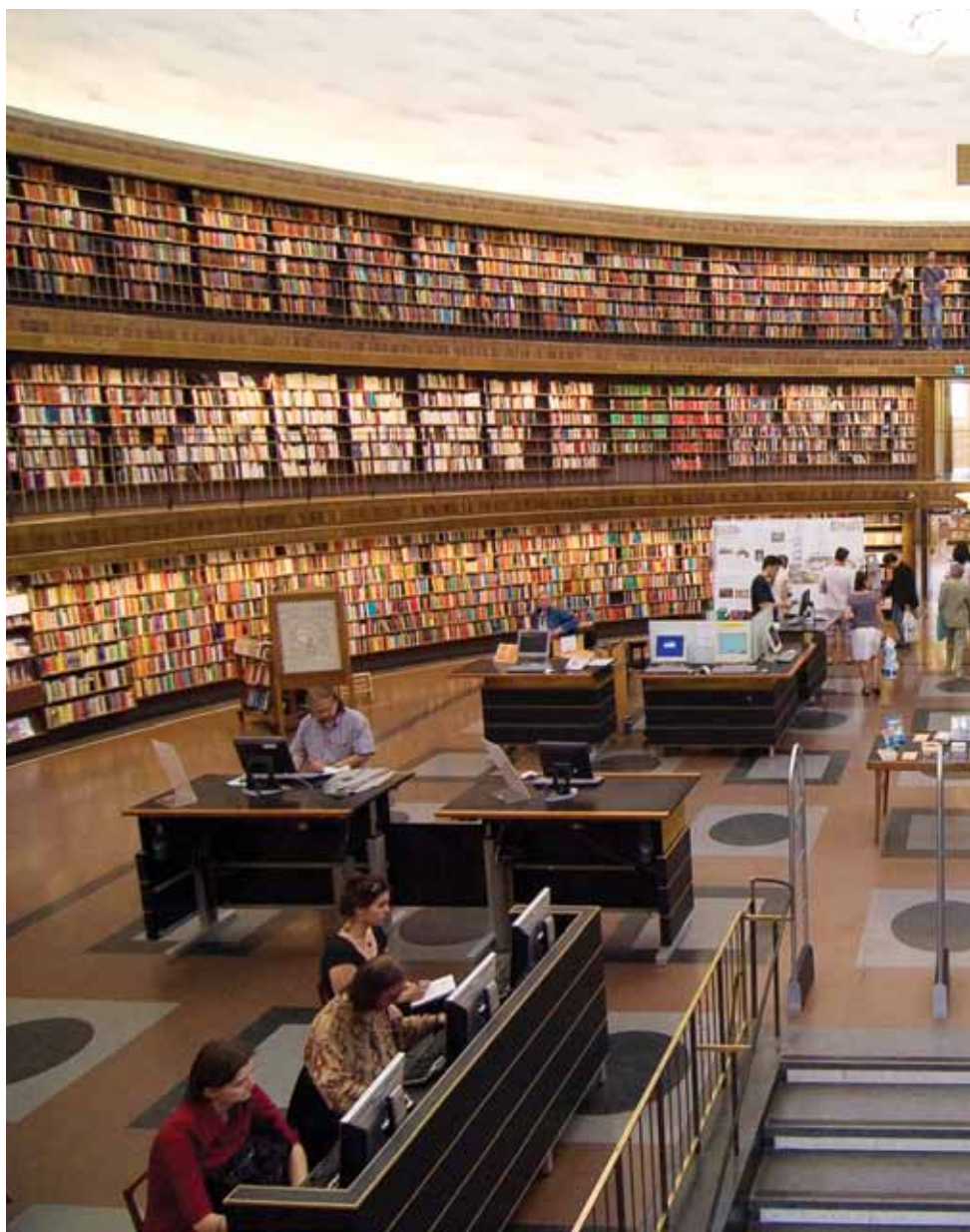
những thành tố của văn hóa luôn luôn là những nguyên lý không được nói ra và thường được coi là đương nhiên. Bởi vậy, để đạt được sự hiểu biết rõ ràng hơn về văn hóa trong một tổ chức, như một cấu trúc thành tố của quá trình tạo ra thay đổi, vấn đề thành ra là: làm sao chúng ta có thể nói về một thứ chẳng bao giờ được nói ra thành lời? Hơn thế nữa, nếu vấn đề văn hóa được xem xét trong kế hoạch chiến lược/ đổi mới nhà trường, thì nhân tố nào trong văn hóa có tính truyền dẫn nhất cần thay đổi, và nhân tố nào trong văn hóa

bản thân nó cần được thay đổi?

