



**Giáo trình văn tắt về  
Văn hóa kinh doanh  
quốc tế**

Giáo trình văn tắt về  
**Văn hóa kinh doanh quốc tế**

**Xây dựng hoạt động kinh doanh quốc tế của bạn thông qua nhận thức về văn  
hóa**

**Sách chuyên đề thương mại quốc tế**

**Giáo trình văn tắt về các chủ đề thương mại quốc tế**

**Charles MITCHELL**

## **Giáo trình vắn tắt về các chủ đề trong thương mại quốc tế**

Giáo trình vắn tắt về đàm phán quốc tế

Giáo trình vắn tắt về Marketing quốc tế

Giáo trình vắn tắt về Thanh toán quốc tế

Giáo trình vắn tắt về Hợp đồng quốc tế

Giáo trình vắn tắt về Kinh tế quốc tế

Giáo trình vắn tắt về Văn hóa kinh doanh quốc tế

Giáo trình vắn tắt về Giao dịch thương mại quốc tế

Giáo trình vắn tắt về Chứng từ thương mại quốc tế

Giáo trình vắn tắt về những sai lầm trong marketing quốc tế

Giáo trình văn tắt về

# **Văn hóa kinh doanh quốc tế**

**Charles Mitchell**

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh: Lê Triệu Dũng  
Hiệu đính : Nguyễn Cảnh Cường

## Mục lục

- Chương 1. Hiểu biết về những sự khác biệt trong văn hóa
- Chương 2. Những loại văn hóa cơ bản
- Chương 3. Tác động của văn hóa
- Chương 4. Toàn cầu hóa kinh doanh
- Chương 5. Lễ tân và nghi lễ truyền thống
- Chương 6. Giao tiếp giữa các nền văn hóa
- Chương 7. Giao tiếp phi ngôn ngữ
- Chương 8. Giao tiếp bằng văn bản
- Chương 9. Những cái “bẫy” văn hóa đối với phụ nữ
- Chương 10. Tặng quà
- Chương 11. Khái niệm hài hước của các dân tộc
- Chương 12. Giao lưu đa văn hóa
- Chương 13. Đàm phán đa văn hóa
- Chương 14. Văn hóa doanh nghiệp
- Chương 15. Đạo đức doanh nghiệp
- Chương 16. Nhóm đa văn hóa
- Chương 17. Marketing đa văn hóa
- Chương 18. Các tư vấn gia đa văn hóa
- Chương 19. Thuật ngữ.
- Chương 20. Các tài nguyên (nguồn thông tin)
- Chương 21. Sách

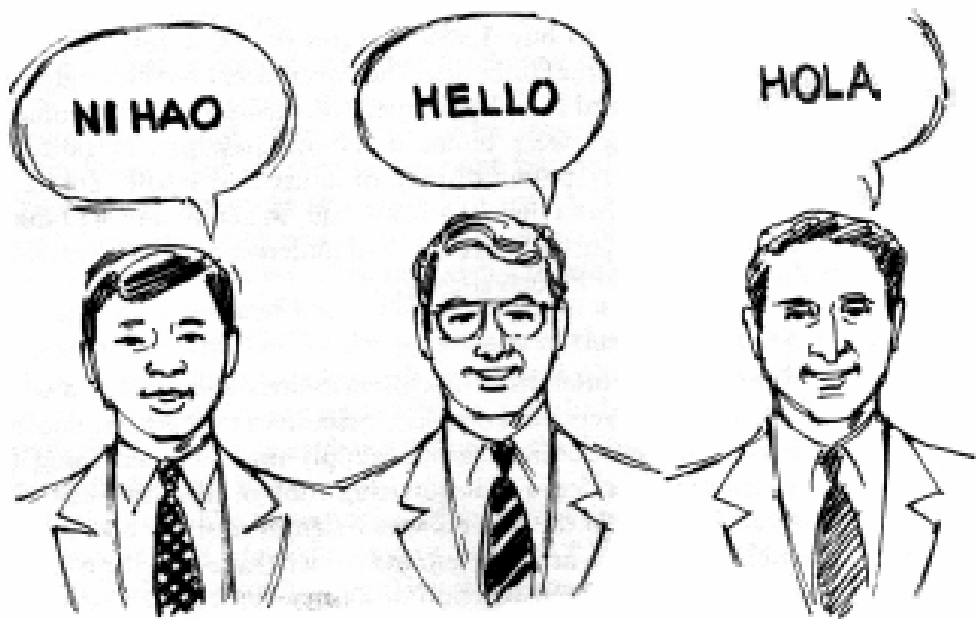
## Chương I

### **Hiểu biết về những khác biệt trong văn hóa**

Đau khổ thực sự chỉ xảy ra khi hai nền văn hóa xung đột với nhau.

-Hermann Hesse

Bất kỳ ai đã tiến hành hoạt động kinh doanh trên quy mô quốc tế đều biết rằng một cái nhìn chăm chăm, một nụ cười nửa miệng gượng ép, những lời nhận xét xì xào bằng một thứ tiếng mà mình không thể hiểu được có thể mang lại cảm giác khủng khiếp như thế nào - khi những gì bạn nói không liên kết với nhau, và dường như có điều gì đó bị bỏ sót. Việc nghi ngờ sẽ là không tránh khỏi. Bạn có một danh sách những điều nên làm và không nên làm xét về mặt văn hóa và thực hiện danh sách này như một thứ tôn giáo. Không làm điều gì bị coi là cấm kỵ, không thực hiện điều gì bị coi là hớ về văn hóa, không làm ai tức giận - nhưng bạn vẫn không khai thông được công việc. Tại sao?



Khoảng cách và thời gian một thời từng được coi là những rào cản lớn nhất trong kinh doanh quốc tế. Nhưng hiện nay, chúng lại là những yếu tố ít gây lo ngại nhất cho bất kỳ một tổ chức nào khi họ quyết định tiến vào thị trường thế giới. Ngày nay, các thương nhân quốc tế ngày càng phải làm việc nhiều trong các môi trường kinh doanh đa văn hoá, phải đối mặt với những khác biệt thực sự trong mọi thứ, từ phong cách giao tiếp tới nghi thức xã hội đối với những giá trị nền tảng. Trong khi rất nhiều thương khách quốc tế có thể không đưa ra được một định nghĩa giáo khoa về cơ sở tạo ra văn hóa, nhưng họ biết về văn hóa khi tiếp xúc với nó. Và họ cũng biết rằng tốt nhất là nên chuẩn bị sẵn để có thể xử lý vấn đề văn hóa một cách thấu đáo. Nói tóm lại, giành được sự chấp nhận từ đồng nghiệp nước ngoài và biến những sự khác biệt về văn hóa thành một lợi thế cạnh tranh không chỉ là việc làm thế nào để biết cách đón nhận một tấm danh thiếp từ một đồng nghiệp Nhật bản hoặc tránh mời một chủ nhà băng người Hồi giáo uống rượu cocktail.

Con người từ các nền văn hóa khác nhau sẽ xử lý thông tin theo các cách khác nhau, đánh giá cao những đặc điểm khác nhau và xem xét các khái niệm về thời gian và không gian theo những xu hướng rất khác nhau.

Tại sao kiến thức và hiểu biết về khác biệt văn hóa lại quan trọng như vậy? Một chính khách đồng thời là nhà phát minh người Mỹ, ông Benjamin Franklin viết rằng thời gian là tiền bạc. Những doanh nhân liên tục phải đi lại trên khắp thế giới sẽ bổ sung thêm rằng nhận biết được sự khác biệt văn hóa và những điều tế nhị cũng chính là tiền bạc. Việc không nắm bắt được những tinh tế ẩn sâu sau những hình thức biểu hiện văn hóa như nghi lễ chào đón và cách sắp xếp chỗ ngồi có thể làm thất bại một giao dịch kinh doanh quốc tế, mà lẽ ra có thể thành công. Văn hoá ảnh hưởng tới những hình thức giao tiếp kinh doanh và giao tiếp cá nhân cơ bản nhất, từ việc ra quyết định tới phong cách quản lý. Đến lượt mình, văn hóa quốc gia quyết định văn hóa doanh nghiệp, ảnh hưởng tới cấu trúc bên trong của một hãng, tới hành vi marketing và quan điểm của hãng đối với đối tác kinh doanh nước ngoài cũng như đối với các hợp đồng. Dự án kinh doanh “quốc tế” nào mà không vượt qua được các rào cản về văn hóa thì không thể nào thực hiện thành công được. Hãy xem dự án kinh doanh táo bạo của tập đoàn Disney tại Pháp- dự án EuroDisney, nếu bạn còn hoài nghi về mối liên hệ giữa sự không nhạy cảm văn hóa và những rắc rối lớn trong kinh doanh.

Ngài Mickey (Monsieur Mickey)

Dem những điều kỳ diệu của Disneyland đến một nước khác phải được xem giống như việc giữ nguyên chiếc mũ cũ cho Disney. Chỉ vài năm trước, sau cùng công ty đã khai trương thành công một công viên Disney tại Nhật bản, rút ngắn khoảng cách lớn về sự khác biệt giữa văn hóa Mỹ và văn hóa Nhật bản. ít nhất lúc đầu EuroDisney đã chứng tỏ đây là một dự án hoàn toàn khác. Đường như công ty

đã không thực hiện việc chuẩn bị mọi thứ về mặt văn hóa, từ phong cách đàm phán kinh doanh của người Pháp tới sự linh hoạt của nhân viên và từ thói quen ăn mặc tới xu hướng chi tiêu của người tiêu dùng cũng như sở thích ăn uống. Công ty đã có một hệ thống hoạt động tốt ở Mỹ và Nhật bản- hai nền văn hóa rất khác nhau- và rõ ràng thấy không có lý do gì cần phải thay đổi để thích ứng với phong cách nhạy cảm của người châu Âu.

Ngày thứ nhất thực sự là một cơn ác mộng. Người Pháp, những người có xu hướng coi trọng văn hóa dân tộc đã la ó phản đối chủ nghĩa thực dân Mỹ (Yankee) khi Disney mua được 1950 héc ta đất nông nghiệp màu mỡ với giá thấp hơn giá thị trường rất nhiều sau khi được chính phủ sử dụng quyền lấy tài sản riêng cho mục đích công, đền bù thích đáng cho những người chủ đất, để dành đất cho “Mickey và những người bạn” một địa điểm tốt. Những nông dân có gia đình đã lao động trên mảnh đất này từ nhiều thế kỷ phải rời bỏ nơi ở của họ. Các báo chí Pháp đã công khai tấn công, lên án những kẻ xâm lược Mỹ với thái độ tức giận và lảng nhục. Như vậy, trước khi những nền móng đầu tiên cho công trình được khởi công, hay trước khi đặt viên gạch xây dựng đầu tiên, công ty đã tạo ra mâu thuẫn với cộng đồng, một phần là do công ty đã đánh giá thấp mối liên quan giữa mảnh đất này với một bộ phận của xã hội Pháp.

Giác quan và sự tế nhị

Tiếp theo, Disney đã chọc tức tính nhạy cảm của người Pháp và tạo ra bầu không khí tiêu cực khi công ty sử dụng luật sư thay vì những nhà điều hành để đàm phán việc xây dựng và các hợp đồng thực hiện EuroDisney. Đây chỉ đơn giản không phải là cách làm theo kiểu Pháp. ở Pháp, luật sư chỉ được coi là công cụ đàm phán cuối cùng. Việc sử dụng luật sư ngay từ giai đoạn đầu là một tín hiệu của sự không tin tưởng và một sự từ chối khéo cách thức tiến hành kiểu Pháp. Sau đó, theo báo chí thương mại cũng như báo chí thịnh hành ở Pháp, trong quá trình xây dựng các khách sạn do Disney điều hành, công ty kiên quyết đòi phải gắn hệ thống phun nước cứu hỏa. Trong khi theo luật của Mỹ thì hệ thống này là bắt buộc, nhưng theo luật của Pháp thì hệ thống này là không nhất thiết phải có. Luật của Pháp chỉ yêu cầu có đủ đường thoát hiểm hỏa hoạn, có hệ thống báo cháy và có nguồn nước cứu hỏa. Việc Disney khăng khăng đòi có hệ thống phun nước được coi là công ty này xem thường tiêu chuẩn an toàn của Pháp và khẳng định rằng “cách của người Mỹ” là tốt hơn. Cuộc tranh cãi này đã làm cho đối tác Pháp cũng như ban quản lý của Disney tức giận, càng tạo thêm hình ảnh xấu trước công chúng về công ty, được thể hiện trong các bài báo mang tính tiêu cực xuất hiện tại Pháp.

Khi hoạt động, việc Disney phớt lờ văn hoá châu Âu và những chuẩn mực làm việc của Pháp đã gây thêm nhiều vấn đề nữa. Công ty này, vốn rất tự hào về ngoại hình sạch bong kiểu Mỹ của nhân viên, đã đưa ra một quy định ngặt nghèo



về trang phục cho nhân viên bán địa, máy râu nhẵn nhụi, áp đặt độ dài tối đa của móng tay, hạn chế kích thước của khuyên tai. Nhân viên và công đoàn đã phản đối quy định này, coi đó là sự can thiệp trang phục thường ngày của người Pháp. Tinh thần mọi người đều bị sụt giảm.

Hiểm họa lớn trong các tiêu tiết

Disney còn mắc phải một vài sai lầm chi tiết quan trọng nữa. Ví dụ, công ty này tin rằng người châu Âu thường không ngồi một chỗ để ăn sáng. Điều này đúng đối với những người đi làm hàng ngày bằng xe buýt. Nhưng trong các kỳ nghỉ của người châu Âu thì lại xảy ra điều ngược lại. Do sự nhận thức không chính xác này mà tất cả các phòng ăn của các khách sạn Disney đều nhỏ, gây ra nhiều tắc nghẽn và làm khách hàng tức giận khi các phòng 400 chỗ ngồi phải cố gắng phục vụ tới 2.500 khách ngồi ăn mỗi sáng. Khoảng thời gian ăn trưa trong các địa điểm của EuroDisney cũng gần như gặp phải thảm họa. Trong khi người Mỹ đến thăm Disneyland thích nhấm nháp, ăn vào những khoảng thời gian bất qui tắc khi họ thăm quan trong công viên, những người châu Âu lại quen ăn trưa đúng bữa. Do đó, các nhà hàng của công viên trở nên tắc nghẽn vào giờ ăn trưa khi mọi người đều muốn ăn ngay lập tức, và vắng ngắt suốt những khoảng thời gian khác trong ngày. Khách hàng phàn nàn vì phải xếp thành hàng dài và bị ép phải ăn nhanh. Nhân viên kêu ca phải làm việc quá tải vào giờ ăn trưa và ngồi nhàn rỗi trong thời gian còn lại của ca làm việc. Tội tệ hơn nữa, Disney, để cố gắng gắn kết chủ đề “gia đình thân thiện”, đã ngăn cản việc phục vụ rượu- có lẽ là điều xúc phạm lớn nhất-ở một nước mà việc dùng rượu vang trong bữa ăn được coi là đương nhiên và đã được truyền từ đời này sang đời khác.

Những vấn đề đau đầu trong kinh doanh dịch vụ ăn, nghỉ và bán đồ lưu niệm.

Công ty lại mắc phải một khuyết điểm nữa về marketing. Trong khi công viên đạt được mục tiêu ban đầu về số khách tham quan là hơn 10 triệu người ngay trong năm đầu tiên, những dự tính về doanh thu lại ngược lại. Lý do: không giống như người Mỹ hay người Nhật bản đến thăm các công viên Disney ở nước mình, những du khách châu Âu tới EuroDisney không tiêu tiền vào việc mua đồ tặng phẩm. Dường như người châu Âu quen với việc đi nghỉ kéo dài hàng tháng hơn và do đó không đi ngắn ngày để chi tiêu thỏa thích như người Mỹ và người Nhật khi họ thăm một công viên chuyên đề. Cuối cùng, Disney phát hiện ra rằng doanh thu tại các khách sạn chính thức của mình đã biến thành một cơn ác mộng do các khuynh hướng khác nhau của người tiêu dùng. Không giống như du khách người Mỹ hay người Nhật, du khách châu Âu tới EuroDisney có xu hướng chỉ nghỉ một đêm ở khách sạn, không phải ba hoặc bốn đêm như ở các công viên Disney khác. Kết quả là các khách sạn có quá ít máy tính để phục vụ các khách hàng giận dữ khi tất cả họ đều đang cố gắng trả phòng cùng một lúc sau khi nghỉ một đêm duy nhất.

Một nhà phân tích chứng khoán Mỹ chuyên theo dõi công ty này nói rằng “bình thường Disney không mắc quá nhiều chi tiết sai lầm như thế, có lẽ rốt cuộc thì thế giới không hoàn toàn nhỏ như người ta vẫn nói. Sự thiếu nhạy cảm về mặt văn hóa của công ty đã khiến họ phải tốn rất nhiều tiền và mất đi thiện chí. Tôi nghĩ đây là một lời nhắc nhở tốt cho bất kỳ công ty hay cá nhân nào làm ăn kinh doanh ở nước ngoài- hiểm họa thường nằm trong những chi tiết văn hóa. Chúng có thể khiến bạn thành công hay thất bại”. Đối với Disney cuối cùng thì rồi mọi việc cũng kết thúc tốt đẹp. Sau khi thực hiện một số “điều chỉnh văn hóa” lớn, EuroDisney không còn bị thua lỗ nữa.

Chú ý văn hoá: Cần phải ghi nhớ rằng vì tất cả những sai lầm rắc rối của Disney, chính phủ Pháp rất muốn công ty này lập cơ sở kinh doanh ở nước mình. Chính phủ Pháp cũng chịu một phần trách nhiệm vì đã không làm cho quá trình chuyển giao của Disney diễn ra suôn sẻ hơn. Người Pháp từ lâu đã cho rằng trong nhiều thế kỷ người Mỹ không có bản sắc văn hóa, nhưng ngày nay dường như người Pháp lại cho rằng người Mỹ có quá nhiều văn hóa và cần phải xuất khẩu một số.

rốt cuộc Văn hóa là gì?

Xem ra rõ ràng văn hóa chính là cái khiến cho người Nhật mang tính cách Nhật, người Đức mang tính cách Đức, người Braxin mang tính cách người Braxin. Một nhà văn, nhà học giả Hà Lan nổi tiếng Geert Hofstede đã đề cập đến văn hóa như là “phần mềm của trí óc”- là chương trình xã hội vận hành theo cách chúng ta suy nghĩ, hành động và nhận thức bản thân mình cũng như nhận thức những người khác. Nói cách khác, não bộ của bạn chỉ đơn giản là phần cứng chạy chương trình xã hội nói trên. ý nghĩa của điều này là ở chỗ văn hóa không phải là bẩm sinh. Không có một gen nào bắt người Mỹ phải coi trọng chủ nghĩa cá nhân và sự ngạo mạn, hoặc bắt người Đức phải đề cao trật tự cứng nhắc. Đây là một hành vi được học và do đó có thể được thay đổi. Chỉ cần điều chỉnh chương trình nội tại là cả bạn cũng có thể suy nghĩ như một người Mỹ, một người Anh hoặc một người Cô oét. Rõ ràng đây là phép ẩn dụ hữu ích và mang tính khích lệ cho bất kỳ ai tham gia vào các hoạt động kinh doanh toàn cầu, nhưng việc thực thi nó thì lại khó hơn rất nhiều. Điều này đòi hỏi sự nghiên cứu, sự quan sát say mê, và trên hết, một ý chí học hỏi và từ bỏ khái niệm rằng văn hóa bản xứ của một người nào đó là trên hết. Lần cuối cùng bạn nghe thấy một người đồng nghiệp nước ngoài thừa nhận rằng cách thức thực hiện mọi thứ của họ kém hơn cách thức của bạn là vào khi nào? Điều đó không xảy ra. Khi phải đối mặt với một môi trường đa văn hóa, triết lý “thích nghi hay là chết” là một triết lý tốt cần ghi nhớ.

Một định nghĩa chính thống hơn cho rằng văn hóa là một tập hợp các giá trị căn bản, niềm tin, tiêu chuẩn, kiến thức, đạo đức, luật pháp và hành vi được thừa

nhận, được cá nhân và xã hội chia sẻ và là nhân tố quyết định hành động, cảm giác, quan điểm của bản thân và của người khác. Nền văn hóa của một xã hội được truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác, và các khía cạnh như ngôn ngữ, tôn giáo, hải quan, luật pháp liên hệ chặt chẽ với nhau- có nghĩa là quan điểm về quyền lực, đạo đức và chủng tộc của một xã hội cuối cùng sẽ tự phản ánh bản thân mình trong cách thức mà một cá nhân tiến hành kinh doanh, đàm phán hợp đồng hoặc xử lý quan hệ kinh doanh tiềm năng. Hiểu bối cảnh văn hóa và ghi nhớ một đối tác hoặc đối thủ kinh doanh nước ngoài tiềm năng có thể giúp xây dựng chiến lược hiệu quả cho các cuộc đàm phán và ký kết hợp đồng. Những điều từng được coi là bí ẩn có thể trở nên dễ dự báo hơn và cuối cùng có thể được sử dụng để đem lại lợi thế cho bạn.

### Các yếu tố cấu thành văn hóa

Xem xét nền văn hóa của một quốc gia từ bên ngoài có thể là một công việc đầy thử thách. Nhưng chia nhỏ nền văn hóa này thành các yếu tố cấu thành và hiểu xem mỗi yếu tố liên hệ với tổng thể như thế nào có thể giúp chúng ta giải thích được những điều khó hiểu và cho chúng ta hiểu được một số nguyên nhân và động lực phía sau các hành vi, bao gồm cả hành vi kinh doanh. Ba yếu tố cấu thành văn hóa quan trọng nhất liên quan tới các giao dịch thương mại gồm:

#### Ngôn ngữ

Thông thường, không phải cái bạn nói mà chính là cái bạn không nói mới có ý nghĩa.

Ngôn ngữ không chỉ là những từ được nói hoặc viết ra. Tất cả các hình thức như giao tiếp phi ngôn ngữ, cử chỉ, ngôn ngữ cơ thể, nét mặt đều chuyển tải những thông điệp nhất định. Khi hai người không có chung ngôn ngữ và bắt buộc phải sử dụng một người phiên dịch, hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ là dạng tiếp xúc trực tiếp duy nhất và là phương pháp duy nhất có thể để các cá nhân có thể giao tiếp trực tiếp với nhau. Nếu không hiểu bối cảnh văn hóa trong đó những cuộc giao tiếp phi ngôn ngữ dạng này xảy ra, bạn không những có thể gặp phải rủi ro là không hiểu được người đối thoại với mình mà còn có thể phát đi những tín hiệu hoàn toàn sai lạc.

Điều này có thể đúng thậm chí trong những tình huống mà hai người nói gần như một ngôn ngữ-như trường hợp sau đây giữa một doanh nhân nữ người Mỹ và một doanh nhân nam người Anh.

Nữ doanh nhân người Mỹ nói “ chúng tôi dường như đã rất hiểu nhau qua điện thoại. Thật là một sự giải thoát sau những năm phải sống ở Đông Âu để giờ

đây được thực sự làm ăn với người Anh. ít nhất chúng tôi cũng nói cùng một ngôn ngữ, chúng tôi suy nghĩ giống nhau. Tôi đã tin tưởng anh ta”.

Mọi việc diễn ra xuôn sẻ cho tới khi doanh nhân người Mỹ bay tới Luân đôn gặp trực tiếp anh chàng đồng nghiệp người Anh để ký một hợp đồng nghiên cứu và phát triển. Cuộc gặp đầu tiên đã không diễn ra một cách suôn sẻ. Cô nói “có điều gì đó không ổn, trong suốt buổi thuyết trình, không một ai trong số những đối tác Anh, kể cả người mà tôi đã thường xuyên gọi điện thoại, nhìn vào mắt chúng tôi. Đường như họ đang che giấu điều gì. Sau rất nhiều cuộc thảo luận nội bộ, chúng tôi đã quyết định ký hợp đồng, nhưng rất nhiều người trong số chúng tôi cảm thấy không được thoải mái. Thậm chí ngay cả khi chúng tôi nói chuyện điện thoại sau đó, tôi vẫn không thể quên được việc họ đã không nhìn vào mắt mình. Việc này gần như đã phá huỷ mối quan hệ giữa chúng tôi và suýt nữa thì làm hỏng công việc”.

Tất cả những nghi ngờ này có thể tránh được nếu như doanh nhân người Mỹ nhận thức được một sự khác biệt tinh tế về văn hóa: Trong khi người Mỹ cho rằng nhìn trực tiếp vào mắt người nào đó trong các cuộc đàm phán thể hiện sự chân thành và thành thực, người Anh lại cho rằng khi chưa thiết lập được một mối quan hệ quen thuộc hơn thì hành động này thể hiện sự bất lịch sự. Doanh nhân người Mỹ nói “Tôi đoán tôi không nên có suy diễn cá nhân như vậy, bây giờ tôi đã hiểu, nhưng tôi vẫn có cảm giác không thích”.

Tín ngưỡng

Chúa có thể có ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh nhiều hơn là bạn nghĩ.

Triết lý tôn giáo chính trong một nền văn hóa có thể có ảnh hưởng mạnh tới phương thức kinh doanh của một cá nhân, thậm chí vượt xa suy nghĩ của hầu hết mọi người-ngay cả khi cá nhân đó không phải là một tín đồ sùng đạo của một tôn giáo nhất định. Trong thế giới Ả-rập, các cuộc đối thoại chứa đầy những cụm từ *Inshallala*- theo ý Chúa. Sự tôn trọng, thái độ tuân theo một quyền lực cao hơn, thiếu kiểm soát đối với rất nhiều vấn đề trên trái đất, coi cái gì đến sẽ đến mà cụm từ này thể hiện đã được đưa vào mọi thứ từ lịch trình máy bay cho tới tốc độ các cuộc đàm phán thương mại.

Hãy lấy trường hợp của một chủ ngân hàng người Đức gần đây được cử sang Việt Nam để đàm phán một thỏa thuận tài chính cho một nhà máy chế tạo ở đất nước này -một đất nước có ý thức hệ xã hội cộng sản nhưng bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi triết lý Khổng Tử tồn tại từ nhiều thế kỷ, triết lý Khổng Tử nhấn mạnh vào việc hoà thuận và coi sự hài hoà, cân bằng có ý nghĩa quan trọng hàng đầu. Sau cùng, việc thắp hương trên bàn thờ gia đình là một công việc quan trọng trong đời sống

của người Việt Nam đương thời, nó cũng quan trọng như việc xem băng hình hay tham gia các cuộc họp Đảng ở địa phương.

Người chủ ngân hàng nói “người đàm phán với tôi rất tự hào về thân thể cộng sản của mình, nhưng đồng thời cũng tuyên bố mình là con người của thập niên 90, đã chuyển mình theo phong cách kinh doanh phương Tây. Các cuộc đàm phán dường như phải kéo dài hàng tháng và không một ai sẵn sàng đưa ra quyết định. Tôi chỉ cho rằng đó là sự không hiệu quả của những người cộng sản. Tôi bắt đầu mất kiên nhẫn. Dường như họ không hiểu được rằng thoả thuận này có thể đem lại rất nhiều tiền cho nhà máy của họ, cũng như cho ngân hàng của tôi và cho tôi. Tôi lớn tiếng bày tỏ quan điểm của mình. Tôi đập mạnh nắm đấm xuống bàn, tôi mất kiểm soát. Những ngày sau đó bên Việt Nam ngừng đàm phán và gợi ý tôi nên về nước. Thật là những người cộng sản điển hình, tôi nghĩ, họ sẽ không được gì cả”.

Nhưng không phải chủ nghĩa cộng sản hay thậm chí cũng không phải sự không hiệu quả của những nước thuộc thế giới thứ ba đã phá hoại chuyên đi của tôi. Chính là việc tôi đã không hiểu được ảnh hưởng của tư tưởng Khổng Tử đối với nhận thức của người Việt Nam. ở Việt Nam việc ra quyết định thường chậm một phần là do những tín đồ của Khổng giáo đưa ra quyết định theo nguyên tắc đồng thuận. Sự kiên nhẫn và bình tĩnh là rất cần thiết trong các tình huống khó khăn- và các cuộc nói chuyện liên quan đến hợp đồng. Cuối cùng, người Việt Nam thường không đề cao những người mất kiên nhẫn (sai lầm thứ nhất của người chủ ngân hàng Đức) hoặc có vẻ bề ngoài ích kỷ (sai lầm thứ hai của người chủ ngân hàng Đức- thông qua việc nhấn mạnh anh ta sẽ kiếm được bao nhiêu tiền nếu như thoả thuận được ký kết). Nếu người chủ nhà băng chịu nghiên cứu trước một chút về bối cảnh văn hóa trong đó anh ta phải đối mặt thì có thể anh ta đã đạt được thoả thuận.

Chú ý văn hóa: Người Việt Nam, giống như các xã hội cộng sản và tiền cộng sản, hiểu rất ít về khái niệm tư bản rằng người mua và nhà đầu tư có vị thế lớn hơn những người bán và những người tìm vốn.

Những thái độ mâu thuẫn

Rõ ràng, những giá trị văn hóa có tác động to lớn tới cách tiến hành kinh doanh. Hai trong số những sự khác biệt giá trị cơ bản nhất cần phải được xem xét là liệu một văn hóa có nhấn mạnh vào chủ nghĩa cá nhân hay không, như Mỹ, hoặc có nhấn mạnh vào chủ nghĩa tập thể hay không, như Trung quốc, và liệu các xã hội đó mang tính định hướng công việc, như Mỹ và Canada- hay mang tính định hướng quan hệ- như Mỹ la tinh, hay không. (các xã hội coi trọng cá nhân và tập thể sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong Chương II).

Những giá trị văn hóa được thể hiện trong đời sống hàng ngày không những cũng được phản ánh trong kinh doanh mà đôi khi còn được phóng đại lên. Nếu một người không hiểu nền tảng văn hoá, anh ta có thể sẽ khiến mọi giao dịch trở thành thất bại ngay trước khi bắt đầu các cuộc đàm phán. Du khách thường phải gãi đầu gãi tai tự hỏi tại sao mọi thứ đều tuột khỏi tay mình như thế.

Một người đại diện xuất sắc của một công ty sản xuất hàng tiêu dùng Canada cũng gặp phải tình trạng tương tự tại Trung quốc. Hãng hái lập thành tích, người đại diện này được công ty cử tới Thượng Hải để bắt đầu đàm phán về việc thiết lập một mạng lưới phân phối và bán hàng chế tạo tại Trung quốc. Khoản đầu tư lên tới hàng trăm triệu đô la. Trong những lần trao đổi thư từ ban đầu, phía Trung quốc dường như rất nhiệt tình tham gia. Một nhóm các nhà quản lý cấp cao đã đến thăm các trụ sở của công ty Canada và được giám đốc điều hành và ban quản lý cao cấp của công ty nhiệt liệt chào mừng. Sai lầm xuất hiện khi họ cử một người quản lý trẻ tới Trung Quốc để thảo luận kỹ hợp đồng.

Người đại diện phía Canada nói “từ những thư từ của họ, tôi có thể nói rằng họ rất mong muốn hợp tác, tiến hành công việc kinh doanh và khi tôi tới Trung quốc tôi được đối xử như một thành viên hoàng gia, nhưng sau vài ngày làm việc, thái độ của họ bắt đầu lạnh nhạt. Họ bắt đầu đối xử với tôi như một người nước ngoài gây phiền toái. Sự khác biệt giữa cách đối xử khi họ tới Canada và khi tôi tới Trung quốc khác nhau một trời một vực. Tôi không thể nào hiểu nổi”. Sự bí hiểm được giải quyết khi một nhóm những người quản lý cấp trung của Trung quốc đưa người đại diện phía Canada ra ngoài và giải thích. Họ nói với anh ta rằng mặc dù anh ta có phẩm chất tốt, ban quản lý cấp cao của hãng Trung quốc tin rằng anh ta còn quá trẻ để có thể thực hiện một công việc kinh doanh quan trọng như vậy. “Họ giải thích rằng theo văn hóa Trung quốc, tuổi và kinh nghiệm được đánh giá cao và các nhà lãnh đạo Trung quốc hay coi thường những nhà đàm phán trẻ tuổi. Họ không thể làm việc nghiêm túc với những người trẻ tuổi này. Họ nói rằng, do việc tôi –một người quá trẻ–được lựa chọn và được cử tới Trung quốc, công ty của tôi ở Canada trong một chừng mực nào đó đã đánh giá thấp mối quan hệ kinh doanh cũng như công việc này.

Sai lầm được sửa chữa và công việc kinh doanh được thực hiện khi trụ sở công ty cử một người quản lý nhiều tuổi, cao cấp hơn sang Trung quốc để đại diện cho công ty và làm việc với các nhà quản lý cao cấp Trung quốc. Người quản lý trẻ vẫn chịu trách nhiệm về các công việc hàng ngày nhưng với vị trí thấp hơn.

Chú ý văn hoá: Ví dụ này minh họa việc thiếu hiểu biết của cả hai phía có thể gây ra nhầm lẫn như thế nào. Phía Trung quốc cũng phải hiểu rằng văn hóa phương Tây

được dựa vào việc sử dụng nhân tài thực sự và những người quản lý trẻ tuổi ở phương Tây được đào tạo nhiều hơn và có tinh thần trách nhiệm cao hơn các đối tác Trung quốc cùng lứa tuổi rất nhiều.

### Những yếu tố quan trọng khác

Việc quen thuộc với những yếu tố cấu thành cơ bản khác của văn hóa có thể cho bạn cái nhìn về việc có thể hy vọng gì trên bàn đàm phán cũng như trong các mối quan hệ với đối tác hoặc đồng nghiệp nước ngoài. Mỗi bộ phận nhỏ đóng góp vào tổng thể là văn hóa quốc gia hoặc văn hóa khu vực. Rất nhiều trong số những thông tin rõ ràng nhất có thể được phát hiện một cách đơn giản thông qua việc đọc sử hoặc một số ấn phẩm hiện hành, và thông qua sự quan sát chung. Chỉ cần tự rèn luyện cách quan sát và đặt những quan sát này vào trong bối cảnh phù hợp bạn sẽ tìm thấy một số bài học miễn phí rất hữu ích về đặc tính văn hóa ngay trên đường phố.

### Phong tục và tập quán

Những quy tắc cơ bản về nghi lễ xã giao, việc tiếp xúc trực tiếp tới mức nào thì được chấp nhận, mọi người thường giữ khoảng cách ra sao khi nói chuyện với nhau, việc chào hỏi cần phải như thế nào- những thông tin đầu mối cho tất cả các yếu tố này của một nền văn hóa dân tộc có thể nhận biết ngay khi bạn đặt chân tới một đất nước xa lạ.

### nghệ thuật

Kịch, âm nhạc, văn học và kiến trúc đều là các hình thức biểu hiện của một nền văn hóa. Các loại hình nghệ thuật này có thể cho bạn cái nhìn về xu hướng suy nghĩ của một xã hội, và rồi, suy nghĩ của một xã hội lại cho chúng ta cái nhìn về suy nghĩ của cá nhân mà bạn có thể đang tiếp xúc. Những thông tin về những thái độ đang biến đổi và các mức độ khoan hồng lượng thứ thường có thể được tìm thấy trong văn hóa dân gian đương thời.

Chú ý văn hóa: nên tránh một sai lầm thường mắc là cố gắng tìm hiểu văn hóa Mỹ hay Ấn độ mà chỉ dựa vào việc đọc sách và xem phim. Ngành công nghiệp giải trí không phải lúc nào cũng phản ánh đúng thực tế.

### Giáo dục

Một số nền văn hóa coi trọng giáo dục chính qui hơn các hình thức giáo dục khác. Hiểu được thái độ này và điều chỉnh một bài thuyết trình hay thậm chí thiết kế một chiếc danh thiếp kinh doanh (liệt kê các chứng chỉ giáo dục và những bằng

cấp cao) có thể ngay lập tức khiến cho bạn giành được sự kính trọng. Tuy nhiên, nếu bạn hãnh diện về bằng cấp trong một nền văn hóa kinh doanh không quan tâm nhiều lắm tới những yếu tố này, bạn có nguy cơ bị coi là một người ba hoa kiêu căng. Hiểu một xã hội đánh giá giáo dục như thế nào có thể giúp bạn xác định một đối tác kinh doanh xử lý thông tin như thế nào và bạn cần phải chuẩn bị một bài thuyết trình hoặc một đoạn rao hàng như thế nào. Một công ty xuất thân từ một xã hội coi trọng giáo dục cũng rất có thể quan tâm đến loại hình đào tạo đặc biệt mà một doanh nghiệp nước ngoài có thể cung cấp.

