



Số 253 - Tháng 8, 2025

THIẾT KẾ VĂN HÓA

XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC CÓ CHỦ ĐÍCH





01

LÃNH ĐẠO BẢN THÂN



Lãnh đạo với chuẩn mực đạo đức: Nuôi dưỡng sự chính trực trong từng quyết định

SỔ TAY PHẦN TƯ + CHECKLIST RA QUYẾT ĐỊNH

02

LÃNH ĐẠO CÙNG NHAU



Đánh giá văn hóa qua lăng kính Management Drives

PHÒNG VẤN: Sharmini Karim trò chuyện cùng Lotte Harenslak

03

LÃNH ĐẠO VƯƠN XA



Gửi lãnh đạo: Điều chúng tôi mong anh/chị sẽ kiến tạo trong văn hóa ngày mai

GỬI LÃNH ĐẠO

04

GÓC HẠNH PHÚC & SỨC KHỎE



Nuôi dưỡng văn hóa và cảm giác thuộc về

BÀI CHIA SẺ

**TRONG
SỐ
NÀY:**



NUÔI DƯỠNG SỰ CHÍNH TRỰC TRONG TỪNG QUYẾT ĐỊNH

LÃNH ĐẠO ĐẠO ĐỨC

Bạn sẽ làm gì khi quyết định đúng lại có thể khiến cấp trên không hài lòng hoặc làm chậm tiến độ? Lãnh đạo đạo đức không đơn thuần là “không vi phạm quy tắc” – mà là hệ gen của văn hóa, trọng tâm tạo ảnh hưởng, và nền móng của lòng tin trong đội ngũ.

Lãnh đạo đạo đức không chỉ là việc nên làm, mà còn là chìa khóa để thúc đẩy thành công lâu dài của tổ chức. Mỗi lựa chọn mà người lãnh đạo đưa ra đều ngầm gửi đi thông điệp: “Điều quan trọng nhất ở đây là gì.” Ngay cả khi không có người giám sát, những lựa chọn ấy vẫn âm thầm định hình chuẩn mực hành vi của đội ngũ và quyết định tổ chức có thể xây dựng được sự tôn trọng bền vững hay không.



SỔ TAY PHẦN TƯ

Cốt lõi của lãnh đạo đạo đức không phải là không bao giờ mắc sai lầm, mà là điều chỉnh kịp thời khi “la bàn giá trị” của bạn bị lệch hướng. Hãy nghĩ về những quyết định gần đây của bạn: Bạn có từng lơ đãng quy trình chi tiết để “kịp tiến độ” không? Bạn có từng thay “giải thích” bằng “ra lệnh” khi đội nhóm có câu hỏi? Những sự thỏa hiệp tưởng chừng như vô hại đó đang âm thầm làm xói mòn lòng tin trong đội nhóm. Hãy thử neo suy nghĩ của bạn bằng những câu hỏi sau:

- ☒ Gần gần nhất tôi bỏ qua một giá trị nhỏ để đổi lấy sự nhanh chóng hoặc tiện lợi là khi nào?
- ☒ Tôi có xu hướng nói tiêu chuẩn của mình khi không có ai giám sát không?
- ☒ Khi đối mặt với xung đột lợi ích, tôi có ưu tiên lợi ích của đội nhóm hơn sự thuận tiện của bản thân không?
- ☒ Khi phải ra quyết định dưới áp lực, tôi có giải thích rõ lý do với đội nhóm hay chỉ đơn giản bắt họ làm theo vì “đây là cách phải làm”?
- ☒ Khi một quyết định không mang lại kết quả như mong đợi, tôi có thực sự xem lại liệu mình đã thỏa hiệp giá trị nào trong quá trình đó không?

CHECKLIST RA QUYẾT ĐỊNH

Trước khi đưa ra một quyết định, hãy dừng lại và tự hỏi:

- ☒ Quyết định này có phù hợp với giá trị của tôi và các nguyên tắc tổ chức đang theo đuổi không?
- ☒ Nếu không một ai biết, tôi có quyết định tương tự không?
- ☒ Quyết định này có thể được sự đánh giá công khai không?
- ☒ Quyết định này có công bằng với tất cả những người có liên quan không?
- ☒ So với giá trị cốt lõi của công ty, quyết định này có tồn tại “vùng xám” nào không?
- ☒ Tôi có muốn đội nhóm của mình cũng sẽ ra quyết định như vậy không?
- ☒ Liệu quyết định này sẽ gia tăng niềm tin trong đội, hay khiến họ nghi ngờ?

