

**Quản trị**  
**Nhóm nhân viên đa**  
**văn hoá**

# Quản trị Nhóm nhân viên đa văn hoá (Phần 1)



*Các nhóm làm việc bao gồm các thành viên đến từ những quốc gia, lãnh thổ khác nhau thường đòi hỏi nhà quản lý phải có những kỹ năng đặc thù, đặc biệt khi trong nhóm xảy ra mâu thuẫn đòi hỏi nhà quản lý phải giải quyết êm thấm. Bài viết dưới đây sẽ cung cấp cho bạn sự hiểu biết nhất định khi quản lý nhóm cộng sự đến từ nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới.*

Một công ty phát triển phần mềm đa quốc gia cần nhanh chóng cho ra đời sản phẩm mới và người quản lý dự án muốn lập một Nhóm nhân viên bao gồm những người đến từ Ấn Độ và Mỹ. Ngay từ khi bắt đầu bước vào hoạt động, mọi thành viên trong Nhóm đều không đồng ý với thời hạn cuối được đưa ra. Những người Mỹ nghĩ công việc sẽ hoàn thành chỉ trong 2 hoặc 3 tuần, nhưng những nhân viên Ấn Độ lại cho rằng công việc cần đến thời hạn 2 hoặc 3 tháng. Rồi thời gian cứ trôi đi, những thành viên người Ấn Độ đều đặn trình báo cáo về quá trình sản xuất sản phẩm, nhưng

những thành viên người Mỹ lại cho rằng chỉ nên báo cáo khi công việc đã hoàn thành. Tất nhiên, những mâu thuẫn kiểu này thường hiện diện trong bất kỳ một nhóm làm việc nào. Và trong trường hợp này, chúng xuất phát từ điểm khác biệt văn hoá giữa các thành viên. Rồi khi mâu thuẫn len lỏi trong các cuộc tiếp xúc hàng ngày và biến thành mâu thuẫn giữa các cá nhân thì hẳn vấn đề đã trở nên nghiêm trọng. Lúc này, người quản lý dự án phải xen vào can thiệp. Ông quyết định: Mọi thành viên trong đội, bất kể anh là người Mỹ hay người Ấn Độ đều phải nộp cho ông bản báo cáo công việc của bản thân, một công việc vốn trước đây không cần thiết phải báo cáo cho sếp. Đến đây, người quản lý lại bị sa lầy vào công việc vụn vặt hàng ngày khiến dự án tiến triển rất chậm và ngày càng trở nên vô vọng. Rõ ràng là nhóm chưa biết học cách làm việc chung hiệu quả.

Nhóm làm việc đa văn hoá thường gây ra những vấn đề tiến thoái lưỡng nan trong quản lý. Sự khác biệt về văn hoá luôn tiềm ẩn nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc chung, nhưng lại rất khó nhận biết cho đến khi vấn đề trở nên nghiêm trọng. Trong trường hợp trên, rõ ràng việc xen vào giải quyết của cấp trên chỉ “giúp” tạo thêm vấn đề, chứ không giải quyết được gì. Thách thức ở đây chính là việc nhận biết những nguyên nhân gây mâu thuẫn xuất phát từ điểm khác biệt văn hoá, và tìm ra cách giúp Đội trở lại quỹ đạo làm việc, đồng thời giúp các thành viên biết cách giải quyết những vấn đề tương tự có thể xảy đến trong tương lai.

Jeanne Brett, Kristin Behfar và Mary C. Kern đã tiến hành phỏng vấn các nhà quản lý và thành viên của các Nhóm làm việc đa văn hóa từ nhiều công ty trên thế giới, từ đó đã chỉ ra các cách giải quyết của người quản lý trong ví dụ nêu trên chỉ khiến mâu thuẫn tăng lên và hiệu quả làm việc tụt đi. Hãy nhớ rằng chúng ta đang đề cập đến những nhóm người làm việc với tư duy kinh doanh trong đầu khác nhau, và những mâu thuẫn hàng ngày diễn ra chủ yếu xuất phát từ những điểm khác biệt trong kiến thức về thị trường sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng và đôi khi cả khái niệm thời gian làm việc.

Điều may mắn là chúng ta hoàn toàn có thể quản trị được những thách thức mang tính văn hoá này, nếu các nhà quản lý và thành viên trong Nhóm chọn được cách

giải quyết phù hợp, tránh tình huống “cô độc trong đám đông” trong một Nhóm làm việc có nhiều nền văn hoá khác nhau.

