

Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi ảnh hưởng lên văn hóa hòa hợp trong tổ chức

Nguyễn Tiến Dũng^{1,*}, Phan Đình Quyền¹, Trần Đức Thức²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Văn hóa hòa hợp là ưu việt để gắn kết mọi người trong tổ chức thành một khối thống nhất. Nó được định hình và phát triển phần lớn bởi lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi. Tuy nhiên, trên phạm vi thế giới cũng như ở Việt Nam, chúng tôi không tìm thấy bài viết nào đề cập đến văn hóa hòa hợp. Mục đích của chúng tôi là xem xét mối quan hệ giữa lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi với văn hóa hòa hợp. Bởi vì lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi, văn hóa hòa hợp là những vấn đề cốt lõi trong cấu trúc tổ chức. Các mối quan hệ này cùng giải thích các mặt hoạt động và có ảnh hưởng sâu sắc đến các thành viên tham gia trong tổ chức, đồng thời ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi là một phương pháp quản trị bằng sự kết hợp sử dụng các phong cách lãnh đạo khác nhau để gia tăng mức độ ảnh hưởng trong việc tạo ra và chia sẻ giá trị, khai thác tốt các tiềm năng của các bên tham gia trong tổ chức. Để thực hiện bài viết này, chúng tôi phân tích tài liệu và mời các chuyên gia tham gia góp ý để xây dựng mối quan hệ và đề xuất một mô hình lý thuyết làm cơ sở cho nghiên cứu thực nghiệm, đồng thời để cung cấp các ý nghĩa quan trọng về lý thuyết và kiến thức cho nghiên cứu thực tiễn quản trị.¹⁻²⁸

Từ khóa: Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi, văn hóa tổ chức, văn hóa hòa hợp

GIỚI THIỆU

Lý thuyết nhân học lãnh đạo và nhân học văn hóa được sử dụng rộng rãi để xem xét mối quan hệ về lãnh đạo và văn hóa tổ chức¹. Do tính đa dạng và phức tạp của lãnh đạo và văn hóa tổ chức, các học giả đã tiếp cận theo những quan niệm khác nhau¹. Điều này đã dẫn đến sự đa dạng về lãnh đạo và văn hóa tổ chức trong quá trình quản lý và phát triển tổ chức. Trong những thập niên gần đây đã có nhiều bài viết tập trung vào lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi và đã có những báo cáo về kết quả tích cực của nó trong việc ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức², nó được xem như một phương pháp ưu việt để quản lý và phát triển tổ chức⁴, thay đổi văn hóa theo xu thế mới⁵. Tuy nhiên, một kiểu văn hóa chúng tôi cho rằng chưa có bài viết nào đề cập đến đó là văn hóa hòa hợp.

Văn hóa hòa hợp thể hiện tốt vai trò gắn kết, nâng cao sự hài lòng, tạo niềm tin, định hướng cách hành xử, điều phối tốt các chức năng và duy trì trật tự trong tổ chức¹. Những tổ chức theo đuổi văn hóa hòa hợp giúp mọi người trong tổ chức gắn gũi, tôn trọng lẫn nhau, đối xử với nhau một cách cởi mở, thân thiện, bình đẳng, coi trọng cá nhân, kích thích sự sáng tạo¹, cùng nhau hướng đến và đạt mục tiêu của tổ chức³. Hòa hợp thúc đẩy các thành viên trong tổ chức sống hòa đồng, đoàn kết, nâng cao tinh thần học hỏi⁷, do đó hội nhập và thích ứng nhanh hơn, nắm bắt tốt các

mục tiêu của tổ chức. Một tổ chức theo đuổi văn hóa hòa hợp sẽ giúp các thành viên chấp nhận lẫn nhau và gắn kết với tổ chức. Thật vậy, hòa hợp là nền tảng trong quản trị liên quan đến các giá trị, chuẩn mực đạo đức mà những tổ chức có trách nhiệm luôn theo đuổi⁸. Những giá trị, chuẩn mực đạo đức này được các nhà lãnh đạo theo đuổi dựa trên lãnh đạo toàn diện (giao dịch và chuyển đổi) nhằm khuyến khích nhân viên đóng vai trò lớn hơn trong việc ra quyết định³, tham gia nhiều hơn vào các vấn đề của tổ chức⁹. Một số bài viết đã xem xét sự ảnh hưởng của lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi lên văn hóa tổ chức với mục đích thay đổi văn hóa⁴, hướng mọi người đến sự chấp nhận⁵ và hợp tác với nhau⁶. Một tổ chức mà mọi người chấp nhận lẫn nhau là điều cần thiết để tiến đến một nền văn hóa hòa hợp.

Mục tiêu của chúng tôi trong bài viết này là xem xét sự ảnh hưởng toàn diện của lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi để tạo nên một kiểu văn hóa hòa hợp. Qua đó để thiết lập các giả thuyết khoa học về mối quan hệ giữa lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi lên văn hóa hòa hợp, đề xuất một mô hình lý thuyết làm cơ sở cho nghiên cứu thực nghiệm, đồng thời để đưa lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi, văn hóa hòa hợp vào thực tiễn quản trị trong các tổ chức.

Trong quá trình lược khảo tài liệu, chúng tôi thu thập đủ liệu từ những nghiên cứu trước có liên quan đến

¹Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG-HCM, Việt Nam

²Trường Đại học Ngân hàng TP HCM, Việt Nam

Liên hệ

Nguyễn Tiến Dũng, Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG-HCM, Việt Nam

Email: dungnt17707@sdh.uel.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 28-10-2022
- Ngày chấp nhận: 13-01-2023
- Ngày đăng: 31-01-2023

DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i4.1153>



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Dũng N T, Quyền P D, Thức T D. **Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi ảnh hưởng lên văn hóa hòa hợp trong tổ chức.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(4):3504-3513.

lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi và văn hóa tổ chức. Chúng tôi sử dụng các phương pháp: phân tích mô tả, tổng hợp, diễn giải để tìm các mối liên hệ, đồng thời sử dụng phương pháp chuyên gia, các chuyên gia là những người có chuyên môn về lĩnh vực lãnh đạo và văn hóa tổ chức.

TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ GIÁ THUYẾT KHOA HỌC

Lý thuyết nhân học lãnh đạo và nhân học văn hóa được các nhà nghiên cứu tiếp cận để giải thích về lãnh đạo và văn hóa¹. Văn hóa là một hệ thống giá trị, niềm tin, các quy tắc, chuẩn mực chung định hướng hành xử xã hội, nó được định hình bởi quan điểm của các nhà lãnh đạo.