Jojo Wang

Director of Audit,
Compliance & Continuous
Improvement





ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA QUẢN LÝ MANAGEMENT DRIVES

Sharmini Karim trò chuyện cùng Lotte Harenslak (Sales and Marketing Director, Asia)



Nhiều người trong chúng ta từng đặt câu hỏi: Điều gì thực sự thúc đẩy con người trong công việc, và điều đó định hình văn hóa đội nhóm như thế nào? Tháng này, chúng tôi giới thiệu **Management Drives**, một công cụ mạnh mẽ giúp khám phá điều gì thúc đẩy từng cá nhân và tập thể, cũng như cách những động lực bên trong này định hình cách chúng ta làm việc, lãnh đạo và cùng nhau đạt được thành công.



1. Management Drives tiết lộ gì về văn hóa và hành vi cốt lõi của đội nhóm hoặc tổ chức?

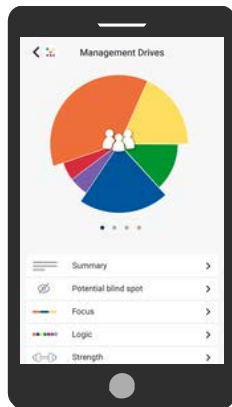
Bảng khảo sát Management Drives giúp khám phá điều gì thực sự thúc đẩy con người: không chỉ là họ làm gì, mà là vì sao họ làm điều đó. Những động lực nội tại này được hình thành từ ba yếu tố: tự nhiên (chúng ta là ai), nuôi dưỡng (chúng ta được nuôi dạy thế nào), và văn hóa (môi trường chúng ta đang sống và làm việc). Yếu tố cuối cùng – văn hóa – đóng vai trò then chốt. Không ai hoạt động một cách tách biệt. Chúng ta luôn bị ảnh hưởng bởi các quy tắc ngầm, niềm tin tập thể và hành vi phổ biến trong môi trường xung quanh. Đó chính là lúc công cụ Culture Scan của Management Drives phát huy tác dụng. Công cụ này không chỉ đo lường từng cá nhân, mà còn phân tích hệ thống tổ chức mà họ đang làm việc. Culture Scan cho thấy văn hóa được cảm nhận (trải nghiệm của mọi người trong tổ chức như thế nào) và so sánh với động lực thực sự của các cá nhân trong tổ chức. Khi kết hợp khảo sát Management Drives và Culture Scan, chúng ta có được cái nhìn sâu sắc về văn hóa nền tảng của tổ chức. Ví dụ, bạn có thể phát hiện ra rằng đội có nhiều thành viên hướng đến sự hợp tác (Xanh lá), nhưng văn hóa tổ chức lại đang tập trung vào thành tích cá nhân (Cam). Những phát hiện này giúp người lãnh đạo hiểu rõ khoảng cách vô hình giữa con người hiện hữu và văn hóa của tổ chức, đó chính là bước đầu tiên để tạo ra sự thay đổi thực sự có ý nghĩa.



2. Làm thế nào để chuyển kết quả Drives thành một bức tranh có ý nghĩa về trạng thái văn hóa hiện tại của tổ chức?

Khi phân tích Drives, chúng tôi xem xét qua ba lớp: Động lực riêng của mỗi người; Động lực chung của đội nhóm hoặc tổ chức; Và cảm nhận về văn hóa thông qua Culture Scan. Hồ sơ cá nhân cho biết điều gì thúc đẩy cá nhân họ: điều gì tiếp thêm năng lượng, và điều gì họ có xu hướng né tránh. Khi kết hợp các hồ sơ này lại thành hồ sơ đội nhóm, ta bắt đầu nhận ra các mẫu hình: Nguồn năng lượng nào đang chi phối nhóm? Các quyết định được đưa ra như thế nào? Nhóm đang vận hành trôi chảy ở đâu và sẽ va chạm nhau ở điểm nào? Sau đó là lớp thứ ba: Culture Scan. Nó giúp chúng ta hiểu mọi người đang cảm nhận văn hóa tổ chức ra sao. Đôi khi, có sự đồng điệu và mọi người cảm thấy họ có thể là chính mình.