## **Những thách thức**

Mọi người thường nghĩ những thách thức, khó khăn trong Nhóm làm việc đa văn hoá xuất phát từ phong cách trò chuyện khác nhau. Nhưng thực ra, nó chỉ thuộc 1 trong 4 nguyên nhân sau: Khác biệt trong văn hoá giao tiếp; không thông thuộc ngôn ngữ; có quan điểm khác nhau về cấp bậc và quyền hạn; và các tiêu chuẩn khác biệt trong quá trình đưa ra quyết định.

### ***1. Khác biệt trong văn hoá giao tiếp***

Trong văn hoá phương Tây, giao tiếp được miêu tả là việc nói chuyện trực tiếp và thẳng thắn. Điều này có nghĩa rằng, mọi chuyện phải được rõ ràng, người nói không cần để ý quá nhiều đến hoàn cảnh cuộc nói chuyện và người nghe cũng không cần mất công “phiên dịch”, đoán ý. Tuy nhiên, khái niệm “giao tiếp” này lại không phù hợp với nhiều nền văn hoá khác, nơi ý nghĩa cuộc nói chuyện nằm sâu trong thông điệp được truyền tải. Ví dụ, các nhà đàm phán phương Tây tìm kiếm thông tin cần thiết về sở thích của đối tác bằng những câu hỏi trực tiếp như “Anh thích lựa chọn A hay lựa chọn B?”. Nhưng trong nền văn hoá phương Đông, người ta tìm hiểu sở thích của đối phương bằng cách suy luận (chứ không hỏi trực tiếp). Vậy là trong những cuộc đàm phán giữa 2 nền văn hoá phương Đông và phương Tây, những người phương Đông có thể hiểu văn hoá giao tiếp của phương Tây, nhưng người phương Tây sẽ khó mà hiểu được văn hoá giao tiếp của người phương Đông.

Một quản lý người Mỹ lãnh đạo dự án xây dựng giao diện cho hệ thống dữ liệu khách hàng, đã từng làm việc với cả người Mỹ và người Nhật đã giải thích vấn đề trong Nhóm của anh ta thế này “Tại Nhật Bản, mọi người muốn nói chuyện và bàn luận. Sau đó chúng tôi sẽ nghỉ giải lao và tán gẫu với nhau. Nhân viên người Nhật luôn muốn có sự hòa hợp trong tổ chức. Nhưng một trong những bài học tôi phải rất khó khăn mới học được là khi tôi nghĩ rằng họ đang nói ‘vâng’ thì thực chất chỉ là ‘tôi đang nghe anh nói đây’”.

Khác biệt trong giao tiếp trực tiếp và không trực tiếp giữa các nền văn hoá có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng trong mối quan hệ giữa các thành viên, khi dự án gặp khó khăn. Trong trường hợp trên, khi nhà quản lý người Mỹ nhận ra có vấn đề đe dọa ngưng hoạt động trong toàn bộ hệ thống, ông ta đã gửi thư điện tử cho ông chủ người Mỹ và các thành viên người Nhật trong Nhóm. Phản ứng thật khác nhau. Ông chủ người Mỹ ngay lập tức đưa ra lời cảnh báo trực tiếp, còn những đồng nghiệp người Nhật lại bối rối, cho rằng ông ta đã “quá lời”, xâm phạm nghiêm trọng các nguyên tắc. Phản ứng của họ càng khiến cho nhà quản lý thấy khó giải quyết vấn đề. Có lẽ các nhân viên người Nhật sẽ phản ứng tích cực hơn, nếu người quản lý diễn tả vấn đề một cách gián tiếp. Ví dụ, người quản lý có thể hỏi họ chuyện gì sẽ xảy ra nếu hệ thống không hoạt động thông suốt?

