

Văn hóa doanh nghiệp đã được nhắc đến từ lâu trong các nghiên cứu cũng như trong thực tế kinh doanh. Nó được coi là một trong những yếu tố quan trọng nhất tạo ra bản sắc một doanh nghiệp và là nền tảng cho sự phát triển và thành đạt của một doanh nghiệp. Thế nhưng câu hỏi văn hóa doanh nghiệp là gì thì vẫn mung lung. Điều này dẫn đến một hệ quả là người ta có khuynh hướng chọn văn hóa là câu trả lời cho các tình huống mà họ không giải thích được. Giống như kiểu trong cuộc sống khi không giải thích được hiện tượng nào đó chúng ta lại chép miệng: “cái số nó thế!” hay “văn hóa ở đây là vậy!”. Tất nhiên chúng ta không có ý định phủ nhận các khái niệm như vận số hay cơ may. Vấn đề là với cách giải thích như vậy, chúng ta – các nhà quản lý và các nhà khoa học - không đạt được một tiến bộ nào, hay nói khác hơn chúng ta không rút ra được các bài học hay kinh nghiệm gì từ các sự kiện mà chúng ta không thể giải thích thấu đáo.

Văn hóa doanh nghiệp = văn hóa học tập?

Vậy văn hóa doanh nghiệp là gì? Có nhiều cách tiếp cận. Một số cho rằng nó tập hợp các giá trị chung bền vững mà một cộng đồng, một tổ chức, một nhóm người chia sẻ với nhau và lấy đó làm căn bản hướng dẫn thái độ và hành vi của cộng đồng hay tổ chức đó trong hoạt động thực tiễn. Vấn đề nảy sinh: văn hóa hay các giá trị chung này động hay tĩnh, hay nói khác đi nó bất biến hay có cập nhật và phát triển? Trên thực tế, văn hóa được truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác nhưng nó không bất biến, mà liên tục được bổ sung và phát triển. Từ đây dẫn đến một cách tiếp cận mới về văn hóa được nhiều người tâm đắc – Văn hóa là quá trình học tập của các dân tộc, tổ chức và từng cá nhân.

Quả vậy, chỉ có học tập và học tập liên tục mới kế thừa, sáng tạo, chất lọc và phát triển được văn hóa và làm cho văn hóa thực sự trở thành một thứ sức mạnh của các dân tộc, các doanh nghiệp. Chính từ cách tiếp cận này mà gần đây trong giới học thuật (và cả giới doanh nghiệp) người ta có khuynh hướng đồng nhất hai khái niệm văn hóa doanh nghiệp với văn hóa học tập (hay còn gọi

là tổ chức học tập hoặc học tập tổ chức – learning organization or organizational learning). Tất nhiên vẫn còn những tranh luận, nhưng trên phương diện quản lý, khi tri thức được coi là lợi thế cạnh tranh hàng đầu, thì cách tiếp cận này càng ngày càng được ứng dụng rộng rãi.

Từng cá nhân có thể học, nhưng một doanh nghiệp thì học như thế nào? Vì rõ ràng rằng tri thức tập thể không đơn thuần là tổng đại số của tri thức cá nhân. Nói đến học tập, chúng ta có thể tự hào là một dân tộc vô cùng hiếu học. Thế nhưng chúng ta vẫn chưa phát triển xứng đáng với tiềm năng của mình. Có lẽ vấn đề chính ở là ở chỗ – phương pháp tổ chức học tập của chúng ta chưa hiệu quả.

Trên góc độ một doanh nghiệp, tổ chức học tập một cách có định hướng, phương pháp và mục tiêu cụ thể là điều

thức mà doanh nghiệp tích lũy được thành các năng lực lõi để từ đó chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh trên thị trường?

● Đánh giá kết quả học của doanh nghiệp và đánh giá tác động của nó lên thành tích của doanh nghiệp (gia tăng doanh thu, thị phần, khách hàng, lợi nhuận, hình ảnh doanh nghiệp, mức độ hài lòng của khách hàng và nhân viên, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, lợi thế cạnh tranh)

● Những yếu tố nào quyết định chất lượng văn hóa học tập trong doanh nghiệp?

Bài viết này không có tham vọng trả lời tất cả các câu hỏi trên mà chỉ tập trung vào việc ứng dụng văn hóa học tập trong điều kiện hiện nay của các doanh nghiệp.