Song cũng có lúc, tồn tại một khoảng cách giữa con người thật của họ và bầu không khí văn hóa mà họ đang trải qua. Khoảng cách đó nổi lên rất nhiều điều: nó có thể lý giải vì sao có sự kháng cự, bức bối, hay vì sao các thay đổi lại không hiệu quả. Điều khiến quy trình này trở nên mạnh mẽ chính là: khi đến bước Culture Scan, mọi người đã hiểu rõ hơn về chính mình và đồng đội. Điều đó tạo ra niềm tin và tiếng nói chung. Và khi nói đến “văn hóa”, nó không còn là điều trừu tượng, không phải để đổ lỗi – mà trở thành một cuộc trò chuyện thực tế, cởi mở: Điều gì chúng ta muốn giữ lại? Điều gì cần thay đổi? Và làm sao chúng ta có thể dựa vào điểm mạnh của mình để cùng tiến về phía trước?



CÒN TIẾP



3. Management Drives hỗ trợ phát hiện những xung đột văn hóa hoặc sự lệch pha trong tổ chức mà các phương pháp đánh giá truyền thống có thể bỏ sót bằng cách nào?

Các công cụ đánh giá truyền thống thường tập trung vào hành vi hoặc kết quả. Chúng cho biết điều gì đang xảy ra, nhưng không lý giải vì sao. Với Management Drives, chúng tôi đi sâu hơn một tầng. Chúng tôi làm việc với Drives, tức là động lực nội tại và các giá trị ẩn sâu bên dưới hành vi. Chúng tôi nhìn nhận lại toàn bộ hệ thống để thấy được nguồn năng lượng bên trong, điều gì đang thúc đẩy con người, điều gì đang cản trở và vì sao. Management Drives không dừng lại ở việc đưa ra insight. Công cụ này giúp đội ngũ phát triển, phân tư và học cách hợp tác dựa trên động lực của nhau thay vì mâu thuẫn vì khác biệt. Bởi vì khi người ta hiểu chính mình và đội nhóm ở cấp độ sâu sắc, sẽ có một thay đổi nào đó: Họ không còn cố sửa hành vi, mà bắt đầu xây dựng từ điểm mạnh. Chính điều đó tạo nên sự thay đổi bền vững mà Management Drives mang lại.



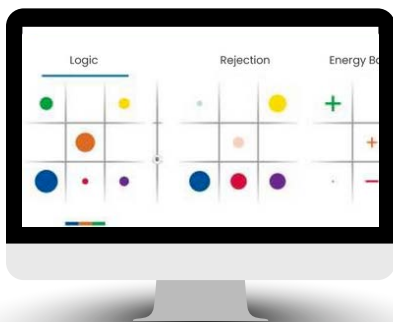
4. Chị đã từng thấy tổ chức nào sử dụng kết quả từ Management Drives không chỉ để xác định khoảng cách, mà còn để củng cố những điểm mạnh và động lực văn hóa cốt lõi chưa? Chị có thể chia sẻ một ví dụ cụ thể không?

Rất nhiều! Khi mọi người hiểu được động lực nội tại của chính mình và của các thành viên trong đội ngũ thì sẽ có sự thay đổi. Họ không còn tập trung vào những điều còn thiếu, mà bắt đầu xây dựng dựa trên điểm mạnh của nhau. Mỗi đội nhóm đều có sự khác biệt và chúng ta không nên cố san bằng những khác biệt ấy, mà cần kích hoạt chúng. Chính điều đó tạo nên sự hợp tác mạnh mẽ hơn, những quyết định tốt hơn và một văn hóa tổ chức bền vững hơn. Chúng tôi đã hỗ trợ các tổ chức trong quá trình sáp nhập, nơi hai nền văn hóa khác nhau cần được hòa hợp thành một. Chúng tôi từng giúp các doanh nghiệp dịch chuyển từ tư duy quá lạc quan sang một chiến lược phát triển bền vững. Một tổ chức đã giảm tỷ lệ nghỉ ốm từ 8% xuống còn 2% sau khi tích hợp Management Drives vào cách vận hành. Một tổ chức khác đã tái thiết toàn bộ cơ cấu bộ phận R&D dựa trên kết quả từ Management Drives. Thậm chí, nhiều công ty tuyển dụng còn sử dụng Management Drives để đánh giá mức độ phù hợp văn hóa, không chỉ xem ứng viên có đủ năng lực làm việc hay không, mà còn xem họ có thực sự phù hợp với đội ngũ sẽ gia nhập hay không. Trong nhiều tổ chức, Management Drives đã trở thành một phần của văn hóa nội bộ – như một ngôn ngữ chung giúp con người hiểu nhau, thách thức nhau và hỗ trợ nhau một cách hiệu quả hơn.