Những công trình nghiên cứu về văn hóa trong nước

Trong những thập niên gần đây, ở nước ta cũng đã có nhiều chuyển biến tích cực trong nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm. Khái niệm “Văn hóa tổ chức” đã được các nhà nghiên cứu quan tâm hướng vào các tổ chức kinh tế:

Nghiên cứu của Nguyễn Nam Phương & Nguyễn Thị Thanh Mai về “Văn hóa doanh nghiệp góp phần làm hài hòa quan hệ lao động”, nghiên cứu cho thấy những doanh nghiệp có quan tâm đến văn hóa tổ chức thì mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp đó ngày càng được cải thiện tốt hơn¹¹. Nghiên cứu của Nguyễn Đăng Bằng về “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp Nghệ an trong xu thế phát triển và hội nhập” cũng cho thấy mức độ xung đột trong các doanh nghiệp có quan tâm đến văn hóa tổ chức giảm đi đáng kể so với những doanh nghiệp khác¹². Nghiên cứu của Trần Đăng Khoa về “Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên trong các công ty phần mềm tại TP HCM” cũng cho thấy những công ty có quan tâm đến văn hóa tổ chức, nhân viên gắn bó với công ty hơn¹³. Tuy nhiên, những nghiên cứu này chưa cho thấy vai trò của lãnh đạo đối với văn hóa tổ chức.

Gần đây các nhà nghiên cứu đã cho thấy vai trò của lãnh đạo ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức: Nghiên cứu của Võ Thị Ngọc Thúy, Mai Thu Phương, & Hoàng Đoàn Phương Thảo đã cho thấy vai trò của lãnh đạo có thể làm thay đổi hành vi của nhân viên qua “Thuyết lây lan: từ lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến hành vi của nhân viên với tổ chức và thái độ với khách hàng”¹⁴. Tuy nhiên, trong lịch sử phát triển của lãnh đạo đã có rất nhiều kiểu lãnh đạo khác nhau, mỗi kiểu lãnh đạo phù hợp cho từng hoàn cảnh cụ thể, nghiên cứu này chưa chỉ rõ được phong cách lãnh đạo nào là phù

hợp. Nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương về “Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên công ty cổ phần CMCTELECOM tại TP HCM” đã cho thấy các yếu tố như là: Trao quyền, kích thích sự sáng tạo, phát triển cá nhân và phần thưởng và sự công nhận có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên¹⁵. Qua nghiên cứu mô hình lãnh đạo của Bass & Riggio³ cho thấy những yếu tố này thuộc một phần của lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức. Nghiên cứu của Trần Kim Dung về lãnh đạo và văn hóa tổ chức, kết quả nghiên cứu cho thấy sự ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi và văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức¹⁶. Tuy nhiên, trong tài liệu nghiên cứu về lãnh đạo cho thấy, lãnh đạo chuyển đổi là cơ chế kéo tạo niềm tin, thu hút người ủng hộ và lãnh đạo giao dịch là cơ chế đẩy nhằm củng cố niềm tin³. Như vậy, việc sử dụng lãnh đạo chuyển đổi có thể thu hút sự tham gia tích cực của nhân viên nhưng thiếu động cơ thúc đẩy, điều này có thể thiếu sự bền vững trong lãnh đạo. Hay trong một nghiên cứu khác về “Tác động của lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo phụng sự đến hoạt động của tổ chức: Vai trò của tổ chức học tập”, nghiên cứu đã chỉ ra rằng lãnh đạo có ảnh hưởng đến “Tổ chức học tập”¹⁷, mà “Tổ chức học tập” là một vấn đề của văn hóa tổ chức. Nghiên cứu này cũng đã đề cập đến lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo phụng sự, mà lãnh đạo phụng sự tương đồng với “Quản lý theo ngoại lệ chủ động” là một trong bốn thành phần của lãnh đạo giao dịch³.

Như vậy, rất nhiều nghiên cứu trong nước đã đề cập đến văn hóa tổ chức như một nền tảng quản trị trong tổ chức. Một số nghiên cứu chưa cho thấy vai trò của lãnh đạo, một số nghiên cứu khác đã cho thấy vai trò của lãnh đạo nhưng chưa toàn diện. Sự ảnh hưởng của lãnh đạo lên bất kỳ loại hình văn hóa tổ chức nào cũng nên được xem xét dựa trên lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi vì nó phản ánh một cách toàn diện nhất trong các phong cách lãnh đạo đương đại. Do đó, chủ đề lãnh đạo và văn hóa tổ chức cần phải được nghiên cứu làm rõ thêm.

Những công trình nghiên cứu về văn hóa tổ chức trên thế giới

Khái niệm văn hóa tổ chức

Bản chất của văn hoá tổ chức là “*khuôn mẫu của các giá định cơ bản được chia sẻ được mọi người thừa nhận và hành xử theo*”, văn hóa đến từ nhiều nguồn nhưng chủ yếu từ sự lãnh đạo. “*Văn hóa tổ chức là một khuôn mẫu của các giá định cơ bản được chia sẻ mà tổ chức*

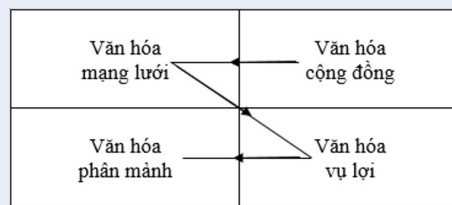
đã học được khi giải quyết các vấn đề về thích ứng bên ngoài và hội nhập bên trong, đã hoạt động đủ tốt để được coi là hợp lệ và do đó, được dạy cho các thành viên mới như một cách đúng đắn để nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận về những vấn đề đó¹. Cấu trúc của văn hóa tổ chức gồm ba cấp độ, cụ thể là: (1) Những tạo tác hữu hình; (2) Những niềm tin và giá trị được tán thành; (3) Những giá định cơ bản¹.

Trong một tài liệu khác viết về văn hóa tổ chức, các học giả cho rằng: “Văn hóa tổ chức bao gồm các quy tắc bất thành văn của hành xử xã hội. Đó là chương trình tập thể của tâm thức phân biệt các thành viên của một nhóm hoặc một nhóm người này với những nhóm người khác”. Văn hóa là một cấu trúc sâu sắc hoặc vô thức của tâm thức tồn tại trong bộ óc của con người gồm bốn lớp, đó là: biểu tượng, những gương điển hình, nghi lễ và các giá trị. Các giá trị mang ý nghĩa sâu sắc không thể nhìn thấy, nó là cốt lõi của văn hóa¹.