Học tập và văn hóa doanh nghiệp

Thạc sĩ VŨ THẾ DŨNG

Người học sáng tạo là người dũng cảm dám thách thức, dám bỏ đi những cái đã biết để đón nhận những tri thức mới, những giá trị mới, và những sự khác biệt. Nói là dũng cảm vì dám bỏ đi những cái đã có, những cái đã giúp chúng ta thành danh không bao giờ là việc dễ dàng. Mặt khác, bỏ đi những cái hiện hữu luôn gặp những lực cản lớn từ hệ thống do quán tính. Quán tính càng lớn, đổi mới và sáng tạo càng khó khăn.

mà các nhà quản lý cần đưa vào trong các chương trình hoạch định chiến lược. Cụ thể cần trả lời các loại câu hỏi sau:

- Ai học? Cá nhân? Nhóm? Các nhóm? Lãnh đạo doanh nghiệp?
- Học những nội dung gì? Để làm gì?
- Phương pháp học? Công cụ?
- Tổ chức học như thế nào cho hiệu quả?
- Cần có những điều chỉnh gì trong cấu trúc tổ chức, lãnh đạo, xác định mục tiêu để văn hóa học tập trở thành một thành phần chính trong doanh nghiệp?
- Quy trình để chuyển hóa kiến

Tổ chức học tập

Học tập không giới hạn ở đào tạo (training). Đây là điều hay bị hiểu lầm. Học tập trong ý nghĩa văn hóa có không gian rộng lớn hơn. Các doanh nghiệp tích lũy kiến thức từ nhiều nguồn, từ trong lớp học, từ công việc hàng ngày, từ quá trình tự rèn luyện, từ các nghiên cứu khách hàng, thị trường, từ việc so sánh và học hỏi các đối thủ cạnh tranh hay các công ty trong cùng ngành (benchmarking). Càng thu thập được nhiều thông tin từ các nguồn khác nhau doanh nghiệp càng có nhiều cơ hội gia tăng tri thức của mình. Tuy nhiên quá

trình học tập chưa kết thúc ở việc thu thập thông tin, mà chúng ta phải đi tiếp đến bước diễn dịch các thông tin này và truyền thông các thông tin đã được diễn dịch đến các thành viên trong doanh nghiệp. Quá trình học tập vẫn chưa dừng ở đây, các thông tin hữu ích đã được diễn dịch tổng hợp nhất cần phải được lưu trữ vào bộ nhớ của doanh nghiệp, nó cần được ghi nhận thành văn bản, sách, cụ thể hóa qua các qui trình làm việc, thao tác hay các tiêu chuẩn. Không ghi nhận lại trong bộ nhớ của doanh nghiệp, thông tin chưa trở thành kiến thức và quá trình học tập chưa đạt kết quả. Đây chính là một lỗi hay thường gặp.

Nhiều doanh nghiệp tổ chức nghiên cứu khách hàng, thu thập thông tin nhưng sau đó lại không tìm cách diễn dịch các thông tin đó thành các thông tin có ý nghĩa quản lý, hoặc giả có diễn dịch thì cũng không truyền thông một cách hiệu quả đến các thành viên hoặc chuyển hóa các thông tin có được vào bộ nhớ doanh nghiệp – và do vậy học tập hay nghiên cứu chỉ là hình thức. Mặt khác, khi kiến thức của doanh nghiệp được lưu trữ một cách khoa học, có tổ chức và phân loại tốt nó có thể thoát khỏi trạng thái kinh nghiệm để trở thành các lý luận, triết lý hướng dẫn các hoạt động của doanh nghiệp. Ở khá nhiều doanh nghiệp, do không tổ chức bộ nhớ doanh nghiệp, rất nhiều thông tin và kiến thức của doanh nghiệp được lưu trữ dưới hình thức kiến thức/ kinh nghiệm cá nhân. Điều này dẫn đến hệ quả nguy hiểm khi một vài cá nhân nghỉ việc, doanh nghiệp bị mất lượng kiến thức quan trọng để tiếp tục vận hành. Do vậy liên tục cập nhật và hệ thống hóa bộ nhớ là một phương pháp để các doanh nghiệp hạn chế việc chảy máu chất xám và đảm bảo tri thức doanh nghiệp được liên tục sinh sôi và lưu truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác.

Học những gì?

Học trong doanh nghiệp có hai bậc. Học, ở bậc đơn giản là học cách giải quyết các vấn đề cụ thể, học cách hiểu và vận hành các hệ thống, các cấu trúc, các giả định và các giá trị hiện hữu. Học ở bậc này là học ứng dụng, học chấp nhận những cái có sẵn, tìm cách cải tiến để vận hành chúng một cách hiệu quả hơn nhưng không thay đổi phạm vi các

ràng buộc của hệ thống. Học, ở bậc cao hơn là học cách nhìn hệ thống. Học ở bước này không còn là học ứng dụng mà là học sáng tạo. Học lúc này vượt ra khỏi hệ thống, cấu trúc, giá trị, giả định và các ràng buộc hiện hữu, để đi tìm những cái mới – hoàn toàn mới.