5. Management Drives hỗ trợ thế nào trong việc tái thiết văn hóa một cách có chủ đích hoặc điều chỉnh văn hóa cho phù hợp với chiến lược sau khi hoàn tất đánh giá?

Khi các đội nhóm hiểu được Drives (động lực nội tại) của mình, chúng tôi mời họ tự đặt ra câu hỏi cho chính mình: “Điều gì là cần thiết để đội nhóm phát triển?”, “Điều gì là thực tế và phù hợp trong bối cảnh của tổ chức?”. Chính điều đó giúp sự thay đổi trở nên bền vững vì đội ngũ là người sở hữu và dẫn dắt sự thay đổi ấy. Sau đó, chúng tôi tiếp tục hỗ trợ để giúp tổ chức củng cố và phát triển văn hóa một cách có chủ đích.



Sharmini Karim
Development Manager,
Solutions Innovation & Excellence



Lotte Harensiak
Sales and Marketing Director,
Management Drives Asia



GỬI CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO:

ĐIỀU CHÚNG TÔI MONG LÃNH ĐẠO SẼ KIẾN TẠO TRONG VĂN HÓA NGÀY MAI

Khi tôi bắt đầu đi làm, tôi nhanh chóng nhận ra rằng "**văn hóa công ty**" không chỉ là những đặc quyền nơi công sở hay các hoạt động gắn kết đội nhóm. Đó là cách mọi người đối xử với nhau, cách họ ra quyết định và quan trọng nhất – liệu bạn có cảm thấy mình thật sự thuộc về nơi đó hay không. Làm việc trong môi trường hybrid, tôi càng thấy rõ rằng văn hóa phụ thuộc rất nhiều vào sự chủ đích. Nó thể hiện qua những điều nhỏ nhất: cách tổ chức một cuộc họp, cách đưa ra phản hồi, và ai được lắng nghe, ai được tham gia vào.

Với những người đang ở giai đoạn đầu sự nghiệp, chính những khoảnh khắc nhỏ ấy quyết định việc chúng ta cảm thấy được kết nối hay trở nên vô hình. Làm việc tại Hồng Kông mà không nói được tiếng Quảng Đông đã ảnh hưởng rõ rệt đến trải nghiệm hằng ngày của tôi. Những cử chỉ nhỏ như dịch lại một câu nói nhanh hay dành thời gian hỏi lại sau buổi họp lại mang ý nghĩa rất lớn. Tôi luôn hào hứng tìm hiểu về các nền văn hóa khác, và thật đáng quý khi thấy nỗ lực ấy được đáp lại. Những hành động tưởng chừng như nhỏ bé ấy thực chất đang nhắc nhở rằng: Tính hòa nhập không phải là trách nhiệm của riêng ai, mà là cam kết chung của cả tập thể.

Khi những hành động nhỏ thể hiện sự hòa nhập trở thành một phần trong đời sống hằng ngày, chúng góp phần tạo nên một văn hóa nơi con người cảm thấy an toàn để đóng góp và phát triển. Văn hóa mạnh được xây dựng từ những tín hiệu thầm lặng rằng mọi người được trân trọng không chỉ vì công việc họ làm, mà còn vì con người họ. Chúng tôi nhận ra điều đó khi lãnh đạo tạo không gian cho nhiều tiếng nói khác nhau được cất lên. Việc được tin tưởng giao cho những thử thách mới cho thấy họ tin vào tiềm năng của chúng tôi, và chính điều đó trở thành động lực để cố gắng hơn nữa. Phản hồi mang tính xây dựng và nhất quán thể hiện rằng những nỗ lực của chúng tôi được ghi nhận, và rằng sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp là một phần cốt lõi trong văn hóa tổ chức.



Khi tôi tiếp tục tìm kiếm vị trí của mình trong thế giới việc làm, tôi luôn suy ngẫm về một kiểu văn hóa không chỉ cho phép sự phát triển, mà không ngừng học hỏi và tinh thần tò mò thật sự được trân trọng. Chúng tôi không muốn phải chờ đến các chương trình chính thức mới cảm thấy mình được hòa nhập. Nhiều khi, chúng tôi ngưỡng mộ công việc của người khác và chỉ đơn giản là muốn được học hỏi từ trải nghiệm của họ. Khuyến khích giao tiếp cởi mở chính là cách để xóa bỏ rào cản và giúp mọi người cùng nhau phát triển.