Các mô hình văn hóa tổ chức

Mô hình văn hóa tổ chức của Goffee & Jones

Văn hóa tổ chức được chia thành bốn loại tùy thuộc mức độ thân thiện giữa những thành viên trong tổ chức và mức độ chia sẻ giá trị, mục tiêu chung⁷ (Xem Hình 1).



Hình 1: Sự chuyển động giữa các kiểu văn hóa theo khuôn mẫu

Văn hóa mạng lưới: Vai trò của cá nhân được đề cao, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp. Khuyến khích và đề cao tinh thần học hỏi, các thành viên trong tổ chức dễ hòa nhập. Nhiệm vụ được giao theo hướng linh hoạt. Tuy nhiên, loại hình văn hóa này cũng tồn tại một số vấn đề như: Tổ chức được chia thành các bộ phận khác nhau, tạo thành những tổ chức riêng biệt. Do đó, các bộ phận chỉ tập trung vào quá trình hoạt động của họ, không quan tâm đến kết quả cuối cùng.

Văn hóa phân mảnh: Nhiệm vụ và trách nhiệm công việc được thiết lập linh hoạt. Tuy nhiên, loại hình văn hóa này chỉ quan tâm đến hình thức hơn là chất lượng công việc. Bảo thủ ít lắng nghe, các cá nhân hạn chế chia sẻ thông tin về mục tiêu công việc và mục tiêu của tổ chức.

Văn hóa vụ lợi: Nhiệm vụ được thiết kế linh hoạt. Các cá nhân không quan tâm tạo mối quan hệ riêng tư, ít tiếp xúc với nhau nhưng hiệu quả giao tiếp tốt, tính thống nhất cao trong việc theo đuổi mục tiêu chung. Sự trung thành và gắn bó với tổ chức gắn liền với mục tiêu cá nhân. Tuy nhiên, khi mục tiêu cá nhân bị suy giảm thì sẽ đe dọa đến sự tồn tại của tổ chức.

Văn hóa cộng đồng: Thân thiện, chia sẻ cao giữa các cá nhân để cùng hướng tới mục tiêu chung. Khuyến khích và đề cao tinh thần học hỏi do đó các thành viên trong tổ chức dễ hội nhập. Nhiệm vụ được thiết kế linh hoạt. Kiểu văn hóa này giải quyết tốt các vấn đề trong tổ chức nhưng trong trường hợp xã hội đa sắc tộc, đa tôn giáo thì khó hoàn thành sứ mệnh của nó.

Mô hình văn hóa tổ chức của Denison

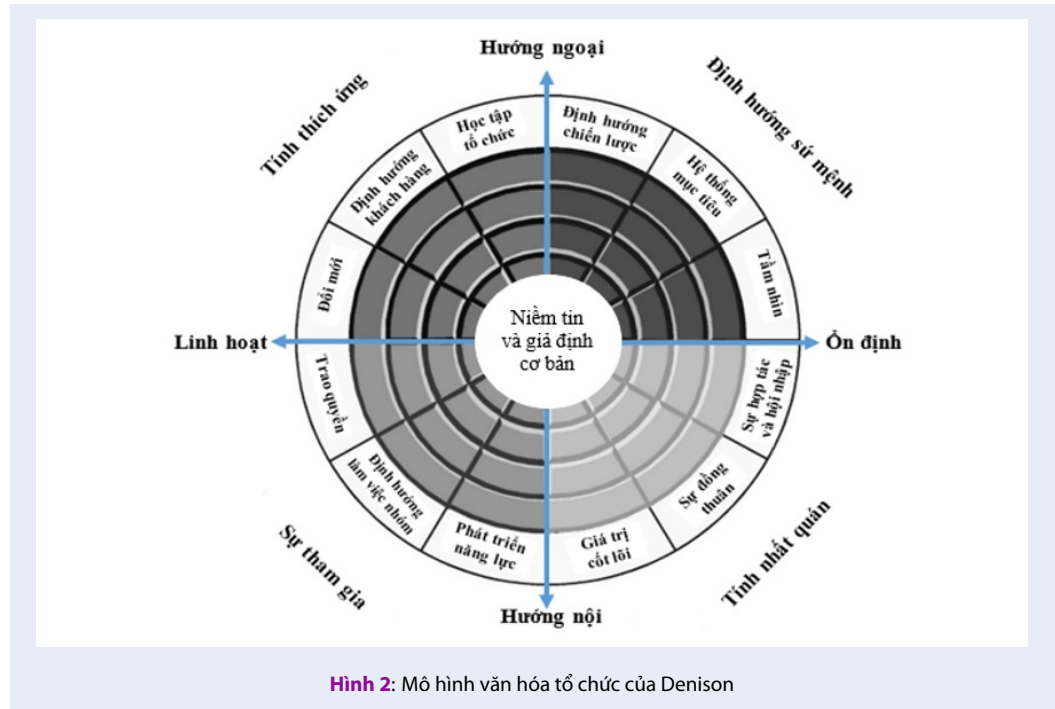
Mô hình văn hóa dựa trên bốn đặc điểm của các tổ chức hiệu quả bao gồm: Sự tham gia, Tính nhất quán, Khả năng thích ứng; Sứ mệnh¹⁹ (Xem Hình 2).

Sự tham gia: Các tổ chức hiệu quả trao quyền cho nhân viên, xây dựng tổ chức dựa trên các vấn đề chung và phát triển năng lực con người ở tất cả các cấp. Các nhà lãnh đạo và nhân viên cam kết với công việc của họ và cảm thấy rằng họ sở hữu một phần của tổ chức. Mọi người ở tất cả các cấp cảm thấy ý kiến đóng góp của họ vào các quyết định sẽ ảnh hưởng đến công việc của họ và công việc của họ được kết nối trực tiếp với các mục tiêu của tổ chức.

Nhất quán: Các tổ chức có xu hướng hoạt động hiệu quả vì họ có nền văn hóa mạnh mẽ có tính nhất quán cao, phối hợp tốt và tích hợp tốt. Hành vi bắt nguồn từ một tập hợp các giá trị cốt lõi, các nhà lãnh đạo và những người cấp dưới có kỹ năng đạt được thỏa thuận ngay cả khi có nhiều quan điểm khác nhau. Loại nhất quán này là nguồn ổn định mạnh mẽ và tích hợp nội bộ là kết quả của tư duy chung và mức độ phù hợp cao.