Những khó khăn trong giao tiếp luôn khiến chia sẻ thông tin hạn chế, tạo ra mâu thuẫn giữa các cá nhân, từ đó cản trở hiệu quả làm việc trong Nhóm. Tại Nhật Bản, đưa ra phản ứng gay gắt ngay trước mặt là một điều cấm kỵ. Và hành động của nhà quản lý người Mỹ không chỉ xâm phạm đến nguyên tắc xã hội, mà còn cả tâm lý. Bạn muốn hỏi hành động đáp trả của những đồng nghiệp người Nhật ư? Họ đưa anh chàng người Mỹ đến “văn phòng” nhỏ xíu, đúng nghĩa một cái kho, nơi chỉ có duy nhất một cái bàn và điện thoại. Rồi họ tìm cách tách khỏi anh ta, đưa ra dấu hiệu rõ ràng nhất rằng anh ta không thuộc cộng đồng của họ, và họ chỉ giao tiếp với anh ta khi cần.

Vậy là phản ứng trực tiếp của viên quản lý người Mỹ trước khó khăn tưởng như đã giải quyết được vấn đề (ít ra là ta có cảm giác thế). Nhưng do anh ta đã xâm phạm những nguyên tắc thuộc phạm trù văn hoá ứng xử, nên anh ta đã tự tạo ra thách thức cho chính mình khi làm việc chung với các đồng nghiệp người Nhật và do vậy, hạn chế hiệu quả làm việc trong các dự án sau này.

## ***2. Không thông thuộc ngôn ngữ***

Mặc dù ngôn ngữ kinh doanh quốc tế chủ yếu là tiếng Anh, nhưng đôi khi vẫn xảy ra hiểu lầm do những người sử dụng nhấn mạnh sai trọng âm, không nói trôi chảy hoặc dịch sai ý. Ví dụ, thành viên người Mỹ La tinh trong một Nhóm tư vấn đa văn hoá từng than thở “Nhiều lúc tôi cảm thấy khác biệt về ngôn ngữ nên tôi không thể

diễn tả đúng cảm giác của mình. Tôi để ý thấy khi nói chuyện với một người Mỹ thì anh ta chính là người dẫn dắt. Tôi hiểu điều này nhưng vẫn thất vọng”.

Một thành viên người Mỹ trong Nhóm làm việc gồm cả nhân viên người Mỹ và Nhật bản, phụ trách mở rộng thị trường cho một công ty Mỹ và Nhật Bản cho biết: “Đây hoàn toàn là một Nhóm Mỹ hoá. Tôi không quan tâm nhiều đến phản ứng của những tư vấn viên người Nhật và cảm thấy họ không nói thông thạo như mình, thậm chí cho rằng họ không đủ thông minh, và do vậy không có khả năng tạo thêm giá trị. Vậy là ở đây, những nhân viên người Mỹ đã đánh giá thấp khả năng của đồng nghiệp người Nhật.” Rõ ràng, nếu muốn thâm nhập vào thị trường Nhật Bản mà không có sự giúp đỡ của họ, Nhóm sẽ giảm thiểu cơ hội thành công và tăng thêm thách thức.

Thành viên không nói thông thạo ngoại ngữ có thể là người giỏi nhất trong lĩnh vực chuyên môn, chỉ là những khó khăn trong giao tiếp khiến mọi người không nhận ra mà thôi. Nếu đồng nghiệp coi thường hoặc không kiên nhẫn, mâu thuẫn chắc chắn sẽ xảy ra. Những nhân viên không thông thạo ngoại ngữ có thể cảm thấy ít có động lực đóng góp vào thành công chung, hoặc lo lắng về những đánh giá hiệu quả công việc của mình và viễn cảnh công việc trong tương lai. Xét về toàn thể, công ty cũng sẽ phải trả giá: Đầu tư vào những Nhóm làm việc đa quốc gia để nhận lại hiệu quả không mong muốn.

Trong vài trường hợp, nhiều Nhóm đã sử dụng tính khác biệt ngôn ngữ để giải quyết xung đột. Ví dụ, một Nhóm phụ trách mua hàng gồm nhân viên người Mỹ và Mỹ La tinh phụ trách đàm phán với một Nhóm nhà cung cấp người Hàn Quốc. Đàm phán diễn ra tại Hàn Quốc, nhưng dùng chung ngôn ngữ tiếng Anh. Rất thường xuyên, những người Hàn Quốc “hợp kín” ngay tại bàn đàm phán bằng cách nói tiếng Hàn. Phản ứng lại, Nhóm phụ trách mua hàng cũng tỏ vẻ “hợp kín” bằng tiếng Tây Ba Nha (mặc dù trên thực tế họ chỉ nói chuyện về những sự kiện diễn ra trên thế giới hay tin tức về thể thao). Hiểu rõ cách phản ứng của các đồng nghiệp, nên những đàm phán viên người Mỹ cũng hòa theo trò chơi. Phương pháp này tỏ ra có hiệu quả: Một cách gián tiếp, những người Hàn Quốc hiểu rằng nói chuyện bằng tiếng Hàn ngay tại bàn đàm phán là không lịch sự và sẽ gây tức giận cho phía đối tác. Kết quả, cả 2 bên đàm phán đều cắt bỏ phần bàn luận bằng tiếng địa phương.