Hài hước

Một số xã hội này dễ tính hơn một số xã hội khác và có nhiều khả năng hài hước hơn. Những thông tin về tính hài hước bẩm sinh của một dân tộc thường được phản ánh trong các chiến dịch quảng cáo địa phương và trên các phương tiện thông tin đại chúng. Ví dụ các chương trình truyền hình của Anh chứa đầy những vở hài kịch tình huống trong khi loại hình này rất hiếm trong các chương trình của Đức. Như vậy- người Anh có thể tán thưởng một chút bông đùa trong các công việc kinh doanh của họ. Còn người Đức thì cho rằng kinh doanh là việc nghiêm túc, không phải chuyện để vui đùa .

Các tổ chức xã hội

Mô hình của Chính phủ, cơ cấu tổ chức cơ bản của một công ty cổ phần, xu hướng cá nhân tập hợp thành nhóm và phương thức lãnh đạo những nhóm này có thể cho chúng ta những thông tin về quá trình ra quyết định trong một nền văn hóa cụ thể. Những yếu tố này lại cung cấp cho bạn cái nhìn toàn cảnh về việc bạn có thể hy vọng các quyết định kinh doanh được đưa ra như thế nào và đối tác trong đàm phán của bạn có thể có quyền tự quyết đến đâu. Một nền văn hóa có cấu trúc thứ bậc thường khiến cho thời gian ra quyết định lâu hơn và người đàm phán có ít quyền tự quyết hơn.

Các nền văn hóa có tiến hóa không?

Văn hóa của một xã hội hoàn toàn không trì trệ mà liên tục tiến hóa và đổi mới. Trong khi một số phong tục văn hóa truyền thống nhất định có thể không thay đổi thì mức độ khoan hồng lượng thứ và việc áp dụng các niềm tin lâu đời, bảo thủ lại có thay đổi. Có những điều bị cấm đoán cách đây một thập kỷ trong một xã hội nào đó thì có thể lại là một tập quán được chấp nhận hoặc một chuẩn mực ngày nay. Có lẽ sự thay đổi nhanh chóng và toàn diện nhất trong thái độ văn hóa kinh doanh xảy ra trong thế kỷ này đang diễn ra ở Nga. Đồng thời, tại Nhật Bản, ngày càng có nhiều dấu hiệu của sự thay đổi trong thái độ và truyền thống xã hội hàng thế kỷ liên quan tới kinh doanh và việc làm.



ở Nga, chỉ cách đây vài năm, chính quyền trung ương là một tổ chức kinh doanh. Họ sở hữu mọi thứ từ các nhà máy vũ khí tới các cửa hàng bán lẻ. Đến nay, vụ bán tháo (một số người sẽ tranh luận rằng đó là cho không) thế kỷ đã gần như kết thúc. Hơn 120.000 các doanh nghiệp đã được tư nhân hóa, bao gồm 75% các hãng chế tạo và 85% ngành bán buôn và bán lẻ. Nhiều triệu phú mới ra đời bên cạnh một giai cấp những người Nga nghèo khổ mới.

Ngày nay, quan điểm “bạn ăn những gì mà bạn giết” của nền kinh tế thị trường mới ở Nga, cùng với tâm trạng đề phòng cảnh giác phổ biến ở các thành phố lớn cho rằng bất kỳ điều gì cũng có thể xảy ra, đặc biệt về tiền bạc và tình dục, về cơ bản đều trái với những tập tục dưới chế độ cộng sản. Đến năm 1991, chỉ qua một đêm, trật tự xã hội của 70 năm trước đó ở Nga đã bị xoá sạch. Có những việc trước đây bị coi là tội phạm- như đầu cơ kinh tế và sở hữu tài sản tư nhân- thì nay lại là việc tốt. Khả năng suy nghĩ và hành động một cách độc lập, những đặc điểm mà thậm chí tổ tiên người Nga cũng né tránh, bây giờ không những là nền tảng của thành công mà còn của cả sự sống còn. Thật khó có thể tìm ra một doanh nhân nước ngoài làm việc tại Nga mà không gặp khó khăn. Sự nhầm lẫn và những xáo trộn chuyển đổi nền tảng văn hóa phổ biến ở Nga hiện nay không hẳn đồng nghĩa với nhận định người Nga kém cỏi trong điều hành doanh nghiệp tư nhân, mà là vì họ mới làm quen với hình thức này.

Những người tham gia vào hoạt động thương mại hiện nay là tầng lớp thượng lưu mới, đang thay thế cho tầng lớp trí thức được trợ cấp và bảo vệ mạnh mẽ trước kia, tầng lớp “có của ăn của để” trong những thời kỳ trước. Các nhà văn, giáo sư và trí thức có một cuộc sống quý phái, họ thường ghé thăm những cửa hàng đặc biệt bán đầy hàng hóa nhập khẩu, có những vi la nghỉ hè và được tôn trọng trong xã hội Xô Viết cũng như xã hội Nga trước đó. Ngày nay, những người này đang ở gần tầng đáy của xã hội.

Một doanh nhân Italian sống ở Nga từ đầu những năm 70 nói “những gì đang xảy ra ở Nga vượt quá bất kỳ sự thay đổi nào trong các hệ thống thị trường hay kinh tế. Sự thay đổi diễn ra trong từng sợi tơ dệt nên tính cách Nga và nền văn hoá Nga. Đây là một cuộc tấn công tổng lực vào văn hóa, thậm chí vào cả ngôn ngữ, vào nhận thức về những khái niệm cơ bản như cái xấu và cái tốt. Hệ thống giá trị của nước Nga đã thay đổi; giáo dục chính qui- trừ khi đó là một bằng quản trị kinh doanh của một trường đại học Âu châu nào đó- từng được xem như là chứng chỉ tôn vinh và thậm chí là tài sản vật chất có giá trị lớn. Hiện nay, những người được ngưỡng mộ không phải là nhà văn hay nghệ sỹ múa mà là những doanh nhân”.

“Văn hóa Nga mà tôi đã nghiên cứu và chung sống trong vài thập kỷ đã biến mất. Thành thật mà nói Matscova đang trở thành giống như bất kỳ thành phố châu Âu lớn nào, nhan nhản những nhà hàng McDonald”.

ở Nhật bản cũng vậy, “thời đại đang thay đổi”

Ngày nay không có quốc gia nào lại thoát khỏi vòng ảnh hưởng của quá trình toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới. ở Nhật Bản, một nước có các nền tảng kinh doanh dựa vào nguyên tắc *giri ninjo*- chứa đựng danh dự, lòng trung thành và sự thông cảm - thì nay đang có dấu hiệu dần dần hướng tới những giá trị phương Tây, hoặc hơn thế nữa- những giá trị toàn cầu trong phương thức kinh doanh và lao động. Một trong những thuật ngữ quản lý thông dụng nóng bỏng nhất ở Nhật bản là “chủ nghĩa khả năng”. Các công nhân ngày nay không còn được cất nhắc đề bạt chỉ nhờ vào sự lão làng, thâm niên công tác hay độ tuổi nữa (yếu tố này thể hiện sự tôn trọng người già của nước này, theo Khổng giáo). Đúng hơn là, sự thăng chức và tăng lương trong rất nhiều doanh nghiệp và ngành nghề dựa vào phẩm chất và kỹ năng. Mặc dù đây là chuẩn mực lâu nay ở các nước tư bản ngoài châu á, nhưng nó thực sự là một biến chuyển mới và căn bản ở Nhật Bản.

Một dấu hiệu nữa của sự thay đổi: sự tàn lụi của những cửa hàng bán lẻ. Những cửa hàng này-rất phổ biến ở Nhật, một nước có dân số chỉ bằng một nửa Mỹ nhưng có số lượng cửa hàng bán lẻ nhiều gấp đôi Mỹ-là xương sống của cơ cấu kinh tế. Mặc dù chúng không hiệu quả và bán với giá khá cao, nhưng người tiêu dùng Nhật Bản từ rất lâu đã ủng hộ những cửa hàng địa phương này, thậm chí trong việc mua những hàng hóa có giá trị lớn như lò đun và tủ lạnh, theo cảm giác *giri ninjo* của họ. Bây giờ ngay cả điều này cũng đang thay đổi, với việc ngày càng có nhiều người Nhật bản đi mua sắm ở các siêu thị, các cửa hàng bán lẻ lớn (một khái niệm du nhập từ Mỹ và châu Âu) bán hàng với giá chiết khấu (bán hàng giảm giá). Kết quả là rất nhiều cửa hàng bán lẻ nhỏ phải đóng cửa. Một dấu hiệu tinh vi hơn của thời kỳ thay đổi là các công nhân trẻ người Nhật bản đang ngày càng miễn cưỡng đeo những biểu tượng công ty một thời họ hãnh diện là để xác định nơi làm việc của mình và thể hiện sự trung thành của họ. Sự miễn cưỡng này cho thấy công nhân trẻ bắt đầu tự xa rời các truyền thống của cha anh như thế nào, ít nhất là liên quan tới những ước muốn về việc làm. ít nhất ba trong số các công ty nổi tiếng nhất của Nhật bản – Ngân hàng Tokyo, Mitsui và Mitshubishi-đã đồng thời ngừng phát hành các biểu tượng của mình và không bắt dính những biểu tượng này vào đồng phục công ty.

Kể từ khi kết thúc thế chiến II, người Nhật bản đã được mô tả trên toàn thế giới như những người nghiện làm việc, cống hiến cho công việc và công ty. Cả điều này nữa cũng bắt đầu thay đổi. Một cuộc khảo sát do Viện nghiên cứu con người Dentsu tiến hành năm 1998 phát hiện ra rằng so với những nền văn hóa châu

á khác, người Nhật bản ít bị ám ảnh bởi công việc hơn rất nhiều so với người Trung quốc hoặc người Thái lan. Chỉ có 28% công nhân Nhật bản nói “họ sống vì công việc”, trong khi 74% người Trung quốc, 70% người Thái lan, 49% người In đô xi a và 48% người ấn độ trả lời rằng họ thực sự bị công việc chiếm hữu và “sống vì công việc”.

Một nhà quản lý kinh doanh Mỹ thường xuyên sang Nhật bản nói “chúng ta đang chứng kiến một số biến chuyển rất tinh tế nhưng cơ bản trong văn hóa kinh doanh và công việc của Nhật bản. Các bạn đừng cho rằng tôi lầm, các nền văn hóa kinh doanh vẫn khác nhau rất xa nhưng nhu cầu phải có khả năng cạnh tranh trên quy mô toàn cầu thực sự đang ảnh hưởng tới các doanh nghiệp và văn hoá kinh doanh ở Nhật. Quy định của Chính phủ không còn có thể bảo vệ các doanh nghiệp Nhật bản như trước đây được nữa. Việc thúc ép những hãng này cạnh tranh nghĩa là họ phải có cơ cấu chi phí khả thi. Các công ty không còn có thể sử dụng những nhân viên làm việc không hiệu quả cũng như không thể thưởng những người kém xuất sắc. Nhiều người Nhật đang hồi tiếc khi nhìn thấy sự thay đổi này, nhưng họ cũng thấy rằng đó là con đường phát triển của thế giới và Nhật Bản là một phần của thế giới.

Một điểm đối lập

Có phải mọi người đã phóng đại ảnh hưởng của những sự khác biệt về văn hóa khi đề cập tới việc thực hiện một giao dịch thương mại quốc tế? Liệu đây có phải là một mưu mô cổ điển của người tư vấn – nghĩ ra một vấn đề không tồn tại, ngụy tạo sự đa nghi trong cộng đồng kinh doanh bằng việc nhấn mạnh tác động của nó đối với kết quả cuối cùng và sau đó làm giàu bằng việc tư vấn phương thức giải quyết sự đa nghi theo cách vô hại.

Khi đề cập tới kinh doanh quốc tế, những sự khác biệt về văn hoá thường là lý do chung để bào chữa cho thất bại. Có một sự nguy hiểm tồn tại là các công ty và cá nhân sẽ không xem xét kỹ lý do “những sự khác biệt về văn hóa” cũng như các yếu tố bên ngoài lý do này để phát hiện ra gốc rễ thật sự của thất bại. Một nhà tư vấn kinh doanh người châu Âu kể câu chuyện về một nhà sản xuất châu á mở một nhà máy sản xuất hàng điện tử tiêu dùng ở Đông Âu. Người giám đốc châu á được cử sang điều hành nhà máy chỉ làm việc được một năm trước khi bị chuyển đi chỗ khác vì chất lượng sản phẩm tồi và năng suất thấp. Nhà tư vấn kinh doanh nói “người giám đốc giải thích các vấn đề mình gặp phải với lý do văn hóa và đạo lý công việc của châu á và Đông Âu là quá khác nhau. Công nhân không hiểu chính sách và thông điệp của công ty”. Sự thật là người giám đốc này đã thực hiện chính sách giao tiếp rất tồi và thiếu tôn trọng công nhân. Chỉ đơn giản là đã có một giai đoạn thất bại về mặt giao tiếp. Đây không phải là việc không thể giao tiếp giữa các nền văn hóa khác nhau. Người giám đốc này cũng sẽ thất bại nếu như nhà máy chỉ

toàn những người có cùng quốc tịch và nền tảng văn hóa làm việc ở đất nước của chính mình. Người giám đốc này không phải là người xử lý các nền văn hóa khác nhau; anh ta có thể là một người giám đốc tồi trong bất kỳ một nền văn hóa nào.

Bằng chứng

Người thay thế viên giám đốc châu á, cũng là một người được công ty mẹ cử sang, đã vực nhà máy dậy và giúp nhà máy đạt được thành tích rất ấn tượng về năng suất và chất lượng trong vòng 18 tháng. Thực sự có rất nhiều bằng chứng gợi ý rằng mọi người thường tìm kiếm và phóng đại một cách vô thức những khác biệt về văn hóa. Thường khi chúng ta xem xét hành vi của một người nào đó trong nền văn hóa của chính chúng ta, chúng ta thường không coi trọng việc này lắm, nhưng nếu chúng ta thấy một hành vi tương tự của một người đến từ một nền văn hóa khác chúng ta thường áp dụng những sự khác biệt văn hóa sâu sắc để giải thích hành vi này.

Thật là nực cười khi người ta sẵn sàng đổ lỗi cho những sự khác biệt về văn hóa là nguyên nhân của những khó khăn thất bại trong kinh doanh quốc tế. Và cũng nực cười như vậy khi những người đối lập phủ định rằng những khác biệt văn hóa sâu sắc và thực sự là không tồn tại và không có bất kỳ ảnh hưởng nào tới các giao dịch kinh doanh toàn cầu. Thực sự những khác biệt về văn hóa là rất thật. Lờ chúng đi thì bạn sẽ gặp rủi ro rất lớn. Phóng đại chúng, bạn cũng gặp rủi ro tương tự.

đôi mắt với một nền văn hóa khác

Một nhà báo Anh chuyên viết về châu Phi vào cuối thập niên 70 và đầu những năm 80 có một câu thần chú đơn giản để đôi mắt với và vượt qua vô số những sự khác biệt về văn hóa ở châu lục này: “không bao giờ thể hiện sự sợ hãi-và hãy nói ngôn ngữ của người địa phương”. WAWA, hay Tây Phi lại thắng (West Africa Wins Again), là một cụm từ phổ biến nữa dường như có thể áp dụng ở một nước như Nigeria, nơi mà có rất ít thứ đi đúng trật tự. Nếu chuyến bay của bạn bị huỷ bỏ nhiều ngày trước đó và không một ai trong hãng hàng không bận tâm báo cho bạn, lặp đi lặp lại cụm WAWA là một việc quan trọng trong việc chấp nhận những sự khác biệt về văn hóa và tránh một cuộc ẩu đả. Hãy chấp nhận nó-và rút ra bài học kinh nghiệm.

Mọi người rất hay nhấn mạnh những sự khác biệt hơn là tương đồng trong văn hóa và xem những sự khác biệt này như là mối hiểm họa mang tính đe dọa và tiêu cực nhiều hơn là cơ hội đối với những giải pháp sáng tạo. Đây là một chiếc bẫy rất dễ bị mắc. Hãy nhớ, bất kỳ ai cũng có thể xử lý thành công những mối quan hệ đa văn hóa nhờ vào một bộ nhớ tốt. Tất cả những điều bạn phải làm là thay đổi “đĩa máy tính” tư duy của bạn và tự lập trình lại bản thân mình.

Chú ý văn hóa: Liên quan tới ví dụ ở trên, đương nhiên chính phủ Nigeria phải có trách nhiệm nỗ lực để khắc phục những sự không hiệu quả trong xã hội của mình nếu như họ muốn thu hút đầu tư nước ngoài và tư bản. Họ không thể chịu đựng được lâu tình trạng WAWA.

#### Tôn giáo và các ngân hàng Hồi giáo.

Sau nhiều thế kỷ ngủ đông, các ngân hàng Hồi giáo đã tái lập trong những năm gần đây và đã giành được sự chấp nhận ngày càng tăng ở Trung Đông và các khu vực của châu Á. Đây là một trong số rất ít lĩnh vực của thương mại quốc tế nơi mà một triết lý tôn giáo thực sự điều khiển các yếu tố chính trong quan hệ kinh doanh. Các ngân hàng Hồi giáo hiện nay quản lý trên 100 tỷ đô la trên toàn thế giới và tốc độ tăng trưởng vốn ở các ngân hàng Hồi giáo đã vượt quá 10%/năm trong thập kỷ 90. Thậm chí một số ngân hàng phương Tây lớn như Citibank của Mỹ hiện nay cũng có những chi nhánh ở các khu vực theo đạo Hồi.

Các sản phẩm và dịch vụ tài chính Hồi giáo dựa trên các nguyên tắc chia sẻ lợi nhuận, nhờ đó không phá vỡ luật cấm của người Hồi giáo về riba, hoặc lãi suất cao. Đặc điểm chính của hệ thống ngân hàng Hồi giáo là việc thanh toán lãi suất bị kinh Koran, sách thánh của Đạo Hồi cấm. Nói chung, luật Hồi giáo yêu cầu rủi ro phải được chia sẻ giữa nhà tài chính và chủ doanh nghiệp. Các học giả Hồi giáo lập luận rằng mô hình ngân hàng Hồi giáo đóng góp vào một sự phân phối thu nhập và tài sản bình đẳng hơn, và gia tăng sự tham gia của người dân bình thường vào nền kinh tế. Các ngân hàng Hồi giáo không trả lãi suất xác định trước theo định kỳ cho người gửi tiền, họ cũng không tính lãi suất xác định trước đối với người vay tiền. Ngược lại, các ngân hàng chia sẻ các khoản lợi nhuận (hoặc thua lỗ) sau đó lại được chia sẻ với người gửi. Yếu tố tạo nên sự chia sẻ lợi nhuận được phép trong đạo Hồi, không giống như lãi suất, chỉ là tỷ lệ chia sẻ lợi nhuận chứ không phải bản thân lãi suất, được xác định trước.

những điều cần ghi nhớ khi đối mặt với sự khác biệt văn hoá.

Sự khác biệt là có thật. Hãy chấp nhận điều đó và tiếp tục tiến lên. Mỗi nền văn hóa có những ưu tiên và nhận thức khác nhau. Có những cái mà bạn cho là phản ứng hợp lý và logic đối với một sự kiện nào đó có thể hoàn toàn trái ngược với một người từ một nền văn hóa khác. Có cái dường như là một chi tiết quan trọng đối với bạn có thể được xem là rất nhỏ đối với người khác.

- Lo sợ và thiếu tự tin là những cảm giác phổ biến khi một cá nhân được giới thiệu với một nền văn hóa khác. Đừng để những cảm giác này điều khiển kết quả kinh doanh của bạn. Hãy tìm cách vượt qua chúng.

Trật tự kinh tế

Khái niệm về ngân hàng Hồi giáo là một phần của cái mà các học giả Trung Đông gọi là Trật tự Kinh tế Hồi giáo, một trật tự chỉ dựa trên những điều răn dạy của kinh Kô ran nhằm cố gắng xây dựng một xã hội dựa trên công bằng xã hội, bình đẳng và tiết độ. Tất cả các hoạt động phải tuân thủ theo Shariah- Đạo luật pháp lý Hồi giáo. Theo Shariah, tất cả các nguồn lực dành cho con người phải được sử dụng một cách tối ưu, và không một ai- thậm chí cả Chính phủ- có quyền găm giữ, lãng phí hoặc để các nguồn lực này nhàn rỗi.

Hoạt động ngân hàng Hồi giáo dựa vào bốn kỹ thuật cơ bản để giữ cho nền kinh tế và thương mại phát triển: Murabaha, Musharaka, Ijara và Mudaraba.

Phổ biến nhất là Murabaha, đây là việc cung cấp vốn theo chi phí cơ bản - lợi nhuận gia tăng. Nó là một hợp đồng ba bên giữa ngân hàng, khách hàng của ngân hàng và người mua hàng về một biên lợi nhuận được tất cả các bên đồng ý. Hầu hết các hoạt động của các ngân hàng Hồi giáo dựa trên Murabaha.

Musharaka đơn giản là một thoả thuận liên danh trong đó tất cả các bên đóng góp vào việc cung cấp vốn, lợi nhuận và thua lỗ được chia theo phần đóng góp của các bên.

Ijara là một thoả thuận thuê mua trong đó ngân hàng mua hoặc thuê thiết bị hoặc các tài sản khác của chủ doanh nghiệp và trả phí.

Mudaraba là một thoả thuận giữa hai bên trong đó một bên cung cấp 100% vốn và bên kia quản lý liên doanh. Lợi nhuận được phân chia theo tỷ lệ xác định trước. Thua lỗ thì chỉ do người cung cấp vốn chịu.

Các quy tắc của hoạt động ngân hàng Hồi giáo

Các quy tắc liên quan tới tài chính Hồi giáo khá đơn giản và có thể được tóm tắt như sau:

- Cấm bất kỳ một khoản thanh toán được xác định trước vượt hoặc nhiều hơn tiền vốn.
- Người cho vay phải chia sẻ lợi nhuận hoặc thua lỗ phát sinh từ doanh nghiệp vay tiền. Đạo Hồi khuyến khích những người Hồi giáo đầu tư tiền của mình và trở thành đối tác nhằm chia sẻ lợi nhuận và thua lỗ từ công việc kinh doanh thay vì việc trở thành người cho vay. Hiểu theo thuật ngữ ngân hàng, người vay, ngân hàng và người gửi tiền đều chia sẻ rủi ro cũng như kết quả của các khoản kinh doanh tài chính. Điều này khác với hệ thống ngân hàng thương mại cho vay lấy lãi, trong đó tất cả áp lực dồn lên người đi vay.
- Kiếm tiền từ tiền là không thể chấp nhận được trong đạo Hồi. Tiền chỉ là phương tiện trao đổi trung gian, không có giá trị tự thân và do đó không được phép để thêm tiền, thông qua thanh toán lãi suất cố định. Những nỗ lực, sáng kiến và rủi ro của con người gắn kết trong một công việc kinh doanh sản xuất quan trọng hơn đồng tiền được sử dụng cho công việc đó.
- Gharar (đầu cơ hoặc mạo hiểm không cần thiết) bị cấm. Theo luật cấm này, một giao dịch bất kỳ chỉ nên có những rủi ro gắn với sự phát triển kinh doanh thông thường. Các bên ký kết hợp đồng cần phải có kiến thức đầy đủ về những giá trị phản hồi dự định đem ra trao đổi như là kết quả của giao dịch đó.
- Các khoản đầu tư chỉ nên ủng hộ các hoạt động thực tiễn hoặc sản phẩm không bị kinh Koran cấm. Ví dụ, không một ngân hàng Hồi giáo nào cấp vốn cho một cơ sở sản xuất rượu bia hoặc một sòng bạc.

## Chương 2

### Những loại hình văn hóa cơ bản

Bộ luật văn hóa vĩ đại: Hãy để mỗi người phát triển đầy đủ các khả năng mà họ có - Thomas Carlyle

Các dân tộc và các nền văn hóa tự định nghĩa bản thân họ như thế nào có tác động lớn tới thực tiễn kinh doanh của họ. Hãy xem xét trường hợp Nhật Bản, nơi mà các mục tiêu và nhu cầu của nhóm luôn được đặt trước mục tiêu và nhu cầu cá nhân. ở Nhật Bản, hình tượng anh hùng cổ điển kiểu Mỹ-người đàn ông hoặc phụ nữ tự mình làm mọi việc, những người rất hạnh phúc và hãnh diện tìm kiếm “vị trí đứng đầu”- lại hoàn toàn không phải là hình mẫu lý tưởng. ở Nhật, cá nhân không được đánh giá cao bằng tập thể. Quyết định được đưa ra trên cơ sở đồng thuận và sự nhất trí của nhóm là điều cần thiết- tới mức ngay cả khi du khách sai hoàn toàn, người Nhật cũng không bao giờ nói điều này với họ. Một nhà nghiên cứu và tư vấn kinh doanh người Hà Lan, Geert Hofstede đã xây dựng một khuôn khổ hữu ích minh họa cho bốn vấn đề lớn để định nghĩa và phân loại các nền văn hóa quốc gia. Mỗi vấn đề suy cho cùng đều có tác động thực sự đối với việc mọi người xử lý thông tin và giao tiếp với nhau như thế nào, dù là giao tiếp cá nhân hay là giao tiếp với đối tác kinh doanh.

Một: Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể

Liệu một xã hội có tán dương chủ nghĩa cá nhân thô thiển, các nhà tư tưởng độc lập, những người đánh giá các thành công cá nhân cao hơn các thành công nhóm hay không? Hay xã hội chỉ vận hành một cách có trật tự khi cá nhân biết hy sinh nhu cầu của mình cho nhu cầu của nhóm? Những giá trị mà một xã hội coi trọng sẽ xác định một cá nhân định nghĩa bản thân anh ta hay cô ta như thế nào-như một người tự do hay như một thành viên của một nhóm, một tổ chức hay một công ty. Hãy xác định câu trả lời cho câu hỏi cơ bản nhất về giá trị văn hóa của một xã hội và bạn sẽ có được một thông tin có giá trị để thực hiện thành công một cuộc đàm phán thương mại và nắm giữ được một quan hệ kinh doanh trong tương lai.

Những xã hội dựa trên tư tưởng tập thể chủ nghĩa thường coi trọng sự hoà hợp và tìm cách kiểm soát hành vi của cá nhân thông qua việc trừng phạt bên ngoài - bêu riếu hoặc trục xuất khỏi nhóm. Những thành ngữ “chiếc móng tay chìa ra sẽ bị cắt đi” từ lâu gắn với xã hội Nhật bản, và “ngọn cỏ cao nhất sẽ luôn luôn bị cắt đầu tiên” điều chỉnh thái độ của tầng lớp “vô sản” trong xã hội Xô Viết cũ là những sự phản ánh chính xác của thái độ xã hội tập thể chủ nghĩa. Cả hai câu thành ngữ này thể hiện sự không dung thứ của xã hội đối với việc đặt thành công cá nhân cao hơn thành công tập thể. Trong các xã hội tập thể chủ nghĩa, sức ép của nhóm kiểm soát hành vi cá nhân. Còn trong các nền văn hoá có định hướng cá nhân chủ nghĩa,



sự kiểm soát hành vi phụ thuộc vào sự trừng phạt do con người tạo ra, nghĩa là phụ thuộc vào việc hành vi đó có tội hay không.

Những ẩn ý thực tiễn của sự tương phản giữa nhóm và cá nhân là rất rõ ràng đối với kinh doanh. Trong khi quá trình ra quyết định trong một nền văn hóa cá nhân chủ nghĩa có thể nhanh hơn, thì việc thực thi một thay đổi chính sách, ví dụ một qui trình chế tạo mới hoặc một điều lệ công ty mới, rõ ràng sẽ chậm hơn trong một nền văn hóa theo chủ nghĩa tập thể. Lý do là: trong một xã hội đánh giá cao chủ nghĩa cá nhân, các công nhân, nhân viên sẽ có những nghi vấn đối với một phương pháp mới và có lẽ sẽ không đồng thuận cho tới khi họ tìm hiểu được những ảnh hưởng trực tiếp của phương pháp mới đối với cá nhân họ. Có thể mất nhiều thời gian hơn để đạt được một sự đồng thuận trong một môi trường tập thể, nhưng khi quyết định được đưa ra, việc thực thi nói chung sẽ nhanh hơn. Những cá nhân hy sinh quyền lợi bản thân mình cho quyền lợi tập thể và xác định, định nghĩa bản thân mình thông qua tổ chức sẽ liên tục hỏi “tôi được gì trong đó” và rồi cùng thực hiện công việc vì quyền lợi của nhóm với không, hoặc rất ít, nghi vấn. Tư tưởng này có nghĩa là những người khác sẽ cùng đi với nhau do vậy tốt nhất là ta hoà nhập.

tiền bạc bám sát chúng ta

Có những ví dụ tinh vi khác về lối suy nghĩ cá nhân chủ nghĩa và suy nghĩ tập thể chủ nghĩa đóng vai trò như thế nào trong các nền văn hóa kinh doanh quốc gia. Hãy lấy ví dụ về thái độ đối với tiền lương của người quản lý. Tỷ lệ tiền lương cho các nhà quản lý so với tiền lương của những nhân viên thông thường trong ngành chế tạo ở những nền văn hoá coi trọng giá trị cá nhân như Mỹ và Nam Phi có sự khác biệt rất lớn so với tỷ lệ này ở những xã hội tập thể như Nhật Bản. ở Mỹ, tiền lương cho các nhà quản lý cao gấp 28 lần tiền lương trung bình của các công nhân trong ngành chế tạo và ở Nam Phi, sự chênh lệch này là 24 lần. ở Nhật Bản thu nhập của những người quản lý hàng đầu chỉ cao hơn tiền lương trung bình của công nhân là 10 lần. Các nhà quản lý Mỹ đánh giá thành công của họ thông qua tiền lương và tiền thưởng; còn các nhà quản lý Nhật bản lại đánh giá thông qua sự phát triển chung của cả công ty và sự hài lòng của các nhân viên. Khái niệm của người Nhật Bản về vai trò của giám đốc điều hành công ty bắt nguồn từ những ngày của shogun (anh hùng Nhật bản), người không trực tiếp tham gia vào hoạt động thương mại nhưng những người này đã thực sự khuyến khích những người thuộc hạ tham gia vào hoạt động thương mại. Những người cai trị sống căn cơ tiết kiệm và để việc quản lý các vùng lãnh thổ của mình cho những người thuộc hạ quản lý, cũng giống như giám đốc điều hành lý tưởng của Nhật hiện nay để phần lớn những công việc kinh doanh hàng ngày của công ty cho các nhà quản lý tin tưởng của mình. Các cá nhân trong một nền văn hóa tập thể có được địa vị của mình một cách tương đối so với những người khác trong một xã hội và mỗi người chấp nhận nghĩa vụ do một người khác có địa vị cao hơn giao. Tận dụng vị trí của mình

để giành ưu thế về tiền bạc sẽ bị coi là rất xấu hổ. Thỏa ước xã hội có từ lâu trong lịch sử này là nền tảng cơ bản của hầu hết các tổ chức kinh doanh của Nhật Bản.

Trung thành là một khái niệm tương đối

Hầu hết các doanh nghiệp trong các xã hội Arập-nơi nền văn hóa tập thể chiếm ưu thế- coi trọng giá trị đối với sự trung thành của các nhân viên hơn là hiệu quả. Một tư vấn gia người Anh đến thăm một nhà sản xuất bột lửa theo mô hình gia đình nhỏ do một người Arập Saudi để tìm hiểu khả năng trở thành một công ty công cộng (do nhiều người sở hữu) và đã rất ấn tượng và bức tức bởi sự trung thành đối với công việc kinh doanh của những người làm công trong gia đình.

Người tư vấn nói “vấn đề sở hữu công ty đứng trước những lựa chọn khó khăn nếu như công ty muốn trở thành công ty công cộng và thu hút nguồn vốn nước ngoài”. Lực lượng lao động của công ty quá cồng kềnh và không hiệu quả. Sản lượng và doanh thu bình quân của công ty thấp một cách đáng ngạc nhiên. Khi tôi giải thích tình hình cho những người chủ công ty, họ chỉ nhún vai. Không có nhiều điều chúng tôi có thể làm được. Hầu hết những nhân viên đã làm việc cùng chúng tôi trong nhiều năm, họ nói”.

“Họ ngần ngại trước ý tưởng sa thải và đuổi việc công nhân. Giải pháp của họ: cắt giảm lương của tất cả nhân viên và giảm giờ làm việc của tất cả mọi người. Những người công nhân hiểu mọi việc. Không ai phàn nàn và rất nhiều người thậm chí còn cảm ơn những người chủ công ty vì đã đảm bảo việc làm của họ. Tôi bị choáng váng vì ngạc nhiên. Bạn có thể tưởng tượng được những ý tưởng này xảy ra đối với một nghiệp đoàn Đức hay một nhà sản xuất người Mỹ hay không?” Bài học rút ra là: Khi làm việc với một nền văn hóa rất coi trọng tập thể, có thể tốt hơn hãy giảm lương của tất cả công nhân trong một cuộc suy thoái chứ đừng nên sa thải bất kỳ một cá nhân nào. Có thể chính bản thân công nhân lại muốn điều này. Đây là một ví dụ tuyệt vời của việc những ý niệm văn hóa khác nhau có thể tạo ra những giải pháp sáng tạo đối với các vấn đề kinh doanh chung. Các công ty đa quốc gia và những giám đốc làm việc ở nước ngoài nên ghi nhớ điều này.

Hai: Khoảng cách - quyền lực

Đại lượng văn hóa này mô tả cách thức cá nhân nhìn nhận quyền lực và, do đó, nhìn nhận vai trò của họ trong quá trình ra quyết định trong một xã hội như thế nào. Trong những nền văn hóa với truyền thống không có nhiều khoảng cách về quyền lực, cá nhân mỗi nhân viên sẽ tìm kiếm một vai trò trong quá trình ra quyết định và sẽ đặt ra câu hỏi đối với những quyết định và mệnh lệnh mà họ không tham gia đưa ra. Ngược lại, trong những xã hội có khoảng cách lớn về quyền lực là những xã hội mà trong đó các nhân viên không tìm kiếm vai trò của mình trong quá

trình đưa ra quyết định. Họ chấp nhận quyết định của ông chủ chỉ đơn giản ông chủ là ông chủ và là người có vai trò đưa ra mệnh lệnh. Nhân viên trong những nền văn hóa có khoảng cách lớn về quyền lực cần có chỉ dẫn và kỷ luật và họ chờ đợi nhận được những điều này từ ban quản lý. Trong những nền văn hóa có khoảng cách quyền lực thấp, nhân viên thường chấp nhận nhiều trách nhiệm hơn. Các nền văn hóa có khoảng cách quyền lực thấp thường có bản chất cá nhân nhiều hơn.

Những ý nghĩa thực tiễn đối với những người giám đốc rất rõ ràng: Trong những nền văn hóa có khoảng cách quyền lực lớn, rất khó có thể quản lý nhân viên theo từng nhóm nhỏ. Nhưng hãy chuẩn bị để bảo vệ quyết định của mình ở những nước có khoảng cách quyền lực thấp, nơi mà các nhân viên hy vọng bạn chứng minh ý kiến của bản thân mình và kết hợp với những ý kiến đóng góp của họ. Tại những nước có nền văn hóa với khoảng cách quyền lực lớn, những người giám đốc sẽ nhận được rất ít sáng tạo từ các nhân viên. Bất kỳ giám đốc Mỹ hoặc Tây Âu nào làm việc ở nước ngoài, người đã cố gắng tuyển mộ hoặc khuyến khích một lực lượng lao động trong một pháo đài văn hóa có khoảng cách quyền lực lớn, ví dụ như Nga, sẽ thực sự gặp phải khó khăn khi một nền văn hóa có khoảng cách quyền lực lớn và một nền văn hóa có khoảng cách quyền lực thấp xung đột với nhau. Trên thực tế, động từ “sidyet” (ngồi) trong tiếng Nga thường xuyên được sử dụng để mô tả một nghề nghiệp tuyệt vời- một nghề nghiệp không cần trách nhiệm và không cần có sự sáng tạo cá nhân.

Cảm ơn mà lại không cảm ơn

Nguyên nhân giải thích cho sở thích của công nhân Nga cố tránh trách nhiệm ít liên quan tới đạo đức làm việc hoặc tính cách xấu lâu ngày khó sửa mà phần nhiều là do nền văn hóa thống trị của 70 năm cộng sản chủ nghĩa. Nền kinh tế chỉ huy trước đây của Nga dành quyền ra quyết định cho một nhóm nhỏ các cá nhân có chức vụ cao trong mỗi cơ sở kinh tế quốc doanh hay mỗi bộ. Ngày nay, mặc dù Nga đang ngày càng hướng tới một nền kinh tế thị trường, tính trách nhiệm vẫn chưa thấm vào những tầng lớp thấp hơn. Và, những dấu hiệu cổ điển của một xã hội có khoảng cách quyền lực lớn thể hiện ở chỗ, rất nhiều nhân viên chỉ đơn giản là không thích trách nhiệm.