Thích ứng: Các tổ chức được tích hợp tốt thường là những tổ chức khó thay đổi nhất. Sự hội nhập bên trong và sự thích ứng bên ngoài thường có thể trái ngược nhau. Các tổ chức thích ứng được thúc đẩy bởi khách hàng của họ, chấp nhận rủi ro và học hỏi từ những sai lầm của họ, đồng thời có năng lực và kinh nghiệm trong việc tạo ra sự thay đổi. Họ liên tục thay đổi hệ thống để cải thiện khả năng tập thể của tổ chức nhằm cung cấp giá trị cho các bên liên quan.

Sứ mệnh: Các tổ chức thành công có ý thức rõ ràng về mục đích và phương hướng xác định các mục tiêu của tổ chức, đồng thời thể hiện tầm nhìn, hình dung về tương lai của tổ chức. Khi sứ mệnh cơ bản của tổ chức thay đổi, những thay đổi cũng xảy ra trong các khía cạnh khác của văn hóa tổ chức.



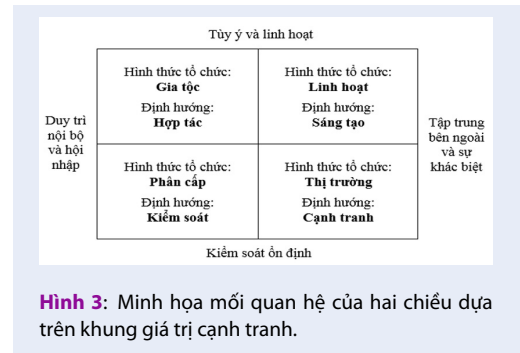
Hình 2: Mô hình văn hóa tổ chức của Denison

Mô hình này tập trung vào những mâu thuẫn xảy ra khi các tổ chức cố gắng đạt được sự tích hợp bên trong và thích ứng với bên ngoài. Mặt khác, các tổ chức được tích hợp tốt và được kiểm soát quá mức thường gặp khó khăn trong việc thích nghi với môi trường của họ. Các tổ chức có tầm nhìn từ trên xuống thường khó tập trung vào việc trao quyền và động lực “từ dưới lên” để thực hiện tầm nhìn đó. Đồng thời, các tổ chức có sự tham gia mạnh mẽ thường gặp khó khăn trong việc thiết lập phương hướng.

Mô hình thay đổi văn hóa dựa trên khung giá trị cạnh tranh

Theo mô hình này, những tổ chức được đánh giá là hiệu quả nếu họ tập trung vào việc tương tác hoặc cạnh tranh và hướng ra bên ngoài. Tính liên tục bao gồm từ sự gắn kết và hài hòa của tổ chức ở một đầu đến sự tách biệt và độc lập của tổ chức ở đầu kia. Hai chiều hướng này kết hợp với nhau tạo thành bốn góc, mỗi góc đại diện cho một kiểu văn hóa²⁰ (Hình 3).

Văn hóa Gia tộc: Các nhà lãnh đạo có vai trò như người cố vấn, người cha, người tộc trưởng. Tổ chức là một nơi làm việc thân thiện (đại gia đình), mọi người chia sẻ rất nhiều về bản thân. Tổ chức được gắn kết bởi lòng trung thành hoặc những giá trị truyền thống, do đó mức độ cam kết rất cao. Tổ chức nhấn mạnh lợi ích lâu dài, coi trọng phát triển nguồn nhân lực, sự gắn kết và tinh thần. Thành công gắn liền với sự quan tâm đến khách hàng và nhân viên. Để cao tinh thần đồng



Hình 3: Minh họa mối quan hệ của hai chiều dựa trên khung giá trị cạnh tranh.

đội, sự tham gia và sự đồng thuận. Tuy nhiên, kiểu văn hóa này có thể bị ảnh hưởng bởi phong cách lãnh đạo độc đoán, gia trưởng, giáo điều.

Văn hóa Thích ứng: Để cao vai trò dẫn đầu của nhà lãnh đạo trong việc dẫn dắt sự thay đổi. Tổ chức là nơi làm việc năng động và sáng tạo, khuyến khích mọi người vượt ra ngoài khuôn khổ truyền thống và chấp nhận rủi ro. Sự cam kết và đổi mới là chất keo gắn kết để hướng đến trong dài hạn là sự phát triển và thu được các nguồn lực mới, tạo sự khác biệt độc đáo. Do đó, tổ chức khuyến khích sự chủ động và tự do của cá nhân. Kiểu văn hóa này đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có năng lực để dẫn dắt các thành viên trong tổ chức.

Văn hóa thị trường: Một tổ chức được định hướng bởi kết quả. Mỗi quan tâm chính là hoàn thành công việc. Hoạt động của mọi người mang tính cạnh tranh

và định hướng mục tiêu. Các nhà lãnh đạo là người cứng rắn và đòi hỏi cao, đồng thời tạo ra môi trường cạnh tranh. Sự gắn kết tổ chức được nhấn mạnh vào chiến thắng. Danh tiếng và thành công là mối quan tâm chung. Tổ chức đặt trọng tâm dài hạn là các hành động mang tính thuyết phục và đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu có thể đo lường được. Thành công gắn với thị phần chiếm lĩnh và khả năng thâm nhập. Định hướng quan trọng trong cạnh tranh là dẫn đầu thị trường. Phong cách tổ chức là động lực cạnh tranh khắc nghiệt, các thành viên tập trung vào sự tồn tại của bản thân, không quan tâm đến người khác.

Văn hóa phân cấp: Tổ chức là nơi làm việc chính thức có cấu trúc. Các quy tắc, chính sách, thủ tục chi phối hành vi giúp tổ chức phát triển. Các nhà lãnh đạo là những người điều phối và tổ chức tốt các mặt hoạt động trong tổ chức và quan tâm đến hiệu quả. Trọng tâm của tổ chức là duy trì hoạt động hài hòa. Mối quan tâm dài hạn là sự ổn định và hiệu suất với các hoạt động hiệu quả. Thành công được định nghĩa là phân phối đáng tin cậy. Việc quản lý nhân viên quan tâm đến việc làm an toàn và khả năng dự đoán. Tuy nhiên, kiểu văn hóa này có thể quá chú ý đến nguyên tắc, thủ tục dẫn đến quan liêu.