Chúng tôi không kỳ vọng một môi trường hoàn hảo, nhưng chúng tôi hy vọng được là một phần trong hành trình cải tiến ấy. Hãy mời chúng tôi đồng hành. Chúng tôi sẵn sàng lắng nghe, đóng góp và cùng xây dựng những điều tiếp theo.

Sinh viên năm ba ngành Tâm lý học tại Đại học Hồng Kông, với niềm đam mê mạnh mẽ trong việc khám phá các lĩnh vực đa dạng của ngành.



Rysha Khanna
Intern



NUÔI DƯỠNG VĂN HÓA & CẢM GIÁC THUỘC VỀ

Điều gì trong tổ chức khiến bạn cảm thấy thuộc về?

Văn hóa không chỉ là các chính sách, nó được tạo nên từ việc chia sẻ những thói quen và hành động có chủ đích. Những quy tắc trong công sở, dù lớn hay nhỏ, đều đóng vai trò như những chiếc neo cảm xúc, biến những khoảng khắc thường ngày thành những trải nghiệm có ý nghĩa, gửi đi thông điệp rằng: "bạn thuộc về nơi này". Đặc biệt trong môi trường làm việc từ xa hoặc hybrid, những công cụ tâm lý mạnh mẽ này càng trở nên thiết yếu để nuôi dưỡng kết nối giữa con người với nhau và từ đó xây dựng một đội ngũ mạnh mẽ và kiên cường hơn.

Những quy tắc không phải là thói quen lặp đi lặp lại, đó là những công cụ tâm lý mạnh mẽ tạo ra một neo tinh thần, tạo cảm giác ổn định và giảm lo âu. Chúng kích hoạt endorphin và dopamine, giúp cải thiện tâm trạng và tăng khả năng tập trung. Bằng cách thiết lập một nhịp điệu ổn định, những nguyên tắc kết nối các thành viên dưới cùng một bản sắc và mục tiêu, đồng thời nâng cao cảm nhận về ý nghĩa công việc lên đến 16%. Kết quả là mức độ gắn kết cao hơn, và tinh thần sẵn sàng vươn xa hơn.

Những quy tắc này có thể được thể hiện qua nhiều dạng khác nhau:



Nghỉ thức chào đón thân thiện dành cho nhân viên mới



Chia sẻ lòng biết ơn hàng tuần



Có thời gian nghỉ hàng ngày cho nhóm



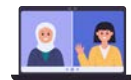
Họp định kỳ hàng tháng cùng nhìn lại hành trình và định hướng tương lai



Kết thúc một tuần làm việc bằng "high-fives"



Văn hóa ghi nhận qua những lời tuyên dương công khai thành tích cá nhân và đội nhóm

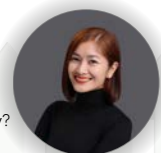


"trò chuyện 1:1 ngẫu nhiên" qua nền tảng trực tuyến

Những quy tắc như vậy đóng vai trò thiết yếu trong việc xây dựng kết nối và giảm cảm giác cô lập, đặc biệt trong môi trường làm việc hybrid hoặc từ xa. Chúng nuôi dưỡng cảm giác thuộc về, giúp nhân viên cảm thấy được nhìn nhận và trân trọng, đồng thời tăng cường cảm giác an toàn tâm lý – yếu tố then chốt để thúc đẩy giao tiếp cởi mở và xây dựng niềm tin.

Lợi ích mang lại từ các nghi thức là rất rõ ràng: đội ngũ gắn kết hơn, mức độ cam kết cao hơn, và một môi trường làm việc nơi mọi người thực sự muốn đóng góp.

Để nuôi dưỡng một văn hóa tích cực và phát triển, hãy bắt đầu từ những điều nhỏ và duy trì sự nhất quán. Hãy nhìn lại những thói quen trong đội ngũ của mình: Đầu là một quy tắc đơn giản, chân thành mà bạn có thể khởi xướng, hỏi sinh hoặc thực hiện một cách có chủ đích hơn ngay hôm nay? Dù chỉ là một lời hỏi han ngắn ngủi hay một khoảnh khắc cùng cười, chính những hành động nhỏ ấy là chìa khóa tạo nên một môi trường làm việc gắn kết, bền bỉ và đầy tính nhân văn.



Leeann L. Dio
Managing Director