Một giám đốc người Mỹ của một hãng công nghiệp dịch vụ tại Matxcova nhận xét “một khi được giao một nhiệm vụ hoặc mục tiêu cụ thể, người Nga sẽ thực hiện với quyết tâm rất cao, nhưng người chủ doanh nghiệp sẽ phải chỉ cho nhân viên người Nga sự liên kết giữa vai trò hoặc nhiệm vụ của anh ta/chị ta với tình hình chung và với thành công tương lai của công ty. Việc cố gắng lôi kéo nhân viên tham gia vào các quyết định để họ cảm thấy mình có vai trò trong sự thành công và lợi nhuận của công ty đã gặp phải rất nhiều khó khăn. Đây là điều mà họ chưa bao giờ gặp phải trước đó. Có thể cần phải mất công thuyết phục các nhân

viên chấp nhận những trách nhiệm và can dự kiểu này, nhưng đó là việc đáng làm, tôi hy vọng thế”. Mặc dù vậy, người ta phải tự hỏi xem liệu vị giám đốc người Mỹ có thực sự hiểu rằng trên thực tế anh ta đang cố gắng thay đổi một nền tảng văn hóa hơn là thay đổi một thái độ làm việc thông thường.

Có một sự thật cơ bản khác mà một người từ một nền văn hoá có khoảng cách quyền lực thấp cần phải ghi nhớ khi đến thăm một xã hội có khoảng cách quyền lực lớn- yếu tố địa vị và thủ tục xử lý công việc kinh doanh quan trọng hơn rất nhiều ở một đất nước có khoảng cách quyền lực lớn. Do truyền thống tôn trọng quyền lực của nền văn hóa này, một chức vụ và địa vị chính thức của một người khách trong một tổ chức sẽ rất có ý nghĩa và sẽ rất quan trọng để được tiếp đón một cách nghiêm túc hoặc thậm chí trong việc đạt được một sự tiên cử giới thiệu.

Chú ý văn hóa: các mối quan hệ quyền lực không nhất thiết thể hiện với cùng một mức độ như nhau trong tất cả các hãng ở một quốc gia dù cho các mối quan hệ quyền lực đó là đặc điểm của nền văn hoá quốc gia đó.

### Ba: Tránh né sự không chắc chắn

Một đồng nghiệp kinh doanh người Thụy Sĩ thường kể một truyện đùa mà theo ông đã tóm tắt thái độ của người Thụy Sĩ đối với việc tránh né sự không chắc chắn. Các xe buýt và taxi đưa khách từ sân bay Geneva tới thành phố sẽ liên tục thông báo với khách “xin chào mừng các bạn đến Thụy Sĩ. Chúc các bạn có thời gian vui vẻ và hãy nhớ rằng ở Thụy Sĩ mọi thứ không bắt buộc đều bị cấm”. Câu chuyện này giải thích tại sao Thụy Sĩ được xếp hạng cao trong những nước có tập quán mạnh mẽ tránh né sự không chắc chắn. Mức độ tránh né sự không chắc chắn là thước đo khả năng chấp nhận sự mập mờ và không chắc chắn của một xã hội. Trong khi người Thụy Sĩ được biết đến như những người có bản chất chống lại sự mơ hồ, thì những người Đức láng giềng có thể là một dân tộc điển hình nhất về đặc tính tránh né sự không chắc chắn ở châu Âu. Những người Đức ghét ý tưởng về sự không chắc chắn tới mức có một loạt các luật (được biết đến như là notstandsgesetz) có hiệu lực khi tất cả các luật quốc gia khác vô hiệu. Rõ ràng người Đức có những hiểu biết nhất định về kế hoạch cao su (kế hoạch trừ hao) cũng như mức độ mà nền văn hóa của họ sử dụng những quy tắc và hành vi được chỉ định để tránh bất kỳ sự không chắc chắn nào.

Đại lượng văn hóa tránh né sự không chắc chắn- được thể hiện một cách sâu sắc tại nơi làm việc ở tất cả các xã hội. Ví dụ ở Nhật Bản, thiên hướng tránh né sự không chắc chắn cao đã chuyển thành thái độ sẵn sàng hy sinh tự do và thoát ly cá nhân để đổi lấy một sự đảm bảo công ăn việc làm suốt đời. (Trên thực tế, suy thoái gần đây đã bắt đầu làm xói mòn quy ước xã hội này trong một chừng mực nhất định, làm gia tăng sự lo âu quốc gia liên quan trực tiếp tới nhu cầu tránh sự không

chắc chắn của xã hội). Các xã hội có chỉ số tránh né sự không chắc chắn thấp thường đạt thành quả đạt được cao hơn sự an toàn, thể hiện một phong cách quản lý có cấu trúc đơn giản và tự do hơn, và có ít các quy tắc ở nơi làm việc hơn so với các xã hội có mức tránh né sự không chắc chắn cao. Từ đó có thể suy ra rằng, các nước có mức tránh né sự không chắc chắn thấp thường có mức đổi nghề và di chuyển chỗ làm cao.

Thay đổi là một công việc mạo hiểm

Mỹ là một ví dụ hoàn hảo về một xã hội chấp nhận mạo hiểm rủi ro. Điều này giúp giải thích tại sao các nhà quản lý người Mỹ có thể chuẩn bị chính thức rất ít trước một cuộc họp quan trọng, họ thích dựa vào trí thông minh, sự thu hút, nhạy bén và khả năng tự suy nghĩ để tiến hành công việc. Nó cũng giải thích tại sao một nhà quản lý người Nhật Bản chuẩn bị rất kỹ càng và chi tiết-thậm chí cả việc rà soát lại quần áo cho một cuộc họp đã rất quen thuộc. Trong khi người Nhật có một bài phát biểu có kết cấu và trình tự chặt chẽ, vị giám đốc người Mỹ có khả năng ứng phó với các câu hỏi, những sự ngắt quãng và những thay đổi về chương trình tốt hơn.

Chú ý văn hóa: Các công ty Nhật bản trên thực tế đã trả tiền cho những người bảo vệ (gãngstơ) để ngăn chặn việc phá rối trong các hội nghị cổ đông trong khi những nhà quản lý Mỹ tự hào về khả năng kiểm soát tình hình tương tự trong những cuộc họp rất hay bị lộn xộn này. Khả năng ứng phó với rủi ro và thay đổi đã được coi là một lý do tại sao Phương Tây nói chung thành công hơn các khu vực khác về mặt kinh tế.

Tác động của thái độ tránh né sự không chắc chắn có thể thấy rõ trong nội bộ một công ty đa quốc gia lớn đang đưa ra những thay đổi quan trọng trong qui trình làm việc. Rõ ràng là việc chấp nhận thay đổi của nhân viên sẽ khác nhau đáng kể vì nhu cầu có sự bảo đảm và giải thích về công việc cho họ sẽ phụ thuộc vào mức độ tránh né sự không chắc chắn của quốc gia tương ứng. Những nhân viên làm việc trong các xã hội có thái độ tránh né sự không chắc chắn cao sẽ có xu hướng phản đối sự thay đổi và cảm thấy bị đe dọa bởi những ý tưởng và tiến trình mới.

Một kế toán viên người Anh làm việc cho một hãng đa quốc gia lớn phân trần “Tôi không thể tin được. Nó giống như trong một chiếc tủ thời gian lệch. Tôi bước vào văn phòng của hãng ở Frankfurt và thấy các thủ tục tụt hậu 5 năm so với văn phòng ở Luân đôn. Chúng tôi biết ở đây có sự chống đối đối với các quy tắc kế toán mới của chúng tôi nhưng họ đang thực hiện công việc ở Frankfurt, tuy có hơi chậm một chút. Mặc dù vậy, tôi đã bị bất ngờ về lời giải thích của họ.”

Vị giám đốc của phòng kế toán ở Đức cảm thấy không thoải mái với hệ thống mới và yêu cầu nhân viên giữ hai hệ thống sổ sách kế toán-một theo hệ thống mới và một theo hệ thống cũ. Kế toán viên người Anh nói “Ông ấy chỉ nói rằng ông ấy hồi hộp và lo sợ rằng hệ thống mới sẽ không hoạt động và nhân viên của ông đã lo lắng tới mức họ sẽ bị đổ lỗi. Giải pháp của ông ta là tránh rủi ro bằng cách giữ hai hệ thống sổ sách kế toán. Tôi thấy điều này thật kỳ lạ.”

Đánh giá rủi ro, làm giảm những nỗi sợ hãi

Các nhà đàm phán và những người bán hàng chuyên nghiệp từ những nền văn hóa có thái độ né tránh sự không chắc chắn thấp, khi phải làm việc với những người quản lý từ nền văn hoá có thái độ né tránh sự không chắc chắn cao cần phải điều chỉnh chiến thuật của mình và tập trung nỗ lực để đạt được những kết quả tốt nhất. Những người có thái độ né tránh sự không chắc chắn cao coi trọng danh tiếng lâu đời của một công ty, những công nghệ đã được khẳng định-không nhất thiết phải mới và có tình trạng tài chính vững chắc, những nhân tố đảm bảo cho hoạt động của công ty trong những năm tới. Cũng như vậy, những nhà quản lý thích né tránh dường như thích nghe những chi tiết về tính liên tục trong quản lý và phong cách quản lý.

Tất nhiên, khi bạn phải làm việc với những nền văn hóa phát triển trong môi trường khó khăn mạo hiểm, bạn cần phải chú ý khía cạnh này trong bản chất của họ. Cách tân, marketing dữ dội, các chiến lược tài chính phiêu lưu là tất cả các chủ đề tạo nên nền văn hoá kinh doanh hàng ngày của họ. Rủi ro càng lớn, khả năng thu lợi nhuận càng cao. Những việc bạn làm hài lòng những người có thái độ né tránh sự không chắc chắn cao sẽ lại khiến cho những người thích mạo hiểm tin rằng bạn không phải là người “nhảy béc” trong kinh doanh. Do đó hãy chuẩn bị cho thích hợp.

Bốn: nam giới và nữ giới

Đại lượng này bao hàm cả giá trị và thái độ xã hội. Các xã hội nam tính đánh giá cao sự hãnh tiến và sự khẳng định trong khi coi trọng thành quả chiếm hữu vật chất. Những nền văn hoá có nhiều nữ tính hơn thì sẽ đánh giá cao mối quan hệ giữa các cá nhân, đặt chất lượng cuộc sống trước sự chiếm hữu vật chất và chủ động thể hiện mối quan tâm đến những người kém may mắn.

Tốc độ kinh doanh thường có xu hướng tế nhị hơn trong những nền văn hoá có phần lớn đặc điểm nữ giới. Việc kinh doanh xoay quanh các mối quan hệ cá nhân nhiều hơn-bạn bè làm ăn với nhau-chứ không dựa vào hiệu quả thuần túy và các hợp đồng bằng văn bản. Doanh nhân từ những nền văn hoá “nữ giới” thường bảo thủ và ít chạy theo thời gian hơn những doanh nhân ở các nền văn hoá “nam

giới”, nơi mà kết quả công việc –kết thúc thương vụ, kết quả tài chính quý tới quan trọng hơn việc xây dựng một mối quan hệ lâu dài. Trong những nền văn hoá nam giới, thành công là phận sự của cá nhân và xã hội được tổ chức thành những nhà lãnh đạo và những người phục tùng. Nếu bạn là người thành công-hay kẻ thất bại-thì đó là kết quả do chính bạn làm ra. Trong xã hội này, kinh doanh thường đạt hiệu quả hơn so với trong xã hội “nữ giới” nơi mọi người tính toán kế hoạch nghỉ hưu của mình hơn là lập kế hoạch cho công việc hàng ngày hiện tại.

Rất ít xã hội có toàn đặc điểm “nam giới” hoặc toàn đặc điểm “nữ giới”. Khái niệm này có thể coi là một dải dài với những pha trộn khác nhau giữa hai thái cực. Các chính phủ có thể là một chỉ số khá chính xác về vị trí của một xã hội trong dải nam giới-nữ giới. Một chính phủ khuyến khích một hệ thống an sinh xã hội toàn diện đại diện cho một xã hội mang tính nữ giới cao-một xã hội chủ trương quan tâm đối với tầng lớp dưới. Nếu các chính phủ giảm sưu cao thuế nặng và giảm phúc lợi xã hội, thì có nghĩa là đang thực hiện một phương thức nam tính hơn đối với các trách nhiệm xã hội.

Chú ý về văn hóa: Trong khi rõ ràng rằng các nền kinh tế có bản chất “nam giới” - hoặc có thiên hướng nam giới thường thành công hơn – chúng ta không nên suy luận rằng chỉ các quan chức nam mới tán thành một chương trình kinh tế mang tính “nam giới”. Nhìn lại các chính sách của Margaret Thatcher sẽ giúp ta loại bỏ ý niệm này.

Thời gian: Thời gian đa năng và thời gian đơn năng

Văn hoá cũng quyết định cách mà các cá nhân trong một xã hội xử lý thông tin, đặt ra các ưu tiên, quản lý thời gian và giao tiếp với các cá nhân khác. Ví dụ, những người Mỹ, sẽ đề cập đến một ai đó kém thông minh hơn như là một cá nhân “không thể vừa đi vừa nhai kẹo”-ám chỉ rằng một người không thể giải quyết hai công việc cùng một lúc là người kém năng lực. Tuy nhiên, một điều ngạc nhiên hơn nữa là khi bạn so sánh những người Mỹ với những người từ các nền văn hóa châu á, chính những người Mỹ mới thích làm từng công việc một. So sánh thái độ đó với một nhà quản lý người Trung quốc, người có thể vừa nói chuyện điện thoại, vừa viết một bản thông báo cho một đồng nghiệp và tiếp tục lắng nghe một doanh nhân đến thăm phát biểu cùng một lúc mà không bỏ qua một chi tiết nào. Những người Trung quốc được coi là rất có khả năng sử dụng thời gian một cách đa năng, có nghĩa là họ có thể-và thích-làm nhiều việc cùng một lúc.

Đối với một cá nhân đến từ một xã hội sử dụng thời gian một cách đơn năng, thời gian được sử dụng trong cuộc đời của một người để đặt ra các ưu tiên, để đặt ra một danh mục để làm mọi thứ từng bước một theo trật tự, để làm việc với một người trong một khoảng thời gian. Những người Mỹ-và hầu hết các xã hội phương

Tây-là những người theo khuynh hướng thời gian đơn năng. Họ tin vào trục thời gian mà, do tính giới hạn của trục này, nó phải được sử dụng một cách hiệu quả. Họ đặt ra kế hoạch cho công việc của mình và thực hiện kế hoạch đó.

Hầu hết các xã hội theo khuynh hướng thời gian đa năng thì thời gian là theo chu trình vòng tròn và do đó là vĩnh cửu. Những gì không được thực hiện trong cuộc đời này sẽ được tiếp tục tiến hành ở thế hệ tiếp theo. Thời gian được sử dụng để cố gắng hoàn thành bất kỳ điều gì, xuất hiện theo bất kỳ thứ tự nào. Hiệu quả không quan trọng bằng quá trình. Các nhóm theo thời gian đa năng không đặt ra kế hoạch rõ ràng và thường kết quả đạt được cũng thấp hơn.

Một nhà ngoại giao từ Na uy nhớ lại trong một chuyến thăm Thái lan ôn ta đã trở nên tức giận như thế nào do cách mà ông nghĩ là một sự hỗn láo của một quan chức Chính phủ trong một bữa ăn trưa không chính thức ở một quán ăn khá lịch sự.

“Điện thoại di động của anh ta reo hàng ta lần trong bữa ăn và anh ta nói chuyện nhiều lần rất lâu. Có lúc, một người đàn ông tự giới thiệu là kế toán của vị quan chức Chính phủ đến bàn chúng tôi để thảo luận một vấn đề kinh doanh ngoài chủ đề. Hóa ra là anh ta đã được mời ghé qua. Cuối cùng, một đồng nghiệp kinh doanh nữa cùng đến uống cà phê với chúng tôi. Vị quan chức đã mời anh ta trước đó vào buổi sáng. Tôi thực sự tức giận. Tôi thực sự không nghĩ là anh ta đã nghe một lời nào của tôi trong bữa ăn trưa đó”. Nhà ngoại giao nói.

“Chỉ sau vài lần đến Thái lan nữa tôi mới nhận ra đó là cách mà người Thái giải quyết các vấn đề kinh doanh của mình. Tôi phải công nhận rằng cuối cùng mặc dù đây cũng là một cách quan hệ kinh doanh khá lộn xộn nhưng cũng được xã hội chấp nhận. Nhưng cái làm tôi kinh ngạc nhất là sau bữa ăn trưa ban đầu đó, mặc dù bị cắt ngang, phân tán nhiều lần nhưng vị quan chức đó vẫn có thể nhắc lại tất cả các ý kiến của tôi, gần như từng từ một. Tôi thật sự bị ấn tượng”

CHú ý về văn hóa: Người đọc cần chú ý rằng hành vi mà nhà ngoại giao nhận được không chỉ là một dấu hiệu duy nhất về cách một xã hội châu á tiếp cận cách sử dụng thời gian. Hành vi tương tự được sử dụng để nhắc nhở người nước ngoài về việc ai đang có quyền kiểm soát. Nó cũng được sử dụng trong một số xã hội ở Nam Phi với lý do tương tự. Suy thoái kinh tế ở cả hai khu vực và kết quả đi kèm là vốn nước ngoài rút khỏi khu vực có thể sẽ làm người ta đánh giá lại hình thức văn hóa thể hiện quyền lực này.

Phụ thuộc nhiều vào bối cảnh và ít phụ thuộc vào bối cảnh

Những người từ các nền văn hóa khác nhau xử lý và phổ biến thông tin theo cách khác nhau. Các nền văn hoá ít phụ thuộc vào bối cảnh thể hiện sự chính xác



hơn rất nhiều trong giao tiếp, đưa ra vô số chi tiết, cố gắng tìm kiếm từ và cụm từ chính xác để tóm tắt một sự kiện. Họ coi rằng giữa họ và người mà họ đang giao tiếp có ít kiến thức chung và do đó cảm thấy rất cần phải giải thích tất cả một cách chi tiết. Các nền văn hóa ít phụ thuộc vào bối cảnh, ví dụ như Mỹ, Anh và các nước Scăng đi na vơ tập trung nhiều hơn vào cái đang được nói chứ không vào ai đang nói. Ngôn ngữ cơ thể, tay và khuôn mặt là thứ yếu, nếu không nói là bị bỏ qua hoàn toàn, so với bản thân thông tin. Việc kinh doanh có thể được tiến hành một cách thành công bằng thư, điện thoại, fax hoặc thư điện tử trong những nền văn hóa này. Không cần thiết phải gặp mặt trực tiếp với một đồng nghiệp để thực hiện công việc.

Những nền văn hóa phụ thuộc nhiều vào bối cảnh lại hoàn toàn ngược lại. Giao tiếp thường phải có xu hướng chính xác và cần phải tập trung nhiều vào người đang đưa ra thông tin cũng như vào bản thân thông tin. Trong những nền văn hóa phụ thuộc nhiều vào bối cảnh -hầu hết những nước Mỹ La tinh và các nước châu á, Trung Đông và châu Phi-gặp gỡ cá nhân là rất quan trọng trước khi công việc kinh doanh có thể được bắt đầu. Những người này cần phải có những thông tin bổ sung càng nhiều càng tốt. Họ chú ý nhiều tới môi trường cụ thể xung quanh, một người đồng nghiệp ăn mặc hoặc có kiểu tóc như thế nào-môi trường chung của các cuộc đàm phán- hơn những người từ các nước theo nền văn hoá ít phụ thuộc vào bối cảnh. Ngôn ngữ cơ thể, nét mặt và độ lên xuống của giọng nói là những phương thức giao tiếp quan trọng. Môi trường thực tế xung quanh của một cuộc gặp gỡ hoặc một bữa ăn bàn công việc kinh doanh cũng quan trọng như nội dung thảo luận.

chú ý về văn hóa: các nền văn hoá kinh doanh ít phụ thuộc vào bối cảnh thường có những khuôn khổ chặt chẽ cho các giao dịch thương mại và hiếm khi dựa vào giao tiếp cá nhân như một động lực đằng sau các giao dịch thương mại. Các hợp đồng ràng buộc về mặt pháp lý để sử dụng thời gian có hiệu quả hơn và tăng số lượng hợp đồng có thể ký kết để thực hiện.

#### Hướng vào quan hệ và hướng vào công việc

Sự phân loại này đề cập nhiều đến văn hoá kinh doanh trong phạm vi một xã hội nhưng nó không áp dụng cho toàn bộ các xã hội. Các nền văn hoá, đặc biệt là liên quan đến các giao dịch kinh doanh, là mang tính hướng vào quan hệ- tức là, theo lý thuyết của Hofstede, sẽ phân loại nó như là văn hoá “nữ giới”-hoặc hướng vào công việc, khía cạnh nam giới trong lý thuyết của Hofstede. Biết được đối tác của bạn thuộc khía cạnh nào sẽ cho phép bạn lựa chọn ưu tiên trong cách giao tiếp và cho phép bạn đánh giá tương đối về khuôn khổ thời gian cần thiết để thực hiện một thoả thuận trong tương lai.

Các nền văn hóa hướng công việc thường là những nền văn hóa ít phụ thuộc vào bối cảnh, trong khi những nền văn hoá hướng vào quan hệ lại thường phụ thuộc nhiều vào bối cảnh. Khi trình bày với một cá nhân từ một nền văn hóa phụ thuộc nhiều vào bối cảnh, những vấn đề lo ngại chính sẽ là giá, chất lượng và bảo hành đi kèm sản phẩm hoặc dịch vụ. Một vụ bán hàng có thể được thực hiện ngay trong lần gặp đầu tiên. Trong khi trình bày với một người đến từ một nền văn hoá hướng vào mối quan hệ, có thể bạn sẽ thất bại nếu bạn không thiết lập được một mối quan hệ cá nhân. Sản phẩm có thể là điều lớn nhất, quan trọng nhất nhưng nếu bạn chưa được tin tưởng, họ sẽ không muốn nghe bạn nói về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, trừ khi bạn đã làm cho họ tin mình.

Ngược lại, việc cố gắng chỉ dựa hoàn toàn vào tình bạn trong một xã hội hướng công việc sẽ có hiệu quả thấp nhất. Mặc dù tình bạn của bạn sẽ không bị khước từ, bài trình bày của bạn và cơ cấu của thoả thuận nên được tổ chức tốt và đi thẳng vào vấn đề.

#### Các khái niệm về tương lai

Mỗi nền văn hoá đều có một chiếc đồng hồ về thời gian nội tại. Đối với một số nền văn hoá, chiếc đồng hồ này kêu to, kêu gọi hành động. Đối với các nền văn hoá khác, nó kêu nhẹ nhàng, thể hiện là một giai đoạn hoạt động hơn là một động lực khuyến khích. Một số người chỉ đơn giản chuyển động cùng thời gian; Họ không bị thời gian điều khiển. Cách một nền văn hóa xem xét thời gian và nền thời gian như thế nào là rất quan trọng đối với việc các quan hệ kinh doanh được hình thành cũng như các hợp đồng được đàm phán như thế nào.

Một số nền văn hóa nhấn mạnh nhiều hơn vào “quá khứ thời gian” hơn các nền văn hóa khác, đánh giá cao sự duy trì các truyền thống và thực tiễn đã được hình thành (Trung Quốc là một ví dụ tốt của những nền văn hóa này). Các nền văn hóa khác, như người Mỹ, sống dựa vào hiện tại nhiều hơn và có quan điểm hướng về tương lai. Nền thời gian của họ tương đối ngắn-giống như thời gian kinh doanh trong quý tới-và họ đưa ra kế hoạch trong tương lai gần chứ không gắn với quá khứ. Họ đánh giá cao tốc độ hơn sự bền bỉ.

Cuối cùng, có những nền văn hóa bao hàm cả quan điểm của họ về thời gian và định hướng tương lai mở rộng. Ví dụ, những người Nhật Bản, trong khi đánh giá cao những giá trị truyền thống, có nền thời gian dài hơn rất nhiều và coi bản thân mình như đang đi qua một chuỗi lịch sử liên tục. Trong kinh doanh, họ sẵn sàng chấp nhận những thất bại ngắn hạn để giành lấy thành công trong dài hạn-và có xu hướng di chuyển với tốc độ chậm hơn. Những kế hoạch kinh doanh của họ sẽ bao gồm những kịch bản dài hạn, chi tiết có khả năng áp dụng hơn một thập kỷ. Thời

gian là thử thách thật sự đối với các mối quan hệ kinh doanh và không có cách nào có thể chiến thắng giới kinh doanh Nhật Bản một cách nhanh chóng.

Sự xung đột về mặt thời gian

ý nghĩa thực tế của sự xung đột giữa các nền thời gian là rõ ràng. Trong khi một công ty hướng vào hiện tại làm ăn với một công ty khác có xu hướng hướng tới tương lai, những khuôn khổ thời gian mâu thuẫn nhau gây ra căng thẳng, việc làm lộn xộn các mục tiêu rõ ràng và một chiến lược có thể có hiệu quả đối với nhiều mục đích khác nhau. Các nhà đàm phán hướng vào tương lai nhiều hơn có thể cảm thấy họ đang bị gây sức ép bởi các nhóm hướng vào hiện tại, các nhóm này không chỉ tự mãn với bản thân mình về việc ký kết được hợp đồng mà còn với việc thực hiện hợp đồng nhanh chóng.

Một nhà quản lý từ một công ty đóng hộp và đánh cá có trụ sở ở Alaska nói “chúng tôi đang tìm hiểu việc có thể tham gia vào một liên doanh đánh cá với một hãng Nhật Bản ở vùng Viễn Đông của Nga. Đội thuyền của Nga trong tình trạng rất tồi tệ, rất khó có khả năng đi biển nhưng nếu có một chút giúp đỡ thì tôi nghĩ họ có thể khá hơn. Chúng tôi nghiên cứu kỹ các số liệu và tìm ra rằng với một vài triệu đô la sửa chữa và dành thời gian tu sửa trên cầu tàu khô thì chúng tôi lại có thể đưa những con thuyền ra khơi để đánh cá. Và như thế, chỉ trong vòng một hoặc hai năm toàn bộ mọi thứ sẽ cho lợi nhuận”. Nhưng những người quản lý Nhật bản lại nghĩ rất khác các đối tác người Mỹ. Họ nói “tại sao lại phải sửa chữa những con thuyền này mà chẳng biết chắc được bao nhiêu trong số chúng sẽ có thể hoạt động trong một số năm nhất định”. Lạy chúa, họ muốn đóng tàu cho những người Nga. Một nhà quản lý người Nhật nói với tôi, “những con cá đã ở dưới đại dương kể từ trước khi chúng ta đến đây và chúng vẫn sẽ ở đó ngay cả rất lâu sau khi chúng ta rời khỏi. Với những thiết bị mới, thì việc đánh cá sẽ mang lại nhiều lợi nhuận trong những năm tới, nếu chúng ta có kế hoạch chính xác”. Ông ta cũng có ý. Nhưng tâm nhìn của họ về thu nhập tài chính được trải ra trong một khoảng thời gian dài hơn tôi rất nhiều. Tôi không thể nói tôi đồng ý với tâm nhìn này, nhưng tôi hiểu. Cuối cùng chung tôi không đạt được thoả thuận. Công ty của tôi chỉ không muốn đợi hàng thập kỷ để cho thoả thuận có thể mang lại lợi nhuận. Tôi hiểu rằng họ vẫn không thu được lợi nhuận từ thoả thuận này và điều đó đã xảy ra cách đây bốn năm”.

Chú ý về văn hóa: Không phải tất cả các cách tiếp cận của người Nhật đối với các hợp đồng kinh doanh đều được quyết định bởi khái niệm về thời gian của họ. Tập đoàn Nhật bản được tán dương mạnh mẽ (có chưa đến 2% các công ty thuộc diện này) đã đầu tư rất ít trong những năm 1980 và đầu thập niên 90 trong khi các đối tác Mỹ đã đầu tư gấp hơn 3 lần. Người Nhật bản có thể đợi lâu gấp ba lần để có thể thu được lợi nhuận. Kiên nhẫn sẽ rất dễ dàng nếu như các điều khoản về tài chính là hợp lý.

## Sự nhanh chóng

Quan điểm triết học của một người về ý nghĩa của thời gian chuyển thành một sự ám ảnh với tính nhanh chóng (lần cuối cùng bạn nghe từng nghe về một doanh nhân người Đức bị muộn họp?) hoặc chuyển thành một thái độ bình thường và dễ chịu hơn rất nhiều đối với việc đúng hẹn (một doanh nhân người Nigêria đến đúng hẹn có lẽ là do lịch trình của anh ta bị lẫn lộn). Như một quy tắc thông thường chung, các xã hội thiên về thời gian đơn năng đánh giá cao sự đúng hẹn. Các xã hội thiên về thời gian đa năng thì rất mơ hồ về sự nhanh chóng. Đúng hẹn được đánh giá cao không chỉ vì nó phục vụ cho mục đích của thời gian đa năng-như vào ngày phát lương. Tuy nhiên, đối với tất cả những người chuyên nghiệp trong bất kỳ nền văn hóa nào, đúng hẹn là lời khuyên tốt nhất.

Chú ý về văn hoá: một số xã hội và cá nhân tin rằng “quyền lực khiến cho bạn phải đợi” và sử dụng sự chậm chễ như một phương tiện để chứng tỏ ai là người chỉ đạo các tiến trình. Điều này chỉ có thể được sử dụng từ quan điểm của một người mua hoặc một nhà đầu tư. Những người bán hàng đến muộn thường chỉ nhận được một căn phòng rộng không.

## Sự trôi qua của thời gian

Một số ví dụ về sự linh hoạt trong thời gian trên thế giới

Khi những người Nam Phi được yêu cầu phải làm gì, họ thường đưa ra một hoặc hai phản ứng mà mặc dù nghe phát âm giống nhau, nhưng lại rất khác nhau. Một phản ứng là “tôi sẽ thực hiện ngay tức khắc”, còn phản ứng kia là “tôi sẽ thực hiện ngay”. “Ngay tức khắc” có nghĩa là ngay lập tức và cho biết rằng nhiệm vụ này là ưu tiên số một. “Ngay” trong tiếng Nam Phi tương đương với manana. Nó có nghĩa là nhiệm vụ không được ưu tiên cao và sẽ được thực hiện vào một khoảng thời gian chưa xác định trong tương lai. Tuy nhiên, nếu nói thẳng ra sự thật thì chẳng có gì đảm bảo là nó sẽ được thực hiện.

Nếu bạn hỏi một người làm công Israen liệu anh ta hoặc cô ta đã hoàn thành một công việc được giao hay chưa, rất có thể bạn sẽ nghe được câu trả lời “Yihiyeh b'seder”, có nghĩa rộng là “đừng lo gì, mọi thứ ổn cả”. Câu này có thể có nghĩa là công việc vẫn chưa được bắt đầu. Chỉ trong một cuộc khủng hoảng thì hầu hết người Israel mới suy nghĩ nghiêm túc về thời gian.

Những người Kenya cũng có những câu tương tự cho ta thấy thái độ khá thoải mái đối với thời gian. Khi bạn nghe được câu “hakuna matana” (có nghĩa là “không vấn đề gì”) thì bạn đừng hy vọng mọi thứ sẽ được bắt đầu sớm.

Những người In đô nê xi a có một câu thành ngữ để thể hiện thái độ linh động của họ đối với thời gian mà gần như khiến cho nó không thể bị coi là muộn bởi vì dù sao thì cũng chẳng có ai hy vọng bạn sẽ đến gần sát với thời gian hẹn. Jam karet có nghĩa là “giờ cao su”.

ở Pháp, thời gian là một khái niệm linh hoạt. Người Pháp coi thời gian như một món quà hơn để dùng cho nhiều việc- có thể tất cả mọi thứ một lúc. Rất hiếm khi họ xác định bản thân mình cùng với nghề nghiệp và tin rằng thời giờ cá nhân có giá trị hơn nhiều. Những bữa ăn trưa và kỳ nghỉ kéo dài là tiêu chuẩn, chứ không phải là hy vọng của họ.

#### Xây dựng hồ sơ thông tin về đối tác nước ngoài

Xây dựng một hồ sơ thông tin văn hóa cơ bản của đối tác kinh doanh tiềm năng của bạn có thể giúp bạn dự đoán và hiểu tốt hơn những sự khác biệt tiềm năng. Có lẽ hành vi của anh ta hoặc cô ta sẽ không trở nên lạ lẫm nếu như ít nhất bạn có một số ý tưởng về việc điều gì sẽ xảy ra và tại sao nó lại xảy ra. Sau đó bạn có thể biến tất cả những yếu tố có thể gây tiêu cực đó thành tích cực và giải quyết chúng với một vị thế có sức mạnh và hiểu biết. Sau đây là một số câu mà bạn cần hỏi:

Văn hóa trong nước của đối tác của bạn:

- Liệu họ có tin vào một triết lý tôn giáo cụ thể mà ảnh hưởng tới cả văn hóa kinh doanh hay không?
- Liệu xã hội có chú trọng nhiều đến giao tiếp phi ngôn ngữ hay không, ví dụ ngôn ngữ cơ thể, nét mặt? bạn có nhận thức được những dấu hiệu tiêu cực có thể có mà ngôn ngữ cơ thể bạn thể hiện hay không?
- Liệu họ có coi trọng giáo dục chính thức hay không? Bạn có nên thông báo cho họ nền tảng giáo dục của bản thân bạn không?
- Họ có coi trọng tính hài hước hay không hoặc liệu việc kinh doanh có được coi là một vấn đề nghiêm túc tới mức không thể đùa cợt được hay không?
- Liệu nền văn hóa có đánh giá cao suy nghĩ độc lập hoặc vị trí của nhóm là quan trọng hơn?
- Liệu họ có tôn trọng quyền lực nhiều hay không?
- Liệu họ thích cơ cấu cứng nhắc và đánh giá an ninh cao hơn những thành tựu của nhóm hay không?
- Nền văn hóa có đánh giá thành công về mặt chất hay đặt ưu tiên vào sự giàu mạnh của cả nhóm?
- Liệu họ sẽ tuân thủ theo một kế hoạch hay chỉ sử dụng thời gian như một khuôn khổ sơ bộ?

- Liệu họ có hy vọng nhận được giao tiếp chính xác cao chứa nhiều thông tin và sẽ không có nhiều chỗ cho việc nghi ngờ?
- Trong công việc kinh doanh, họ có loại nền thời gian nào?
- Nền văn hóa này sử dụng mọi người theo khả năng hay theo hệ thống trật tự, cấp bậc?

#### Cách thức và phong tục

- Thủ tục chào hỏi của họ mang tính chính thức như thế nào?
- Có nhiều sự tiếp xúc về cơ thể vào đầu hoặc cuối các buổi họp không?
- Cần có bao nhiêu không gian trực tiếp? Bạn có cần thể hiện thái độ giao tiếp công khai hay chỉ cần giữ một khoảng cách nhất định?
- Giao tiếp bằng mắt ở mức nào thì phù hợp?
- Các mối giao tiếp xã hội có được coi là một phần của tất cả các giao dịch thương mại không?
- Việc trao đổi quà lưu niệm có được coi là một phần của giao tiếp kinh doanh chuẩn không?