### ***3. Quan điểm khác nhau về cấp bậc và quyền hạn***

Khi tổ chức ra các Nhóm, ta thường áp dụng cấu trúc phẳng. Nhưng trong một Nhóm đa văn hoá, những người có nền văn hoá khác nhau sẽ có quan điểm khác nhau về chức vụ và quyền hạn. Vì vậy, họ thường không cảm thấy thoải mái với cấu trúc này. Đối với những thành viên đến từ nền văn hoá coi trọng cấp bậc, họ sẽ luôn ưu tiên ý kiến của Sếp, tự hạ thấp quyền hạn và trách nhiệm của mình, thậm chí chấp nhận bị nhục mạ- điều vốn được coi là không thể chấp nhận được với những người có nền văn hoá theo chủ nghĩa quân bình.

Một nhà quản lý người hiện đang làm việc cho một Nhóm phụ trách các khoản tín dụng tại một ngân hàng đã nói “Trong văn hoá , bạn luôn phải nhún nhường. Vì vậy, dù bạn có thực sự hiểu một vấn đề gì đó hay không, bạn cũng vẫn nên hỏi lại. Bạn luôn phải cởi mở, nếu muốn được tôn trọng. Thế nhưng khi tôi làm như vậy tại Mỹ, người Mỹ lại suy nghĩ tôi thực sự không biết vấn đề đang bàn thảo. Điều này khiến tôi có cảm giác người Mỹ cho rằng tôi đang lưỡng lự trước câu trả lời của chính mình”.

Hậu quả của quan điểm khác biệt này khiến các thành viên trong Nhóm tin rằng mình đang bị đối xử bất kính, dẫn đến toàn bộ dự án có nguy cơ đổ vỡ. Tại một cuộc đàm phán giữa một Nhóm người Mỹ và một Nhóm người Hàn Quốc, các thành viên người Mỹ đã rất khó khăn mới lấy được thông tin từ phía Hàn Quốc, vì vậy họ han phiền trực tiếp với Ban quản trị cấp cao của công ty này. Hậu quả, suýt nữa hợp đồng bị huỷ. Đó là do trong các doanh nghiệp và văn hoá Hàn Quốc, cấp bậc luôn được tôn trọng triệt để. Vì vậy, lời than phiền của người Mỹ đã khiến những nhà quản lý cấp cao người Hàn cảm thấy bị xúc phạm. Đáng nhẽ những người Mỹ nên gửi lời than phiền của mình đến những người đồng nghiệp người Hàn đang đàm phán với họ. Bằng việc gửi lời than phiền đến các nhà quản lý cấp cao người Hàn, mâu thuẫn trong đàm phán đã bị “leo thang”, trước khi các nhân viên đàm phán người Hàn Quốc kịp giải quyết vấn đề. Căng thẳng chỉ được giải quyết khi những nhà quản lý cấp cao của công ty Mỹ bay ngay đến Hàn Quốc, xoa dịu và tỏ thái độ tôn trọng của mình đến các đồng nghiệp người Hàn.

### ***4. Tiêu chuẩn khác biệt trong quá trình ra quyết định***

Khác biệt văn hoá thể hiện rõ nhất trong quá trình ra quyết định, trước hết là tốc độ đưa ra quyết định và công sức bỏ ra phân tích số liệu, tình hình trước khi ra quyết định. Không có gì ngạc nhiên khi những nhà quản lý người Mỹ là những người rất ít khi bỏ nhiều công sức ra phân tích tình hình và ra quyết định nhanh hơn nhiều nhà quản lý mang quốc tịch khác.