PHẢN KHÁNG VỚI SỰ THAY ĐỔI

Thái độ phản kháng là một thành tố văn hóa quan trọng trong việc tạo ra chuyển biến cho nhà trường và thường không được lưu ý đúng mức. Nó đặc biệt thiết yếu đối với các trường đại học do truyền thống lâu đời của họ là phê phán và do sự tồn tại của nhiều tiểu vùng văn hóa đa dạng trong trường. Những tiểu vùng văn hóa này, dựa trên vai trò của tổ chức, vị trí của nhà trường, hay những liên kết về chuyên môn, thường đơm hoa kết trái trong môi trường đại học, hỗ trợ cho những tập quán, niềm tin và kinh nghiệm của chính họ, những thứ thường xuyên không mấy thích hợp với môi trường văn hóa rộng hơn của nhà trường, chưa tính đến mục tiêu của những nỗ lực tạo ra chuyển biến. Những tiểu vùng văn hóa này cũng có thể tạo ra biểu tượng “bầu trời riêng” (ví dụ cảm giác sở hữu về một phạm vi biểu trưng nào đấy hay “lãnh thổ” của riêng mình). Những điều này tạo ra sai lầm nghiêm trọng ngăn chặn mọi sự thay đổi, đặc biệt là khi những sáng kiến đổi mới được đề xuất lại có vẻ như đe dọa những thứ quyền sở hữu ấy.

Có những mâu thuẫn về ưu tiên và giá trị trong các tiểu vùng văn hóa thường góp phần vào việc chống chọi những nỗ lực tạo chuyển biến. Về mặt lịch sử, những xung đột lớn nhất đã diễn ra giữa các nhà quản lý, thường là những người đề xuất các sáng kiến thay đổi và lãnh đạo các trường với giảng viên, bộ phận thường phải chịu trách nhiệm thực hiện những thay đổi ấy. Bởi vì biên chế trung bình của giảng viên dài hơn nhiều so với hầu hết các hiệu trưởng và các nhà quản lý, họ thường là những người giữ cửa cho văn hóa và truyền thống của đại học. Khi những niềm tin văn hóa đã tồn tại lâu đời bị thử thách bởi những nỗ lực đổi mới, giảng viên tự nhiên sẽ thấy những sáng kiến thay đổi đó là một mối đe dọa. Bởi vậy, trừ khi những thành tố văn hóa được trình bày trực tiếp, thái độ phản kháng sẽ là sự đáp ứng thông thường đối với bất cứ nỗ lực tạo ra thay đổi nào.



Tuy mâu thuẫn có thể phá vỡ bất cứ môi trường nhà trường nào, sự phản kháng không phải lúc nào cũng tiêu cực. Theo nhiều cách khác nhau, thái độ chống chọi là một phần không thể thiếu của việc tạo ra chuyển biến trong nhà trường. Ngay cả những thay đổi đã được lên kế hoạch và chuẩn bị một cách thích hợp cũng có thể đưa đến kết quả ít nhiều mất quân bình, chẳng hạn như chi phí ban đầu gia tăng hay hiệu quả hoạt động giảm trong ngắn hạn khi một người phá vỡ những thói quen cũ và làm quen với những quy trình

và cấu trúc tổ chức mới. Theo định nghĩa về tạo ra chuyển biến cho tổ chức được vận dụng trong bài viết này thì sự thay đổi phải “sâu sắc và rộng khắp”. Bởi vậy, sự chống chọi có thể coi như một chỉ báo cho thấy rằng những nỗ lực thay đổi đã thấm vào, đã lan tỏa ra các tầng lớp của nhà trường và vượt ra khỏi tình trạng bị cô lập để đưa ra những lựa chọn văn hóa và tổ chức khác cho nhà trường ở cấp độ tập thể.