#### Những bí quyết thành công khi tiếp xúc với nhiều nền văn hóa khác nhau:

- Thể hiện sự thông cảm. Cố gắng đặt mình vào vị trí của đối tác. Điều này sẽ khiến các đối tác cảm thấy bạn vị tha hơn và cũng cho thấy nền tảng văn hóa cơ bản của bản thân bạn tác động như thế nào đến nhận thức và cách nhìn của bạn về sự giao tiếp xã hội lý tưởng.
- Hãy linh hoạt. Không phải tất cả những người châu Âu đều giống nhau, những người châu Phi, châu Á cũng vậy. Các nền văn hóa không chỉ thay đổi trong phạm vi một khu vực địa lý, chúng có thể rất khác nhau giữa các vùng trong một quốc gia. Hãy sẵn sàng thích nghi.
- Kiểm soát phản ứng của bạn. Việc kiểm soát phản ứng của bạn thì dễ hơn rất nhiều so với việc thay đổi phản ứng của những người khác.
- Đừng tỏ ra tiêu cực. Việc trở nên tiêu cực, trở thành “một dạng tiêu cực”, có thể làm tổn hại hình ảnh của bạn và làm bạn trở nên ngốc nghếch. Hãy tự hào với bản sắc văn hóa của mình nhưng cũng đừng coi nhẹ bản sắc văn hóa của người khác.
- Tôn trọng tập quán địa phương. Tạo trò đùa hoặc xem thường bất kỳ khía cạnh nào thuộc thực tiễn hoặc tập quán địa phương chắc chắn là một cách làm cho người tiếp bạn bực mình.
- Hãy nhận thức được giao tiếp phi ngôn ngữ. Với một rào cản ngôn ngữ, sử dụng các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ có thể là cách thức duy nhất để tiếp cận đối tác của bạn.
- Xây dựng niềm tin bằng cách chống lại sự không tin tưởng. Khi các nền văn hoá xung đột với nhau, có rất nhiều sự không tin tưởng giữa các bên, ít nhất

là vào lúc đầu. Hãy chủ động loại bỏ hàng rào đó. Đảm bảo với các đối tác của bạn rằng bạn tin tưởng họ (nhưng đừng ngốc nghếch tiết lộ các vấn đề quan trọng trước khi đã xây dựng được sự tin tưởng giữa hai bên).

- Hãy tham gia trực tiếp. Dù là một bữa ăn tối, một buổi biểu diễn opera, một trận bóng đá hoặc một buổi uống nước tại một quầy bar, hãy tham gia, thậm chí bạn phải tự bắt buộc bản thân mình. Hãy thử ăn dưa, ăn thịt chó, xúc xích của đảo Coney, ớt, rượu vodka cay. Đừng ngồi ngoài lề. Điều này sẽ được xem như thái độ lạnh nhạt đối với văn hóa của nước chủ nhà và là một dấu hiệu thể hiện rằng bạn cảm thấy mình ở địa vị cao hơn.

Chú ý văn hóa: Trong khi rõ ràng việc gặp đối tác của bạn sẽ tốt hơn, bạn không nên cảm thấy phải bắt buộc tham gia vào các hoạt động có thể vi phạm những quy tắc đạo đức cá nhân của bạn hoặc gây ảnh hưởng đến sức khỏe của bạn. Nếu bạn phải từ chối, hãy từ chối một cách lịch sự, thể hiện sự tôn trọng của bạn với đối tác.

## Chương 3

### Tác động của văn hóa

Rào cản dai dẳng đối với sự tiến bộ của loài người là phong tục-John Stuart Mill

Như vậy, bạn đã làm xong tất cả các bài tập về nhà của mình về một nền văn hóa cụ thể và bạn cảm thấy rằng mình đã biết về các đối tác cũng như nền văn hóa của họ. Bạn tự tin rằng bạn biết họ nghĩ gì, họ hành động như thế nào và thậm chí họ thích ăn gì. Thậm chí, khi bạn đến gặp họ bạn mới phát hiện ra rằng họ có rất ít đặc điểm giống với những gì mà bạn đã phát hiện ra trong nghiên cứu của mình. Ở những khía cạnh nhất định, họ giống với những gì bạn đã hy vọng và trong những khía cạnh khác họ lại hoàn toàn trái ngược. Lý do của sự khác biệt này là trong bất kỳ một nền văn hóa nào cũng có những sự khác biệt giữa các vùng, những sự khác biệt này cũng có thể lớn như sự khác biệt giữa các quốc gia.

Những sự khác biệt giữa các vùng





Rất thường xuyên, thậm chí cả những doanh nhân hiểu biết về kiến thức toàn cầu vẫn không tính đến khái niệm về những khác biệt khu vực. Họ có hiểu biết rộng về một nền văn hóa quốc gia nhưng thường không tính đến những sự khác biệt tinh tế-và thường không tới mức tinh tế-trong một nền văn hóa quốc gia. Thông thường, những sự khác biệt này thường vượt quá những khía cạnh nhân tạo về cách nấu nướng hoặc nghi lễ xã giao. Ngôn ngữ là một lĩnh vực rõ ràng về sự khác biệt khu vực nhưng lĩnh vực này thường mở rộng tới các cách tiếp cận đối với triết lý, thời gian, tôn giáo và kinh doanh. Không nhận thức được những sự khác biệt này có thể gây cho bạn nhiều tổn kém.

Một số sự khác biệt khu vực thường bị COI NHẹ

- Mỹ: Thế giới cho rằng người Mỹ giống nhau như đúc, từ một khuôn nhưng loại bức tranh tổng hợp mà mẫu khuôn này thể hiện-tính vật chất, hung hăng, bạo lực, hời hợt và không chân thành-có xu hướng mô tả một người sống ở đô thị chứ không phải một người sống ở vùng nông thôn. Thái độ, các ngành nghề, giọng nói và thực phẩm ở bốn vùng cơ bản của nước Mỹ (Đông Bắc, Nam, Trung Tây và miền Tây) thay đổi theo vị trí địa lý, khí hậu cũng như lịch sử và văn hoá của những người định cư ở những khu vực này. Việc kinh doanh có thể được tiến hành theo cách thức và tốc độ rất khác nhau phụ thuộc vào việc bạn đang ở đâu. Gần 150 năm sau kể từ cuộc nội chiến của Mỹ, vẫn tồn tại sự ngờ vực giữa miền bắc và miền nam và thậm chí và vẫn có sự khác biệt mạnh mẽ dựa trên những đặc điểm văn hoá khu vực do con người tạo ra, như giọng nói. Những người Mỹ miền Bắc vẫn coi thường những người miền Nam như là “những kẻ nhà quê cổ lỗ sĩ”. Do tâm điểm văn hoá hiện nay đã chuyển về phía Tây, những người California giàu có coi những vùng bờ biển miền tây là “đất nước cổ lỗ”
- Canada. Sự khác biệt giữa văn hóa Anh và văn hoá Pháp của Canada thường bị những người không phải người Canada đánh giá thấp và để tránh gây bức tức thì cần phải có sự nhạy cảm sâu sắc. Tất nhiên, văn hóa chủ đạo ở Québec là văn hóa Pháp, và việc sử dụng tiếng Pháp trong tất cả các thư từ với các công ty ở khu vực này gần như là bắt buộc để tránh gây ra những sự xúc phạm. Sự khác biệt giữa Ontario và Yukon là rất lớn. Khi bạn làm bất kỳ điều gì, đừng đổ đồng những người Canada như khi bạn làm như vậy với người Mỹ.
- Đông Âu. Dường như các doanh nhân từ các nền kinh tế phát triển thường coi các nước thuộc khối Liên Xô cũ như là hoàn toàn tương tự nhau-điều này có thể là một sai lầm chết người. Trên thực tế, châu Âu hiện nay thực sự được chia thành Tây Âu, Trung Âu (Ba Lan, Hungary, Cộng hoà Séc, Slovakia, Nam Tư cũ) và các quốc gia thực sự là “Đông Âu” gồm Nga, Bun ga ri, Ru ma ni và An Ba Ni. Đồng thời, các nước vùng Ban Tíc là Latvia,

Lithuania và Estonia rất khác với các quốc gia láng giềng phía tây. Tư tưởng kinh doanh rất khác nhau, cũng giống như quan điểm đối với mọi thứ, từ tôn giáo đến chính trị, chủ nghĩa thực dụng.

- Nga/Cộng đồng các quốc gia độc lập. Các nước thuộc cộng đồng các quốc gia độc lập: Sai lầm phổ biến nhất khi làm ăn với 15 nước thuộc khối trước đây tạo nên liên bang Xô Viết là việc cố gắng nói tiếng Nga ở mọi nơi. Ví dụ, nói tiếng Nga, một ngôn ngữ được coi là tiếng nói của người áp bức, sẽ không đem lại cho bạn gì ngoài một thái độ lạnh nhạt và sự hắt hủi ở Ucraina. Các nước cộng hoà thuộc Liên Xô cũ như Uzbekistan và Kazakhstan giống với các quốc gia Hồi giáo láng giềng phía Nam của họ hơn là giống với những người Nga thuộc vùng châu Âu. Môn đồ và coi mình giống người Rumani hơn là giống người Nga. Cũng như vậy. Những người Nga ở Viễn Đông thì giống châu Á hơn nhiều so với giống người châu Âu và tồn tại gần như một quốc gia độc lập. Nước này quen thuộc với những cuộc đàm phán kinh doanh từ Nhật bản, Hàn quốc và Trung quốc hơn là những cuộc đàm phán kinh doanh của Đức hay Mỹ.
- Bỉ. Rất ít doanh nhân nước ngoài nhận ra rằng Bỉ là quê hương của những người Flemish ở phía Bắc (khoảng 5,7 triệu người) và những người Walloons nói tiếng Pháp ở phía Nam (khoảng 3,1 triệu người). Sự phân chia này có từ nhiều thế kỷ trước khi những bộ lạc sống ở đất nước này phân chia thành những trại người Rô ma và người Đức. Tiếng Pháp trở thành ngôn ngữ của những người Flemish và những “tầng lớp trên” được giáo dục, cũng tương tự như tiếng Hà Lan hoặc tiếng châu Phi, trở thành ngôn ngữ của nông dân. Khi tiến hành công việc kinh doanh ở Bỉ, một điều quan trọng là tất cả các thư tín không viết bằng tiếng Anh cần được soạn theo một ngôn ngữ phù hợp. Không phải ngẫu nhiên mà đất nước đa thứ tiếng này là quê hương của Chính phủ liên minh châu Âu.
- Thụy Sĩ. Đây là đất nước của ba nền văn hóa khác nhau khá rõ ràng, phân chia bởi những người Thụy Sĩ nói tiếng Pháp, tiếng Itali và tiếng Đức. Sự khác biệt giữa các khu vực là rất lớn và bất kỳ một ngôn ngữ nào trong ba ngôn ngữ nói trên cũng có thể được sử dụng để tiến hành công việc kinh doanh.

#### Giá trị của các mô hình văn hóa

Văn hóa chỉ đả con người suy nghĩ và giao tiếp qua lại với nhau như thế nào trong một xã hội. Một mô hình thực sự là một sự tổng hợp của các tục lệ văn hoá của một xã hội và trong rất nhiều trường hợp, có thể được thu hẹp thành các tục lệ văn hóa của một khu vực cụ thể. Thực hiện mô hình là hệ thống hoá một ý niệm được tiêu chuẩn của một nhóm và gán cho nhóm này một số đặc điểm để giúp đơn giản hóa công việc nhận dạng vốn dĩ rất phức tạp. Bằng việc xem xét các bộ phận và đặc điểm văn hóa, có thể xây dựng một mẫu chính xác-một mô hình, nếu bạn

muốn-về việc một cá nhân từ một nền văn hoá cụ thể sẽ hành động như thế nào. Việc xác định mô hình giúp người ta đương đầu tốt hơn với thực tế.

Tất nhiên, sẽ có những ngoại lệ đối với quy tắc mô hình-cuối cùng thì mọi người là những cá nhân-nhưng nhìn chung một doanh nhân Nhật Bản hoặc Đức thì sẽ có nhiều khả năng tuân thủ với một mô hình hơn là không tuân thủ. Điểm mấu chốt là tránh một sự phức tạp duy ý chí đối với các mô hình và dành sự linh hoạt cho việc đánh giá hành vi cá nhân trong một bối cảnh văn hóa chung. Tất nhiên, có những người Nhật Bản có đầu óc độc lập, những người Đức mang phong cách nổi loạn, những người Nga hời hợt và những người A rập hướng công việc (trái với hướng quan hệ)-nhưng những trường hợp này thực sự là ngoại lệ và khi được xem xét trong bối cảnh văn hóa gốc của mình, chúng có thể được coi là những người nổi loạn.

Như một quy tắc chung, việc mô hình hóa các đặc điểm văn hóa sẽ có hiệu quả khi được áp dụng cho các nhóm lớn, thậm chí cho tổng thể các xã hội, nhưng có lẽ sẽ không phù hợp trên cơ sở riêng lẻ. Một điều quan trọng cần ghi nhớ là cả bạn cũng có thể bị những người khác coi hoặc xếp hạng văn hoá của bạn theo mô hình của họ. Nếu bạn dành chút ít thời gian để suy nghĩ về điều này, bạn có thể sẽ ngạc nhiên về số lượng lớn những đặc điểm văn hóa mà bạn thể hiện. Hãy làm nổi bật những đặc điểm được yêu mến và cố gắng để lại những đặc điểm ít được chấp nhận hơn ở nhà.

Chú ý văn hóa: Luôn luôn công bằng khi bạn sử dụng mô hình của những người khác như một chiến thuật đàm phán, nhưng hãy nhận thức được rằng chiến thuật tương tự có thể phản tác dụng.

### Những mô hình hợp lý

Không phải tất cả các mô hình đều không có ý nghĩa tích cực; trên thực tế, việc xây dựng những mô hình văn hóa là một hình thức tốc ký để giúp một cá nhân đương đầu với những sự phức tạp của một nền văn hóa khác. Và-có lẽ bạn có thể nghe được tiếng la ó của những môn đồ đòi cải cách chính trị-trên thực tế họ có lý trong một chừng mực nhất định. Các mô hình có tiến hóa và có thể giúp chúng ta lần theo sự phát triển của các nền văn hóa-cả nền văn hoá đang được mô hình hóa và nền văn hóa hình thành nên mô hình.

Cách mà hầu hết các quốc gia phương Tây nhìn nhận người Nhật có thể một ví dụ. Trước thập niên 30 của thế kỷ 20, người Nhật được coi là khó hiểu, kỳ quặc và lạc hậu. Sau đó, khi chiến tranh thế giới lần thứ hai xảy ra, họ trở thành những kẻ đi xâm chiếm hung bạo nhằm thống trị thế giới. Trong kỷ nguyên chiến tranh lạnh, họ là những đồng minh chống cộng sản tích cực ở châu á. Sau đó vào cuối

thập niên 60, 70 và 80, họ được coi là một quốc gia có những người công nhân làm việc rất hiệu quả, một câu chuyện về thành công trên toàn cầu và là một đối thủ cạnh tranh nguy hiểm đối với những lợi ích của Mỹ. Cuối cùng, vào cuối những năm 90, khi đất nước này phải vật lộn với một sự suy thoái lớn, và một nền kinh tế bị ốm yếu bởi cách kinh doanh không còn phù hợp, các nhà quản lý Nhật Bản trở nên những người bị thương hại hơn là được các đối thủ cạnh tranh lo sợ. Ngày nay, nó được coi là một nền văn hoá phải chịu đựng một sự suy giảm do chính mình gây ra.

Trong khi, điều quan trọng là đưa ra những nhận định cá nhân về các đối tác kinh doanh của bạn, một điều cũng quan trọng không kém cần phải ghi nhớ là các mô hình văn hóa sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành các đánh giá của bạn. Đối với một giám đốc người Anh, một nhà kinh doanh người I ta li a dường như có tính vô tổ chức, lộn xộn và quan tâm nhiều hơn đến việc xây dựng các mối quan hệ cá nhân hơn là công việc kinh doanh. Nhưng đối với một đối tác kinh doanh người Tây Ban Nha hay Hy Lạp, tất cả những điều này lại rất bình thường, do các xã hội của họ có những đặc điểm văn hóa chung. Và chính những đặc điểm văn hóa này đã khiến cho mô hình văn hóa có giá trị nhất định. Có một lý do rằng người Đức hành động giống như những người Đức và người Mỹ hành động như những người Mỹ-họ là những phản ánh của những giá trị văn hóa và những áp lực xã hội của chính mình. Trong nhiều trường hợp, chúng ta đều thấy tất cả những phần của việc phản ánh đó khớp với dự đoán của chúng ta.

NGUỒN GỐC của các mô hình

Các mô hình sẽ có ý nghĩa hơn khi các bạn xem xét những nguồn gốc văn hóa của nhóm đang được mô hình hoá. Ví dụ:

Quốc tịch: Đức

Mô hình: những người Đức thường được xem là cứng nhắc, ở một mức nào đó là không có khiếu hài hước và bị ám ảnh bởi trật tự và hình thức. Việc nở một nụ cười cũng không dễ dàng và công việc kinh doanh được xem xét một cách nghiêm túc. Họ đặc biệt tập trung vào chi tiết.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: nền văn hóa ít phụ thuộc vào bối cảnh, đánh giá cao giao tiếp chính xác. Tập trung vào cái đang được nói hơn là vào người đang nói. Thời gian đơn năng, có nghĩa là họ có khái niệm thời gian rất hẹp và thích làm chỉ một việc vào một thời điểm. Nền văn hóa Đức có đặc điểm rủi ro - né tránh rất cao.

Quốc tịch: Mỹ

Mô hình: hỗn láo, thực dụng. Một nền văn hóa cao bồi nơi mà các cá nhân bị ám ảnh bởi thời gian và thời hạn chót. Một xã hội đầy rẫy tội phạm và bạo lực.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: văn hóa Mỹ là hướng công việc và coi trọng những thành công và suy nghĩ cá nhân. Thời gian đơn năng, với đặc điểm tránh né-rủi ro rất thấp, điều này cho phép những người Mỹ nói mà không cần suy nghĩ-và thường hành động thiếu suy nghĩ, đôi khi theo một cách thức bạo lực. Đây là một nền văn hóa có bản chất rất nam tính, có nghĩa là một xã hội coi trọng sự khẳng định trong khi tôn trọng mục tiêu đạt được thành công về vật chất.

Quốc tịch: Nhật bản

Mô hình: mang định hướng nhóm cao. Trầm lặng, rụt rè, kín đáo và rất tôn trọng địa vị và vị trí. Đàm phán theo các nhóm hoặc các đội và tránh sự chỉ trích các đối tác hoặc chỉ trích các đề xuất. Người Nhật Bản sẽ làm việc cả đời cho cùng một công ty.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: Văn hóa Nhật Bản mang bản chất tập thể, có nghĩa là thành công và sự thống nhất của nhóm được đặt lên trên thành công của cá nhân. Nó là một nền văn hóa có khoảng cách quyền lực cao, nơi mà công nhân không tìm kiếm quyền ra quyết định cá nhân. Có thuộc tính tránh né-rủi ro cao.

Quốc tịch: Pháp

Mô hình: Lãng mạn, ưa thích thức ăn ngon, nghệ thuật, và không quá quan tâm tới việc kinh doanh. Hăng say bàn luận về chính trị và nghệ thuật hơn là kinh doanh.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: Một nền văn hóa mang đặc điểm nữ giới cao, coi trọng các mối quan hệ cá nhân, đặt chất lượng cuộc sống lên trên sự thành đạt về mặt vật chất và đánh giá cao sự quan tâm đến những người khác. Cũng là một nền văn hóa phụ thuộc nhiều vào bối cảnh, có nghĩa là phương tiện thông báo có ý nghĩa quan trọng và không quá quan tâm đến những chi tiết chính xác hoặc sự giao tiếp.

Quốc tịch: I ta li

Mô hình: Dễ bị kích thích và dường như thích thú với những sự lộn xộn. Không chú ý nhiều đến chi tiết trong công việc kinh doanh, công việc dường như phải mất rất nhiều thời gian mới thực hiện xong. Họ lãng mạn và dường như bắt tay và hôn khách tham quan rất lâu. Rất hay thổ lộ tâm tình và rất tự nhiên.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: Những người I ta li có đặc tính thời gian đa năng, có nghĩa là họ thích làm nhiều việc cùng một lúc và không theo trật tự cụ thể. Khái niệm về thời gian của họ là không giới hạn. Đây cũng là một nền văn hóa phụ thuộc nhiều vào bối cảnh, hướng quan hệ.

Quốc tịch: Anh

Mô hình: Bảo thủ, nghiêm nghị và đúng đắn. Công việc kinh doanh được thực hiện thông qua một “mạng lưới của các ông già”.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: ít phụ thuộc vào bối cảnh, có thuộc tính tránh né-rủi ro thấp, thời gian đơn năng, pha trộn giữa các nền văn hoá hướng mối quan hệ và nền văn hóa hướng công việc.

Quốc tịch: Trung quốc

Mô hình: Giống như người Nhật Bản, họ dường như luôn luôn đi lại theo nhóm. Họ yên lặng, bảo thủ và không bao giờ mất tự chủ. Nhưng đôi khi dường như họ có thể mang tính lộn xộn và không tập trung.

Những đặc điểm văn hoá chính: Triết lý đạo Phật đóng một vai trò quan trọng trong các công việc kinh doanh và trong cách tiếp cận đối với cuộc sống. Đây là một nền văn hoá tập thể, phụ thuộc nhiều vào bối cảnh và mang tính thời gian đa năng.

Quốc tịch: Ni giê ri a

Mô hình: Thích giao du, cởi mở và rất sẵn sàng vui lòng. Dường như không bao giờ nói “không” và thích sự tiếp xúc về thân thể nhưng không bao giờ đúng hẹn về bất kỳ cái gì. Là những người vạch kế hoạch rất tốt.

Những đặc điểm văn hoá quốc gia chính: Một xã hội mang tính thời gian đa năng, phụ thuộc nhiều vào bối cảnh, hướng quan hệ.

Quốc tịch: Israen

Mô hình: Những người Israel là những người mặc cả bất lương, hỗn xược và khiếm nhã, những người dường như luôn có điều gì để nói chỉ để mà nói về mọi thứ.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: một nền văn hóa thiên về thời gian đa năng, phụ thuộc nhiều vào bối cảnh, cá nhân, có khoảng cách quyền lực thấp-tức là các thành viên trong xã hội đều muốn có quyền ra quyết định.

Quốc tịch: Ả-rập Xê út

Mô hình: Trầm tính, suy nghĩ cẩn trọng, gần như nhu mì, rất tôn trọng quyền lực, tiền bạc và trật tự xã hội.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: Hồi giáo ảnh hưởng đến những giá trị kinh doanh, là một xã hội có khoảng cách quyền lực lớn, mang tính tập thể có rất nhiều đặc điểm nam giới, bao gồm một chút chủ nghĩa vật chất. Một nền văn hoá hướng mối quan hệ tới mức không muốn tách cá nhân khỏi công việc kinh doanh mà anh ta đang tiến hành.

Quốc tịch: Ấn Độ

Mô hình: Bảo thủ, thích triết lý, thiếu kinh nghiệm, khiêm tốn, nhưng không thông minh lắm.

Những đặc điểm văn hóa chính: một xã hội có các đặc điểm nữ giới, phụ thuộc nhiều vào bối cảnh, thời gian đa năng, coi trọng sự thống nhất của nhóm. Đây là một xã hội hướng mối quan hệ, có đặc điểm tránh né-rủi ro cao. Các triết lý tôn giáo đóng một vai trò quan trọng trong đời sống hàng ngày cũng như vai trò của giáo dục đối với xã hội.

Quốc tịch: Úc

Mô hình: ồn ào, huyên náo và theo chủ nghĩa vật chất. Có tính thô lỗ và kém mô phạm.

Những đặc điểm văn hóa quốc gia chính: Một xã hội cá nhân có khoảng cách quyền lực thấp và có mức tránh né-không chắc chắn rất thấp cho phép họ không phải lo âu về việc xấu hổ trước công chúng.

Quốc tịch: ác hen ti na

Mô hình: Lộn xộn, chậm chạp. Công việc kinh doanh dựa vào mạng lưới các gia đình giàu có.

Những đặc điểm văn hóa chính: Thời gian đa năng với cách tiếp cận không giới hạn về thời gian, một xã hội phụ thuộc nhiều vào bối cảnh, hướng mối quan hệ

chứ không hướng công việc nhưng rất coi trọng chủ nghĩa cá nhân. Cũng là một nền văn hóa có khoảng cách quyền lực rất thấp.

### Tác động của sốc văn hóa

Một trong số những thực tế xảy ra khi làm việc ở một nền văn hóa khác là bị sốc về văn hóa. Giống như cái chết và thuế (ít nhất ở hầu hết các nước trong thế giới thị trường tự do ngày nay), đây là điều không thể tránh khỏi. Định nghĩa của sốc văn hóa rất đơn giản. Sốc văn hoá xảy ra khi mọi thứ trước kia quen thuộc với bạn-ngôn ngữ, thực phẩm, tiền tệ, những giá trị, niềm tin và thậm chí những thứ bạn coi là đương nhiên như các quy tắc giao thông, giờ ăn và cách ngủ-biến mất. Tất cả những thói quen ngôn ngữ và phi ngôn ngữ mà bạn đã phải mất cả đời để học trở nên vô dụng. ở một thái cực nhất định, điều này giống như việc lại trở thành trẻ thơ. Bạn không thể nói ngôn ngữ của mình và cũng không thể đọc báo. Có thể lấy ví dụ về sốc văn hoá bằng việc khi một doanh nhân thành công và được kính trọng ở đất nước của mình về cơ bản không thể thực hiện được điều gì, phụ thuộc vào người khác (trong trường hợp này là phụ thuộc vào một người phiên dịch) để thực hiện hầu hết các hình thức giao tiếp. Sự chán nản dần hình thành, giống như trường hợp một đứa trẻ không thể giao tiếp với bố mẹ mình. Tác động của sốc văn hóa được tích tụ-và đôi khi phát triển một cách vô thức khi chúng hình thành trong mỗi sự việc không hài lòng rất nhỏ (gọi sai món ăn ở một nhà hàng vì bạn không thể đọc được thực đơn), mỗi lần không thể hiện được ý muốn của mình (không thể hỏi được đường khi ở trên phố) và mỗi lần thất bại trong công việc (một cuộc hẹn nữa bị xóa bỏ).

Chống lại tác động này

Rõ ràng, một số du khách xử lý sốc văn hóa tốt hơn những người khác và đây thường là việc rút ra từ kinh nghiệm. Nhưng có rất nhiều trường hợp một cá nhân trở nên vô dụng, không thể làm việc với khả năng tốt nhất của mình hoặc duy trì sự tập trung vào mục tiêu khi đàm phán một công việc kinh doanh. Điều này thông thường do họ đang tạo ra sự giận dữ, oán trách những đối tác hoặc bạn hàng kinh doanh nước ngoài của mình.

Tác động của cú sốc văn hoá có thể bị phức tạp thêm khi các cá nhân phải làm việc trong một nền văn hoá mà những sự khác biệt về điều kiện vật chất là rất rõ ràng, ví dụ như một người Đức làm việc ở Nhật Bản. Một kế toán người Nam Phi, một phụ nữ rất cao, sống một năm ở Đài Loan và không thể quen với những cái nhìn chăm chăm-hầu hết những cái nhìn này tập trung vào ngực cô. “đầu tiên điều này như một trò đùa với tôi, một điều tôi nghĩ sẽ trôi qua, nhưng trong vài tháng, tôi không thể chịu được nữa. Khi tôi phải đi bộ trên phố, tôi thành một cái tháp cao hơn hết thảy mọi người. Tôi chỉ thấy các đỉnh đầu và những khuôn mặt



đàn ông đang trở mắt nhìn, tôi chưa bao giờ cảm thấy mắt tự nhiên như vậy trong cuộc đời tôi-và tôi chắc chắn không bao giờ sẽ cảm thấy như thế nữa. Tôi không thể làm công việc của mình, tôi không muốn làm công việc của mình. Công việc ban đầu của tôi dự định là ba năm. Tôi ra đi sau một năm. Đó là một quyết định do hai bên đưa ra. Chất lượng công việc của tôi bị giảm một cách tột độ. Ông chủ của tôi ở tận Johannesburg không bao giờ hiểu điều này. Mà tôi cũng không thể nói với ông ấy. Có thể họ sẽ nghĩ tôi bị điên. Nhưng để tôi nói với anh, bây giờ thì tôi cũng sẽ không đi tới thậm chí một nhà hàng Trung quốc nữa”. Cô nói.

Triệu chứng, tự động

Rất dễ nhận ra những triệu chứng khi một cá nhân phải chịu sốc văn hóa, khi bạn biết bạn đang tìm kiếm cái gì. Sự nhạo báng về nền văn hóa của nước chủ nhà là một dấu hiệu rất tinh tế. Những triệu chứng về thể trạng bao gồm sự phiền muộn, thờ ơ, ngủ quá nhiều, ăn nhiều, lạm dụng thuốc; những triệu chứng về tâm lý có thể bao gồm sự rút lui, tức là một người muốn trở thành một nhà ẩn dật, từ chối các lời mời và thích ở nhà đọc một quyển sách hoặc xem những băng hình từ nhà gửi sang.

Thậm chí một người đã ra nước ngoài làm việc rất lâu có lẽ sẽ không bao giờ có thể vượt qua sốc văn hóa. Điều này mang bản chất tuần hoàn và có đặc điểm là có hàng loạt những sự thăng trầm mà phải mất nhiều năm mới có thể loại bỏ được. Đối với những du khách ngắn hạn, những chu kỳ của sốc văn hóa có thể được cô đọng lại trong một tuần thăm quan. Giai đoạn ban đầu là một sự mất định hướng chung, điều này cũng dễ hiểu khi mà mọi thứ đều mới, khác và đôi chút sợ hãi. Tiếp theo là giai đoạn trắng mắt. Có thể bạn đã tiếp thu một số ngôn ngữ địa phương, trở nên quen thuộc với một vài nhà hàng hoặc các địa điểm công cộng khác, có thể nắm vững hệ thống tắc xi hoặc giao thông công cộng. Về cơ bản, bạn đã tự làm quen và trở nên phù hợp với một số đặc điểm khác biệt rõ ràng giữa văn hoá quê hương bạn và một nền văn hoá khác.

Bỗng nhiên mọi thứ trở nên bớt rùng rợn hơn-và đỡ kỳ lạ hơn. Thường thì vào thời điểm này mọi thứ mà bạn có thể nhìn thấy là nền văn hoá ở quê hương bạn đã trở thành quê mùa và thiếu hiệu quả. Bạn kể cho gia đình và bạn bè ở nhà cũng như các đồng nghiệp ở trụ sở công ty vô số những câu chuyện thú vị và hấp dẫn (ít nhất đối với bạn) về nơi ở và những phát minh mới của mình.

Sau đó chu kỳ lại bắt đầu. Bạn nâng mục tiêu của mình lên, có thể bạn trở nên quá tự tin và sau đó là “huych”. Bạn lặp lại những sự bất chước của mình. Bạn nhận ra rằng mình sẽ không bao giờ trở thành một người thực sự trong cuộc. Các kỹ năng giao tiếp của bạn chững lại. Bỗng nhiên bạn cảm thấy vô số những nỗ lực của mình chỉ là để hoàn thành những công việc thường ngày. Tác động tích tụ của

việc chỉ cố gắng đối phó có thể bất ngờ bùng nổ. Và , nếu như bạn không chuẩn bị sẵn, bạn lại quay về giai đoạn hoài nghi và chán nản.

Một ví dụ: không có thời gian cho sự thay đổi

Một nhà báo người Mỹ đã làm việc ở Liên bang Xô Viết ba năm-và cảm thấy rằng anh ta thực sự đã thích nghi với cách thức làm mọi việc của người Liên Xô-đã nhớ lại rằng một sự cố nhỏ đã có thể làm bùng nổ những năm chán nản như thế nào-sự chán nản mà có thể chính bạn cũng không nhận biết là đang tích tụ và phát triển. Anh ta nói “trong ba năm tôi đã đi mua sắm ở một cửa hàng bằng ngoại tệ mạnh ở Matxcova (vào thời điểm đó chỉ người nước ngoài và các quan chức cao cấp trong Đảng cộng sản có thể sở hữu hợp pháp ngoại tệ mạnh như đôla hoặc Mác Đức và có rất ít cửa hàng có nhiều hàng hóa đặc biệt cho những người thượng lưu này). Mỗi lần tôi mua sắm, họ không bao giờ có tiền lẻ để trả lại người mua. Thay vào đó họ trả lại bạn tiền thừa bằng kẹo ngọt hoặc kẹo cao su. Đây là cách mua bán và điều này cũng không làm tôi bận tâm lắm. Cuối cùng, sau ba năm, tôi mua một chai rượu uyski và như họ đã làm hàng trăm lần trước đây, người thu tiền nói với tôi rằng không có tiền lẻ. Tôi không biết tại sao nhưng tôi đã không chịu nổi. Tôi không rời cửa hàng nếu như họ không trả tôi 65 xen tiền thừa-bằng tiền mặt. Tôi chửi rủa, thề thốt. Các bạn đồng nghiệp, các nhà báo, các nhà ngoại giao đang xếp hàng đứng đợi bảo tôi hãy quên nó đi. Cuối cùng, sau hơn nửa giờ, tôi bỏ đi-không lấy được lại tiền lẻ và bị mang tiếng trong cộng đồng những người nước ngoài như một người bần xỉn. Chỉ trong vòng vài phút, tôi đã làm ảnh hưởng tới danh tiếng mà tôi mất ba năm để tạo dựng. Tôi biết đã đến lúc phải đi. Tôi đang ở ngưỡng của một cú sốc về văn hoá đã hình thành từ lâu.

ảnh hưởng tới KẾT QUẢ KINH DOANH

Sốc văn hóa có thể có tác động thực sự tới kết quả của một cam kết kinh doanh-thường theo các cách mà lãnh đạo công ty có thể không bao giờ biết cho tới khi họ nhìn thấy bản in cuối cùng của hợp đồng. Tác động tiêu cực rõ ràng nhất là sự phản kháng với một đối tác kinh doanh nước ngoài. Như đề cập ở trên, sự phản kháng và hoài nghi có thể hình thành đối với đại diện của một nền văn hóa khác có thể có những biểu hiện công khai dẫn đến không thực hiện được các mục tiêu kinh doanh. Nhưng có một mối nguy hiểm khác và thường là tinh vi hơn: thay vì việc có thái độ chống đối một nền văn hóa và những đối tác kinh doanh mới, từ bỏ quan hệ kinh doanh, một cá nhân sẽ rất dễ hài lòng và có thể đồng ý với mọi thứ, chỉ để quay về nước và thoát khỏi các áp lực. Sự mất kiên nhẫn và quan điểm này có thể tạo ra những điều tồi tệ hơn là một công việc kinh doanh bất thành –một việc kinh doanh tồi tệ, một hợp đồng gây ác mộng khiến cho công ty của bạn bị bất lợi rất nhiều. Nhận thức rằng sốc văn hoá thực sự tồn tại và có thể có tác động lớn tới các

cá nhân theo nhiều cách khác nhau là bước đầu tiên để đối phó với những điều thật sự không thể tránh khỏi khi làm việc trong những thế giới khác.

### Chống lại sốc văn hoá

1. Sốc văn hoá có tính chu kỳ. Hy vọng nhiều thứ nhưng phải cảnh giác chống lại trạng thái lâng lâng ở mức cao nhất cũng như thấp nhất. Hãy cố gắng duy trì một quan điểm trung dung.
2. Duy trì một tinh thần phiêu lưu. Bạn đang có những kinh nghiệm mà hầu hết những người khác không bao giờ có. Hãy tận hưởng chúng. Hãy coi cuộc sống như một cuộc phiêu lưu.
3. Tránh nhạo báng. Đây là một cơ chế tự vệ, và một chiếc bẫy rất dễ mắc phải, nhưng một thái độ nhạo báng sẽ không đem lại cho bạn đồng minh hay bạn bè.
4. Hãy tham gia. Hãy chống lại sự thôi thúc sống thờ ơ, quay lại khách sạn hoặc quê hương của mình để tránh tiếp xúc hoặc hợp tác với một nền văn hóa mới. Sự trốn tránh sẽ chỉ làm tăng những giới hạn và đảm bảo rằng bạn sẽ không bao giờ có thể quen với nền văn hóa mới đó.
5. Thể hiện sự say mê học hỏi. Nếu bạn nói bạn muốn biết thêm về khung cảnh địa phương, mọi người sẽ không chỉ sẵn sàng giới thiệu mảnh đất của họ. Vấn đề này liên quan đến sự hãnh diện của địa phương.
6. Hãy viết nhật ký. Ghi lại những kinh nghiệm và ấn tượng sẽ giúp bạn tập trung vào việc học hỏi nền văn hoá mới và duy trì động lực cho bạn phát triển năng lực cá nhân.
7. Quan tâm đến sức khoẻ cá nhân. Thực hiện những bài tập làm giảm sức ép về cả thể trạng-kiểm soát nhịp thở, thư giãn cơ-và tâm lý-kỹ thuật tưởng tượng những hình ảnh thanh bình, suy ngẫm, dự đoán và chiến thuật để giảm những sự không chắc chắn-để giảm mức độ căng thẳng của sốc văn hoá.
8. Hãy đi bộ-đi bộ nhiều. Đi bộ hiện nay không chỉ là một bài tập thể dục tốt mà nó sẽ giúp bạn làm quen hơn với môi trường xung quanh của mình. Giả sử rằng khu vực đó là an toàn và đảm bảo an ninh, đi bộ sẽ giúp bạn quan sát những sắc thái của nền văn hóa trong môi trường mới của bạn.
9. Tham gia một câu lạc bộ sức khoẻ. Bất kỳ ai thực hiện một công việc trung hạn hoặc dài hạn nên xem xét việc tham gia một câu lạc bộ sức khoẻ ở địa phương như một địa điểm để giải toả căng thẳng.
10. Hãy lập cho mình một ngôi nhà. Nếu bạn chuẩn bị thực hiện một công việc dài hạn, hãy mang theo những thứ quen thuộc từ nhà của mình. Các bức ảnh, đồ đạc, khăn trải giường quen thuộc và tất cả những thứ có thể biến một nơi vô cảm mới thành một ngôi nhà khi đi xa của bạn và giúp làm giảm một vấn đề có thể gây nên sự trầm cảm.