Một nhà quản lý người Brazil hiện đang làm việc cho một công ty Mỹ, chịu trách nhiệm đàm phán mua hàng của một doanh nghiệp Hàn Quốc đã nói “Trong ngày đầu tiên, chúng tôi cùng đồng ý 3 điều khoản. Đến ngày thứ hai, những nhà đàm phán người Mỹ muốn bắt đầu đàm phán về điều khoản thứ 4, nhưng phía Hàn Quốc lại muốn quay lại và bàn luận lại về 3 điều khoản đầu. Sếp của tôi gần như bị sốc.”

Những gì mà các thành viên đàm phán người Mỹ học được từ trường hợp này là phong cách Mỹ không thể đơn giản áp dụng cho các nền văn hoá khác. Ví dụ, những nhà quản lý đến từ nền văn hoá không-phải-Mỹ thường hạn chế chia sẻ thông tin cho đến khi hiểu toàn bộ dự án. Nhưng họ cũng phải biết rõ mình không thể dễ dàng bỏ qua quá trình ra quyết định nhanh chóng của những đồng nghiệp người Mỹ. Phải làm gì đây? Cách tốt nhất là tự điều chỉnh, cố gắng nhượng bộ khi có thể và nên tỏ thái độ trước những quyết định của đối phương. Ví dụ, các quản lý người Mỹ có thể tìm cách trấn an ông Sếp vốn không kiên nhẫn của mình, không nên để ông ta tham dự trực tiếp vào các cuộc họp và gửi báo cáo thường xuyên về tiến trình công việc. Còn các nhà quản lý đến từ nền văn hoá khác có thể chia sẻ thông tin khi cần, và nên nói những câu kiểu như “Chúng tôi sẽ xem xét toàn bộ dự án trước khi đi vào chi tiết”.

(Còn tiếp)



# Quản trị Nhóm nhân viên đa văn hoá (Phần cuối)



*Các nhóm làm việc bao gồm các thành viên đến từ những quốc gia, lãnh thổ khác nhau thường đòi hỏi nhà quản lý phải có những kỹ năng đặc thù, đặc biệt khi trong nhóm xảy ra mâu thuẫn đòi hỏi nhà quản lý phải giải quyết êm thấm . Bài viết dưới đây sẽ cung cấp cho bạn sự hiểu biết nhất định khi quản lý nhóm cộng sự đến từ nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới. Dưới đây là phần cuối viết về 4 chiến lược quản trị nhóm nhân viên đa văn hóa.*

## **4 chiến lược**

Hầu hết những nhà quản lý quản trị tốt các Nhóm đa văn hoá thường áp dụng 1 trong 4 chiến lược sau: Thích nghi (Có kiến thức về những khác biệt văn hoá của những người làm việc xung quanh mình); Can thiệp vào cấu trúc tổ chức (Thay đổi cấu trúc tổ chức Nhóm); Can thiệp bằng quản trị (ngay từ đầu đã đặt ra các quy tắc hoặc chuyển vấn đề mâu thuẫn đến quản lý cấp cao hơn); Và thuyên chuyển (chuyển một thành viên trong Nhóm sang làm việc khác khi thấy đó là lựa chọn cần). Không có cách gì giúp chúng ta biết cần áp dụng cách nào để giải quyết triệt để vấn đề tồn tại ở những Nhóm đa văn hoá, và xác định đúng thách thức cần giải quyết chỉ là bước khởi đầu. Quan trọng hơn, chúng ta nên xác định hoàn cảnh xảy ra mâu thuẫn, các điều kiện tính huống có thể dẫn đến hiểu lầm.

### ***1. Thích nghi.***

Vài Nhóm đa văn hoá đã tìm ra cách làm việc cùng nhau hoặc nhận diện các thách thức cần đối mặt, họ thích nghi được với những hoạt động hoặc thái độ khác nhau mà không phải thay đổi nhân sự trong Nhóm. Chiến lược thích nghi chỉ hiệu quả khi thành viên trong Nhóm có kiến thức và hiểu biết về những điểm khác biệt văn hoá, đồng thời tự cảm thấy có trách nhiệm tìm cách “sống chung” với chúng. Đây thường là phương pháp giải quyết vấn đề hiệu quả nhất vì nó giúp nhà quản lý đỡ tốn thời gian quản trị và do các thành viên tự tìm cách giải quyết vấn đề của bản thân, nên họ sẽ học được nhiều kinh nghiệm, biết cách hiểu những khác biệt mang tính khách quan và sẵn sàng chấp nhận các giải pháp mang tính khác biệt của đồng nghiệp.