Vai trò của văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức như một hệ thống tư tưởng được gắn kết với hệ thống tổ chức, nó liên quan trực tiếp đến việc định hướng tình cảm và hành vi của con người. Một nền văn hóa mạnh mẽ sẽ khuyến khích sự tham gia tích cực của các thành viên. Văn hóa là phương tiện hiệu quả để đạt được sự thống nhất hành động dựa trên các quy tắc và chuẩn mực trong hành xử. Văn hóa tổ chức là một thành phần trong cấu trúc của hệ thống tổ chức, có chức năng quan trọng là gắn kết các thành viên với nhau, nó là “Chất keo xã hội” được hình thành và phát triển theo thời gian. Văn hóa tổ chức là kim chỉ nam để định hướng hành động và duy trì trật tự trong tổ chức. Văn hóa tổ chức mang tính “quy phạm” giúp con người nhận thức được hành vi của mình và nhất thể hóa hành vi trong tổ chức. Văn hóa tổ chức không chỉ đảm bảo cho tương lai của tổ chức, mà còn cho phép mọi người sống với nhau một cách có ý thức, có trách nhiệm hơn. Văn hóa tổ chức còn có ý nghĩa như một biểu tượng của tinh thần đoàn kết và thống nhất. Văn hóa của một tổ chức hướng mọi người sống có trách nhiệm nêu cao tinh thần đoàn kết và thống nhất đó là nền tảng của văn hóa hòa hợp¹.

Văn hóa tổ chức chịu sự ảnh hưởng của văn hóa xã hội nhưng chắc chắn nó không giải thích hết các vấn đề của văn hóa tổ chức. Trong những thập niên gần

đây, các học giả đã nhận ra rằng, văn hóa tổ chức là một khái niệm gắn gũi và có liên quan đến khái niệm lãnh đạo¹, do đó khi xem xét các vấn đề về văn hóa tổ chức cũng cần xem xét các vấn đề của lãnh đạo một cách toàn diện. Bởi vì lãnh đạo toàn diện có vai trò định hướng, sáng tạo ra hệ giá trị, niềm tin và những chuẩn mực trong hành xử của tổ chức một cách đầy đủ nhất, quá trình lãnh đạo toàn diện được tiếp cận khái niệm “Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi”³.

Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi

Khái niệm lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi

“Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi ở hai đầu đối diện của cùng một sự liên tục để thực hiện quá trình lãnh đạo”. Khái niệm lãnh đạo giao dịch dựa trên mối quan hệ thỏa thuận công khai, “Lãnh đạo giao dịch xảy ra khi nhà lãnh đạo chủ động liên lạc với người ủng hộ với mục đích trao đổi một cái gì đó có giá trị”. Trong khi đó, lãnh đạo chuyển đổi dựa trên nhiều hơn là sự tuân thủ của những người ủng hộ, nó liên quan đến những thay đổi trong niềm tin, nhu cầu và giá trị của họ. Trong khi đó “Lãnh đạo chuyển đổi là kết quả của việc chuyển đổi khả năng lãnh đạo để thiết lập một mối quan hệ kích thích và nâng cao lẫn nhau giúp chuyển đổi những người ủng hộ thành những nhà lãnh đạo và có thể chuyển đổi những nhà lãnh đạo thành những tác nhân đạo đức”²¹.

Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi sau đó được thêm vào “phần thưởng ngẫu nhiên” và “sự công nhận cá nhân” để đạt được mục tiêu hiệu quả của tổ chức ngoài sự mong đợi²². Mô hình lãnh đạo giao dịch gồm bốn thành phần là: *Phần thưởng ngẫu nhiên, Quản lý theo ngoại lệ (chủ động), Quản lý theo ngoại lệ (thụ động) và Tự do hoạt động* và bốn thành phần của lãnh đạo chuyển đổi: *Ảnh hưởng lý tưởng hóa quy kết, Ảnh hưởng lý tưởng hóa hành vi, Động lực truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ và Cân nhắc cá nhân*³.

Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi ảnh hưởng lên văn hóa hòa hợp

Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi có ảnh hưởng sâu sắc đến “Văn hóa hòa hợp”. Theo Schein¹, các nhà lãnh đạo bằng cách tạo ra hệ thống giá trị theo quan điểm riêng của họ để hướng dẫn hành vi và duy trì hài hòa các mặt hoạt động của tổ chức. Khi thành lập tổ chức, dựa trên quan điểm của mình, các nhà sáng lập/lãnh đạo mang vào tổ chức với tất cả những kiến thức mà họ đã học hỏi được từ trải nghiệm khi hòa nhập xã hội. Những kiến thức đó là một chương trình được định sẵn trong đầu của nhà lãnh đạo², nó trở thành những giá trị, quy tắc, chuẩn mực và họ tin rằng nó sẽ trở thành nền tảng định hướng hành vi,

giúp duy trì trật tự và phát triển hài hòa các mặt hoạt động, đồng thời để thu hút sự tham gia của các thành viên trong tổ chức³. Nếu các giá trị, niềm tin, quy tắc, chuẩn mực đó có sự tương đồng với các thành viên trong tổ chức, phát huy được tính tích cực, đem lại sự thành công thì nó sẽ được các thành viên đón nhận làm theo và hướng dẫn lại cho các thế hệ sau¹, đó là điều kiện để văn hóa tổ chức trở nên hòa hợp. Hệ thống giá trị của nhà lãnh đạo thực sự là hữu ích và đem lại sự hòa hợp khi nó được kích hoạt ở tất cả quá trình lãnh đạo³, điều này chỉ có thể thực hiện tốt thông qua lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi. Vì đây là một phong cách lãnh đạo có thể thực hiện xuyên suốt quá trình lãnh đạo ở mọi tình huống, nó là phương thức tốt nhất để tạo động lực, gắn kết, nâng cao sự hài lòng, cam kết trong tổ chức và đạt được hiệu quả ở mức độ cao nhất. Các nhà lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi có thể thay đổi văn hóa tổ chức bằng cách hiểu văn hóa hiện tại và sắp xếp lại văn hóa tổ chức theo tầm nhìn, hệ thống giá trị và các quy tắc, chuẩn mực mới phù hợp với các bên tham gia. Do đó lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi là thích hợp để xây dựng và phát triển tổ chức tiến tới một nền “Văn hóa hòa hợp”.

Đề xuất kiểu văn hóa mới

Chúng tôi kế thừa những kiến thức quý giá mà các nhà nghiên cứu phát triển, đồng thời đề xuất một kiểu văn hóa mới, đó là “Văn hóa hòa hợp”. Chúng tôi xem xét sự ảnh hưởng của “Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi” đến “Văn hóa hòa hợp”. Nhóm tác giả quan niệm rằng “*Văn hóa hòa hợp là một hệ thống giá trị chuẩn mực được mọi người trong tổ chức thừa nhận và tự giác hành xử theo; mọi người tôn trọng lẫn nhau, đối xử với nhau một cách cởi mở, thân thiện, bình đẳng, coi trọng cá nhân, kích thích sự sáng tạo, cùng nhau hướng đến và đạt mục tiêu của tổ chức.* Văn hóa hòa hợp được thể hiện qua các yếu tố “**Hòa đồng – Đoàn kết – Học hỏi – Hội nhập – Thích ứng**”.