KẾT QUẢ

Nếu sự phản kháng cho thấy những



sáng kiến đổi mới đã chạm đến cấp độ văn hóa của tổ chức, thì một sự chuyển biến lớn lao về văn hóa sẽ thực sự cho thấy rõ là những thay đổi mà ta muốn có đã diễn ra. Một sáng kiến đổi mới càng hội nhập với văn hóa của tổ chức chừng nào, thì càng nhiều khả năng chúng ta sẽ thấy những thay đổi trong cơ cấu khen thưởng và cách thức ra quyết định, cũng như càng nhiều khả năng ảnh hưởng do những thay đổi ấy tạo ra sẽ được duy trì bền vững.

Trong tác phẩm của Levine (1980) về thành công và thất bại của những sáng

kiến đổi mới trong GDĐH, ông đã xác định chính xác rằng sự bất tương thích và thiếu vắng khả năng mang lại lợi ích là hai rào cản cơ bản cho những kết quả thay đổi tích cực và do vậy là lý do chính cho sự thất bại của những sáng kiến đổi mới. "Bất tương thích" ở đây là mức độ phù hợp giữa những sáng kiến đổi mới và "những chuẩn mực, giá trị và mục tiêu của nhà trường" - tất cả đều là các nhân tố của văn hóa tổ chức. "Khả năng mang lại lợi ích" được định nghĩa như là "thuốc đo hiệu quả của một sáng kiến đổi mới trong

việc thỏa mãn nhu cầu của người vận dụng sáng kiến ấy". Bởi vì nhu cầu là một nhân tố văn hóa phát triển quá nhanh, như mục đích hay sứ mạng của nhà trường chẳng hạn, khả năng mang lại lợi ích cũng có thể được diễn giải như là một thành tố có tính chất văn hóa. Levine cho rằng những thay đổi được lên kế hoạch trong các trường đại học có thể tránh được thất bại bằng cách tối đa hóa khả năng mang lại lợi ích và sự phù hợp. Điều này đạt được bằng cách mở rộng biên giới văn hóa của nhà trường để bao hàm được những sáng kiến đổi mới ấy, hoặc bằng cách hấp thụ hoàn toàn sáng kiến đổi mới ấy để biên giới của sáng kiến được bao phủ trong biên giới văn hóa của nhà trường. Bằng cách đó, kết quả của những sáng kiến và đổi thay sẽ được gắn chặt vào văn hóa của tổ chức.

KẾT LUẬN

Sự hiểu biết về văn hóa tổ chức rõ ràng là quan trọng đối với việc nghiên cứu về việc tạo ra chuyển biến cho nhà trường, khi mà sự chuyển biến mang lại những lựa chọn khác nhau cho văn hóa của nhà trường thông qua thay đổi sự lựa chọn những giả thiết ngầm ẩn, những cách xử sự, quy trình, và sản phẩm mà nhà trường tạo ra". Cùng lúc đó, văn hóa tổ chức và sự thay đổi về văn hóa có thể được dùng như một phương tiện chuẩn bị cho môi trường tạo ra thay đổi, một tiêu chuẩn đánh giá mức độ thành công để xem những chuyển biến ấy có quả thực là đã diễn ra hay không; và là phương tiện đạt được những kết quả đổi mới mà chúng ta mong muốn. Cuối cùng, thành công của những nỗ lực tạo ra chuyển biến có thể phụ thuộc khá nhiều vào việc các nhà hoạt động thực tế có thể trình bày được ở mức độ như thế nào về những vấn đề văn hóa của nhà trường trong kế hoạch chiến lược của họ.

 Nguồn: ERIC Clearinghouse on Higher Education
 Washington DC.