Một kỹ sư phần mềm người Mỹ hiện đang làm việc tại Ireland, có công tác với Nhóm quản trị mạng người Israel kể về chuyện ông đã bị sốc ra sao khi chứng kiến phong cách “chỉ thẳng mặt” của người Israel “ Họ có những cách giải quyết và bàn luận vấn đề thực sự khác biệt. Trong văn hoá Israel có một điểm bạn nên biết: Họ thích tranh cãi. Dù đã cố tỏ tinh thần hợp tác nhưng tình hình chỉ khiến tôi căng thẳng, cho đến khi tôi tìm ra cách hoà nhập vào văn hoá Israel”. Viên kỹ sư phần mềm này đã thích nghi được. Ông cố gắng chuẩn bị trước các cuộc nói chuyện với người Israel và chấp nhận phong cách sống đó. Ông cũng để ý thấy rằng những người Israel không chỉ “đối đầu” với mình ông, họ đối đầu với mọi người nhưng vẫn hợp tác hiệu quả. Vì

vậy, tranh cãi ở đây không phải xuất phát từ vấn đề cá nhân, mà là một khía cạnh văn hoá.

Một ví dụ khác, một thành viên người Mỹ trong Nhóm tư vấn chuyên về lĩnh vực sáp nhập đã cảm thấy nản lòng trước hệ thống cấp bậc khi phải tư vấn cho một công ty của Pháp. Anh ta có cảm thấy những cuộc nói chuyện với lãnh đạo - người vốn không liên quan trực tiếp đến dự án sáp nhập “chẳng mang lại điều gì giá trị cho mình hay mục tiêu dự án”. Tuy nhiên, sau này anh ta đã hiểu: những cuộc nói chuyện như vậy lại “thật sự rất quan trọng đối với những người tham gia trực tiếp vào dự án sáp nhập” và có ảnh hưởng đến quá trình thành công cuối cùng.

## ***2. Can thiệp vào cấu trúc tổ chức.***

Phương pháp này bao gồm thận trọng tái tổ chức lại Nhóm hoặc tái phân công lại nhiệm vụ giúp giảm va chạm giữa các cá nhân với nhau hoặc nhằm chuyển nguồn gốc mâu thuẫn. Phương pháp này tỏ ra đặc biệt hiệu quả khi Nhóm được chia thành nhiều Đội nhỏ hoặc các thành viên cảm thấy tự hào, bảo thủ, hoặc khó chịu với những rập khuôn mang tính bị động.

Một thành viên trong Nhóm nghiên cứu đầu tư bao gồm các thành viên đến từ Anh và Mỹ đã miêu tả cách mà người quản lý đã giải quyết mâu thuẫn do khác biệt văn hoá. Đầu tiên người quản lý tổ chức gặp mặt mọi thành viên trong Nhóm 2 lần/năm, không bàn luận những chuyện vụn vặt hàng ngày mà xác định một loạt giá trị Nhóm muốn đạt được. Trong cuộc gặp đầu tiên, người quản lý nhận ra rằng mỗi khi ông bắt đầu nói, mọi người lại đột nhiên “câm lặng”, chú tâm lắng nghe. Vì vậy, ông quyết định sẽ nhờ một nhà tư vấn giúp ông điều hành các cuộc gặp tiếp theo. Vì nhà tư vấn không gây cảm giác đe dọa nên người quản lý đã nghe được rất nhiều ý kiến hay từ các thành viên.

Một cách can thiệp vào cấu trúc tổ chức khác là chia Nhóm thành những tổ nhỏ hơn theo từng nền văn hoá hoặc quan điểm hoặc giới tính. Cách này đã được một người quản lý phụ trách Nhóm phân phối ở thị trường Nhật Bản áp dụng. Khi bà nhận thấy những nữ tư vấn người Nhật không làm việc hiệu quả khi Nhóm quá đông người hoặc khi cấp trên là nam giới, vì vậy bà đã chia Nhóm thành từng tổ nhỏ hơn. Bà đã sử

dụng phương pháp này nhiều lần và chịu khó luân chuyển thành viên giữa các tổ, giúp mọi người dần hiểu và tôn trọng nhau hơn.