Cả hai bậc học đều quan trọng và bổ sung cho nhau. Không có điểm bắt đầu là học ứng dụng thì chẳng thể có học sáng tạo. Học ứng dụng cần thiết cho mọi người để làm tốt công việc trong dây chuyền phân công lao động xã hội. Nó tạo ra những chuyên viên, những nhà quản lý (manager) giỏi những người làm đúng việc (do things right), tức là thực hiện các công việc được lên kế hoạch một cách hiệu quả nhất. Học sáng tạo có đầu vào và đầu ra trừu tượng và vô hình hơn, nó tạo ra những nhà lãnh đạo (leader) xuất sắc những người chọn những hướng đi mới ở tầm cao mới, hay đó là những người chọn việc đúng để làm (do right things). Rõ ràng chúng ta cần cả các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý để chọn việc đúng và làm đúng việc (do right thing right).

Vấn đề này có những lý giải từ mâu thuẫn trong quan điểm giáo dục ở bậc đại học. Học ứng dụng thông thường là để trả lời câu hỏi “làm cái gì?” và làm như thế nào?” (what? and how?). Ngược lại học sáng tạo phải đi từ cái gốc với câu hỏi “tại sao?” (why?). Rõ ràng cả hai loại câu hỏi đều quan trọng. Vấn đề là tỷ trọng của hai nhóm câu hỏi này trong một cấu trúc đào tạo hay rộng hơn là tỷ trọng trong cấu trúc lao động toàn xã hội. Học ứng dụng cho kết quả cụ thể và thấy ngay, còn đào tạo sáng tạo thì kết quả là vô hình và chỉ phát huy giá trị trong dài hạn. Đây chính là lý do tại sao nhiều trường chuyển sang khuynh hướng đào tạo ứng dụng, và nhiều người lớn tiếng chê bai các trường đại học là quá mang tính hàn lâm (vì dạy những điều mà cả đời sẽ chẳng sử dụng?!). Để giải quyết mâu thuẫn loại này, giải pháp phân lớp trong giáo dục đại học và sau đại học mà thế giới đang làm là giải pháp mang tính chiến lược.

Từ hai bậc học, có 6 nội dung chính mà hiện nay các doanh nghiệp cần phải học:

(1) Học về những công việc, nghề nghiệp cụ thể và các làm cho những công việc này hiệu quả hơn.

(2) Học cách tạo ra các chuỗi liên kết giữa các công việc, vị trí, bộ phận trong doanh nghiệp. Học cách xây dựng mối liên kết giữa văn hóa học tập với chiến lược và các chương trình hành động của doanh nghiệp.

(3) Học về môi trường kinh doanh, về các mối liên kết với môi trường kinh doanh, như liên kết với khách hàng, nhà cung cấp, chính phủ, các tổ chức phi chính phủ, với cộng đồng.

(4) Học cách xây dựng Bộ nhớ của doanh nghiệp: khả năng thu nhận, lưu giữ và truy xuất các thông tin, kiến thức.

(5) Học cách thách thức các lối mòn trong tư duy, thách thức những thiển cận. Học cách đặt những câu hỏi trái chiều và chấp nhận các sự khác biệt.

(6) Học để hiểu và dự báo tương lai.

Từ bỏ là minh triết

Người học sáng tạo là người dũng cảm dám thách thức, dám bỏ đi những cái đã biết để đón nhận những tri thức mới, những giá trị mới, và những sự khác biệt. Nói là dũng cảm vì dám bỏ đi những cái đã có, những cái đã giúp chúng ta thành danh không bao giờ là việc dễ dàng. Mặt khác, bỏ đi những cái hiện hữu luôn gặp những lực cản lớn từ hệ thống do quán tính. Quán tính càng lớn, đổi mới và sáng tạo càng khó khăn. Cần lưu ý rằng, “từ bỏ là minh triết” nhưng để biết từ bỏ chúng ta phải nhìn nhận và đánh giá được một cách toàn diện giá trị, những đóng góp, cũng như những hạn chế của những tri thức đã có. Đây là điểm quan trọng, vì tư duy đánh giá (critical thinking) không phải là phê phán, khen cùng khen, chê cùng chê mà là sự đánh giá khách quan, nhìn nhận giá trị đa chiều để phát triển. Cái mới thường khó tiếp thu và cần có thời gian để chiêm nghiệm, thực chứng và không phải cái mới nào cũng đúng cũng hay. Nhưng chúng ta cần tạo ra một bầu không khí chấp nhận cái mới, chứ không nên vội vã kết luận đánh giá phủ đầu khiến cho cái mới không thể phát triển. Cần biết chấp nhận rủi ro để có sáng tạo.