Sốc văn hóa có thể xảy ra khi bạn đi và quay về-một điều mà rất nhiều cá nhân và công ty ít chú ý. Trên thực tế, việc quay trở lại quê hương của rất nhiều doanh nhân có những chuyến đi kéo dài tới một nước và nền văn hoá khác có thể gây ra những sự mất phương hướng và suy nhược hơn cả bản thân công việc ở nước ngoài. Một phần của nguyên nhân: những người đang quay về một môi trường cá nhân và công việc mà họ coi là an toàn, dễ chịu và có lẽ là không thay đổi-một điều trên thực tế có lẽ không còn như cũ. Hơn nữa, những quan điểm của người trở về có lẽ cũng đã thay đổi.

Do đó, với tư cách là một người đã vượt qua sốc văn hoá, cuối cùng, khi trở về quê hương bạn có thể cũng sẽ trải qua những cảm giác tương tự như cảm giác lần đầu tiên khi bạn đến một nền văn hoá mới. Sẽ có những căng thẳng, không chắc chắn và lo âu. Bạn sẽ sung sướng khi trở về nhà, nhưng cũng cảm thấy buồn khi phải xa bạn bè và đồng nghiệp. Đồng thời, cũng có thể các hệ thống giá trị của bạn đã thay đổi khi bạn hấp thụ những yếu tố của nền văn hoá mà bạn đã sống trong thời gian trước. Cuộc sống mới của bạn dường như buồn tẻ so với những cuộc phiêu lưu ở nước ngoài. Cũng cần phải đối mặt với những thay đổi trong địa vị xã hội và khả năng tài chính cá nhân-cả hai yếu tố thường được điều chỉnh xuống khi quay trở về nhà.

Một sự bối rối của sự giàu có

Một doanh nhân nữ người Anh đã từng sống ở Matxcova trong thời kỳ Xô Viết đã nhớ lại việc trong một chuyến đi quay lại Lon đon chị đã oà khóc như thế nào khi chị vẫy một chiếc xe tắc xi ở sân bay. Lý do của sự bùng nổ cảm xúc này-gọi tắc xi quá dễ dàng so với những vấn đề chị phải đối mặt trên đường phố Matxcova. “Bỗng nhiên tôi nhận ra rằng tôi đã phải chịu sức ép nhiều như thế nào. Mọi thứ khác nhau đến thế nào. ở đây tôi đang ở nhà và tôi không thể tìm được nước mắt. Tôi không thể bước vào một siêu thị, có quá nhiều sự lựa chọn. Thật là thất vọng khi phải đưa ra những quyết định nhỏ nhất như loại ngũ cốc hoặc cà phê hoặc xà phòng nào mình sẽ mua. Tôi đã trở thành một người Nga mà không nhận ra. Bạn bè của tôi ở Anh hoàn toàn không hiểu gì và đây là khoảng thời gian thất vọng nhất trong cuộc đời của tôi. Dường như tất cả họ đều nhàm chán, thờ ơ và chả thú vị gì. ở đó đời sống hàng ngày thực sự là một thách thức. Bạn sống bằng mưu kế của mình, bạn lúc nào cũng lo sợ. Quay về quê hương cuộc sống sao mà đơn điệu thế”

HOÀ NHẬP VÀO CỘNG ĐỒNG BÀN XỨ

Một nhà quản lý người Mỹ đã làm việc cho một hãng hàng không Mỹ ở áchentina trong năm năm nói rằng ông càng ngày càng thất vọng và tức giận với các đồng nghiệp của mình ở New York khi ông quay trở về Mỹ “Họ có phong cách quá Mỹ, quá khác với những gì mà tôi đã trải qua. Họ hầu như không tôn trọng hoạt động của chúng tôi ở Buenos Aires và đơn giản là họ không hiểu rằng tôi cảm thấy cách thức làm ăn theo kiểu Mỹ La tinh cũng có những ưu điểm trội hơn cách thức làm ăn của người Mỹ. ý tôi là, ở đây tất cả những người ở New York làm việc tối mắt tối mũi-và vì cái gì? Họ không bao giờ có thời gian để tận hưởng cuộc sống. Đó chính là điều mất mát của họ và tôi cảm thấy thương hại cho họ. Thực sự tôi coi thường họ và cho rằng kinh nghiệm của tôi đã khiến tôi ở mức cao hơn họ. Ông chủ mới của tôi chỉ nghĩ rằng tôi là người khó tính, nhưng tôi không thể hiểu nổi ông ta. Tôi rút lui. ý tôi là, nó giống như khi tôi ở nước ngoài và những người này không còn nói cùng một ngôn ngữ nữa. ít nhất ở áchentina tôi là một người khác, nhưng theo cách tốt. Quay trở lại New York tôi lại là một người khác, nhưng không theo cách mà tôi muốn:

Cố gắng trang bị để tái hoà nhập

Việc không nhận ra rằng sốc văn hóa mang tính hai chiều có thể có tác động tiêu cực đối với việc kinh doanh. Theo một cuộc khảo sát do Runzheimer International, một hãng tư vấn quản lý có trụ sở tại Mỹ, các công ty Mỹ có thể phải mất khoảng một phần tư số nhân viên từ nước ngoài trở về trong năm đầu tiên. Những nghiên cứu tương tự ở Anh đã đưa ra tỷ lệ thấp hơn một chút nhưng cũng cao hơn nhiều so với con số mà người ta nghĩ. Một phần của vấn đề: các công ty không có chương trình giới thiệu lại một cách chính thức cho các nhân viên để giúp họ đối mặt với sốc văn hoá khi quay lại đất nước mình. Trong nghiên cứu của Runzheimer, 73% các công ty thừa nhận rằng họ không có các chương trình giới thiệu lại một cách chính thức và trong số những công ty có chương trình này, 60% nói rằng thời gian của chương trình chỉ từ ba ngày trở xuống. Một ghi nhận khích lệ: các công ty có chương trình giới thiệu lại cho các nhân viên được cử đi nước ngoài, tỷ lệ mất số công nhân này thấp hơn rất nhiều (ít hơn 6%) so với các công ty không có chương trình tái giới thiệu, bất kể thời gian của các chương trình này là bao lâu.

Những người được cử ra nước ngoài quay lại quê hương

Về cơ bản, những kỹ năng tương tự và chiến lược đối phó mà bạn sử dụng khi lần đầu tiên bạn phải thực hiện một công việc ở nước ngoài sẽ có ích khi bạn quay trở lại nước mình. Chăm sóc sức khoẻ thể trạng và tinh thần của mình và chống lại sự thôi thúc rút lui. Hãy tham gia-đừng quan sát từ bên ngoài.

1. Hãy nghĩ rằng mọi người sẽ phản ứng khác với bạn khi bạn quay về nhưng đừng tức giận. Dành cho họ thời gian để khám phá lại bạn là ai.
2. Hãy nhớ, không phải ai cũng tò mò khi nghe “những câu chuyện chiến tranh” về cuộc sống ở một nền văn hóa khác của bạn. Đừng làm họ chán nản với những câu chuyện ký ức của bạn. Điều này sẽ giúp bạn giữ được thăng bằng. Hãy đề nghị kể những kinh nghiệm của bạn ở các trường địa phương hoặc trước các nhóm kinh doanh, những người có thể đánh giá cao những kinh nghiệm cá nhân của bạn.
3. Bạn sẽ chịu những áp lực mới trong công việc của mình. Đừng cố gắng và áp dụng mọi thứ bạn đã học được trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của bạn ở nước ngoài ngay lập tức. Hãy dành thời gian để tự làm quen lại với nền văn hóa ở quê hương mình và đừng so sánh một cách kinh doanh này với cách kinh doanh khác-ít nhất là đừng so sánh công khai.
4. Nghĩ ra những cách mà bạn có thể kết hợp tất cả những kỹ năng mà bạn đã học được để áp dụng trong công việc mới của mình-cả kỹ năng công việc và kỹ năng cá nhân. Hãy nhớ, có thể bạn đã trưởng thành rất nhiều với tư cách là một cá nhân. Tìm kiếm một vị trí mà những hiểu biết mới của bạn về một nền văn hóa khác-và bất kỳ một kỹ năng ngôn ngữ nào mà bạn đã thu nhận được-có thể giúp ích công ty bạn và vị trí cá nhân của bạn.
5. Tìm một người đỡ đầu có thể hướng dẫn bạn quen dần với văn hoá kinh doanh “mới” mà bạn đang phải quay về làm việc cùng với nó.

Công ty có thể giúp đỡ

1. Xây dựng một chương trình hồi hương chính thức và chuyên nghiệp, chương trình này bao gồm cả việc giới thiệu cho những nhân viên từ nước ngoài quay về một bức tranh toàn cảnh những hoạt động hiện tại của công ty, giới thiệu lại họ với toàn công ty và dành cho họ nhiều thời gian để làm quen với những thủ tục và nhân viên mới.
2. Đảm bảo rằng ban quản lý cao cấp hiểu áp lực tâm lý mà một nhân viên từ nước ngoài quay về phải chịu và đưa ra các phương thức để ban quản lý có thể giải quyết những áp lực đặc biệt. Hãy cho họ biết cần phải trông đợi điều gì khi xuất hiện những sự căng thẳng.
3. Bắt đầu chương trình hồi hương trước sáu tháng so với ngày nhân viên thực sự từ nước ngoài quay về. Đưa ra những sự lựa chọn công việc cho vợ (chồng) họ, hoạch định tài chính, hỗ trợ về thuế và tư vấn công việc cũng có thể giúp họ. Đừng quên rằng gia đình của nhân viên cũng cần giúp đỡ để điều chỉnh. Điều này cũng giúp làm giảm sự căng thẳng trong cuộc sống cá nhân.
4. Có một kế hoạch về việc làm thế nào để tận dụng những kỹ năng mới của nhân viên từ nước ngoài quay về. Thiết lập một hệ thống về con đường sự nghiệp cho những nhân viên này, nhấn mạnh giá trị của những kỹ năng mới

của họ và cũng đảm bảo với họ rằng thời gian mà họ làm việc ở một nền văn hóa khác không những không cản trở sự phát triển sự nghiệp của họ mà còn giúp ích cho họ.

5. Cung cấp một người hướng dẫn cho nhân viên từ nước ngoài trở về. Mỗi liên hệ cá nhân có thể giúp ích rất nhiều trong việc giữ lại người nhân viên vừa quay về.
6. Làm cho những nhân viên này cảm thấy đặc biệt và được chào đón. Đối xử tồi với những người quay về sẽ gửi một tín hiệu không tốt tới toàn bộ công ty về giá trị tương đối của công việc ở nước ngoài.

## Chương 4

### Toàn cầu hóa công việc kinh doanh

mọi sự di chuyển là một hình thức tự huỷ diệt dần -Shiva Naipaul

Toàn cầu hóa, cho dù tốt hơn hay tồi tệ hơn, đã thay đổi cách thức kinh doanh của thế giới. Mặc dù vẫn đang ở những giai đoạn ban đầu, quá trình này mang tính khách quan và không thể dừng lại được nữa. Thách thức mà các doanh nghiệp và cá nhân phải đối mặt là học cách làm thế nào sống cùng nó, quản lý được nó và tận dụng những lợi ích mà nó đem lại. Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) định nghĩa toàn cầu hóa là sự phụ thuộc kinh tế ngày càng tăng giữa các nước trên toàn thế giới thông qua các giao dịch hàng hoá và dịch vụ qua biên giới, các luồng tài chính quốc tế ngày càng tăng lên về số lượng và đa dạng hơn, và thông qua sự phổ biến công nghệ nhanh chóng hơn và quy mô rộng hơn.

#### Xuyên quốc gia, xuyên biên giới

Kỷ nguyên toàn cầu hóa hiện nay bắt đầu ngay sau khi kết thúc chiến tranh thế giới lần thứ II với việc các cường quốc thắng cuộc ở phương Tây ủng hộ một chính sách thương mại và đầu tư mở trên toàn thế giới. Thế giới đã chứng kiến một hiện tượng kinh tế toàn cầu tương tự, hiện tượng đã đẩy nhanh sự xuất hiện của chiến tranh thế giới lần thứ nhất nhưng những hạn chế về công nghệ và thông tin là những hạn chế rõ ràng của quy mô toàn cầu hoá vào thời đó. Ý tưởng này được chấp nhận một cách chậm chạp.

Số lượng các công ty hiện nay đang hoạt động xuyên biên giới đã nở rộ, cũng giống như quy mô của thương mại quốc tế. Phòng thương mại quốc tế (ICC) đã trích dẫn số liệu thống kê chỉ ra rằng thương mại hàng hoá và dịch vụ quốc tế đứng ở mức hơn 6 nghìn tỷ đô la. Các dòng tài chính toàn cầu cũng đã bùng nổ. Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), bao gồm việc kiểm soát công việc kinh doanh hoặc tài sản xuyên biên giới quốc gia, tính bằng đô la đang cao ở mức chưa từng có. Tổng đầu tư trực tiếp nước ngoài hiện nay là hơn 3 nghìn tỷ đô la trong năm 1997, so với chỉ 735 tỷ đô la mười năm trước đó. Mua bán cổ phiếu và trái phiếu xuyên biên giới của những nhà đầu tư Mỹ đã tăng từ mức tương đương với 9% GDP năm 1980 lên hơn 170% GDP vào giữa những năm 90. Doanh số trao đổi ngoại hối hàng ngày tăng từ 15 tỷ đô la năm 1973 lên 1500 tỷ đô la năm 1995. Chỉ riêng doanh số các giao dịch ngoại hối xuyên biên giới ở Lon đôn, Tôkyô và New York là 1500 tỷ đô la một ngày vào năm 1997, gấp hơn hai lần so với doanh số cách đó năm năm.

Các quy tắc công nghệ



Công nghệ là một nguồn gốc của hiện tượng toàn cầu hóa. Máy tính, công cụ đã giúp làm giảm những gánh nặng về viễn thông, bây giờ trở nên rẻ hơn bao giờ hết-và cũng có công suất cao hơn. Trên thực tế, giá của máy tính đã giảm trung bình 17% một năm trong vòng hai mươi năm qua trong khi công suất xử lý đã tăng mạnh mẽ. Một ví dụ về tác động của chúng tôi trao đổi thông tin toàn cầu: một phút gọi điện thoại từ New York tới Luân đôn là 300 đô la (theo giá đô la năm 1996) vào năm 1930. Ngày nay nó chỉ tốn 1 đô la. Công nghệ mới thậm chí cũng dẫn tới sự hội nhập kinh doanh toàn cầu sâu rộng hơn, khi mà Internet ngày càng được chấp nhận là một phương tiện kinh doanh toàn cầu.

Công nghệ đã giúp các công ty cỡ nhỏ và vừa tận dụng những thị trường mới mà quá trình toàn cầu hóa đem lại. Chính những công ty này, không bị vướng víu bởi những trụ sở lớn và thói quan liêu, có thể khai thác những thị trường ngách trên thế giới. Máy tính, máy fax và thư điện tử đã thay thế hầu hết các cấu trúc văn phòng truyền thống. Những công ty nhỏ hơn có thể hoạt động hiệu quả hơn trên những khu vực địa lý rộng hơn rất nhiều, với chi phí ít hơn so với trước kia. Rào cản duy nhất là trí tưởng tượng của doanh nhân.

#### Các thị trường mở RỘNG

Những người lập luận rằng toàn cầu hóa là một quá trình tích cực nói rằng các công ty hoạt động trên thị trường thế giới cuối cùng sẽ trở nên hiệu quả hơn vì chúng được hưởng lợi ích từ quy mô kinh tế. Năng suất sẽ bùng nổ và mức sống ở mọi nơi đều có khả năng tăng lên vì thế giới trở nên giàu hơn và thịnh vượng hơn nhờ quá trình toàn cầu hóa. Có bằng chứng rõ ràng để ủng hộ lập luận lợi ích. Theo Chương trình phát triển của Liên hợp quốc (UNDP), tổng tài sản toàn cầu đang tăng nhanh hơn tốc độ tăng dân số. UNDP ước tính rằng trong thập niên 90, 500 đến 600 triệu dân ở các nước đang phát triển đã có mức thu nhập cao hơn mức nghèo và trong vòng 30 năm tới khoảng 2 tỷ người nữa cũng thoát khỏi mức sống nghèo. Đồng thời từ năm 1965 đến đầu những năm 1990, số lượng việc làm trong các ngành dịch vụ và chế tạo ở cả các nước đang phát triển và các nước công nghiệp đã tăng gấp hơn hai lần, lên tới 1,2 tỷ. Và mọi thứ sẽ còn tốt đẹp hơn khi Trung quốc, với dân số 1,2 tỷ người -tức là một phần năm dân số thế giới- mở cửa đất nước mình hoà nhập vào nền kinh tế thị trường toàn cầu. Sự sụp đổ của khối các nước thuộc Liên Xô cũ và tự do hóa kinh tế ở Ấn Độ cũng đã đưa thêm 1,5 tỷ người vào thị trường tiêu dùng toàn cầu.

#### Chất lượng toàn cầu

Những người không tán thành lại có quan điểm trái ngược, họ khẳng định rằng toàn cầu hóa đã làm nảy sinh một “cuộc đua về đáy”. Các nước có mức tiền

lương thấp đang thu hút việc làm từ những quốc gia trả tiền lương cao hơn, do đó kéo tất cả mọi người xuống mức của họ. Lập luận kết tội “sự xuất khẩu việc làm” đã làm xuất hiện một vấn đề chính trị quan trọng ở hầu hết các nước công nghiệp. Nike một công ty sản xuất giày đế mềm có trụ sở tại Mỹ đã bị chỉ trích kịch liệt vì chỉ trả 84 cent một giờ cho những công nhân Việt Nam để làm những đôi giày đế mềm có giá hàng trăm đô la. ở Pháp, vấn đề này đã trở thành chủ đề nóng hổi trong các cuộc bầu cử quốc hội trong thập niên 90 với việc các nghiệp đoàn khẳng định rằng từ 30 đến 40% trong số khoảng hơn 3 triệu người Pháp thất nghiệp là nạn nhân của sự “xuất khẩu việc làm” này. Trên thực tế, tỷ lệ là dưới 10%-và hầu hết những người này là trong những ngành công nghiệp không hiệu quả được chính phủ trợ cấp và không thể thích ứng với sự cạnh tranh toàn cầu.

Toàn cầu hóa tạo ra nhiều việc làm hơn số lượng việc làm mà nó làm suy giảm, nhưng chúng ở những ngành khác và ở những khu vực địa lý khác nhau. Để được tuyển dụng, người lao động cần có nhiều kỹ năng, trình độ và linh động hơn. Những việc làm bị mất ở châu Âu và Bắc Mỹ trong nhiều thập kỷ là những việc đòi hỏi công nhân có trình độ giáo dục tương đối thấp. Trên thực tế, sự khác biệt về lương giữa công nhân có kỹ năng và không có kỹ năng có thể sẽ tăng lên. Cả hai phía đều chỉ ra những ví dụ điển hình để hỗ trợ lập luận của mình. Nhưng cuối cùng, có thể cả hai bên đang thổi phồng ở một mức độ nào đó. Điều không thể bác bỏ được là chiếc bánh kinh tế thế giới thực sự đã tăng lên nhờ toàn cầu hóa-và đang được phân bổ khác với trước kia.

#### Nghịch lý toàn cầu hóa

Toàn bộ khái niệm toàn cầu hóa hiệu quả của một công ty đã dẫn tới một nghịch lý: công ty càng có tính toàn cầu hơn thì nó phải phụ thuộc nhiều hơn vào các nguồn lực trong nước-con người, quản lý và kỹ thuật marketing-để phân phối các sản phẩm hoặc dịch vụ của nó tới các thị trường mới.

Quốc tịch của một công ty trở nên kém quan trọng hơn. Hãng hàng không British Airway là một trong những công ty toàn cầu lớn đầu tiên nhận ra xu hướng này. Hãng đã bỏ cờ quốc gia của Anh khỏi đồng phục hàng không của mình và thay vào đó sử dụng các thiết kế và hình thức nghệ thuật trên toàn thế giới. Những họa tiết của những chiếc máy bay của British Airway hiện nay được trang trí bằng những họa tiết của các nền văn hoá, từ những nét chữ Trung Hoa tới những bức họa Bushman của sa mạc Kalahari. Phần lớn ô tô Camry của Toyota-một thời chính là biểu tượng của sự thống trị của Nhật bản trên thị trường ô tô Mỹ-hiện nay được làm ở Mỹ. Hơn thế nữa chiếc xe Crown Victoria sang trọng của hãng Ford trên thực tế được nhập khẩu từ Canada.

#### Giao tiếp toàn cầu

Những công ty thành công, cả quy mô lớn và nhỏ, đang giải quyết nghịch lý toàn cầu hóa bằng việc học cách suy nghĩ toàn cầu và hành động địa phương và bằng việc khuyến khích đa dạng hóa quản lý và dành cho các chi nhánh hoạt động ở những nước khác nhau mức độ tự chủ cao hơn trước đây. Tuy nhiên, không có một chiến lược toàn cầu nào có hiệu quả nếu không có một chương trình trao đổi thông tin của doanh nghiệp phổ biến nội dung toàn cầu hóa cho toàn bộ tổ chức cũng như đưa nội dung này vào thị trường. Điều này đã thúc đẩy việc mở rộng tầm nhìn và đa dạng hóa các nỗ lực-suy nghĩ toàn cầu bằng việc hành động trên quy mô quốc gia.

Một tác động rõ ràng của toàn cầu hóa là số lượng các du khách kinh doanh và tổng quãng đường họ phải bay để tiến hành công việc kinh doanh giữa các quốc gia đã bùng nổ. Du khách kinh doanh liên tục tiếp xúc với các nền văn hóa mới và khác biệt-nhưng đôi khi họ nhận ra những dấu hiệu rất quen thuộc để nhắc họ về quê hương. Một số người sẽ lập luận rằng quá trình toàn cầu hóa thương mại đang phát triển tới một tiêu chuẩn quốc tế chung theo nhiều khía cạnh của công việc kinh doanh-từ các tiêu chuẩn kế toán tới những quy tắc ăn mặc không chính thức. Trong rất nhiều trường hợp, quá trình tìm kiếm một bộ tiêu chuẩn “chung, phù hợp cho tất cả” cho các hành vi kinh doanh toàn cầu đã đạt được nhiều tiến bộ.

Hướng tới một tiêu chuẩn thế giới.

Một sự thể hiện đặc điểm văn hoá và quốc gia chính là cách mà những người ở các nước khác nhau lái xe. Các nước rất tự hào về những chiếc xe mà họ sản xuất ra-nó thể hiện trình độ của ngành chế tạo. Công nghệ của Đức dành được danh tiếng toàn cầu thông qua việc xuất khẩu những chiếc xe Mercedes-Benz và BMW. Xe Peugeot của Pháp và SAAB của Thụy Điển là những cái tên thân thiết ở châu Phi. Hiện nay, công ty Ford Motor, có trụ sở ở Dearborn Michigan, có một ý tưởng tốt hơn-ý tưởng mà công ty nghĩ có thể giúp nó thành công trên toàn cầu-một chiếc “xe của thế giới”, chiếc xe có thể được chế tạo ở bất kỳ nơi nào và bán cho bất kỳ ai trên toàn cầu. Mục tiêu: bán được một triệu xe trên toàn cầu một năm. Hãy nói về lợi thế kinh tế nhờ quy mô.

Những sản phẩm được chấp nhận trên toàn cầu

Ford đã và đang cố gắng sản xuất một “chiếc xe của thế giới” trong nhiều năm. Trên thực tế, xe Escort của Ford được nhắm là chiếc xe đó, nhưng cuối cùng, phiên bản Mỹ, châu Âu và Nam Mỹ của chiếc xe khác nhau nhiều tới mức chúng hầu như không có điểm chung nào ngoài tên hiệu. Rào cản lớn nhất là những quy định khác nhau và sở thích của khách hàng trên toàn cầu. Nhưng hiện nay Ford

dường như đang thu hẹp những sự khác biệt đó, về cơ bản việc xuất hiện người tiêu dùng toàn cầu, có sở thích và yêu cầu an toàn tương tự.

Sự xuất hiện của nền kinh tế thị trường toàn cầu và thương mại tự do hơn cũng đã làm giảm những sự khác biệt to lớn, giữa các quy định của chính phủ ở các nước. Nỗ lực mới này trong một chiếc xe thực sự của thế giới sẽ được gọi là Ford Focus-và trên thực tế nó được thiết kế ở châu Âu chứ không phải Mỹ (Ford là một trong số những công ty tham gia vào một tập đoàn toàn cầu thực sự) và được công bố tại một triển lãm ô tô ở Geneve, Thụy Sĩ-không phải ở Detroit. Chiếc Focus là một phần của kế hoạch tổng thể của Ford có tên là “Ford 2000” nhằm tận dụng lợi thế kinh tế nhờ quy mô toàn cầu để giảm chi phí và ngăn chặn sự chòng chẹo chi phí phát triển sản phẩm, ví dụ như chi phí thiết kế. Focus sẽ được xây dựng ở các nhà máy của Ford ở Đức, Tây Ban Nha, Mê hi cô và Mỹ.

Nhưng liệu xu hướng của một sản phẩm cho thế giới hướng tới một người tiêu dùng toàn cầu có phải là làn sóng trong tương lai hay không? Không nhất thiết, ít nhất là hiện nay. Nhưng có những dấu hiệu rõ ràng rằng các công ty đang nhận ra sở thích của khách hàng và các sản phẩm thực sự có một số điểm chung và việc huy động nguồn lực trên cơ sở toàn cầu có thể rất hiệu quả. Ví dụ, nhà sản xuất ô tô Italia, Fiat đang xem xét loại xe “dành cho thế giới” của chính mình để tiêu thụ trên các thị trường mới nổi. Hãng đã tập hợp một nhóm các kỹ sư thiết kế từ áchentina, Braxin, Ba Lan và Thổ Nhĩ Kỳ-tất cả các kỹ sư đều có kinh nghiệm xây dựng và thiết kế các loại xe cho những người dân lái xe vô tội vạ trên những con đường đầy ổ gà.

Những nguồn lực trong nước.

Tuy nhiên, hầu hết các sản phẩm “một thế giới” hướng về người tiêu dùng là nạn nhân của nghịch lý toàn cầu hóa. Công ty càng mở rộng hoạt động trên thị trường toàn cầu thì càng phụ thuộc vào các nguồn lực trong nước và điều chỉnh để phục vụ những sở thích trong nước. Hãy lấy những công ty phát thanh truyền hình toàn cầu như Cable News Network. Trong khi tận dụng danh tiếng toàn cầu của mình xuất phát từ việc đưa tin về những sự kiện theo xu hướng Mỹ, hãng đã thu hút thính giả toàn cầu bằng việc điều chỉnh các chương trình phát thanh phù hợp với từng khu vực riêng rẽ. ESPN, kênh thể thao của Mỹ, đánh cá rằng những khán giả nghiện xem ti vi và ngồi ở nhà có bạn cùng sở thích tương tự như một số người ở Ấn Độ và châu á. Công ty này, hiện nay đang điều hành hoạt động của 20 mạng lưới bằng 21 thứ tiếng, phát hình tất cả mọi thứ từ môn cricket đến thứ bóng đá theo quy tắc của Úc, đang dự định tung ra một kênh truyền hình bao gồm tất cả các môn thể thao ở Ấn Độ.

Rất ít sản phẩm có thể tự hào đã vượt qua được nghịch lý toàn cầu hóa. Coca-Cola là một sản phẩm trong số đó. Công thức, lô gô và bao bì của nó gần như giống nhau ở mọi nơi trên thế giới. Đây là một trong số rất ít những ngoại lệ của quy tắc phổ biến là phải điều chỉnh để phục vụ nhu cầu ở từng địa phương. Tuy nhiên, đối với các loại nước giải khát khác ngoài Coke, công ty thực tế đã sản xuất theo sở thích ở từng địa phương. Loại nước Yellow Mello của nó được gọi là Lychee Mello ở Nhật. Trong khi đó, Fanta, thứ nước mà hầu hết những người châu Âu biết đến như là một loại nước giải khát có hương chanh, có hương đào ở Botswana, hương vị hoa quả rất thơm ở Pháp, và có hương hoa ở Nhật Bản.

Nhưng ít nhất trong một trường hợp, thậm chí công ty khổng lồ có trụ sở ở Atlanta, Georgia đã bắt buộc phải chấp nhận những sở thích của địa phương khi nó sản xuất loại nước cola chủ đạo của mình. Tại ấn Độ, Coke đã thúc đẩy tiêu thụ một nhãn hiệu cạnh tranh với Coke mà hãng này sở hữu là Thums Up nhiều hơn là Kiauh Cola của chính hãng. Thums Up đã bán được nhiều hơn Coke với tỷ lệ là bốn trên một. Không ở nước nào trên thế giới mà công ty lại bán một sản phẩm cạnh tranh với Coke. Thums Up đã trở nên thành công so với Coke tới mức mà công ty này đã không có ý định điều chỉnh xu hướng marketing. Coke sẽ ở vị trí thứ yếu so với Thums Up khi nào mà người ấn Độ còn thích nhãn hiệu nội địa.

Chú ý văn hóa. Coca-Cola đã bị yêu cầu phải rời khỏi ấn Độ trong nhiều năm trước đó do việc từ chối tiết lộ bí mật về công thức của mình. ấn Độ không thích văn hoá kinh doanh của hãng. Thums Up là một phần của thoả hiệp để quay lại thị trường ấn Độ rất rộng lớn và đầy tiềm năng.

#### Sáp nhập văn hóa kinh doanh

Tuy nhiên, trong nhiều khía cạnh quan trọng, quá trình toàn cầu hóa ngày càng tăng của các nền kinh tế lớn trên thế giới như Mỹ, liên minh châu Âu (EU), Nhật Bản và Trung Quốc đã bắt đầu bộc lộ những nhu cầu đối với các thực tiễn kinh doanh thống nhất và có tổ chức hơn-nói cách khác, một tiêu chuẩn toàn cầu cho những thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp như là nội quy, quản lý và kế toán. Việc tăng lên nhanh chóng của các luồng tài chính xuyên biên giới và đầu tư quốc tế đã tạo ra cảm giác cần phải có những tiêu chuẩn này nhanh chóng. Cuộc cách mạng thông tin và Internet, cùng với những tiến bộ trong công nghệ viễn thông, cũng đã thúc đẩy những thảo luận xuyên biên giới về những vấn đề này.

#### Điểm hội tụ văn hóa

Quá trình toàn cầu hóa các nền kinh tế đã tạo nên một sự hội tụ của các nền văn hóa liên quan tới khía cạnh thực tiễn kinh doanh. Sự gắn kết những nền văn

hóa này đã gặp phải rất nhiều khó khăn. Ví dụ, chính phủ Mỹ đang khởi xướng việc loại bỏ tình trạng tham nhũng và hối lộ tại các công ty. Đạo luật về thực tiễn tham nhũng nước ngoài (FCP Act), đạo luật cấm các công ty Mỹ đưa hối lộ cho các cá nhân thuộc chính phủ hoặc khu vực tư nhân để giành được các hợp đồng, một thực tiễn phổ biến ở hầu hết các nơi trên thế giới, đã được thảo luận trong hai thập kỷ qua. Bộ Thương mại Mỹ ước tính rằng khối lượng kinh doanh các hãng của Mỹ bị mất vào của tay thế giới vì bị bắt buộc phải chơi theo những quy tắc khác so với các quy tắc chung là khoảng hàng chục tỷ đô la.

Tuy nhiên, chỉ trong vòng vài năm gần đây, sau khi những đe dọa từ phía Mỹ trong việc chống lại các công ty nước ngoài tham gia vào việc hối lộ thì các nước khác mới đồng ý xem xét vấn đề một cách nghiêm túc. Trên thực tế, ở những nước như Pháp và Đức, số tiền trả cho việc hối lộ để đảm bảo công việc kinh doanh ở nước ngoài là một khoản tiền được miễn thuế. Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD), bao gồm hầu hết các quốc gia công nghiệp hoá chính của thế giới, đã thành lập một ủy ban để điều tra mức độ hối lộ quốc tế và tác động của nó đối với kinh doanh và để khuyến nghị một tiêu chuẩn toàn cầu cho các quy tắc kinh doanh nhằm đối phó với tình huống này.

Tác động tư nhân

Trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp, chính lĩnh vực tư nhân đang thúc đẩy việc thành lập một bộ tiêu chuẩn toàn cầu. Quản lý doanh nghiệp là một thuật ngữ mô tả những người được giao phó việc quản lý hàng ngày các công việc của một công ty phải chịu trách nhiệm như thế nào đối với các cổ đông, cộng đồng và những nhân viên công ty. Nó cũng liên quan tới việc giao tiếp và làm thế nào một công ty có thể thể hiện bản thân mình với thế giới bên ngoài và những thính giả công ty khác nhau, bao gồm cổ đông, nhân viên, những nhà đầu tư tiềm năng và những quan chức quản lý. Các cơ cấu quản lý phải chịu sức ép từ những nhà đầu tư nước ngoài để trở nên thông thoáng và hướng về tương lai nhiều hơn.

Các tổ chức đầu tư của Mỹ đang ngày càng quan tâm đến phần còn lại của thế giới. Do đó, các quỹ đầu tư của Mỹ đang có quan điểm tích cực hơn đối với các vấn đề quản lý, thông qua các cuộc họp tay đôi với ban quản lý và bằng việc đưa ra những đề xuất của cổ đông. Phi quản chế hoá các quỹ lương hưu ở Nhật Bản cũng có thể làm tăng mức độ đầu tư của các nhà đầu tư ở các nơi khác trên thế giới. Một không khí cho sự gia đời của một tiêu chuẩn toàn cầu về thực tiễn quản lý doanh nghiệp mạnh như thế nào? Một cuộc khảo sát các nhà đầu tư có tổ chức lớn đã phát hiện ra rằng 25 phần trăm ở Mỹ, 60 phần trăm ở Pháp, 52 phần trăm ở Úc và 25 phần trăm ở Anh nói rằng việc thực hiện mục tiêu này là cực kỳ quan trọng đối với họ và được coi là ưu tiên hàng đầu.

Có lẽ áp lực lớn nhất đối với việc điều chỉnh để thống nhất các thủ tục quản lý doanh nghiệp là ở châu Âu vì việc hình thành một châu Âu có đồng tiền chung và nguồn vốn tư bản đổ vào ngày càng nhiều từ Mỹ và châu Á. Trong phạm vi châu Âu có bằng chứng rõ ràng về sự hội tụ của các nền văn hoá doanh nghiệp, là kết quả trực tiếp của các lực lượng thị trường. Trong nhiều thế kỷ đã có hai nền văn hóa kinh doanh khác nhau và cạnh tranh với nhau tồn tại ở châu Âu. Mô hình “Anglo-Saxon” có đặc điểm là các thị trường tài chính tiền tệ lớn, có khả năng thanh khoản, việc tập trung ngày càng tăng sức mạnh cổ đông của các nhà đầu tư có tổ chức và một thị trường cho việc kiểm soát doanh nghiệp thông qua các cuộc đấu giá giành quyền kiểm soát. Mô hình “lục địa” đối lập có đặc điểm là các thị trường có khả năng thanh khoản thấp hơn và tập trung nhiều quyền lực cổ đông hơn vào các ngân hàng, gia đình và chính phủ. Ở Pháp hệ thống kinh doanh được gây dựng dựa trên một nhóm tinh hoa những người giám đốc có cùng khuynh hướng, hầu hết họ được đào tạo ở những trường phổ thông và đại học giống nhau và hình thành các kỹ năng kinh doanh thông qua việc phục vụ vài năm trong một Bộ của chính phủ. Italia có một cơ cấu kinh doanh bao gồm những nhà quản lý tương tự biết đến với cái tên *salotto buono*.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây đã có sự hội tụ đáng kể của hai nền văn hoá này ở châu Âu. Ở Anh, sự chuyển đổi này theo hướng từ bỏ những tính toán lợi nhuận ngắn hạn của các nhà quản lý và nhà đầu tư để hướng tới một cam kết nhằm thúc đẩy giá trị cổ đông dài hạn. Ở những nước châu Âu lục địa đang có một sự sáp nhập dần dần những mục đích ngắn hạn và dài hạn do nhu cầu tăng nguồn tài chính bên ngoài trên các thị trường thế giới và các chương trình tư nhân hóa. Sau nhiều thế kỷ có các nền văn hoá kinh doanh rất khác nhau, việc các tập đoàn đang hướng tới việc tiêu chuẩn hóa trong lĩnh vực thực tiễn quản lý kinh doanh là bằng chứng về tác động của quá trình toàn cầu hóa. Một trong số những tập đoàn lớn của châu Âu lục địa quyết tâm hành động là Daimler-Benz của Đức, tập đoàn này gần đây đã áp dụng các tiêu chuẩn kế toán của Mỹ nhằm được niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán New York. Việc gần đây nó sáp nhập với tập đoàn Chrysler của Mỹ là một bước lớn hướng tới phạm vi toàn cầu thực sự.