Tuy nhiên kỹ thuật phân tổ cũng có rủi ro. Dù vì lý do này hay lý do khác, kỹ thuật này cũng giúp những người vốn không hợp tác được với nhau tránh phải mâu thuẫn thường xuyên, nhưng dù sớm hay muộn, thành quả của các tổ cũng phải được tập hợp lại. Do vậy, để thực hiện kỹ thuật phân tổ thành công, người quản lý Nhóm phải là người biết cách lắp các miếng “bánh” sao cho hợp lý để Nhóm đạt được mục tiêu đề ra.

### ***3. Can thiệp bằng quản trị.***

Khi người quản lý đóng vai trò như một quan toà hay thẩm phán, là người đưa ra các quyết định cuối cùng, thì hẳn sẽ rất khó tìm hiểu tại sao hiệu quả làm việc của Nhóm lại đi vào bế tắc. Tuy nhiên, vẫn có cách để thoát khỏi vấn đề này, đó là sử dụng sự can thiệp bằng quản trị.

Một chuyên gia nhà máy đường người Mỹ có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại các nước Đông Á vẫn gặp lúng túng khi thực hiện một dự án tại Trung Quốc. Cô quyết định gọi cho sếp của mình tại Bắc Kinh để nhờ ông gọi cho người quản lý cấp cao hơn bên phía đối tác Trung Quốc. Không giống như những người phương Tây khác, vị chuyên gia này hiểu vai trò cấp bậc trong xã hội phương Đông và tôn trọng nó. Cô kể: “ Khi cố gắng giải quyết vấn đề, ban quản trị nhà máy đường đã quyết định ngưng thảo luận với văn phòng tại Bắc Kinh của chúng tôi và tìm cách trình lên Sếp ở cấp cao hơn. Thực tế họ hiểu chúng tôi không coi thường họ hay nền văn hoá của họ, hoặc miêu tả họ là những người làm việc tôi. Chúng tôi chỉ cố gắng giúp đỡ. Họ cũng biết rõ có vấn đề về an ninh và hệ thống chống cháy trong nhà máy. Nhưng để giải quyết vấn đề, chúng tôi vẫn cứ phải gặp những nhà quản lý cấp cao hơn”.

Can thiệp bằng quản trị bằng cách đặt ra những tiêu chuẩn, quy định ngay từ đầu thành lập Nhóm cũng là một cách giúp Nhóm làm việc hiệu quả. Ví dụ, một Nhóm phát triển phần mềm gồm những thành viên đa quốc tịch quyết định sử dụng ngôn ngữ chung là tiếng Anh. Tuy nhiên, một số thành viên trong Nhóm, mặc dù nói rất đúng ngữ pháp nhưng trọng âm lại bị sai. Vì vậy, ngay từ khi bắt đầu thành lập Nhóm,

người quản lý đã nói trước với các thành viên rằng ông đánh giá mọi người dựa trên kiến thức, kỹ năng trong công việc thực tế. Nhờ đó Nhóm đã hoạt động hiệu quả, bắt chắp vấn đề ngôn ngữ. Khi dự án chuyển sang giai đoạn huấn luyện dịch vụ khách hàng, người quản lý đã khuyên các thành viên nói tiếng Anh không chuẩn nên đi học thêm để nói trọng âm cho đúng. Ông cũng khuyên họ nên nói trước với khách hàng rằng “Tôi nhận thấy mình không nói đúng trọng âm lắm. Vì vậy, nếu bạn không hiểu rõ, bạn có thể cắt ngang cuộc nói chuyện và hỏi lại tôi”.

#### ***4. Thuyên chuyển.***

Đối với những Nhóm được thành lập chỉ phục vụ cho dự án, chúng ta có thể áp dụng phương pháp này. Trong quá trình thực hiện dự án, nếu có thành viên nào cảm thấy không hài lòng, anh ta có quyền rút lui. Đối với các Nhóm thực hiện công việc thường trực như Nhóm sản xuất sản phẩm hay dịch vụ khách hàng thì việc rút thành viên ra khỏi Nhóm là biện pháp cuối cùng, khi những phương pháp giải quyết vấn đề khác thất bại.