Sự tôn trọng và thừa nhận lẫn nhau, đối xử với nhau một cách cởi mở, thân thiện và bình đẳng giúp các thành viên trong tổ chức sống gần gũi và chan hòa (hòa đồng) với nhau. Hòa đồng giúp mọi người hành xử với nhau theo lẽ phải, để cao sự công bằng, tính nhân văn, tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau, có ý thức tham gia các hoạt động chung của tổ chức và xã hội. Gắn mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức.

Sự tôn trọng và thừa nhận lẫn nhau, đối xử với nhau một cách cởi mở, thân thiện và bình đẳng sẽ tạo nên sự đoàn kết²³, tạo tâm lý và sự hiểu biết sâu sắc về tổ chức cho các thành viên²⁴. Điều này sẽ tạo thành sức mạnh của tập thể, chính sức mạnh của tập thể sẽ hướng

các thành trong tổ chức đến sự thống nhất hành vi¹⁰. Đoàn kết còn tạo ra môi trường tổ chức lành mạnh giúp giải quyết tốt và làm triệt tiêu xung đột²⁵, là cách tốt nhất để giải quyết các vấn đề bên trong để hội nhập bên ngoài²⁶. Đoàn kết tạo nên phương pháp giao tiếp chuẩn mực, là cách thức thực thi quyền hạn hợp lý¹, giúp các thành viên hiểu rõ và tuân thủ các thủ tục và quy trình của tổ chức từ đó hiểu rõ cách thức thực thi nhiệm vụ²⁷. Đoàn kết hướng đến việc xây dựng tinh thần đồng đội¹, thúc đẩy sự đổi mới, tự chủ và khả năng giải quyết vấn đề một cách thỏa đáng²⁸. Đoàn kết tạo nên môi trường tổ chức được chia sẻ rộng rãi và lâu dài về các thuộc tính của tổ chức, giúp các cá nhân hiểu biết sâu sắc hơn về tổ chức để từ đó điều chỉnh hành vi cho phù hợp với yêu cầu của tổ chức²⁷. Sống gần gũi, chan hòa còn là điều kiện để các thành viên trong tổ chức chia sẻ mạnh mẽ các giá trị và mục tiêu của tổ chức. Sự chia sẻ cho phép các thành viên trong tổ chức học hỏi lẫn nhau. Học hỏi đảm bảo cho các thành viên trong tổ chức nhanh chóng lĩnh hội những hiểu biết chung và những sáng kiến mới của các cá nhân, từ đó để thống nhất cách suy nghĩ và hành vi. Đặc biệt là các thành viên mới, học hỏi sẽ giúp họ hội nhập nhanh hơn, tự tin hơn¹.

Hội nhập sẽ giúp tăng cường và làm hài hòa các mối quan hệ, thúc đẩy quá trình liên kết giữa các thành viên và tổ chức tốt hơn, thúc đẩy sự tham gia của các thành viên vì mục tiêu phát triển của tổ chức. Hội nhập sẽ giúp các thành viên trong tổ chức gắn kết hơn tạo sức mạnh tập thể giải quyết tốt những vấn đề chung của tổ chức, đáp ứng tốt mục tiêu của các bên liên quan cùng quan tâm. Hội nhập cũng là bản chất của con người nhằm liên kết lại vì mục tiêu chung. Sự liên kết càng mạnh mẽ thì tổ chức càng phát triển¹.

Thích ứng: Sự thay đổi nhanh chóng của môi trường đòi hỏi tổ chức cũng phải thay đổi để tồn tại và phát triển. Sự thay đổi đòi hỏi tổ chức cũng như các thành viên phải linh hoạt, chấp nhận đổi mới với những khó khăn, thách thức để triển khai quá trình thay đổi nhằm nắm bắt tốt các cơ hội. Sự thích ứng đòi hỏi tổ chức phải nêu cao tinh thần đồng đội để cùng nhau hướng đến và đạt mục tiêu chung. Điều này đòi hỏi tổ chức phải tăng cường kỹ năng làm việc nhóm và kỹ năng giải quyết vấn đề của các thành viên. Giải quyết tốt các vấn đề thay đổi sẽ làm gia tăng các mối quan hệ tích cực và làm hài hòa các mối quan hệ¹⁹.

Giải thuyết khoa học

Mối quan hệ giữa lãnh đạo giao dịch với văn hóa hòa hợp

Lãnh đạo giao dịch mang tính phổ biến trên các nền văn hóa khác nhau. Tuy nhiên, lãnh đạo giao dịch

kém hiệu quả hơn lãnh đạo chuyển đổi, nhưng nó là cơ chế không thể thiếu để thúc đẩy hành vi tích cực của nhân viên, và đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên đồng thời huy động các nguồn lực hướng tới và đạt mục tiêu của tổ chức². Lãnh đạo giao dịch có tác động tâm lý mạnh mẽ đến nhân viên, đồng thời tạo động lực nội tại bằng cách khái niệm bản thân, coi trọng cá nhân, quan tâm, hiểu về năng lực và nhu cầu của họ, từ đó cung cấp cho họ phần thưởng, sự huấn luyện và cố vấn tùy chỉnh³. Lãnh đạo giao dịch liên quan đến lời hứa và sự hỗ trợ của nhà lãnh đạo nhằm củng cố niềm tin, đồng nhất về giá trị, thúc đẩy sự thay đổi nhằm xây dựng sự cam kết, nâng cao tinh thần làm việc và định hướng hành vi tích cực cho nhân viên²². Lãnh đạo giao dịch thúc đẩy các nỗ lực đa dạng nhằm thay đổi thể chế, thay đổi văn hóa để phù hợp với ngữ cảnh⁵. Điều này sẽ dẫn đến các bên liên quan hòa đồng, đoàn kết, tôn trọng lẫn nhau giúp tạo môi trường văn hóa hòa hợp hơn. Từ những lập luận trên và những tài liệu liên quan đã thu thập được về lãnh đạo giao dịch và văn hóa hòa hợp, chúng tôi đề xuất giả thuyết (H1) rằng: Giả thuyết (H1): Lãnh đạo giao dịch có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến văn hóa hòa hợp.