#### Thống trị và đồng hóa về văn hóa

Rất nhiều doanh nhân quốc tế sẽ lập luận rằng khi nói về toàn cầu hóa các tiêu chuẩn kinh doanh, mọi người thực sự muốn nói đến việc “Mỹ hóa” các tiêu chuẩn này. Trong một số trường hợp, ý kiến này có thể đúng. Lĩnh vực quản lý doanh nghiệp là một trường hợp này. Tuy nhiên, điều này không đúng đối với rất nhiều lĩnh vực khác, từ các tiêu chuẩn quảng cáo tới kế toán, tới những điểm tinh tế hơn trong việc quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên, sự thành công hiện nay của các

công ty đa quốc gia Mỹ đã làm dấy lên mối quan tâm toàn cầu về thực tiễn quản lý của Mỹ. Rất nhiều công ty trên toàn thế giới đang áp dụng những kỹ thuật quản lý đã được chứng minh của Mỹ. Những kỹ thuật này bao gồm việc hướng tới khách hàng và dịch vụ một cách mạnh mẽ, hợp lý hoá các hệ thống thông tin, đưa ra các lựa chọn cho các nhà quản lý cao cấp và mua lại cổ phiếu của doanh nghiệp.

Một công ty Pháp, Gemplus SCA, nhà sản xuất “thẻ thông minh” lớn nhất thế giới-một loại thẻ tiền mặt dành cho người tiêu dùng, lưu trữ tiền và thông tin điện tử-được tạp chí Wall Street Journal chỉ ra như một ví dụ hàng đầu của xu hướng Mỹ hoá mô hình quản lý. Công ty này ủng hộ phong cách Mỹ tới mức nó yêu cầu công nhân nói tiếng Anh khi làm việc. Nó thậm chí còn sử dụng các tư vấn gia người Mỹ để tư vấn về các quá trình sản xuất.

Chủ nghĩa thực dân văn hóa

Tuy nhiên, có một trường phái lớn các nhà quản lý toàn cầu tin rằng việc “Mỹ hóa” các không ty không chỉ đi ngược lại những nền văn hóa cơ bản của rất nhiều nước mà nó chỉ đơn giản là một thứ một quản lý nhất thời-không khác gì sự chỉ trích diễn ra vào thập niên 70 và 80 khi mà mọi người cố gắng bắt chước kỹ thuật quản lý Nhật Bản.

“Các phong cách quản lý, phong cách chỉ đạo, chúng đến và đi trên toàn cầu” một nhà tư vấn quản lý có trụ sở ở Mỹ rất quen thuộc với các kỹ thuật quản lý châu á và châu Âu nói. “Nhưng mỗi lần một trong số những kỹ thuật quản lý này trở thành một và được sao chép, nó đưa thế giới gần lại một tiêu chuẩn toàn cầu hoặc một phong cách quản lý kinh doanh thực sự toàn cầu. Mọi người trên toàn thế giới vẫn sử dụng rất nhiều kỹ thuật của người Nhật Bản. Và khi một sử dụng phong cách Mỹ chấm dứt, họ vẫn sử dụng một số kỹ thuật Mỹ. Mỗi lần các công ty bắt chước một vài điều từ các nền văn hóa khác, các phong cách quản lý trên toàn cầu tiến lại gần nhau thêm một chút.”

Mặc dù chúng ta có thể sẽ không bao giờ nhìn thấy một phong cách quản lý toàn cầu duy nhất, có một số nguyên tắc cơ bản đang được áp dụng. Những sự khác biệt cục bộ vẫn còn quá lớn và rất ít người có thể đồng ý về một tiêu chuẩn tuyệt đối. Những nỗi lo sợ về sự Mỹ hóa cũng không nhiều hơn nỗi lo sợ về sự Nhật hóa cách đây một thập kỷ.

Các tiêu chuẩn kế toán toàn cầu

Cùng với việc tăng lên của các luồng tài chính quốc tế, một điều ngày càng trở nên rõ ràng đối với các kế toán viên quốc tế, các quan chức quản lý và các nhà đầu tư toàn cầu là nếu các công ty muốn hấp dẫn các nhà đầu tư nước ngoài, cần



phải có một ngôn ngữ kế toán toàn cầu. Trên thực tế, rất nhiều công ty châu Âu, một lần nữa lại chịu sức ép do việc đưa ra đồng tiền chung vào năm 1999, đang bắt đầu tìm kiếm các nguồn lợi nhuận của việc áp dụng một khuôn khổ kế toán được chấp nhận trên phạm vi quốc tế. Ủy ban tiêu chuẩn kế toán quốc tế (IASB) được thành lập năm 1973 nhằm mục đích tạo ra sự tuân thủ, thống nhất nhiều hơn các tiêu chuẩn báo cáo và kế toán trên quy mô toàn cầu. IASB có 14 Thành viên có quyền bỏ phiếu từ nhiều tổ chức kế toán khác nhau, Hiệp hội các nhà phân tích tài chính và cộng đồng doanh nghiệp từ rất nhiều nước và nhóm nước. Trong nhiều năm, IASB đã ban hành hơn 30 tiêu chuẩn. Sự công nhận và chấp nhận của nó đang được tăng lên với một tốc độ rất ấn tượng.

#### Trái phiếu và cổ phiếu toàn cầu

Sự chấp nhận một bộ quy tắc kế toán toàn cầu sẽ có ý nghĩa rằng các công ty, bất kể họ có trụ sở ở đâu, có thể niêm yết các cổ phiếu của mình ở bất kỳ thị trường tài chính nào trên thế giới. Hiện tại, mỗi công ty có một bộ quy tắc của riêng mình về việc tiết lộ thông tin và minh bạch hóa mà các công ty phải đáp ứng để có thể niêm yết cổ phiếu của mình trên các thị trường chứng khoán trong nước. Vào cuối năm 1998, có hơn 50 quốc gia-với Mỹ là ngoại lệ chính-đã hoan nghênh những quy tắc kế toán toàn cầu này. Mỹ coi các tiêu chuẩn kế toán toàn cầu được đề xuất là quá yếu và ít chặt chẽ hơn những tiêu chuẩn đang được áp dụng ở Mỹ. Tuy nhiên, một nghiên cứu của tám hãng xuyên quốc gia sử dụng các quy tắc quốc tế đã phát hiện ra rằng những kết quả mà chúng tạo ra rất gần với kết quả của quy trình kế toán Mỹ.

Tất nhiên, có lẽ còn rất lâu nữa mới đạt được thành công thực sự của một tiêu chuẩn hoạt động toàn cầu hoặc một bộ các thực tiễn kế toán hoặc quản lý doanh nghiệp quốc tế. Sự phức tạp, như trong các trường hợp khác, là trong các chi tiết. Cho tới nay, chưa có quốc gia nào được yêu cầu từ bỏ nhiều để đạt được mục tiêu quốc tế chung. Trong khi họ lại hy vọng vào việc trì hoãn. Hãy xem xét Liên minh châu Âu, tổ chức đang chịu trách nhiệm đi đầu trong các vấn đề quản lý doanh nghiệp. Khi liên minh châu Âu thành lập một ủy ban vào đầu những năm 1990 để đưa ra một ỏ cắm điện chung cho toàn châu Âu, ý tưởng này nhận được nhiều sự hưởng ứng và nhiệt tình. Nhưng sau sáu năm tổ chức các cuộc gặp, tranh cãi và đưa ra các thử nghiệm, chính liên minh châu Âu đã không thể thoả thuận được với nhau về một ỏ cắm tiêu chuẩn chung do không có nước nào đồng ý từ bỏ thiết kế hiện tại của họ.

Cho tới nay, các nhà đầu tư quốc tế đi tới châu Âu để thúc đẩy khái niệm về một bộ các tiêu chuẩn quản lý doanh nghiệp và kế toán toàn cầu sẽ ghi nhớ vấn đề mà liên minh châu Âu gặp phải trong việc đưa ra một thiết bị nắn dòng điện để giải quyết tất cả những phích cắm và ổ cắm không phù hợp. Thực tế là mặc dù có nhiều sự tương đồng và tiến tới những tiêu chuẩn toàn cầu, vẫn có rất nhiều cơ hội cho việc riêng biệt hóa và mô phỏng.

Chú ý văn hóa: Các thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) phải điều chỉnh để áp dụng một hệ thống kế toán tiêu chuẩn của WTO. Các quốc gia lo ngại về phân tích thống kê - ví dụ Trung Quốc- đã thấy những yêu cầu kế toán này gây ra nhiều vấn đề cho họ.

#### Kinh doanh toàn cầu và văn hóa địa phương

Toàn cầu hóa các nền kinh tế và hoạt động kinh doanh quốc gia đã có tác động lớn tới các luồng vốn, công nghệ và thương mại nhưng nó cũng có ảnh hưởng to lớn tới các giá trị quốc gia, thông qua các quá trình và hành động của mọi người, các tổ chức và định chế. Công ty cung cấp thức ăn nhanh của Mỹ, McDonald, là một ví dụ điển hình về việc một công ty thực hiện công việc kinh doanh trên toàn cầu có thể có tác động như thế nào đến các truyền thống kinh doanh địa phương mà dường như hoàn toàn không liên quan gì đến sản phẩm chính của họ-thức ăn nhanh. Công ty này cũng là một ví dụ hàng đầu về việc một công ty có thể suy nghĩ toàn cầu và hành động trong phạm vi nội địa như thế nào. ở nhiều nước-ít nhất là đối với tầng lớp trẻ-McDonald được coi là một công ty nội địa. ở những nước này, MacDonald đã được hấp thụ vào các cộng đồng địa phương và được mô phỏng. Người ta đã không còn nghĩ đến nó như một nhà hàng nước ngoài-và ở nhiều khía cạnh nó cũng không hoạt động như một nhà hàng nước ngoài. Công ty không chỉ liên quan tới quá trình toàn cầu hóa các loại bánh hamburgers-nó là việc điều chỉnh văn hóa.

McDonald mở nhà hàng đầu tiên của nó ở Des Plaines, Illinois vào năm 1955. Ngày nay, công ty điều hành hơn 22000 nhà hàng ở 109 nước thuộc sáu lục địa. McDonald đầu tiên mở rộng ra phạm vi quốc tế vào năm 1967 bằng việc mở các nhà hàng ở Canada và Puerto Rico.

Burger và văn hóa cùng phát triển

Trong vòng 20 năm đầu của quá trình mở rộng hoạt động ra quốc tế của mình, trung bình cứ một năm McDonald lại mở một nhà hàng ở hai nước. Trong mười năm tiếp theo (từ năm 1988 đến 1998), McDonald đã xâm nhập hơn một nửa các thị trường quốc tế của mình, chỉ riêng năm 1996 đã mở cửa hàng ở 12 nước mới. Trên thực tế, từ năm 1996 đến 1999, McDonald đã thâm nhập vào 31 nước, đưa số nước mà nó hoạt động tại đó lên 109. Mặt trời không bao giờ lặn ở những địa điểm mà McDonald có cửa hàng (Golden Arches). Thực tế là, nhà hàng xa về phía Bắc nhất của McDonald là ở Artic Circle tại Rovaniemi, Phần lan, và nhà hàng xa về phía Nam nhất của McDonald là Invercargill, New Zealand.

Thử nghiệm ở Nga

Nhà hàng McDonald đầu tiên ở Nga được khai trương năm 1990 và từ đó đến nay hơn 140 triệu khách hàng đã được phục vụ “Beeg Maks” ở các nhà hàng McDonald tại Nga. Nhưng đóng góp của công ty còn lớn hơn việc đưa bánh Hamburger tới Matxcova. Đối với hầu hết người Nga, McDonald là sản phẩm đầu tiên mà người Nga tiếp xúc với hai khái niệm người tiêu dùng cơ bản-đó là người tiêu dùng là vua và chất lượng đồng bộ có thể được đảm bảo đối với nhiều loại sản phẩm và ở rất nhiều cửa hàng. Những khái niệm dường như hiển nhiên đối với hầu hết những người tiêu dùng trên toàn thế giới nhưng dưới chế độ Xô Viết, chúng cũng lạ như chủ nghĩa tư bản.

Những người tiêu dùng Nga luôn luôn bị thiếu hàng hóa. Trong kỷ nguyên Xô Viết, các tiêu chuẩn chất lượng không tồn tại. Do việc thiếu triền miên các loại hàng hóa tiêu dùng, chính những người bán lẻ, chứ không phải người tiêu dùng, là vua. Chẳng có gì chắc chắn là nếu bạn mua một đôi giày hay một chai vodka từ một cửa hàng bán lẻ nhiều lần thì chất lượng hàng hóa cũng như nhau. Chất lượng đồng bộ và dịch vụ hàng hóa cuối cùng đã đến tay người Nga dưới dạng các loại đồ ăn McDonald.

Một giám đốc quảng cáo châu Âu đã có thời đặt trụ sở tại Matxcova nói “Tôi không nghĩ rằng bạn có thể đánh giá thấp tác động mà McDonald ảnh hưởng đến việc giáo dục người tiêu dùng Nga. Công ty đã giới thiệu khái niệm chất lượng và đảo ngược cái trước đây là mối quan hệ truyền thống giữa người mua và người bán

trong hoạt động bán lẻ ở Nga. Chất lượng và dịch vụ McDonald đã nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn để đánh giá tất cả những người bán lẻ ở Nga. Bỗng nhiên những người Nga có thể nhìn thấy cái gì có thể, thậm chí ở trên chính đất nước của mình và họ nhanh chóng yêu cầu nhiều hơn từ những người bán lẻ. Họ nghĩ “nếu như người phương Tây có thể phục vụ chúng ta như thế này, tại sao chính người Nga lại không thể làm được”, đó chính là sự đột phá về văn hóa”.

Ngôi nhà sạch

Công ty cũng đặt ra tiêu chuẩn cho độ sạch sẽ ở một nước mà người tiêu dùng đã ngày càng quen với những điều kiện khủng khiếp nhất trong những bếp ăn và nhà vệ sinh tập thể, thậm chí ở những nhà hàng tốt nhất. Tuân theo những chỉ dẫn toàn cầu về vệ sinh và sạch sẽ, những nhà vệ sinh ở các cửa hàng McDonald sạch bong. Các bếp ăn, để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất, rất sạch sẽ và hiệu quả. Trước đây, hầu hết những người Nga nghĩ rằng tốt nhất họ không nên biết thức ăn của mình được chuẩn bị ra sao. Nếu họ được phép quan sát kín, có lẽ họ sẽ không bao giờ thử những món ăn đó nữa. Hiện nay, người tiêu dùng Nga đã mong đợi những tiêu chuẩn vệ sinh cao hơn ở tất cả các cơ sở công cộng. Người quản lý quảng cáo đó nói “Đây là một điểm nhỏ, nhưng tôi đoán bạn có thể nói rằng McDonald đã khởi đầu một cuộc cách mạng về sự sạch sẽ phần nào trong các cơ sở công cộng. Trước đây, nhà vệ sinh là những nơi mà mọi người cố gắng tránh bằng bất kỳ giá nào. Các bếp ăn thật khủng khiếp. Hiện nay, một phần nhờ các tiêu chuẩn mà McDonald đem đến, rất nhiều nhà hàng thực sự đã đạt được những tiến bộ. Tôi không nghĩ rằng điều này tự nó xảy ra. Cần phải có một người từ bên ngoài đến và thay đổi nền văn hóa.”

## Chương 5

### Phong tục nghi lễ và lễ tân

Các thói quen của chúng ta mờ nhạt tới mức chúng ta không thể cảm thấy được cho đến khi chúng trở nên mạnh mẽ tới mức không thể phá vỡ-Samuel Johnson

Trong kỷ nguyên toàn cầu hóa, hiểu biết về nghi lễ và lễ tân cơ bản-tức là, loại hành vi mà những người khác hy vọng bạn sẽ thực hiện trong những bối cảnh trang trọng và không trang trọng-là một kỹ năng quan trọng. Nó có thể làm một cá nhân thấm nhuần một cách tự tin để giải quyết hầu hết những tình huống trong bất kỳ nền văn hóa nào và cho phép một doanh nhân tập trung vào công việc kinh doanh hiện tại thay vì phải lo lắng về những yếu tố phân tán bên ngoài như phải sử dụng chiếc đĩa nào hoặc phải sử dụng tay nào để đưa thức ăn. Nếu không có một sự hiểu biết về những yếu tố cơ bản của nghi lễ và lễ tân, bạn sẽ gặp phải rủi ro là có thể phải xử sự như một kẻ quê mùa. Thậm chí bạn có thể đem lại rủi ro cho hình ảnh của công ty mình hoặc có thể gặp phải thất bại trong việc xây dựng những mối quan hệ kinh doanh chính, quan trọng đối với sự thành công trong hoạt động toàn cầu. Cuối cùng, việc nắm vững và đánh giá cao phong tục, nghi lễ và lễ tân địa phương có thể khiến bạn nổi bật như một cá nhân hiểu biết rộng rãi trong một thị trường toàn cầu mang tính cạnh tranh. Đối với nhiều công việc kinh doanh, thế giới ngày nay có thể như một con hào. Vấn đề là quá nhiều doanh nhân vẫn, giống như Oscar Wilde, sử dụng sai chiếc đĩa để ăn con hào.

#### Nghệ thuật lễ tân cổ xưa

Nghi lễ-những quy tắc và thực tiễn mô tả bởi những quy ước xã hội điều chỉnh những hành vi-và lễ tân, hình thức của nghi lễ và kiểu cách được các nhà ngoại giao và doanh nhân tuân theo trong những cuộc gặp chính thức- đúng đắn là những nghệ thuật thật sự bắt nguồn từ xa xưa. Ptahhotep, thị trưởng của thủ đô Ai Cập cổ xưa và là tể tướng của Vua Ai Cập Isesi vào khoảng những năm 2380-2340 trước công nguyên (tể tướng là chức vụ được bổ nhiệm cao nhất vào thời Ai Cập cổ) được rất nhiều người coi là người đầu tiên (được biết đến) hiểu toàn bộ tầm quan trọng của nghi lễ và lễ tân với tư cách là những chiến thuật để tồn tại trong kinh doanh. Vào khoảng thế kỷ thứ 24 trước công nguyên, ông đã viết hàng loạt

những hướng dẫn cho các ông chủ và người làm công những điều mà rất nhiều học giả coi là bí quyết “làm thế nào” trong hành vi quản lý và tổ chức.

Chỉ khoảng những năm 1500 trước công nguyên thì các trường học Ai cập mới ngừng việc sử dụng các ghi chép của Ptahhotep, được biết đến như Chỉ dẫn của Ptahhotep, tức là hơn 900 năm sau khi ông thực hiện những ghi chép này. Rất nhiều nghi lễ hiện đại được thực hiện ngày nay (từ nghi lễ xuất phát từ một từ tiếng Pháp có nghĩa “vé”) thực sự bắt nguồn từ toà án hoàng gia ở Pháp vào khoảng thế kỷ 17 đến thế kỷ 18. Quy tắc về hành vi đã lan rộng ra toàn bộ các toà án hoàng gia của châu Âu và cuối cùng được các tầng lớp thượng lưu giàu có trên toàn lục địa này áp dụng.

#### Nghi lễ cổ xưa và lễ tân hiện đại

Thật ngạc nhiên, phần lớn những chỉ dẫn mà Ptahhotep viết ra hàng nghìn năm trước đây vẫn còn phù hợp cho sự tồn tại của các doanh nhân quốc tế ngày nay. Ông khuyên cả các nhà quản lý và nhân viên hành động một cách có đạo đức, khiêm tốn và chú ý đến những nhu cầu của con người. Sau đây là những ví dụ về những bí quyết cho sự tồn tại trong kinh doanh mà Ptahhotep đưa ra và vẫn tồn tại sau gần bốn nghìn năm:

Ghi điểm trước ông chủ

“Khi ngồi cùng với ai có chức vụ cao hơn, hãy cười khi họ cười”

Khi trèo lên nấc thang quản lý doanh nghiệp

“Hãy nói với một người thủ trưởng quan trọng những điều có ích; giúp đỡ thủ trưởng của mình dành được sự công nhận của mọi người. Điều này cũng sẽ giúp ích cho bạn, do cuộc sống của bạn phụ thuộc vào thành công của thủ trưởng, sự thành công che chở cho bạn và thủ trưởng sẽ giúp đỡ để bảo vệ bạn. Khi thủ trưởng của bạn được thăng chức, ước muốn được nâng chức của chính bạn sẽ phát triển theo hướng tích cực, do thủ trưởng của bạn sẽ giúp đỡ bạn.”

Khi là một nhân viên trung thành

“Không phản đối các hành động của những người cấp trên; đừng nên chọc tức trái tim của những người phải chịu nhiều gánh nặng. Sự chống đối sẽ làm nảy sinh những ý nghĩ không tốt của họ, trong khi sự ủng hộ sẽ thu hút được tình yêu của những người này. Cấp trên của bạn là những người trụ cột của bạn, cùng với Chúa trời, và những gì họ muốn sẽ xảy ra. Hãy làm bình tâm cấp trên khi họ tức giận lỗi đing. Cũng giống như sự chống đối đem lại ác ý, hỗ trợ sẽ nuôi dưỡng tình yêu. Người gốc gác là người chống đối cấp trên, vì nếu chống đối thì anh chỉ có thể tồn tại nếu như cấp trên của anh là người bao dung. Anh chả mất gì khi thể hiện sự kính trọng của mình”

Bí quyết cho người quản lý

Khi sử dụng các tư vấn gia “đừng tự hào vì kiến thức của bạn, hãy hỏi ý kiến của cả những người dân thường và học giả”.

Nghi lễ của ai là đúng?

Nghi lễ đúng đắn trong thế giới kinh doanh ngày nay vượt quá những cách thức ở bàn ăn cơ bản (tóm lại, chúng được đưa ra trong hầu hết các nền văn hóa) và tác phong lịch sự thông thường (ví dụ cho phép một người đồng nghiệp hoặc một người cấp trên đáng kính đi trước bạn khi đi qua cửa). Hãy nghĩ tới tất cả những yếu tố tạo nên một ấn tượng đầu tiên. Danh sách sẽ rất dài. Bạn có cách ăn mặc của riêng mình, có cách xuất hiện chuyên nghiệp của mình, màu sắc hay klavat của bạn, ngôn ngữ cơ thể, cách bắt tay, cử chỉ, dáng điệu, lượng giao tiếp bằng mắt khi giới thiệu của bạn, bạn đặt tay mình ở đâu, bạn nhận một tấm danh thiếp và bạn đưa tấm danh thiếp của mình như thế nào, cũng như nội dung thực tế của tấm danh thiếp- và thậm chí bạn chưa ngồi xuống để bắt đầu thảo luận.

Rất nhiều du khách kinh doanh quốc tế sẽ khuyên bạn rằng “nhập gia tùy tục”. Trong khi điều này sẽ không có hiệu quả nếu như bạn cố gắng tìm ra phải sử dụng chiếc đĩa nào và liệu phải cúi chào hay bắt tay, tuy nhiên trong hầu hết các trường hợp thì nói dễ hơn làm nhiều lần. Bên cạnh đó, ngoài trừ trong những lĩnh vực nhân tạo, làm giống như chủ nhà có thể trái với đạo lý của bạn, đạo đức, chính sách công ty hoặc luật lệ của chính phủ nước mình.

Bất kể thuộc nền văn hóa nào, nghi lễ đúng đắn nghĩa là duy trì những giá trị của bạn trong khi tôn trọng giá trị của những người khác. Điều này không có nghĩa là tuân theo một cách mù quáng những thủ tục và phong tục của người khác chỉ để làm hài lòng chủ nhà của bạn. Nếu bạn cố gắng về mặt ngôn ngữ, về cách hiểu những vấn đề cơ bản của phép lịch sự chung, và tránh bất kỳ hành động làm mất lòng hoặc khó chịu một cách công khai, đừng quá lo lắng về những tiểu tiết-ít nhất trong những lần đầu tiên. Hãy tỏ ra thành thật, người ta cũng không hy vọng gì nhiều ở những người lần đầu tiên đến một nền văn hóa mới, mặc dù ở mỗi lần sau bạn đến nền văn hóa này thì người ta sẽ hy vọng bạn hiểu nhiều hơn. Giá trị chính trong việc hiểu nghi lễ và lễ tân là ở sự tự tin mà bạn có được và ấn tượng mà bạn tạo ra với những đồng nghiệp của mình.

### Trò chơi về tên

Họa từ miệng-tức là khi một người mới tiếp xúc với một nền văn hóa đánh vật với tên của một người liên hệ kinh doanh trong lần gặp đầu tiên-thường hay xảy ra nhiều hơn người ta nghĩ. Có lẽ đây là cách bắt đầu một mối quan hệ kinh doanh tồi tệ nhất. Không thể hiện được sự tôn trọng đúng mức hoặc đơn giản là gọi nhầm tên ai đó trong lần tiếp xúc đầu tiên là một lỗi có thể tránh được nếu bạn luyện tập đầy đủ trước. Các hệ thống đặt tên khác nhau rất nhiều và thậm chí ngay trong những nền văn hóa cũng có những sự khác nhau tinh tế khiến cho việc đoán tên và chức danh chính xác của một người trở nên rất khó khăn. Trong hầu hết các nền văn hóa châu Á, họ được đặt trước tên. Trong những nền văn hoá Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha, hầu hết mọi người sẽ có hai họ, họ mẹ và họ bố. Cũng có những vấn đề về nghi thức.

Không có một chiến lược dễ dàng để xác định được thứ tự tên hoặc thậm chí có thể đoán xem một nền văn hóa mang tính hình thức tới mức nào từ cách gọi tên. Một trong những chiến lược tốt nhất: hãy nhận thức rằng có những sự khác biệt trong các hệ thống đặt tên trên thế giới và những sự khác biệt này thường rất tinh vi. Nếu bạn không chắc chắn 100%, hãy hỏi. Đồng thời hãy yêu cầu một cách lịch sự xem người ta thích gọi như thế nào để điều chỉnh mức độ thân mật trong xưng hô. Có một số cạm bẫy trong cách gọi tên đối với du khách kinh doanh có thể tránh dễ dàng.

Tên Trung quốc



Hầu hết tên người Trung Quốc có hai hoặc ba ký tự, mỗi ký tự đại diện cho một âm. Giống như hầu hết các nơi khác ở châu Á, người Trung Quốc đặt họ trước, sau đó là đệm và tên. Ví dụ trong tên Wang Tai Hoi, Wang là họ. Người Trung Quốc thấy rằng hầu hết người phương Tây không hiểu hệ thống đặt tên của mình, do vậy họ cố gắng và thể hiện những thông tin rõ ràng nhất trong thứ tự tên trong các thư từ giao dịch. Trong khi vẫn giữ thứ tự tên truyền thống của mình, rất nhiều người Trung Quốc sẽ chỉ ra họ của mình bằng việc sử dụng chữ hoa hoặc gạch chân. Do vậy Wang Tai Hoi có thể viết tên mình trong một bức thư là WANG Tai Hoi hoặc Wang Tai Hoi, với chữ Wang được gạch chân. Rất hiếm trường hợp một cái tên Trung Quốc bị “đảo ngược”, tức là họ đặt cuối cùng, đây chỉ là một cử chỉ lịch sự và một sự nhượng bộ đối với phong cách Anh hoặc Mỹ.

Họ của người Trung Quốc thường do cha truyền lại, nhưng phụ nữ Trung Quốc luôn luôn giữ lại họ của mình, ngay cả sau khi đã cưới. Phụ nữ thường đặt họ của chồng mình trước, sau đó là tên đầy đủ của chính mình. Ví dụ nếu cô Zhao Ling Kit cưới anh Wang Tai Hoi, cô ấy sẽ được gọi là Wang Zhao Ling Kit, ở đây Wang là họ của chồng và Zhao là họ thời thiếu nữ của cô. Tuy nhiên, trong cách gọi ngắn gọn cô ấy có thể được gọi là cô Wang. Ngày càng nhiều phụ nữ Trung Quốc hoàn toàn không sử dụng họ của chồng trong hoạt động kinh doanh. Trong trường hợp này, mặc dù đã kết hôn với anh Wang, Zhao Ling Kit vẫn được biết đến như cô Zhao. Người ta có thể dễ dàng hiểu tại sao cần phải hỏi một người xem anh (cô) ta muốn được gọi như thế nào.

chú ý về văn hóa: Những người có văn hóa Trung Quốc pha trộn với văn hóa châu Á ở Hồng Kông, Đài Loan và Singapore sẽ thường áp dụng tên hoặc các âm đầu bằng tiếng Anh trong các giao dịch quốc tế. Đây là thể hiện của dấu hiệu hiểu biết tập quán kinh doanh quốc tế hơn là một thể hiện của quá khứ thuộc địa.

Tên người Việt Nam

ở Việt Nam, họ đứng trước, sau đó là đệm và tên. Một người thường được gọi bằng tên và chức danh. Các chức danh không chính thức (không phải dựa vào nghề nghiệp) dựa trên tuổi của người tham gia nói chuyện. Một cái tên Nguyen Thanh Chinh có thể được gọi là Anh Chinh (anh trai Chinh), Ông Chinh (ông

nội/ngoại hoặc người tuổi cao), hoặc Em Chín (người ít tuổi hơn) phụ thuộc vào tuổi hoặc địa vị của người nói. Cách gọi tương tự cũng áp dụng đối với phụ nữ (Chi, Bà, Em).

Tên Nhật Bản

Theo truyền thống ở Nhật Bản, họ, hoặc myoji, đứng trước. Nhưng thực tiễn này hiện nay hầu hết đã được đảo ngược đối với những nhân vật lịch sử. Ngày nay, cách gọi tên phổ biến nhất là đặt tên theo thứ tự phương Tây-tên trước và họ cuối cùng. Như vậy một người có tên Sokichi Abe sẽ là Ông Abe đối với người phương Tây. Giống như người Trung quốc, một số người Nhật Bản sẽ viết hoa hoặc gạch chân tên của mình trong thư từ với người nước ngoài để giúp họ tránh mắc lỗi. Điều mà những cái tên của người Nhật làm cho người nước ngoài cảm thấy thú vị là trong việc sử dụng hậu tố như hình thức gọi tên. Các hậu tố chỉ ra sự tôn trọng và địa vị. Nếu bạn không sử dụng hậu tố thì người mà bạn đang gọi là bạn thân hoặc bạn coi người đó thấp hơn mình về tuổi hoặc địa vị xã hội. Sau đây là một số trong những hậu tố phổ biến nhất:

San: Chức danh phổ biến nhất (kính trọng) ở Nhật Bản, tương đương với những chức danh lịch sự của phương Tây như Ông, Bà, hoặc Cô. Do đó, Sokichi Abe sẽ là Abe San, có nghĩa đơn giản là Ông Abe.

Sama: Kính trọng hơn San, thường được sử dụng trong thư từ, bao gồm cả thư kinh doanh.

Dono: Thậm chí còn kính trọng hơn Sama, nó thường được sử dụng trong thư nhưng hầu như không còn được sử dụng trong giao tiếp thông thường nữa.

Sensei: Có nghĩa là “tiên sinh” và thường được sử dụng khi gọi một giáo viên, một người hướng dẫn hoặc người cố vấn. Một sinh viên sẽ sử dụng thuật ngữ này khi gọi một giáo viên đại học. Giáo sư Abe sẽ được gọi là Abe Sensei.

Senshu: Từ Nhật Bản có nghĩa là siêu sao, một chức danh được dành riêng cho các vận động viên thể thao nổi tiếng. Ví dụ, một vận động viên bóng chày nổi

tiếng của Nhật là Suharato Oh sẽ được gọi là Oh Senshu. Các võ sĩ Sumo có hậu tố riêng là Zeki.

Kun và Chan: Được sử dụng để gọi một người bạn cùng tuổi hoặc ai đó có địa vị tương tự hoặc thấp hơn. Nó được sử dụng với tên hoặc họ. Bố mẹ thường sử dụng nó như một từ giảm nhẹ đối với con cái. Kun được sử dụng cho nam giới và Chan sử dụng cho nữ giới. Do đó bố mẹ của Sokichi Abe có thể gọi anh ta là Sokichi Kun và chị Miho của anh ta là Miho Chan.

#### Các tên của Hàn Quốc

Một lần nữa, họ đứng trước, tiếp theo là tên. Hầu hết người Hàn Quốc có hai tên, giống như Roh Tah Woo hoặc Kim Youn Sam. Trong văn hóa Hàn Quốc, việc sử dụng tên cá nhân hoặc tên thánh để gọi thường chỉ giới hạn trong những thành viên của cùng một gia đình hoặc bạn rất thân. Những tước vị lịch sự xã giao ngày càng được sử dụng nhiều trong kinh doanh quốc tế nhưng nhìn chung vẫn có thể gọi một đồng nghiệp Hàn Quốc chỉ bằng họ của anh ta/cô ta. Những phụ nữ đã lập gia đình không lấy tên của chồng mình, do vậy bạn có thể nghe ông Roh giới thiệu vợ mình là Bà Kim-tên thời con gái của bà.

#### Tên người Nga

Khi giao tiếp với các doanh nhân nước ngoài, những người Nga, bất kể là khi bạn đang làm việc với một khách từ nước ngoài hay với doanh nhân trong nước, coi nghi thức có ưu tiên cao. Thông thường trong các cuộc gặp đầu tiên, người Nga (điều này cũng phổ biến ở tiểu lục địa Ấn Độ) sẽ gọi tên bạn theo chức danh trong kinh doanh của bạn, ví dụ giám đốc công ty Smith hoặc thủ quỹ công ty Jones. Bạn cũng nên làm tương tự. Mặc dù điều này nghe có vẻ ngược ngịu, nhưng việc sử dụng chức danh (Tổng giám đốc Koslov) là một thói quen được chấp nhận. Nếu trong card kinh doanh mà bạn nhận được không ghi rõ chức danh, gọi một người Nga bằng tên của anh ta hay cô ta sẽ là một sự xúc phạm.

Các tên của người Nga được đọc với thứ tự giống như ở Phương Tây: tên (imya), đệm (otchestvo) và họ (familiya). Sự tình cờ ở đây là tên đệm của người Nga là được đặt theo tên cha-một tên xuất phát từ tên của cha người đó. Ví dụ như

tên Mikhail Sergievich Gorbachev. Tên là Mikhail (từ tiếng Nga tương đương với Michael) và họ là Gorbachev. Tên đệm là Sergievich, có nghĩa trong văn học tương đương với “con trai của người tên là Sergie”. Những phụ nữ Nga bổ sung thêm chữ cái “a” (hậu tố chỉ phụ nữ) vào họ của mình và tên cha của mình. Ví dụ Raisa Gorbachev (vợ của Mikhail) được người Nga biết đến như Raisa Maximova Gorbacheva-chữ cái chỉ phụ nữ “a” được thêm vào họ của bà cũng như vào tên đệm “Maximov”. Khi những người Nga có mối quan hệ vượt quá giai đoạn xã giao, họ sử dụng tên và họ cha như là một cách gọi ít mang tính chính thức hơn.