Một nhà quản lý người Mỹ phụ trách Nhóm tư vấn đa quốc tịch đã miêu tả mâu thuẫn giữa 2 thuộc cấp người Hy Lạp và Ba Lan như sau: “Khi người phụ nữ Hy Lạp nói ‘Đây là cách tôi nghĩ chúng ta nên làm’ có nghĩa rằng cô ta sẽ buộc người đối thoại phải làm theo. nhưng anh chàng Ba Lan lại không hiểu và nói ‘tôi nghĩ chúng ta nên làm theo cách này thì hơn’. Đáp trả, người phụ nữ Hy Lạp mặt đỏ gay, đứng dậy và nói ‘Tôi không nghĩ đây là cách hay’” Vậy là từ mâu thuẫn về chuyên môn, khác biệt văn hoá đã chuyển vấn đề thành mâu thuẫn cá nhân. Người phụ nữ Hy Lạp về sau đã rời bỏ công ty. Đây là kết quả tất yếu nếu muốn Nhóm làm việc hiệu quả.

#### **Kết luận**

Dù các Nhóm đa quốc tịch phải đối mặt với nhiều thách thức xuất phát từ sự khác biệt về văn hoá, nhưng những mâu thuẫn này không phải là không thể giải quyết. Nhà quản lý hoàn toàn có thể vượt qua thách thức khi xác định rõ vấn đề và đưa ra phương pháp giải quyết phù hợp.

Khi để các thành viên tự giải quyết khó khăn của mình, đôi khi lại khiến vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn. Vì vậy, thường phải có sự can thiệp của nhà quản lý. Ví dụ, tại một trung tâm tư vấn khách hàng qua điện thoại về dịch vụ tài chính, các thành viên đều là những người nói thông thạo tiếng Tây Ba Nha, nhưng vài người lại đến từ Bắc Mỹ và Mỹ La tinh. Hiệu quả làm việc của nhân viên được tính theo thời gian nhận và trả lời các cuộc gọi. Và một nhân viên người Mỹ La tinh thường nói lâu hơn các thành viên gấp 2 lần. Rõ ràng cô trả lời rất thích đáng các cuộc gọi cần tư vấn, nhưng đôi khi cũng lợi dụng nó để “buôn dưa lê”. Các đồng nghiệp của cô không hài lòng và phê bình, họ còn viện dẫn ra tỷ lệ các cuộc tư vấn của cô ở mức thấp. Ngay tức thì, người nhân viên này nhận ra vấn đề, nhưng không hiểu sao cô không thể kết thúc các cuộc gọi sớm được. Tán gẫu đã là một phần trong văn hóa của đất nước cô. Vì vậy người nhân viên này luôn cảm thấy căng thẳng. Nhằm giúp cô, công ty đã sử dụng công nghệ định ra thời gian cuộc gọi tư vấn. Quá giờ, cuộc gọi của khách hàng sẽ bị tự động cắt ngang và chuyển sang cho người tư vấn khác. Cùng với thời gian, vấn đề của người nhân viên Mỹ La tinh đã được giải quyết, cô biết cách rút ngắn thời gian tư vấn.

Một ví dụ khác, nhà quản lý người Ấn Độ chịu trách nhiệm lãnh đạo một Nhóm nhân viên đa quốc tịch làm việc trong một dự án IT đã cảm thấy căng thẳng khi ông và một thuộc cấp người Singapore tiến hành gặp mặt với 2 thành viên trong một Nhóm liên kết người Nhật nhằm chuyển giao một phần dự án. Các thành viên người Nhật có vẻ đồng ý, nhưng theo quan điểm của viên quản lý người Ấn Độ thì chỉ thông qua thôi chưa đủ. Ông còn phải xem xét lại và hỏi ý kiến của những người có cấp bậc cao hơn, cụ thể là Sếp của những thành viên người Nhật. Ông coi nỗ lực xây dựng tinh thần hợp tác với toàn bộ Nhóm IT người Nhật, chứ không chỉ 2 người Nhật hiện đang tiếp xúc. Vì vậy, nhân dịp có triển lãm về eBusiness, ông và đồng sự người Singapore đã mời toàn bộ Nhóm IT người Nhật ăn trưa, hy vọng sẽ tạo nên các mối liên kết mạnh mẽ hơn, thúc đẩy công việc thành công. Cử chỉ này không thật tinh tế lắm, nhưng thật may, nó tỏ ra có hiệu quả hiệu quả. Cuối cùng, toàn bộ Nhóm đa quốc tịch này làm việc ăn ý với nhau, không cần đến sự can thiệp của các nhà lãnh đạo cấp cao.