Những người học sáng tạo hiện nay hiểu rằng một cá nhân dù năng lực nhận thức đến mức nào cũng không thể có lời giải cho mọi vấn đề. Học tập và cộng tác nhóm do vậy trở thành điểm mấu chốt. Cộng hưởng hay tập hợp của các tri thức

đơn lẻ trong một thể thống nhất tạo ra giá trị lớn hơn tổng đại số của chúng – đây chính là giá trị của làm việc nhóm. Làm việc theo nhóm đòi hỏi mỗi cá nhân phải có tinh thần cộng tác và cởi mở với những sự khác biệt. Nếu như trước đây sự khác biệt được coi là kẻ thù vì nó gây khó chịu, thì bây giờ mọi người nhận ra rằng chính trong sự thống nhất của những giá trị khác biệt, sáng tạo nảy mầm và phát triển. Do vậy mô hình tổ chức của các lớp học cũng như các nhóm dự án của các doanh nghiệp có những thay đổi đáng kể từ việc tập trung những thành viên có cùng quan điểm và đặc tính sang những nhóm gồm những cá nhân có quan điểm, văn hóa, tôn giáo, chuyên môn khác nhau. Điều này cũng có ý nghĩa lớn trong bối cảnh toàn cầu hóa, khi các vấn đề về kinh doanh, xã hội, chính trị phải được giải quyết với tư duy đa văn hóa, đa ngành, và đa lĩnh vực. Đây cũng là một vấn đề cần đặt lên bàn thời sự khi cả nước đang bàn về vấn đề cải tiến chất lượng giáo dục. Đưa tư duy đa văn hóa, đa ngành, đa lĩnh vực vào giáo dục như thế nào để không bị tụt hậu không còn là vấn đề có thể né tránh.

Một vấn đề nữa cần bàn đến trong văn hóa học tập hiện nay là khuyến khích hướng “hành chính hóa” hay “thứ bậc” trong học tập và nghiên cứu khoa học. Môi trường sáng tạo là môi trường bình đẳng và tôn trọng lẫn nhau. Tri thức mới phải được tôn trọng dù do ai, ở cấp nào sáng tạo. Hành chính hóa hay thứ bậc quá nhiều trong môi trường học thuật và trong môi trường các doanh nghiệp sẽ giết chết sáng tạo. Rõ ràng không chỉ có các vị giáo sư già khà kính hay các giới chức sắc trong doanh nghiệp mới sáng tạo ra tri thức mới, sản phẩm mới, mà chính các cán bộ nghiên cứu trẻ mới là những nguồn lực sáng tạo dồi dào. Chúng ta không phủ nhận tính kế thừa và giá trị của những lớp đi trước, nhưng hiện nay trong môi trường học thuật và nghiên cứu khoa học có những “tượng đài”, “ông vua không ngai” đây quyền uy với giới trẻ không vì chất lượng của tri thức mà vì vị trí hành chính hay sống lâu lên lão làng. Trẻ không già thì măng chẳng thể mọc. Cấp bậc hóa sẽ dẫn đến tự tôn của một lớp người có vị trí và tự ti của một lớp thanh niên trẻ, và hệ quả là những lối mòn trong tư duy.

Xây dựng không gian học tập

Để xây dựng một không gian học tập, các doanh nghiệp cần chú ý xây dựng các giá trị chung (shared values) – những giá trị được toàn thể thành viên trong doanh nghiệp chia sẻ, hiểu và cam kết. Có ba nhóm giá trị chung cần được quan tâm. Đầu tiên là cam kết cho học tập. Mà cam kết phải xuất phát từ cấp lãnh đạo cao nhất và được cụ thể hóa qua các chính sách nhân sự, lương, thưởng, đào tạo, chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Kế đến là hình thành và chia sẻ một tầm nhìn dài hạn (shared vision) của cả doanh nghiệp – nhìn về tương lai trên nền tảng của quá khứ với sự chuẩn bị tri thức một cách kỹ càng từ văn hóa học tập. Thành phần thứ ba cũng hết sức quan trọng đó là xây dựng một không khí cởi mở, chấp nhận khác biệt, chấp nhận đổi mới trong doanh nghiệp. Điều này nói thì rất đơn giản nhưng thực hiện rất khó vì từ bỏ các giá trị cũ đã từng giúp chúng ta thành danh không bao giờ là việc dễ dàng.