Tên người Tây Ban Nha

Trong hầu hết tên của người Tây Ban Nha hoặc Bồ Đào Nha (áchentina là một ngoại lệ lớn của quy tắc này) mọi người có hai họ, một họ là họ cha, một là họ mẹ. Chỉ họ của cha, được đặt đầu, thường được sử dụng khi gọi một ai đó. Những ai quen với cấu trúc tên Latinh thường nhầm lẫn rằng họ cha là đệm trong tên. Hãy lấy ví dụ bằng cái tên Julio Cortez Garcia. Anh ta sẽ là Senor Cortez, với Cortez là họ của cha anh ta và Garcia là họ của mẹ anh ta. Giả sử Senor Cortez gặp và cưới Rosa Perez Carrera. Cô sẽ trở thành Bà Rosa Perez de Cortez. Con trai của họ được đặt tên là Pablo sẽ được gọi là Pablo Cortez Perez, lấy họ của bố và họ của mẹ trong tên của mình. “Họ” của Pablo là Cortez, lấy từ họ của bố.

ở nhiều nước nói tiếng Tây Ban Nha, có một thói quen ngày càng phổ biến là nối họ của bố với họ của mẹ với một dấu gạch ngang và sử dụng hai từ này như họ, tức là Cortez-Perez. Có vài sự lựa chọn khi gọi tên những phụ nữ đã lập gia đình. Khi đã có đám cưới, Rosa Perez Carrera có thể được gọi là Senora Rosa Perez Cortez, Senora de Cortez (có nghĩa là vợ của Cortez) hoặc La Senora.

Trong ví dụ này, Rosa Cortez không bao giờ được nhắc đến với cái tên Bà Julio Cortez-một hình thức phổ biến để gọi những phụ nữ đã lập gia đình ở Bắc Mỹ. Giống như những người Nga, rất nhiều nền văn hóa Latinh rút gọn tên của mình. Do đó Francisco sẽ trở thành Paco và Guadalupe sẽ trở thành Lupe. Du khách nên tránh sử dụng những tên rút gọn này, trừ khi được yêu cầu gọi như vậy.

Tên người Ấn Độ

Những người Hin đū thường không có họ và thay vào đó họ sử dụng chữ cái đầu tiên trong tên của cha mình cùng với cùng với tên thánh của mình. Do đó, tên V.Naipal thực sự có nghĩa là Naipal, con trai của ông Vijay. Anh ta sẽ được gọi là Naipal. Cơ cấu tên tương tự được sử dụng đối với phụ nữ . Nhưng nếu một phụ nữ có tên là P.Samateer cưới V.Naipal, cô ta cũng sẽ được biết đến với cái tên là bà Samateer Naipal. Một chú ý nữa: khi làm việc với người phương Tây, những người Hindu có những cái tên rất dài có thể rút ngắn tên mình lại vì lý do tiện lợi. Do đó, ông S.Ramsanlati có thể rút ngắn tên của mình lại thành ông Ramsan.

#### Tên người Ả-rập

ở các nước Ả-rập, một cá nhân được gọi bằng tên của anh ta hay cô ta và bất kỳ chức danh nào mà họ có. Một Tiên sỹ Abdul bin al-Qazar sẽ được gọi là tiên sỹ Abdul. Từ “bin” có nghĩa là “con của” và có thể có mặt nhiều lần trong tên vì nó thường thể hiện bằng phả hệ. Một cấu trúc tên phổ biến nữa là Abd, tiếp theo là tên của một thuộc tính của Chúa. Do vậy tiên sỹ Abd al Qazar al-Haj sẽ là tiên sỹ Abd Al-Qazar. Rất nhiều người sẽ lấy chức danh Haj nếu như họ đã hoàn thành một chuyến viếng thăm Mecca, vùng đất thánh của đạo Hồi.

#### Một vài nhận xét về cách gọi tên

Trên thực tế đây là một mớ hỗn độn về ngôn ngữ và cách tốt nhất để tránh những lỗi về gọi tên là rèn luyện trước. Hãy học hệ thống gọi tên của một nền văn hóa và rèn luyện tên của những người liên hệ với bạn trước khi bạn đến nước đó. Nếu bạn không chắc chắn về cách phát âm hoặc thứ tự các từ một cách chính xác, hãy hỏi lãnh sự của mình ở nước đó hoặc một trường dạy ngôn ngữ cấp đại học hoặc hỏi các đơn vị cung cấp dịch vụ dịch thuật để nhờ họ cho lời khuyên. Nếu phải gặp những người lạ, một điều quan trọng là phải tập trung vào tên khi người đó giới thiệu với bạn. Hãy dừng nghĩ về những gì bạn sắp sửa nói và thay vào đó bạn nên lắng nghe lời giới thiệu. Lặp lại tên đó ngay lập tức trong buổi nói chuyện hoặc khi bạn chuẩn bị bắt tay. Nhìn vào khuôn mặt của khách để tạo ra một sự liên hệ với tên của người đó. Khi tên của khách được lặp lại, bạn có thể hỏi xem nó được phát âm như thế nào. Khi tạm biệt, ngay cả sau khi một cuộc nói chuyện rất ngắn, sử dụng tên của người đó trong lời chào của bạn.

## Chào hỏi trực tiếp

Khi bạn đã nắm được cách gọi tên của một nền văn hóa, một vấn đề quan trọng tiếp theo là chào hỏi trực tiếp mà bạn có thể thực hiện với đồng nghiệp người nước ngoài- và hình thức chào hỏi nào mà họ hy vọng sẽ nhận được từ bạn. Không phải tất cả mọi người đều thích hình thức vỗ vai, bắt tay rất chặt, một hình thức chào hỏi rất nổi tiếng của người Mỹ. Ngược lại, những người Mỹ có thể coi cách bảo thủ theo truyền thống của người Nhật bản (cúi chào) như một dấu hiệu của sự lạnh nhạt và không tin tưởng. Nó thực sự tùy thuộc vào người khách để thích nghi và, trong trường hợp này, nhập gia tùy tục là cách thức tốt nhất.

Ai cũng có cách của mình

Mỗi nền văn hóa có hình thức cử chỉ chào hỏi chấp nhận được của riêng mình, thường dựa vào mức độ trang trọng trong xã hội. Các quy tắc của nghi lễ về khoảng cách xã hội ở mỗi nền văn hóa thì khác nhau. Ví dụ, người châu Phi ít mang tính chặt chẽ trong việc chào hỏi hơn rất nhiều so với những người châu Âu. Hãy chờ đón một sự chào hỏi trực tiếp nồng nhiệt, một cái bắt tay hoặc vỗ vai kéo dài ở các nền văn hóa châu Phi. Người ta cũng hy vọng được hỏi về chuyến đi của bạn như thế nào và gia đình bạn dạo này ra sao. Truyền thống chào hỏi lâu bắt nguồn từ thời khi những người châu Phi từng phải đi bộ nhiều dặm thăm những ngôi làng láng giềng để giao tiếp với nhau. Việc đến thăm và chào hỏi vồn vã được coi là điều tối thiểu mà một người trong làng có thể thực hiện đối với người khách. Đừng nên nóng vội với những sự trao đổi dài như vậy và đừng nên vội vã. Ngược lại, hãy hòa nhập với tâm trạng và đánh giá cao rằng người mà bạn đến thăm đã chuẩn bị đủ thời gian để hỏi han về cuộc sống của bạn.

Tại áchentina, chào hỏi thường rất cảm động với vô số những cái ôm và hôn, không khác nhiều với việc người Pháp hôn (hôn vào cả hai má). Điều này thậm chí cũng đúng trong các cuộc họp vì mục đích kinh doanh, trừ khi chúng rất trang trọng. Tại áchentina, nam giới hôn nữ giới, nữ giới hôn nữ giới nhưng nam giới thường không hôn nam giới. Ngược lại cách chào hỏi của người Trung Quốc cố tránh sự tiếp xúc trực tiếp. Thông thường việc chào hỏi bằng một cái gật đầu hoặc hơi cúi chào. Tuy nhiên, khi làm việc với các cá nhân ở những nền văn hóa trong

đó việc tiếp xúc trực tiếp là phổ biến, ví dụ bắt tay, người Trung Quốc sẽ thích nghi và bắt tay. Đừng suy diễn rằng một cái bắt tay nhẹ hoặc thiếu giao tiếp bằng mắt là một dấu hiệu yếu đuối hoặc không hứng thú. Nó chỉ đơn giản là đồng nghiệp Trung Quốc của bạn chưa hoàn toàn quen với việc tiếp xúc trực tiếp khi chào hỏi một người lạ.

Những vấn đề về khoảng cách

Tại các nước văn hóa theo Đạo Hồi, cần phải chú ý đặc biệt khi chào hỏi một người khác phái. Một phụ nữ không theo đạo Hồi làm ăn trong một nền văn hóa như vậy có thể xác định phương cách chào hỏi. Cô ta có quyền lựa chọn liệu có đưa tay mình ra trong khi giới thiệu hay không. Đừng cảm thấy ngạc nhiên, mặc dù điều này được thực hiện một cách miễn cưỡng. Cuối cùng, giao tiếp trực tiếp giữa các giới khác nhau là rất giới hạn (và mức độ rất khác nhau, phụ thuộc vào mức mà đạo Hồi ảnh hưởng tới nền văn hóa). Đối với đàn ông, các quy tắc khi chào hỏi một phụ nữ theo đạo Hồi thì khác. Quy tắc số một là không bao giờ chào hỏi một phụ nữ bằng một cái hôn. Đồng thời không bao giờ đưa tay của mình ra trước. Ngược lại hãy đợi và xem xem liệu cô ấy có chìa tay ra với bạn hay không. Nếu cô ấy đưa tay ra, bạn có thể bắt tay. Ngược lại chào hỏi bằng lời là đủ.

Cuối cùng, mỗi nền văn hóa có các quy tắc của riêng mình về khoảng cách không gian. Ví dụ, những người Úc, người Argentina và hầu hết người châu Á sẽ di chuyển lại gần bạn và gần như đứng sát mặt người mà họ đang gặp. Những người Bắc Mỹ và rất nhiều người châu Âu sẽ cảm thấy rất bất tiện với sự xâm phạm “khoảng không gian cá nhân” này và coi đó là một cử chỉ hung hăng. Trên thực tế không phải vậy. Một điều quan trọng cần phải nhận ra là việc sát lại gần nhau chỉ là một thói quen phổ biến trong văn hoá. Trong hầu hết các nền văn hóa Ả-rập, đàn ông sẽ nắm lấy cánh tay hoặc vai của một đồng nghiệp để nhấn mạnh vào một điểm nào đó.

Quy ước về danh thiếp

Một trong những ấn tượng đầu tiên mà bạn tạo ra đối với một đồng nghiệp nước ngoài là thông qua danh thiếp của mình, trong rất nhiều nền văn hóa, đặc biệt là châu Á, việc trao đổi danh thiếp là một nghi lễ có ý nghĩa nhiều hơn là một cử chỉ

mang tính hình thức thông thường. Điều này đặc biệt đúng ở Nhật Bản, nơi mà việc trao đổi danh thiếp mang tính trang trọng.



Ngày nay, việc dịch danh thiếp của bạn ra tiếng của nước mà bạn đến thăm còn có ý nghĩa nhiều hơn một cử chỉ lịch sự. Danh thiếp song ngữ là một nguyên tắc phổ biến, một mặt in bằng tiếng mẹ đẻ của bạn và mặt kia in ngôn ngữ của nước mà bạn giao dịch. Nếu bạn sử dụng danh thiếp chỉ in một mặt, hãy luôn luôn đưa mặt được in thông tin cho đồng nghiệp của mình. Nếu danh thiếp của bạn được in song ngữ, hãy chắc chắn rằng mặt được in ngôn ngữ nước chủ nhà được nhìn thấy khi đưa các. Đừng bao giờ ném danh thiếp qua bàn hoặc trên mặt bàn. Hành động này thể hiện thái độ không tốt hoặc nyetkulturny (không nhận thức được ý nghĩa văn hóa), như người Nga thường nói. Những người châu á coi đây là một cử chỉ rất mất lịch sự.

Đặc quyền nhờ cấp bậc

Nếu bạn phải trình bày cho rất nhiều người nước ngoài cùng một lúc, hãy đưa danh thiếp của bạn cho người có cấp bậc cao nhất hoặc người lãnh đạo đoàn trước. Đây là một dấu hiệu của sự tôn trọng và tránh bối rối cho những thành viên có cấp bậc thấp hơn trong đoàn, những người thậm chí trong tình huống ngược lại có thể từ chối danh thiếp của bạn nếu như người đứng đầu chưa nhận được danh thiếp của bạn. Trong hầu hết các nền văn hóa châu á, đưa danh thiếp bằng hai tay thể hiện sự tôn trọng và đánh giá cao tầm quan trọng của việc trao đổi này. Tốt nhất nên cầm các ở hai góc trên khi đưa các. Tương tự bạn nên nhận danh thiếp bằng cả hai tay. Một khi bạn đã cầm trong tay mình, hãy dành thời gian để đọc nó-không chỉ liếc qua mà cần đọc kỹ. Thông thường đây là một thời gian lý tưởng để tập đọc tên một người, điều này sẽ giúp bạn liên kết khuôn mặt với tên của người đó.

Tại Nhật Bản và nhiều nền văn hóa châu á khác, sẽ là một sự xúc phạm nếu như bạn đặt danh thiếp trực tiếp vào túi ví hoặc hộp đựng các danh thiếp của mình mà không dành thời gian đọc. ở Nhật Bản, tốt nhất bạn nên đặt chiếc danh thiếp ở trên bàn ngay trước mặt bạn, đặc biệt trong lần gặp đầu tiên. Điều này thể hiện sự tôn kính. (Một ngoại lệ đối với quy tắc này là ở Hàn Quốc, nơi việc nhìn chăm



chăm vào danh thiếp hoặc tôn trọng nó bằng cách đặt danh thiếp ở trên bàn sẽ được coi là hành vi gây khó chịu, ở Hàn Quốc bạn có thể liếc qua chiếc các và đút nó vào trong túi của bạn để có thể tham chiếu sau này.) Bạn có thể viết lên danh thiếp của mình, nhưng việc viết lên các của người khác sẽ bị coi là hỗn láo và không tôn trọng người đó. Hãy đối xử với chiếc các bằng sự tôn trọng. Lý tưởng nhất, hãy mang theo một chiếc hộp đựng danh thiếp nhỏ.

ở những nước theo đạo Hồi tay trái được coi là không sạch sẽ. Thậm chí ở rất nhiều khu vực không theo đạo Hồi ở châu Phi và châu á, phong tục sử dụng tay phải nhiều hơn tay trái đã phát triển. Do vậy khi đưa hoặc nhận danh thiếp bạn hãy sử dụng tay phải.

ở châu Âu và Bắc Mỹ, danh thiếp ít mang tính trang trọng hơn rất nhiều và chỉ được sử dụng để theo dõi xem một người là ai trong các cuộc gặp liên tiếp. Nếu bạn đến những nước này để bán hàng, những người đón tiếp bạn sẽ tập trung vào sản phẩm của bạn chứ không tập trung vào danh thiếp.

#### Các quy tắc liên quan đến danh thiếp

- + Việc dịch danh thiếp của bạn ra ngôn ngữ của nước chủ nhà không chỉ thể hiện sự lịch sự, nó là một điều bắt buộc hiện nay. Hãy để chiếc danh thiếp mang lại lợi ích tối đa cho bạn.
- + Luôn luôn đưa danh thiếp với mặt được in được lật lên hoặc, trong trường hợp danh thiếp được in song ngữ, mặt in tiếng nước chủ nhà được lật lên.
- + Hãy đợi nghe giới thiệu trước khi đưa danh thiếp của bạn.
- + Đưa danh thiếp lần lượt theo thứ tự cấp bậc của những người mà bạn đang tiếp xúc.
- + Nội dung: bao gồm tên và chức danh của bạn. Trong một số nền văn hóa việc đưa học hàm học vị của bạn cũng phổ biến.
- + Chức danh trong kinh doanh có thể gây nhầm lẫn và thường không được dịch chính xác. Nếu chức danh của bạn rất không phổ biến trên trường quốc tế, ví dụ như Trưởng nhóm đào tạo, hãy xem xét tránh việc dịch từng từ một, thể hiện địa vị và công việc của bạn bằng những từ quen thuộc với nước chủ nhà. Đừng thổi phồng chức danh công việc. Và cũng nên kiểm tra lại việc dịch. Bạn không muốn chức danh Phó giám đốc bán hàng trở thành giám đốc phó bán hàng, đúng không.
- + Những từ viết tắt hoặc thương hiệu nổi tiếng (ví dụ như IBM) không cần phải được dịch ra, và những từ này cũng không nên có trong các logô.
- + Hãy mang nhiều danh thiếp theo mình. Có thể bạn sẽ cảm thấy rất lúng túng nếu như bạn bị hết các và trong một số nền văn hóa, điều này có thể là một sự xúc phạm.

- + Rất nhiều nhà quản lý mang hai loại danh thiếp. Một loại chỉ được sử dụng để giới thiệu và không có những thông tin để liên hệ. Loại kia được sử dụng trong những cuộc gặp gỡ trang trọng hơn và bao gồm những thông tin liên hệ.
- + Luôn luôn tôn trọng danh thiếp của đồng nghiệp.

Những điều cấm kỵ trong giao tiếp

Những cuộc nói chuyện nhỏ thường chính là cái khiến cho việc kinh doanh trôi chảy, nhưng nó cũng có thể gây khó khăn tới mức làm hỏng một mối quan hệ ngay từ lúc đầu. Cách tốt nhất tránh những chiếc bẫy này là cố lái cuộc nói chuyện tránh xa những điều cấm kỵ cơ bản như chính trị, tôn giáo, chủng tộc và những câu chuyện lịch sử tiêu cực và nên tập trung vào những vấn đề ít nhạy cảm hơn như thể thao, gia đình, thức ăn hoặc kinh nghiệm đi du lịch. Nếu như người nói chuyện với bạn vẫn khăng khăng muốn thảo luận một chủ đề gây tranh cãi, một điều quan trọng là bạn cần phải lắng nghe chăm chú và cởi mở. Thông thường cách tốt nhất là đơn giản hãy để người đó thổ lộ cảm giác của họ.

Trong rất nhiều nền văn hóa nơi có cảm xúc rất cao (ví dụ như những người Nga, được biết đến bởi thiên hướng thích những cuộc tranh luận tình cảm kéo dài), một cách để tránh sự leo thang trong đối đầu về ngôn ngữ về một chủ đề gây tranh cãi là để sự kéo dài đó làm lợi cho bạn, đừng ngắt sự công kích kịch liệt của họ mà hãy để họ bộ lộ hết cảm xúc, những lời giải thích và lý do của họ. Khi họ dùng bạn sẽ thấy rằng họ kém mạnh mẽ hơn lúc sự bất đồng nảy sinh và có thể còn sẵn sàng thoả hiệp, hoặc ít nhất hiểu được một số giá trị trong quan điểm của bạn.

Trước khi bạn đến thăm một nền văn hoá hay một đất nước mới, sẽ tốt hơn nếu bạn có một chút hiểu biết về lịch sử của nước này. Những kiến thức này không chỉ giúp bạn đặt những gì bạn chuẩn bị biết trong bối cảnh mà còn giúp bạn tránh được những câu nói hớ về lịch sử của một quốc gia. Nêu lên những cuộc thanh trừng của nhà độc tài Xô Viết Joseph Stalin và những khía cạnh tiêu cực khác của thời kỳ này rất có thể sẽ khiến cho một người Nga cảm thấy tức giận. Tranh luận những lời buộc tội của những người Do thái sống sót sau thời kỳ phát xít Đức với một đồng nghiệp là doanh nhân người Thụy Sĩ chỉ đem lại sự rắc rối. Xới lại một quá khứ gây tranh cãi không phải là cách gây ấn tượng cho một đồng nghiệp kinh doanh hay để thúc đẩy một mối quan hệ kinh doanh có thể đem lại nhiều lợi nhuận.

Tầm quan trọng của giao tiếp xã hội

Trong hầu hết các nền văn hóa, ngày làm việc chính thức hầu như không bao giờ kết thúc lúc 5 giờ chiều. Trên thực tế, trong rất nhiều nền văn hóa ngoài Bắc Mỹ, mặt trời lặn báo hiệu sự bắt đầu của thời gian để tạo dựng mối quan hệ “nghiêm túc”-một điều rất quan trọng để kết thúc thành công một công việc kinh

doanh. Những khoảng thời gian giao tiếp xã hội thường quan trọng hơn các cuộc gặp gỡ kinh doanh chính thức diễn ra trong ngày khi phải ký kết một thoả thuận. Trong những khoảng thời gian này, không phải là những chi tiết kinh doanh thực sự sẽ được thảo luận mà là để củng cố thêm những mối quan hệ.

Tuy nhiên, rất nhiều nền văn hóa, không quá nhạy cảm về những bữa ăn làm việc của họ. ở Mỹ, việc thảo luận những chi tiết của công việc kinh doanh trong bữa ăn sẽ không bị coi là mất lịch sự. Thái độ của người Mỹ thiên về kết hợp công việc kinh doanh với thời gian giải trí gắn với niềm tin của họ rằng bạn “quan tâm tới công việc kinh doanh” trước khi bạn có quyền nghỉ ngơi. Cuối cùng thì một bữa ăn sáng sôi nổi không chỉ là một cơ hội giao tiếp; nó là một cách để có thêm vài giờ quý giá ngoài thời gian làm việc trong ngày.

Làm việc nhiệt tình, chơi nhiệt tình

Bất kể bạn đang ở nước nào, việc chấp nhận bất kỳ lời mời gặp gỡ nào ngoài giờ làm việc là rất quan trọng. Lây có mệt mỏi sau một chuyến bay dài, đói, ốm, kiêng rượu có thể gây tức giận cho người mời và thường không chỉ được coi là một dấu hiệu của một người khó hòa đồng và có tính trịnh thượng. Trong một số nền văn hóa, nếu không có thời gian xây dựng quan hệ này thì rất khó có thể tương tượng được công việc kinh doanh sẽ tiến triển.

Tất nhiên, giờ ăn rất khác nhau trong các nền văn hóa. Hãy học trước để biết về thời gian khi mọi người ăn và lập kế hoạch theo thời gian này. Trong rất nhiều nền văn hóa Latinh (hầu như tất cả các nước Mỹ Latinh, Italia và Tây Ban Nha) cũng như ở Trung Đông, ăn trưa là bữa ăn chính trong ngày- và là bữa ăn trong đó có thể xây dựng các mối quan hệ kinh doanh. ăn nhiều vào bữa sáng có thể khiến bạn cảm thấy no vào buổi trưa, đúng vào lúc bạn thấy cần phải gây ấn tượng với đối tác nước ngoài trong một bữa ăn trưa có tới bảy món. Hãy lập kế hoạch trước. ăn nhẹ vào buổi sáng- và hãy nhớ rằng bữa tối ở những nước mà ăn trưa là bữa chính thường rất muộn vào buổi tối và thức ăn cũng rất ít.

Những lo lắng trong bữa tối

Nếu bạn phải đi công tác, sớm hay muộn bạn sẽ phải đối mặt với việc phải lựa chọn ăn một số món ăn lạ mà trong bè ngoài có thể hấp dẫn hoặc trông rất kinh tởm. Hầu hết doanh nhân đều có một câu chuyện đáng nhớ nào đó liên quan đến lần đầu tiên họ phải ăn thịt chó ở Hàn quốc hoặc mắt cừu ở Arập Xê út hoặc xúc xích được bao bởi ớt ở Mỹ hoặc thịt hà mã ở Nam Phi. Hãy nhớ, từ chối những món ăn này tương đương với việc bạn từ chối đất nước và nền văn hóa của người tiếp đón bạn. Đôi khi chỉ đơn giản là không có cách nào thoát được và cần phải “có người hy sinh cho nhóm”, như người Mỹ vẫn nói. Một cách để đối phó là đừng suy

nghĩ gì cả. Đừng hỏi quá nhiều câu hỏi về cái mà bạn đang ăn-chỉ đơn giản là thử và thưởng thức nó. Nếu như thức ăn hoàn toàn kinh khủng đối với bạn, cố gắng nuốt chửng từng miếng rất nhỏ- có lẽ bạn còn không nếm nó. Những người khiếp sợ cảm giác về một số món ăn nhất định xấu tới mức tới 95% cảm thấy bị thần kinh. Trên thực tế cá sấu có mùi vị như gà-và rất nhiều những loại thịt lạ khác cũng vậy. Và ai biết, nếu như bạn có thể vượt qua hình ảnh tâm lý do chính nền văn hóa của bạn tạo ra về cái mà bạn đang ăn, có thể bạn còn thích mùi vị của thức ăn.

### Những nghi lễ khi uống rượu

Trong rất nhiều nền văn hóa rượu vẫn là một chất kích thích quan trọng, là chất dầu nhờn bôi trơn mối quan hệ và là loại mỡ cho chiếc má phanh sử dụng trên con đường tới một giao dịch kinh doanh thành công. Trong khi những bữa ăn kinh doanh của người Mỹ ngày càng tránh xa hoàn toàn rượu, những nước khác trên thế giới vẫn thưởng thức một chút nhấm nháp trong bữa ăn trưa và trong những cuộc gặp gỡ ngoài giờ có liên quan tới công việc kinh doanh.

ở rất nhiều nước, ví dụ như Nga và Hàn Quốc, khả năng uống (hoặc ít nhất cố gắng uống) nhiều rượu trong những khoảng thời gian ngắn ở một mức độ nào đó vẫn được coi là một chỉ số về nam tính-hoặc nữ tính của một cá nhân. Trong vài nền văn hóa châu á, đặc biệt là Trung quốc và ở Nga, việc cụng ly vẫn phổ biến (không bao giờ nâng cốc trước chủ nhà-đây là thể hiện sự nyetkulturny). Luôn luôn chuẩn bị vài lời chúc mừng hoặc đùa vui dí dỏm để phát biểu. Tránh những cụm từ hoặc câu nói sâu sắc và tránh những câu đa nghĩa. Hãy nói ngôn ngữ đơn giản và tránh những thông điệp khó hiểu. Đây là một khoảng thời gian vui vẻ, không phải là lúc đưa ra nhận định bóng gió.

Có lẽ nền văn hoá uống rượu nổi tiếng nhất trên thế giới là ở Nga. Tất nhiên, không có bữa ăn nào ở Nga hoàn toàn không có rượu, rượu là một ngành kinh doanh lớn ở đất nước này. Chỉ riêng rượu trắng đã chiếm 5% tổng doanh số bán lẻ ở Nga. Và tất nhiên, một chai rượu đã mở ra phải được uống hết. Nhưng điều này không liên quan nhiều tới một số truyền thống sâu sa của người Nga mà nó liên quan tới việc không có những chai có nắp xoáy cũng như không có nhiều chai có thể đóng nắp lại được.



### Phá bỏ rào cản

Trong rất nhiều nền văn hóa châu á, giống như ở Nga, gần như không thể tránh được việc phải uống nhiều rượu. ở những nền văn hóa cứng nhắc như ở Hàn Quốc và Nhật bản, việc này giúp phá bỏ rào cản xã hội nghiêm khắc giữa các giai cấp và tạo ra một cách để có thể tạo ra sự thân mật. Theo truyền thống chủ và khách thay nhau rót đầy cốc của người kia và khuyến khích họ uống hết cốc rượu đó.

Đối với những ai không uống rượu (trừ lý do tôn giáo), có thể việc từ chối để thoát khỏi phong tục uống rượu sẽ rất phức tạp và khó khăn. Mặc dù rất miễn cưỡng công nhận điều này, những người ở các nền văn hóa chấp nhận việc uống nhiều rượu có lẽ sẽ không hoàn toàn tin tưởng những ai kiêng rượu. Họ không thích làm ăn với người lạ và uống rượu xã giao là một phần của việc xây dựng mối quan hệ.

Nếu bạn không thích rượu, hãy giữ kín điều này. Việc thể hiện thái độ thẳng thắn về sự tinh táo có thể là một yếu tố làm hỏng các mối quan hệ. Tất nhiên, nhấp một cốc rượu trong suốt buổi tối là một cách mà bạn có thể thoát được việc uống nhiều rượu nhưng thường phải dùng đến cách lừa gạt chuyên nghiệp hơn. Nhiều doanh nhân đã nổi tiếng với việc giả vờ say chỉ sau một hoặc hai lần uống để tránh bị say thật sự. Một người quản lý ngân hàng của Anh nhớ lại anh ta đã liên tục lấu cá với các đồng nghiệp người Nga bằng cách thay rượu vodka bằng nước, chỉ uống một hơi rượu sau khi các đồng nghiệp Nga uống ba hoặc bốn lần mà thậm chí không bỏ qua một lần cụng ly nào và không thể hiện rằng mình không tham gia uống. Việc tráo đổi càng lúc càng dễ hơn-ít có khả năng bị phát hiện hơn-khi buổi tối càng kéo dài.

Khi phải uống rượu xã giao, có một số quy tắc khác nhau cho phụ nữ. Những quy tắc này sẽ được thảo luận ở chương sau.

chú ý về văn hóa: nếu bạn là một người quan trọng bạn sẽ thấy rằng khi mình đi tới châu á, bạn sẽ bị thách thức uống rượu bởi người đón tiếp mình. Hàn quốc và Việt Nam đặc biệt có khả năng cạnh tranh trong lĩnh vực này. Đây là một chiếc bẫy rất dễ mắc và thông thường tốt nhất nên từ chối lời mời hoặc để đối thủ chiến thắng. Bạn sẽ chẳng được gì nếu bạn thắng trừ một hậu quả khó chịu và sẽ bị mất nhiều thứ.

#### Quy tắc ăn mặc toàn cầu

Dù có nhận ra hay không, bạn giao tiếp thông qua cách ăn mặc, kiểu tóc, màu xi đánh giày và thậm chí cả móng tay của bạn. Người ta có thể không đẹp vì lựa nhưng thực tế là bề ngoài của bạn có tác động rất quan trọng tới việc tạo ra ấn tượng tốt trong lần gặp đầu tiên. ăn mặc là một phần quan trọng trong sự thành công của một doanh nhân. Trong khi bạn có thể muốn thể hiện phong cách của mình, ăn mặc quá loè loẹt hoặc quá kiêu cách có thể thực sự tạo ra sự phân tán. Quần áo nên là một nền tảng lịch thiệp cho tính cách và công việc của bạn. Kiểu tóc lạ lùng, trang điểm quá mức, quá nhiều đồ trang sức và mùi nước hoa sặc sụa có thể làm mờ hình ảnh cũng như nghề nghiệp của bạn và đưa ra một tín hiệu sai đối với đồng nghiệp nước ngoài.

Mặc dù ở hầu hết các nền văn hóa, giai cấp giàu có thường có xu hướng thể hiện trong cách ăn mặc và trang điểm đồ trang sức, nếu bạn có công việc kinh doanh đi tới đó đừng cố bắt chước họ từng tí một. Tốt hơn hết các du khách nên thể hiện một phong cách trầm lặng. Có một ngoại lệ đối với quy tắc này: một chiếc đồng hồ đắt tiền thường được chú ý và coi là một biểu tượng tinh tế của sự thành công và giàu có ở hầu như tất cả các nền văn hoá tham gia kinh doanh quốc tế.

#### Hãy ăn mặc đơn giản

Cùng với sự ra đời của ngôi làng toàn cầu và quốc tế hóa công việc kinh doanh, khoảng trống dành cho sự sáng tạo trong cách ăn mặc trong kinh doanh và sự chấp nhận phong tục địa phương đã biến mất. Trong khi du khách kinh doanh quốc tế chưa mặc chung một “bộ đồng phục”, thông thường họ có xu hướng hướng tới một tiêu chuẩn quốc tế của việc ăn mặc cho cả nam giới và nữ giới. Một bộ comle rất vừa-thường màu xanh, xám hoặc đen-là phù hợp cho hầu hết các tình huống kinh doanh trang trọng và hầu hết các sự kiện xã hội, bao gồm đi ăn tối ở nhà hàng hoặc đi xem kịch. Thậm chí ở những sự kiện xã hội thông thường hơn, việc ăn mặc bảnh bao cũng đem lại lợi ích. Theo kinh nghiệm: khi bạn không chắc chắn, tốt hơn hết nên ăn mặc cẩn thận.

Đối với những du khách kinh doanh hướng tới những môi trường kinh doanh ở các vùng nhiệt đới như châu Phi hoặc Trung Đông, quy tắc ăn mặc tương tự vẫn áp dụng ở hầu hết các địa điểm: có nghĩa là, một bộ comle bảo thủ và tốt hơn là mang tính “nhiệt đới”. Một chiếc áo sơ mi màu sáng-tốt nhất là màu trắng” và một chiếc cavát là tiêu chuẩn cần tuân theo. Mặc dù hầu hết các nền văn hóa này không coi trọng về ăn mặc, những chiếc áo sơ mi dài tay vẫn được ưa chuộng. áo sơ mi ngắn tay được chấp nhận trong những cuộc gặp thân mật sau giờ làm.

Hãy nhớ đối với phụ nữ, bạn vẫn đang làm việc trong một thế giới hầu như do đàn ông thống trị-váy dài và quần áo vẫn phổ biến hơn váy ngắn ở hầu hết mọi nơi trên thế giới ngoài Bắc Mỹ. Đối với phụ nữ, việc ăn mặc mạnh mẽ, như người Mỹ vẫn thường gọi, không đem lại điểm gì trong khi đàm phán ở hầu hết mọi nơi. Trên thực tế nó có thể khiến mô hình nữ doanh nhân muốn thể hiện sức mạnh đàn ông gặp khó khăn hơn.

chú ý về văn hóa: mặc dù hầu hết những cái được coi là “cách ăn mặc kinh doanh tiêu chuẩn” đều mang phong cách phương Tây, một số nền văn hóa sẽ khuyến khích du khách mặc quần áo địa phương. Các quốc gia có nhiệt độ cao như vùng tiểu sa mạc châu Phi và Đông Nam á có phong cách này rất rõ.

Màu sắc cũng quan trọng

Nếu bạn giả định rằng một bộ com lê bảo thủ màu tối ít gây ra sự tức giận nhất, có lẽ bạn đúng. Nhưng có những mối nguy hiểm ẩn sau những chi tiết nhỏ mà đàn ông và phụ nữ có thể lựa chọn. Mỗi nguy hiểm rõ ràng và hiện hữu nhất là trong màu sắc thực sự của những đồ mặc bổ sung-cavát hay chiếc khăn mà bạn chọn. Các nền văn hóa coi những màu sắc khác nhau có những đặc điểm khác nhau. Ví dụ, trong khi hầu như cả thế giới coi mặt trời là màu vàng, ở Nhật Bản mặt trời rõ ràng có màu đỏ. Mặt trời đỏ cũng là một biểu tượng quốc gia quan trọng xuất hiện trên cờ tổ quốc. Trong khi trẻ em Nhật Bản vẽ mặt trời, chúng vẽ màu đỏ và cảm thấy rất kỳ lạ tại sao trẻ em phương Tây lại nghĩ rằng mặt trời màu vàng.

Màu sắc những đồ mặc bổ sung của bạn có thể thực sự làm cho người nước ngoài tức giận hoặc, nếu bạn chọn chính xác, có thể làm tăng ấn tượng tốt. Ví dụ, ở Trung quốc màu đỏ là một màu truyền thống trong các lễ cưới và được coi là may mắn, do vậy một chiếc cavát màu đỏ là một điềm tích cực. Tuy nhiên, một phụ nữ choàng một chiếc khăn màu trắng có thể đem lại một cái nhìn thông cảm. Màu trắng là màu Trung quốc truyền thống thể hiện cho tang tóc.

Một doanh nhân nam đến thăm Ả-rập xê-út nhớ lại việc anh ta lựa chọn một chiếc clavát màu xanh sáng đã nhận được những đánh giá tích cực từ vài đồng nghiệp địa phương. Màu xanh là màu của đạo Hồi. Tuy nhiên, người du khách

không có ý định tôn kính tôn giáo đó, mà anh ta đã chọn chiếc cravat đó vì đó là ngày thánh Patrick và anh ta muốn thể hiện xuất thân Ailen của mình. Ban đầu anh ta không hiểu tại sao những người Arập Xêút lại quan tâm nhiều đến một ngày lễ của người Ailen như vậy. Chỉ sau khi anh ta đã quen dần với khu vực này thì anh ta mới phát hiện ra lý do thực sự tại sao chiếc cavát màu xanh lại đem lại cho anh ta nhiều sự tán dương như vậy. Có lẽ sẽ tốt hơn nếu người doanh nhân này không đeo cavát màu xanh ở Cộng hòa Séc nơi màu xanh là biểu tượng của thuốc độc và các hoá chất độc.