Mối quan hệ của lãnh đạo chuyển đổi với văn hóa hòa hợp

Các nhà lãnh đạo chuyển đổi là những người truyền cảm hứng cho nhân viên bằng cách áp dụng các mục tiêu và giá trị cá nhân phù hợp với tầm nhìn của nhà lãnh đạo². Lãnh đạo và văn hóa tổ chức nói chung có mối liên hệ chặt chẽ với nhau đến mức người ta xem văn hóa tổ chức như được đặc trưng của những phẩm chất lãnh đạo¹. Khi lãnh đạo chuyển đổi được kích hoạt, mối liên hệ của nó với văn hóa càng chặt chẽ hơn, nó thúc đẩy tạo một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo, chia sẻ để đạt được các mục tiêu ngoài mong đợi, tự hiện thực hóa và phát triển cá nhân³. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi phát triển tổ chức theo hướng coi trọng phát triển phẩm chất chuyển đổi hơn trong nền văn hóa thông qua phát triển thành tích, kích thích sự sáng tạo và quan tâm phát triển cá nhân, nhằm tạo một môi trường thi đua, tạo ra kỳ vọng cho các cá nhân và tổ chức về hiệu suất cao hơn²², điều này sẽ hướng đến một nền văn hóa thành tích, các thành viên coi trọng sự học hỏi nên dễ thích ứng và hội nhập, thi đua với nhau, tạo môi trường gắn kết. Đặc biệt là thành phần “Ảnh hưởng lý tưởng hóa” mang lại hạnh phúc cho nhân viên. Điều này gợi ý rằng, lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng trực tiếp tích cực đến việc định hình một nền văn hóa tổ chức có liên quan đến việc thiết lập các mối quan hệ ngày càng

trở nên hòa hợp hơn. Dựa trên cơ sở các tài liệu liên quan đã thu thập được, chúng tôi đề xuất giả thuyết (H2) rằng:

Giả thuyết (H2): Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến văn hóa hòa hợp.

Mô hình nghiên cứu

Qua quá trình lược khảo tài liệu cùng với sự phát triển giả thuyết, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu “**Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi ảnh hưởng lên văn hóa hòa hợp trong tổ chức**” (Hình 4).

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết luận

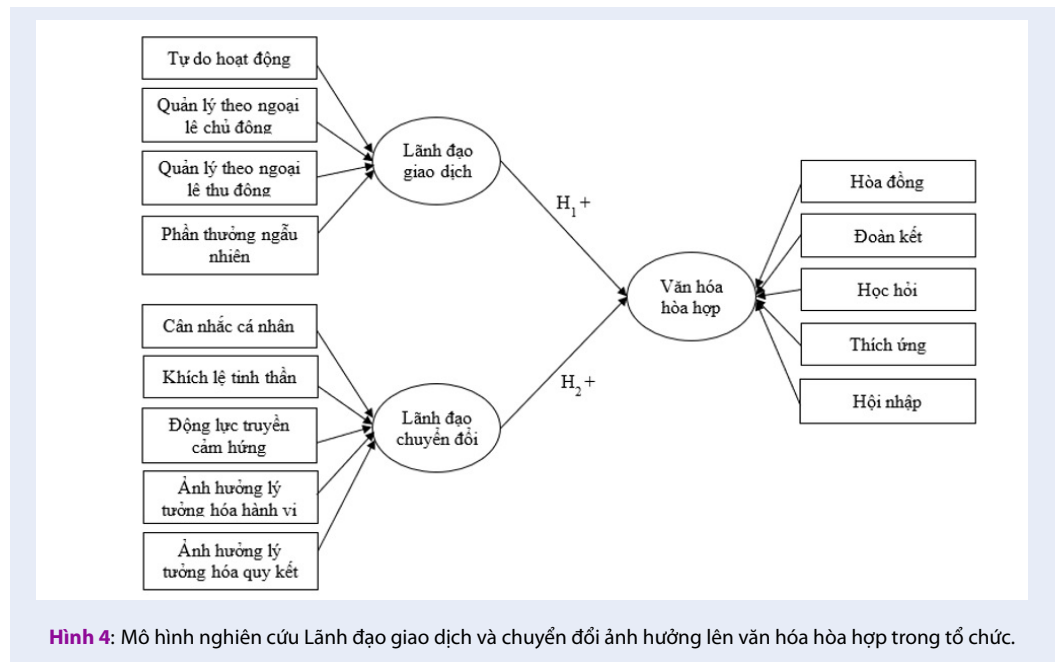
Từ những kết luận rút trích từ tài liệu, chúng tôi kết luận rằng: Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi thể hiện tốt vai trò lãnh đạo của nhà lãnh đạo³, các nhà lãnh đạo là trung tâm của quá trình tạo ra nền văn hóa và hệ thống cấu trúc của tổ chức và sự chia sẻ giá trị cốt lõi, thiết lập một nền văn hóa khuyến khích các thành viên tham gia hợp tác với nhau¹, đây là cơ sở để thiết lập một nền văn hóa hòa hợp trong tổ chức. Việc theo đuổi lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi sẽ đáp ứng tốt những yêu cầu thay đổi của tổ chức, gia tăng sự đoàn kết, thống nhất đồng thời làm hài hòa các mối quan hệ, thúc đẩy sự phát triển một nền văn hóa hòa hợp.

Hàm ý quản trị

Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi cùng với văn hóa tổ chức là những vấn đề trong cấu trúc tổ chức, cùng giải thích các mặt hoạt động của tổ chức. Sự khác biệt trong quá trình ảnh hưởng của mỗi phong cách lãnh đạo có thể bổ sung cho nhau trong việc hình thành hệ thống giá trị, niềm tin và các quy tắc chuẩn mực²². Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi sử dụng kết hợp giữa phong cách lãnh đạo khác nhau để gia tăng mức độ ảnh hưởng trong việc tạo ra và chia sẻ giá trị, đồng thời khai thác tốt các tiềm năng của các bên tham gia trong tổ chức. Phát hiện này là rất quan trọng để đưa lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi vào nghiên cứu thực tiễn trong tổ chức nhằm tạo ra một nền văn hóa hòa hợp. Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi cùng với văn hóa hòa hợp sẽ là trung tâm cùng giải quyết những vấn đề cốt lõi trong tổ chức, giúp tổ chức phát triển như một phương pháp quản trị mới.

HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU

Bài viết này được xây dựng dựa trên tổng quan lý thuyết do đó nó cũng tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, mô hình được đề xuất có thể chưa phản ánh đầy đủ các biến số ảnh hưởng lên văn hóa hòa hợp. Thứ hai, thiếu phương pháp kiểm chứng thực



Hình 4: Mô hình nghiên cứu Lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi ảnh hưởng lên văn hóa hòa hợp trong tổ chức.

tiền. Do đó các nghiên cứu thực tiễn trong tương lai cần phải xem xét các thiếu sót này.

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Toàn bộ nội dung bài viết chỉ do nhóm tác giả thực hiện. Tác giả Nguyễn Tiến Dũng chịu trách nhiệm viết và chỉnh sửa bài báo; Tác giả Phan Đình Quyền và Trần Dục Thức góp ý bản thảo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Schein EH. Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons; 2004;.
- Bass BM, Avolio BJ. Transformational leadership and organizational culture. *Int J Public Admin.* 1994;17(3-4):541-54; Available from: <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>.
- Bass BM, Riggio RE. Transformational leadership. Psychology Press; 2006; Available from: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Anderson M. Transformational leadership in education: a review of existing literature. *Int Soc Sci Rev.* 2017;93(1):1-13;.
- Nyenyembe FW, Maslowski R, Nimrod BS, Peter L. Leadership styles and teachers' job satisfaction in Tanzanian public secondary schools. *Univers J Educ Res.* 2016;4(5):980-8; Available from: <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040507>.
- Zacher H, Johnson E. Leadership and creativity in higher education. *Stud Higher Educ.* 2015;40(7):1210-25; Available from: <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.881340>.
- Goffee R, Jones GR. The character of a corporation: how your Company's culture can make or break your business. Harper-Collins Publishers; 1998;.
- Chin T. Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations. *Int J Hum Resour Manag.* 2015;26(8):1110-29; Available from: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934882>.

- Memon SB, Qureshi JA, Jokhio IA. The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Glob Bus Organ Excell.* 2020;39(3):45-54; Available from: <https://doi.org/10.1002/joc.21997>.
- Schein EH. Organizational culture and leadership (Vol. 5th): John Wiley & Sons. 2016;.
- Phuong NN, Mai NTT. Văn hóa doanh nghiệp góp phần làm hài hòa quan hệ lao động. *Tạp Chí Kinh Tế Phát Triển.* 2012;61-4;.
- Bảng ND. XÂY DỰNG VĂN HÓA doanh nghiệp Nghệ An trong xu THẾ PHÁT TRIỂN VÀ HỘI NHẬP: THỰC TRẠNG VÀ khuyến NGHỊ. *Tạp Chí Kinh Tế Phát Triển.* 2013;95-102;.
- Khoa TĐ. Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên trong các công ty phần mềm tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Kinh Tế Phát Triển.* 2015;105-15;.
- Võ Thị Ngọc Thúy, Mai Thu Phương, & Hoàng Đoàn Phương Thảo. 2017. Thuyết lý luận: từ văn hóa tổ chức và lãnh đạo đến hành vi của nhân viên với tổ chức và thái độ với khách hàng. *Kinh tế & Phát triển,* 29-36;.
- Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương. 2016. Ảnh hưởng của các yếu tố VHĐN đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên công ty cổ phần CMCTELECOM tại TPHCM [Impacts of Corporate Culture on Employee's Commitment at CMCTELECOM company in Ho Chi Minh City]. *Tạp chí Kinh tế-kỹ thuật;*13(3):91-2;.
- Dung TK. Ảnh hưởng của lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức. *Tạp Chí Phát Triển Kinh Tế.* 2020;02-10;.
- Toàn TPK, Trúc TT. Tác động của lãnh đạo chuyển dạng và lãnh đạo phụng sự đến hoạt động của tổ chức: Vai trò của tổ chức học tập. *HCMCOUJS - KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH.* 2022;17(2):69-82; Available from: <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.2.1393.2022>.
- Hofstede G, Hofstede GJ. Cultures and organizations: software of the mind. Third millennium edition. New York: McGraw-Hill; 2005;.
- Denison DR. Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons; 1990;.
- Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. John Wiley & Sons; 2011;.

21. Burns JM. Leadership. New York: Harper & Row. In; 1978;.
22. Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press; 1985;.
23. Schein EH. Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons; 2010;.
24. Schneider B, Brief AP, Guzzo RA. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organ Dyn.* 1996;24(4):7-19;Available from: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8).
25. Renwick PA. Perception and management of superior-subordinate conflict. *Organ Behav Hum Perform.* 1975;13(3):444-56;Available from: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90062-8).
26. Thomas AR, McTaggart EA. Organizational climate in Catholic schools: the development of a concept. *Aust J Educ.* 1983;27(1):78-93;Available from: <https://doi.org/10.1177/000494418302700106>.
27. Schneider B. Organizational climates: an essay 1. *Pers Psychol.* 1975;28(4):447-79;Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>.
28. Miller FA. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. *Public Pers Manag.* 1998;27(2):151-60;Available from: <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>.

The effect of Transactional and transformational leadership on harmony culture in an organization

Nguyen Tien Dung^{1,*}, Phan Dinh Quyen¹, Tran Duc Thuc²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

Harmony culture is of foremost importance to unite everyone in an organization into a unified whole. It is shaped and developed by transactional and transformational leadership. However, over the world as well as in Vietnam, we have not found any research that mentioned harmony culture. This study aims to explore the relationship between transactional and transformational leadership on harmony culture. Transactional and transformational leadership, and harmony culture have a profound effect on an organization structure. These relationships conjunctively explain the operational aspects and have a profound effect on the members in the organization, and, at the same time, affect the existence and development of the organization. Transactional and Transformational Leadership is an approach to governance that combines the use of different leadership styles to increase influence in value creation and sharing, and to tap into its full potential of the parties involved in the organization. To successfully conduct this study, we analyzed the literature and invited experts to contribute ideas to build a model for these relationships, and propose a theoretical research model as a basis for empirical research. At the same time, this study attempts to provide meaningful theoretical and knowledge implications for management practice research.

Key words: Transactional and Transformational Leadership, Organizational Culture, Harmony Culture

¹University of Economics and Law, VNUHCM, Viet Nam

²Ho Chi Minh University of Banking, Viet Nam

Correspondence

Nguyen Tien Dung, University of Economics and Law, VNUHCM, Viet Nam

Email: dungnt17707@sdh.uel.edu.vn

History

- Received: 28-10-2022
- Accepted: 13-01-2023
- Published: 31-1-2023

DOI : <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i4.1153>



Copyright

© VNUHCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Dung N T, Quyen P D, Thuc T D. **The effect of Transactional and transformational leadership on harmony culture in an organization.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 2022, 6(4):3504-3513.