Văn hóa học tập không chỉ thể hiện ở các cam kết và tầm nhìn, nó cần được một hệ đỡ quan trọng hơn tiếp sức – đó chính là cấu trúc của tổ chức. Một cấu trúc tốt là một cấu trúc khuyến khích tích lũy và chia sẻ kiến thức một cách hiệu quả theo hai chiều dọc (trên – dưới), và ngang (giữa các đơn vị cùng cấp). Thông thường các cấu trúc mỏng (flat structure) với ít tầng nấc, dân chủ trong thông tin, phân quyền trong cơ chế ra quyết định là các cấu trúc hỗ trợ tốt nhất cho văn hóa học tập.

Trong tiến trình trở thành một tổ chức tri thức, các doanh nghiệp hiểu rằng tri thức cần được trao đổi trong một hệ tương tác mở với các đối tác bên ngoài tổ chức – đó là những tương tác và học hỏi với khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, chính phủ, các trường đại học, viện nghiên cứu. Một đặc điểm quan trọng của tri thức đó là qua trao đổi tri thức không mất đi mà lại gia tăng. Chính vì vậy trao đổi trở thành quá trình cơ bản của quá trình học tập trong doanh nghiệp. Xây dựng cơ chế giao lưu, học hỏi thường xuyên với các đối tác bên ngoài, hình thành cơ chế so sánh và chuẩn hóa (benchmarking) với các đối tác là một chiến lược học tập rất hiệu quả được nhiều doanh nghiệp ứng dụng. Từ ý này có thể thấy rằng, phạm trù văn hóa

học tập trong doanh nghiệp đã mở rộng để bao gồm phạm trù văn hóa khách hàng (customer culture, market culture) gần đây rất phổ biến trong giới doanh nghiệp.

Trong quá trình tương tác này, một mối liên kết cần được đặc biệt nhấn mạnh chính là mối liên kết giữa các doanh nghiệp và các trường đại học. Có thể không chủ quan mà nói rằng, nhu cầu học và trao đổi kiến thức của cả hai nhóm này đều rất lớn. Thế nhưng quá trình trao đổi giữa hai nhóm chưa hiệu quả để có thể tạo ra hiệu ứng cộng hưởng tri thức. Một cơ chế trao đổi bắt đầu từ mỗi doanh nghiệp giảng dạy trong nhà trường, đưa giảng viên về làm việc tại doanh nghiệp, xây dựng các dự án nghiên cứu chung là các kế hoạch có thể làm và nên được đầu tư suy nghĩ.

Cuối cùng, văn hóa doanh nghiệp trong ý nghĩa học tập không có cái đích cố định, nó là một quá trình phấn đấu liên tục. Nó không chỉ bao gồm tích lũy kiến thức mới mà quan trọng hơn còn là từ bỏ cái cũ, cái lạc hậu. Chính từ quá trình phấn đấu này, tương lai của mỗi cá nhân, mỗi doanh nghiệp và mỗi dân tộc được định hình và thành hay bại của tương lai được quyết định từ chính những nỗ lực hôm nay ■

Tài liệu tham khảo

1. Armstrong, A. and Foley, P. (2003), “Foundations for learning organization: organization learning mechanisms”, The Learning Organization, Vol. 10, No.2, pp.74-82.
2. Bell, S., Whitwell, G. and Lukas, B. (2002), “Schools of thought in organizational learning”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.30, No.1, pp.70-86.
3. Dixon, N. (1999), “The changing face of knowledge”, The Learning Organization, Vol. 6, No.5, pp.212-216.
4. Drejer, A. (2000), “Organizational learning and competence development”, The Learning Organization, Vol. 7, No.4, pp.206-220.
5. Englehardt, C. and Simmons, P. (2002), “Creating an organizational space for learning”, The Learning Organization, Vol. 9, No.1, pp.39-47.
6. Firestone, J. and McElroy, M. (2004), “Organizational learning and knowledge management: the relationship”, The Learning Organization, Vol. 11, No.2, pp.177-184.
7. Francis, S. (1997), “A time for reflection: learning about organizational learning”, The Learning Organization, Vol. 4, No.4, pp.168-179.
8. Garratt, B. (1999), “The learning organization 15 years on: some personal reflection”, The Learning Organization, Vol. 6, No.5, pp.202-206.
9. Garavan, T. (1997), “The learning organization: a review and evaluation”, The Learning Organization, Vol. 4, No.1, pp.19-29.