### Một số phong cách quốc tế

Các nước và các nền văn hóa thường tự hào về cảm nhận thời trang của họ và hãnh diện về các phong cách cá nhân. Trên thực tế, cách ăn mặc thực sự được chấp nhận ở một nước có thể rất thông thường hoặc lại rất kỳ lạ ở một nước khác. Tuy nhiên, thậm chí ở nước có cách ăn mặc thông thường nhất là Israel, người ta ngày càng chấp nhận “đồng phục kinh doanh quốc tế”, tức là bộ comple màu tối và cavát màu sáng. Khi không chắc chắn, hãy ăn mặc cẩn thận. Bạn luôn luôn có thể tháo cavát ra và ăn mặc thông thường.

Mỹ: nhàm lẫn nhiều lần

Bạn không thể đánh giá cuốn sách bằng bìa của nó ở Mỹ. Cũng như vậy thường không thể đánh giá người mà bạn đang làm ăn với như thế nào mà chỉ dựa vào cách ăn mặc. Những người phục vụ mặc quần áo lễ phục và những thiên tài công nghệ thông tin ở thung lũng Silicôn có tài sản hàng triệu đô la chỉ mặc áo sơ mi và quần soóc tối văn phòng. Một phụ nữ bán hàng ở cửa hàng tổng hợp có xu hướng mặc đẹp hơn một nữ quản lý phụ trách chính cửa hàng đó. Đối với các ngành kinh doanh ngoài thung lũng Silicôn và Hollywood, cách tốt nhất nên mặc bộ comple bảo thủ màu tối cùng với cavát và phụ nữ nên mặc váy cùng quần lót chèn bảo thủ nhưng vẫn lịch sự. Cách ăn mặc rất mốt thường không được đánh giá cao ngoài những ngành công nghiệp mốt và âm nhạc. Quần áo ở những vùng bờ biển phía Đông và phía Tây thường có sắc thái sinh động hơn ở vùng Trung Tây và miền Nam.

Pháp: phong cách và chất lượng

Người Pháp, như người ta vẫn nghĩ, có tài bẩm sinh thực sự trong việc đánh giá cao tay nghề khéo léo, chất liệu đắt tiền, sự nguyên bản, hài hoà và phong cách. Những giám đốc cấp trung có thể không có nhiều quần áo nhưng những quần áo của họ có chất lượng tốt nhất. Những doanh nhân nam người Pháp thích ăn mặc “đồng phục” nhưng sẽ trang điểm thêm những bộ comple màu tối của họ với những chiếc cavát sặc sỡ hoặc mang theo một chiếc vali của nhà thiết kế. Họ không bao



giờ nói lỏng cavát của mình hoặc sẵn tay áo. Những hành động này sẽ không lịch lãm. Những nữ doanh nhân Pháp rất lịch sự. Móng tay được sơn và giày cao gót không nên bị nhầm với một dấu hiệu rằng họ thiếu nhạy bén kinh doanh. Đối với người nước ngoài, việc ăn mặc theo tiêu chuẩn lịch sự của Pháp là một thách thức thực sự. Lời khuyên tốt nhất là đừng nên cố gắng theo kịp người Pháp về mặt thanh lịch. Hãy đảm bảo rằng quần áo mà bạn mặc sinh động, đứng đắn và có chất lượng cao. Người Pháp không tha thứ sự thiếu *soigner*-nghĩa là, quan tâm và suy nghĩ tới hình thức bề ngoài của bạn.

Nga: Giày là quan trọng

Những người Nga rất chú ý đối với quần áo, đặc biệt là quần áo khi kinh doanh của người nước ngoài. Họ đánh giá những người khác rất nhanh dựa vào quần áo và một trong những thứ đầu tiên mà họ chú ý là giày. Những người Nga có một ý tưởng đối với giày-chúng là biểu tượng cho địa vị. Bạn có thể chú ý rằng một trong những địa điểm đầu tiên mà một người Nga sẽ nhìn chăm chăm trong lần gặp đầu tiên là bàn chân của bạn. (Đây là một trong những thói quen thời Liên Xô cũ mà rất khó chấm dứt. Trong những “ngày tươi đẹp đó”, giày là một thứ *defitsitny*-một loại hàng hóa luôn luôn thiếu và những đôi giày được bán thường xộc xệch và bị bong ra khi ướt. Những đôi giày tốt được nhập khẩu và những người được tiếp cận tới những hàng hóa nhập khẩu giá trị này được coi là có địa vị nhất định trong cộng đồng). Sở thích thời trang ở nước này rất khác với châu Âu hoặc Mỹ. Những mốt của phụ nữ Nga thường là những đôi giày rất cao, sắc sảo, những bộ quần áo chặt, rất nhiều đồ trang điểm và tóc xù. Bản thân những người Nga cũng không quen với sự giàu có và thường mặc quá mức, thậm chí trong kinh doanh. Những trang sức phô trương, đồng hồ và những đồ trang điểm đắt tiền là những vật dụng, phương tiện phổ biến nhằm gây ấn tượng với khách.

Nam Phi: sự tao nhã lôi thôi

Có thể nói rằng Nam Phi không phải là thánh địa thời trang của thế giới. Thời trang là sự đơn giản, hoặc đôi khi lôi thôi, thanh lịch và có nhiều đặc điểm phương Tây và Mỹ hơn là đặc điểm châu Phi. Trong hoạt động kinh doanh, áo sơ mi tay dài được ưa chuộng hơn áo ngắn tay, áo ngắn tay mang tính thân mật hơn. Trong nền văn hoá mà nam giới thống lĩnh này, phụ nữ vẫn hiếm khi mặc quần.

Braxin: sự thanh lịch thông thường

Giống như người Pháp, người Braxin bị ám ảnh bởi kiểu cách nhưng thường có xu hướng mặc thoải mái hơn là người Pháp. Trong rất nhiều tổ chức, những người quản lý có thể lựa chọn đeo cavát hay không, nhưng mức độ lễ nghi thay đổi theo từng khu vực như Rio de Janeiro thì có đặc điểm thoải mái hơn ở Brasilia, nơi

chính phủ đặt trụ sở. Tuy nhiên, khách nước ngoài nên cẩn thận và ăn mặc lịch sự trừ khi đã hoàn toàn chắc chắn rằng không nhất thiết phải đeo cavát.

Arập Xêút và các nước hồi giáo khác: Khiêm tốn quan trọng hơn sự thoải mái

Mặc dù rất nóng, đối với cả người nước ngoài và du khách nước ngoài thì khiêm tốn quan trọng hơn sự thoải mái. Ít nhất là trong lần gặp đầu tiên, sẽ là phù hợp nếu như một du khách nữ mặc một bộ “đồng phục” trong kinh doanh quốc tế-complê và cavát màu tối. Đừng lo lắng về việc cảm thấy không thoải mái-mọi nơi đều có điều hòa nhiệt độ. Trong khi phụ nữ phương Tây không nên mặc những bộ chador truyền thống, người ta sẽ muốn họ mặc kín tay, chân và mắt cá chân. Váy dài là phù hợp nhất, trong khi tay áo dài cần tới khủy tay hoặc dài hơn và vòng cổ cao. Hãy để những bộ quần áo hở lưng và ngắn tay ở nhà. Những chiếc quần soóc mà đàn ông phương Tây mặc khi trời nóng rất giống với những chiếc quần lót mà đàn ông Arập mặc dưới chiếc Galabayyas hoặc áo Caftan dài. Do vậy đàn ông nước ngoài dám mặc quần soóc nơi công cộng tại nhiều nước Arập thực sự trông rất giống với người địa phương khi họ đang đi bộ và mặc quần lót của mình.

Israel: vẫn rất thân mật, nhưng...

Cho tới tận gần đây, ăn mặc trang trọng đối với một người đàn ông Israel nghĩa là một chiếc áo sơ mi và một chiếc quần ống sạch sẽ. Nhưng ở một nước nơi mà những chiếc cavát một thời bị né tránh do chúng thể hiện sự khác biệt về giai cấp trong một xã hội theo chủ nghĩa quân bình, mọi thứ đã thay đổi. Những người Israel không còn cười thầm những doanh nhân mặc complê và đeo cavát nữa. Tuy nhiên, đây là một nước không có cách ăn mặc tiêu chuẩn. Khi làm ăn kinh doanh, hãy ăn mặc thoải mái và thân mật hơn cách ăn mặc ở nước bạn-nhưng đừng lạm dụng nó.

Ấn Độ: bắt nguồn từ Anh

Cách ăn mặc trong kinh doanh ở Ấn Độ đặc biệt lại rất trang trọng, có nguồn gốc từ những ngày dưới ách thống trị của Anh. Việc ăn mặc ở nước này rất trang trọng. Một bí quyết rất phổ biến cho người nước ngoài. Đừng mặc hay mang đồ da. Một chiếc va li hoặc thắt lưng da có thể gây tức giận. Đối với đại bộ phận dân chúng, con bò là thánh.

Nhật Bản: Trang trọng nhưng có chất lượng cao

Hầu hết những người quản lý Nhật Bản sẽ có một tủ quần áo rất tốt nhưng rất buồn tẻ. Những bộ complê bảo thủ, áo sơ mi màu trắng và những chiếc cavát tối màu là những đồ dùng thường xuyên trong ngày cho nam giới. Những chiếc váy sáng màu không được trang điểm thêm là cách ăn mặc tốt nhất cho nữ giới. Hãy nhớ,

đây là một xã hội coi trọng sự hài hòa của tập thể hơn chủ nghĩa cá nhân. Những người Nhật Bản nhận thức được về thời trang nhưng họ biết nhiều hơn về chất lượng hơn là xu hướng mới. Điều này thể hiện trong cách ăn mặc khi kinh doanh ở khía cạnh quần áo của người Nhật được cắt may thủ công rất đắt tiền nhưng được trang trí rất bình thường. Các chi tiết cần được chú ý cẩn thận, bao gồm thắt lưng giấy, cổ áo, vali và ví. Những người Nhật thường cảm thấy bị tức giận bởi những bộ đồ nhàu nát lôi thôi và trong những tháng hè những người quản lý Nhật Bản sẽ thực sự giặt giũ và thay quần áo hai đến ba lần trong một ngày. Họ hy vọng khách đến thăm sẽ có quần áo tương ứng. Những nữ doanh nhân đến thăm nên mặc quần áo kinh doanh đứng đắn với trang sức và nước hoa ở mức tối thiểu.

#### Các quy tắc về lễ nghi khi ăn tối

Dù sao thì mỗi nền văn hóa đều có những đặc điểm riêng biệt liên quan tới thói quen ăn uống. Danh sách những bí quyết về lễ nghi ăn uống sau có giá trị đối với tất cả các nền văn hóa. Danh sách này kết hợp giữa thói quen phổ biến được chấp nhận và những hiểu biết thông thường. Cách mà bạn xử sự trong một bữa ăn sẽ có tác động đến ấn tượng về bạn của các đồng nghiệp kinh doanh.

- + Chỉ đặt khăn ăn lên lòng mình khi tất cả mọi người đã ngồi xuống. Hãy thận trọng. Không nên tung khăn lên hoặc mở khăn ăn một cách cầu kỳ mà nên mở nó ở ngang mặt bàn và đặt lên lòng mình. Nếu bạn phải rời vào giữa bữa ăn, đặt khăn ăn lên ghế hoặc ở bên trái các đĩa thức ăn của mình. Không bao giờ được đặt nó lên trên đĩa. Khi món ăn kết thúc, hãy đặt chiếc khăn ăn đã sử dụng xong sang bên phải của đĩa ăn.
- + Không bao giờ ăn trước khi tất cả mọi người đã được phục vụ, trừ khi chủ nhà mời bạn ăn trước.
- + Bàn tay và phần tiếp giáp có thể được đặt lên bàn, nhưng không bao giờ đặt khuỷu tay lên bàn. ở một số nền văn hóa, đặc biệt ở châu á, việc đặt bàn tay dưới mặt bàn bị coi là hỗn láo.
- + Một điều rất phổ biến ở châu Âu, châu á và châu Phi là trong suốt bữa ăn người ta giữ nguyên bộ đồ ăn. Có thể lau sạch chúng bằng một mẫu bánh mì.
- + Không nên chỉ chỏ hoặc khoa chân múa tay với con dao của bạn (hay bất kỳ dụng cụ nào) khi đang trò chuyện tại bàn ăn. Đây bị coi là rất hỗn và thói xấu khi ăn.
- + ở châu Âu và châu Phi, món salad được phục vụ sau bữa chính. ở Mỹ, nó được phục vụ vào đầu bữa ăn.
- + ở hầu hết các nền văn hóa châu Âu và Trung Đông, cà phê sẽ được phục vụ sau bữa ăn nhẹ và ở châu Âu, sau món pho mát để chấm dứt bữa ăn. Tại Mỹ, pho mát thường được phục vụ như một món đồ nguội khai vị.

- + Khi cụng ly chính thức, hãy làm theo những người chủ. ở nhiều nền văn hóa châu á, chỉ những người có cùng địa vị mới được cụng ly với nhau.
- + Luôn luôn ném thử món ăn của bạn trước khi thêm gia vị, gồm cả muối. Sẽ là hỗn nếu cho thêm gia vị mà không ném thử và điều này có thể phản ánh một cách tiêu cực về đặc điểm của bạn vì nó ngụ ý rằng bạn có xu hướng đưa ra những quyết định vội vàng trước khi thử thực tế.

Khi ăn tối ở nhà ai đó

- + Nếu bạn đến trước hầu hết những người khách khác và được xếp chỗ ngồi, hãy đứng dậy khi được giới thiệu với khách-cả nam giới và phụ nữ-lần đầu.
- + Trong hầu hết các nền văn hóa, sẽ là hỗn nếu đến bằng tay không. Mặc dù người ta không mong đợi bạn mang tới một gói quà đắt tiền, tặng hoa cho chủ nhà là tốt nhất. Một số nền văn hóa, đặc biệt là Pháp, cho rằng một chai rượu có thể là lạc lõng.
- + Hãy ăn những gì trên đĩa của bạn và ca tụng chủ nhà. ở hầu hết các nền văn hoá để thức ăn lại là không tốt và được coi là sự từ chối người chủ một cách vụng về.
- + Nếu ăn ở nhà một người mà người làm hoặc nhân viên được thuê đang phục vụ bữa ăn, bạn nên tỏ ra lịch sự, nhưng đừng quá thân mật hoặc nói chuyện với người làm. Không chỉ chủ nhà sẽ cảm thấy bất tiện mà người làm trong nhà cũng cảm thấy bất tiện.
- + Khi không cảm thấy chắc chắn, hãy làm theo những phong tục của nền văn hóa của mình-và hãy tự tin làm điều này.
- + ở hầu hết các nền văn hóa châu á, việc để giày/dép ngoài cửa là phù hợp. Hãy làm theo chủ nhà nhưng không bao giờ tỏ ra khăng khăng phải đi giày. Hãy chắc chắn rằng bạn đi một đôi tất sạch sẽ và không bị thủng.

Đũa: Một trường hợp đặc biệt

Bữa ăn tối ở châu á thì cũng giống như bất kỳ nơi nào khác trên thế giới, nhưng có một vài điều nên và không nên làm liên quan tới đũa. Trong số đó có:

- + Sẽ bị coi là hỗn nếu cầm đũa và chỉ xung quanh để xem nên ăn món nào tiếp theo;
- + Không bao giờ cắm thẳng đũa vào những món ăn như cơm. Việc cắm đũa vào một bát cơm nhắc tới hình ảnh cắm hương trong một đám tang.
- + Sẽ là một hành động xấu nếu bạn sử dụng đũa như một chiếc đĩa để cất thức ăn bằng đầu đũa.
- + Tránh dùng đũa để kéo hoặc đẩy các món ăn về phía bạn. Hãy dùng tay để lấy các món ăn này.
- + Khi món ăn đã hết, hãy đặt đôi đũa vào nơi để đũa lúc đầu bữa ăn bạn lấy ra.

- + Không phải tất cả các nền văn hóa châu á đều dùng đũa (ví dụ Thái Lan, Philipin) và việc yêu cầu dùng đũa trong những trường hợp này sẽ là một sự xúc phạm.
- + Nếu bạn là người phương Tây, chủ nhà của bạn có thể thấy rằng việc bạn dùng đũa rất ngộ nghĩnh và họ có thể nhận xét điều này. Sự kỳ lạ này có thể thể hiện tính bề trên, nhưng nên được coi như một lời nhận xét về tính nhạy bén văn hóa của bạn

#### Danh sách: chuẩn bị cho một chuyến thăm

Khi bạn chuẩn bị tới một nền văn hóa mới vì mục đích kinh doanh hoặc tiếp đón một đoàn khách đến từ một nước khác, có một số vấn đề cơ bản mà bạn cần chuẩn bị trước để đảm bảo sự giao tiếp trôi chảy, tránh gặp vấn đề rắc rối. Trong số đó có:

- + Tên: Hãy có trước thông tin về tên. Thử đọc bất kỳ tên nào có thể gây rắc rối trước và hãy học thứ tự các bộ phận trong tên;
- + Chào hỏi: khi chào hỏi đồng nghiệp, họ có chấp nhận tiếp xúc trực tiếp hay không, một cái ôm, một cái bắt tay nồng nhiệt hay họ sẽ tránh sự tiếp xúc trực tiếp? Nếu có phụ nữ trong đoàn, hãy tìm hiểu xem liệu sự tiếp xúc trực tiếp trong khi chào hỏi có được chấp nhận hay không.
- + Thức ăn: nếu tới thăm một nền văn hóa mới, hãy tìm hiểu thời gian của bữa ăn, bữa ăn nào được coi là bữa chính trong ngày và đưa ra kế hoạch tương ứng. Nếu bạn tổ chức một buổi tiếp đón hoặc một bữa tối, cần phải biết loại thức ăn nào sẽ làm cho khách tức giận (ví dụ không mời người Hồi giáo ăn thịt lợn hoặc không mời người Hindu ăn thịt bò).Hãy hỏi những người quen với phong tục của khách để họ giúp đỡ.
- + Sắp xếp chỗ ngồi khi ăn tối. Nếu bạn tổ chức một bữa ăn, hãy nhớ rằng một số nền văn hóa đòi hỏi rằng hầu hết những thành viên cao cấp phải được xếp chỗ ngồi trang trọng tại bàn ăn. Hãy đưa ra một sơ đồ chỗ ngồi tương ứng với yêu cầu này.
- + Những điều cấm kỵ khi ăn mặc. Hãy cân nhắc về bất kỳ đồ dùng quần áo nào mà có thể gây ra sự tức giận. Đừng mặc đồ da ở Ấn Độ. Bất kể bạn đang ở trong nước hay đi nước ngoài, phụ nữ nên ăn mặc khiêm tốn nếu phải làm việc với những người đến từ nền văn hóa Hồi giáo. Không mặc áo tay trần hoặc váy ngắn.
- + Màu sắc. Hãy nhớ, màu sắc có những ý nghĩa khác nhau trong các nền văn hóa khác nhau. Màu trắng có thể là một màu lễ hội ở phương Tây nhưng ở Trung quốc nó là biểu tượng của tang tóc. Màu tím tượng trưng

cho sự đau buồn ở Thái lan, sự chịu đựng ở Đài loan, nhưng nó là màu của sự giàu có ở Nigeria.

### Một số sự trùng hợp về văn hóa

Những điều mà khách kinh doanh có thể trông đợi ở một số nền văn hóa:

#### Mỹ

- + Trong khi hầu hết mọi nơi khác trên thế giới đều coi sự cắt ngang là hỗn, những người Mỹ thường cắt ngang nhau và phát biểu từng câu một.
- + Rất nhiều người Mỹ tin rằng số 13 là không may mắn. Thông thường các tòa nhà sẽ có tầng 12 sau đó đến 14, bỏ qua hoàn toàn tầng 13.
- + Đàm phán và giao tiếp kinh doanh thường không chính thức (thân mật) và thậm chí khi được thực hiện một cách chính thức, nó cũng kém trang trọng hơn ở hầu hết các nền văn hóa khác rất nhiều.
- + Những người Mỹ rất thẳng thừng và thích nói thẳng suy nghĩ của mình. Họ không có khái niệm “thể diện” (xem Chương 13 thảo luận khái niệm này). Khi họ không đồng ý, họ nói thẳng-một sự thật thường gây ra sự bối rối cho những người đến từ các nền văn hóa mà không đánh giá cao sự thẳng thừng này.
- + Những người Mỹ rất lo lắng về sức khỏe. Không bao giờ hút thuốc mà không hỏi trước. Không hỏi trước không những bị coi là hỗn mà hầu như ở các tòa nhà công cộng, việc hút thuốc là bất hợp pháp.

#### Mêhicô

- + Trong giới kinh doanh Mê hi cô, ý tưởng gia đình trị được chấp nhận và việc chỉ trích ý tưởng này sẽ bị coi là một sự xúc phạm.
- + Nghỉ trưa (siestas) vẫn khá phổ biến, thậm chí đối với các nhà quản lý. Việc kinh doanh có thể được tiến hành vào buổi chiều để bù thời gian nghỉ trưa.

#### ác hen ti na

- + Những người áchentina rất quan tâm đến phân tâm học và nước này tự hào vì là một trong những nước có tỷ lệ bác sỹ sức khỏe cao nhất thế giới. Các bệnh xá đặc biệt đã được rất nhiều ngành, doanh nghiệp và nghiệp đoàn thành lập như một bộ phận không thể tách rời trong những lợi ích trọn gói thông thường của người lao động.
- + Cách cư xử ở ác hen ti na mang tính trang trọng hơn những nước khác ở châu Mỹ La tinh. Giống như người Anh, họ tránh sự thân mật và thông thường, những phong cách có thể tạo ra một ấn tượng xấu ban đầu.

- + Quan điểm của người ác hen ti na về thời gian thì giống người châu Âu và Mỹ hơn những người Mỹ la tinh khác. Thái độ manana không phổ biến ở ác hen ti na.

#### Arập Xê út

- + Hãy thận trọng với những điều ước của bạn-bạn có thể có được chúng. Khi bạn công khai ngưỡng mộ một tài sản của một chủ nhà người Arập Xê út, có thể anh ta sẽ cảm thấy bắt buộc phải tặng nó cho bạn-thậm chí đó là một tài sản quý của họ. Do vậy hãy thận trọng với những lời ca ngợi.
- + Không nên hỏi cụ thể về vợ hoặc con gái của một người; điều này thể hiện sự không kính trọng. Tốt hơn hãy hỏi về gia đình hoặc bọn trẻ.
- + Sẽ là bất lịch sự nếu bạn hướng đế giày về phía người mà bạn đang nói chuyện.
- + Giống như trong tất cả các nền văn hóa Hồi giáo khác, sử dụng tay phải để làm mọi thứ ngay cả khi bạn thuận tay trái. Tay trái được coi là không sạch sẽ. Tay trái được sử dụng trong nhà vệ sinh.

#### Đức

- + Sự riêng tư rất quan trọng và người Đức sẽ hy vọng bạn gõ cửa trước khi mở cửa văn phòng;
- + Trong số tất cả những người châu Âu, những người Đức coi trọng không gian cá nhân của họ nhiều nhất và không thích đám đông. Cần có một khoảng cách từ 60cm trở lên khi nói chuyện giữa những người không thân thiết.
- + Sẽ là hỗn nếu bắt tay một người và tay kia để trong túi quần. Điều này thể hiện sự không tôn trọng.

#### Trung Quốc

- + Tránh số bốn, điều này thể hiện điềm rất gở do nó có âm giống như từ si, có nghĩa là chết. Các toà nhà của người Trung quốc thường không có tầng bốn.
- + Mực đỏ không bao giờ được dùng để viết một chữ cái. Nó gắn quá mạnh với sự tàn phá của lửa, mặc dù dùng giấy gói màu đỏ hoặc văn phòng phẩm màu đỏ lại gắn với những trường hợp đặc biệt.
- + Người Trung Quốc rất bị ấn tượng bởi địa vị. Trình thư giới thiệu của những người thuộc giới kinh doanh nổi tiếng, Hoa Kiều, hoặc các cựu quan chức chính phủ những người đã làm việc với Trung Quốc là một cách tuyệt vời để thể hiện rằng bạn vừa có địa vị cao và bạn mang lại những cơ hội kinh doanh thực sự.

- + Tránh thể hiện sự kiêu ngạo hoặc tự tin quá. Niềm tin Không Tử lên án loại hành vi này.

#### Pháp

- + Đừng cười trừ khi người Pháp cũng làm tương tự. Những người Pháp cho rằng hành động này là giả tạo và là hành vi trẻ con và sẽ dành cho bạn một cái nhìn vô cảm. Nếu bạn cười với một người Pháp, anh ta sẽ nghĩ là bạn đang chế nhạo anh ta. Nếu bạn mỉm cười với một người phụ nữ Pháp, bạn đang tán tỉnh cô ta.
- + Đừng chỉ trỏ. Để chỉ một người hoặc một điều gì đó, hãy sử dụng cả bàn tay với lòng bàn tay mở.

#### Nhật Bản

- + Tôn trọng thứ tự là rất quan trọng. Nếu bạn tiếp một đoàn Nhật bản tới thăm và sắp xếp chỗ nghỉ cho họ trong một khách sạn, hãy chắc chắn rằng những nhân viên quản lý cao cấp nhất được ở tầng cao hơn những nhà quản lý thấp hơn.
- + Hỉ mũi ở nơi công cộng được coi là một hành động gây gổ. Một chiếc khăn tay vải được coi là bất lịch sự; tốt nhất hãy dùng khăn giấy dùng một lần.
- + Chỉ trẻ em mới ăn khi đi bộ ở nơi công cộng

#### Nga

- + Những người Nga đặc biệt rất mê tín dị đoan. Mặc dù họ có thể cười đùa về niềm tin của họ nhưng hầu hết người Nga khi bị áp lực sẽ tin tưởng những niềm tin này. Cùng với những sự mê tín dị đoan là một niềm tin đáng ngạc nhiên vào “những câu chuyện của các bà mẹ già” có phảng phất sự thật, thậm chí ở những tầng lớp cao nhất của xã hội. Một ví dụ loại này: Sau thảm họa hạt nhân ở Chernobyl năm 1986 tại Ukraine, nhiều người xì xầm rằng rượu đỏ có thể ngăn ngừa và chữa được căn bệnh phóng xạ. Sự kích động lên cao tới mức chính phủ Xô Viết đã quyết định cung cấp thêm rượu đỏ cho khu vực thay vì có những điều trị y tế phức tạp hơn. Có rất ít lời phàn nàn và rượu đỏ gần như đã trở thành một loại thuốc được kê phổ biến.
- + Ngày thứ hai được coi là một ngày xấu để bắt đầu một cuộc khởi hành hoặc một công việc kinh doanh. Đừng ngạc nhiên nếu bạn gặp phải khó khăn trong việc sắp xếp các buổi họp vào sáng thứ hai.
- + Nếu bạn để lại thứ gì đó ở nước Nga, điều này có nghĩa số phận của bạn sẽ khiến bạn quay lại nước Nga.

#### án độ



- + Như một vấn đề liên quan tới sự tự hào, các quan chức chính phủ sẽ kiên quyết gọi Bombay là Mumbai, cách phát âm ban đầu của thành phố này. Tuy nhiên, rất nhiều cộng đồng kinh doanh muốn gọi nó bằng cái tên cổ kính của thành phố này. Trong giao tiếp của bạn với các quan chức Chính phủ, hãy gọi thành phố này là Mumbai.
- + Ấn Độ tự hào về sự đa dạng về chủng tộc của họ. Một ví dụ: những đồng Rupia của Ấn Độ có các loại tiền lẻ viết bằng 13 ngôn ngữ: Hindi, Anh, Urdu, Bengali, Tamil, Gujarati, Marathi, Telugu, Bihari, Punjabi, Rajasthani, Kannarese, và Malayalam.

## Chương 6

### Giao tiếp giữa các nền văn hóa

Rào cản không thể thay đổi được trong tự nhiên là sự khác biệt giữa suy nghĩ của người này với suy nghĩ của người khác-William James

Kinh doanh quốc tế có nghĩa là bạn sẽ phải liên hệ ngày càng nhiều với các cá nhân nói những ngôn ngữ khác nhau và sống ở những nền văn hóa khác nhau. Thậm chí hình thức giao tiếp đơn giản nhất cũng sẽ trở thành một thách thức. Nhận thức được những sự tồn tại về văn hoá chỉ là bước một của quá trình. Học cách đối mặt với những sự khác biệt này và có thể biến chúng thành thế mạnh của bạn có thể tạo ra sự khác biệt giữa một giao dịch kinh doanh thành công và không thành công. Có hơn 6200 ngôn ngữ khác nhau trên thế giới ngày nay. Mặc dù vậy, chỉ biết ngôn ngữ vẫn chưa đủ để giao tiếp một cách hiệu quả. Bạn phải có hiểu biết nhất định về các xu hướng, giá trị, quy tắc xã hội và cách mà các cá nhân ở những nền văn hóa khác nhau xử lý thông tin như thế nào thì mới trở thành một người giao tiếp hiệu quả được.

#### Đường cao, đường thấp

Ví dụ, như đề cập ở Chương 2, về việc lắng nghe và xử lý thông tin, các nền văn hóa thường rơi vào trường hợp phụ thuộc nhiều vào bối cảnh hoặc ít phụ thuộc vào bối cảnh. Các cá nhân từ những nền văn hoá ít phụ thuộc vào bối cảnh nhanh Mỹ hoặc Đức rất chính xác trong giao tiếp của họ, đưa ra nhất nhiều chi tiết và cho rằng họ có rất ít điểm chung về nhận thức với người mà họ đang giao tiếp. Trong khi đó, những nền văn hoá phụ thuộc nhiều vào bối cảnh lại hoàn toàn ngược lại. Việc giao tiếp thường không có xu hướng chính xác. Trong những nền văn hóa phụ thuộc nhiều vào bối cảnh (châu á, Mỹ La tinh), việc gặp gỡ và những nỗ lực cá nhân để xây dựng một mối quan hệ là rất quan trọng trước khi công việc có thể bắt đầu. Đồng thời bạn phải xác định xem nền văn hoá thiên về công việc hoặc thiên về mối quan hệ. Biết được các quá trình suy nghĩ của đối tác kinh doanh tiềm năng của bạn sẽ cho phép bạn chọn phương pháp và chiến lược giao tiếp có thể tận dụng những cơ hội kinh doanh của bạn.

Hai kinh nghiệm cần nhớ khi cố gắng giao tiếp với những người thuộc nền văn hóa khác: (1) Đừng tỏ ra tự tin quá. Bạn nên luôn luôn giả định rằng có những sự khác nhau trong cách nhận và xử lý thông tin. Không nên coi các quá trình suy nghĩ là đương nhiên, thậm chí nếu ai đó nói cùng một thứ ngôn ngữ với bạn; sẽ rất nguy hiểm khi giả định rằng họ suy nghĩ tương tự hoặc có những giá trị tương tự. (Một ví dụ: những người ác hen ti na và Tây Ban nha. Mặc dù họ nói cùng một ngôn ngữ, cách tiếp cận công việc kinh doanh và mức độ chính thức trong giao tiếp

của họ rất khác nhau). (2) Hãy sử dụng ngôn ngữ miêu tả không phức tạp để giải thích quan điểm của bạn. Việc sử dụng hình ảnh hỗ trợ và thể hiện sự rõ ràng và chính xác trong các văn bản có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hiểu biết lẫn nhau tốt hơn.

### Trách nhiệm

Bất kể những nền văn hóa của người phát biểu và người nghe, cả hai đều có những trách nhiệm nhất định với nhau trong các tình huống khác nhau về văn hóa để đảm bảo sự hiểu biết tối đa và giảm thiểu những trường hợp giao tiếp gây hậu quả không tốt. Những người giao tiếp phải đảm bảo rằng ngôn ngữ phát biểu và các phương tiện giao tiếp phi ngôn ngữ phải thống nhất với nhau. Người giao tiếp cần chuyển tải thông tin chính xác và xúc tích bằng ngôn ngữ mô tả và nên đề nghị người nghe phản hồi để xác nhận rằng thông tin được tiếp nhận một cách chính xác. Hãy dành cho người nghe nhiều thời gian và cơ hội để đưa ra câu hỏi và đảm bảo rằng bạn đủ tự tin để không bị những câu hỏi đó làm khó về mặt cá nhân.

Người nhận thông tin cần phải là một thính giả tích cực, người tập trung vào nội dung đang được phát biểu. Cá nhân này nên hỏi và trả lời vào thời gian thích hợp và yêu cầu làm rõ hoặc giải thích thêm nếu còn chưa rõ điều gì về giọng điệu hoặc nội dung thông tin. Sẽ tốt hơn nếu hỏi các câu hỏi và yêu cầu nhắc lại nội dung thông tin thay vì việc rời đi mà không hiểu gì hoặc suy đoán sai về nội dung chưa hiểu rõ.

### Ai nói cái gì

Xét về số người nói bằng ngôn ngữ bản xứ, tiếng Anh là thứ tiếng được nói phổ biến thứ tư trên thế giới sau tiếng Trung Quốc phổ thông, tiếng Hindi của Ấn Độ và tiếng Tây Ban Nha. Tuy nhiên, nếu so về số người trên khắp thế giới có thể nói và hiểu tiếng Anh, thì tiếng Anh trở thành ngôn ngữ phổ biến thứ hai trên thế giới sau tiếng Trung Quốc phổ thông. Trên thực tế, bạn chỉ cần học sáu trong số hơn 6200 ngôn ngữ (Trung quốc, Anh, Hindu, Tây Ban Nha, Nga và Ả-rập) mà con người biết tới để có thể giao tiếp với hơn một nửa nhân loại.

### Ngôn ngữ kinh doanh toàn cầu

Chỉ riêng số lượng đông đảo những người có thể nói hoặc hiểu tiếng Anh đã là một lý do tốt để giải thích tại sao ngôn ngữ này lại được coi là ngôn ngữ kinh doanh và viễn thông quốc tế, cũng như Internet. (ít nhất 80% thông tin trên Internet là bằng tiếng Anh. Chính Mỹ là nước có số lượng máy tính nhiều nhất thế giới và tiếng Anh là ngôn ngữ thông trị trên Internet). Trong khi sự phổ biến của tiếng Anh trong kinh doanh, ít nhất là ở Mỹ, có thể là sức mạnh kinh tế của nước này, nhưng

những học giả tin rằng chính sự lan rộng của chủ nghĩa thực dân Anh, sự kết hợp giữa thống trị và thương mại là nguồn gốc của việc tiếng Anh trở thành ngôn ngữ của thế giới thương mại. Vào thời kỳ cực thịnh của đế chế Anh, tầm quan trọng quốc tế của các ngôn ngữ châu Âu khác, đặc biệt là tiếng Pháp đã suy giảm. Nhưng còn có những yếu tố khác ủng hộ việc sử dụng tiếng Anh như thứ tiếng kinh doanh toàn cầu. Tiếng Anh có sự đa dạng, khả năng có thể thay đổi và bị thay đổi đáng kể. Điều này đã tạo ra rất nhiều loại tiếng Anh, cũng như có sự đa dạng trong các bối cảnh văn hóa trong đó tiếng Anh được sử dụng hàng ngày. Đồng thời tiếng Anh có thể phát triển cùng với rất nhiều ngôn ngữ khác khiến nó trở thành một ngôn ngữ lai ghép để có thể phát triển nhằm đáp ứng những yêu cầu văn hóa và giao tiếp mới.

Có lẽ lý do quan trọng nhất khiến tiếng Anh trở thành ngôn ngữ kinh doanh toàn cầu có liên quan tới sức mạnh kinh tế nói chung của những người nói tiếng Anh trên thế giới. Các nhà nghiên cứu thuộc đại học Georgetown ở Mỹ đã ước tính rằng chỉ những người nói tiếng Anh đã chiếm 33% tổng sản phẩm quốc dân của thế giới. Những người nói tiếng Nhật chiếm 9%, nói tiếng Đức chiếm 8% và những người nói tiếng Pháp chiếm 6%. Tiếng Anh đã trở thành ngôn ngữ kinh doanh của thế giới vì những người nói thứ tiếng này có tài kinh doanh giỏi nhất-ít nhất từ chỉ số về sự giàu có chung.

Ngôn ngữ chung, ngôn ngữ riêng

Thật thất vọng và đau khổ cho những người theo chủ nghĩa thuần túy ở các nền văn hóa khác nhau, quá trình toàn cầu hoá các nền kinh tế đã khiến cho các doanh nhân phải tìm kiếm những hình thức ngôn ngữ chung. Tất nhiên, một doanh nhân sẽ thật ngốc nghếch nếu giả định rằng đối tác của mình, bất kể anh ta đến từ đâu, cũng có xu hướng nói tiếng Anh khi kinh doanh, nhưng tiếng Anh là thứ tiếng anh ta có thể nói nhất. Tiếng Anh có cùng nguồn gốc ngôn ngữ ở châu Âu với tiếng Pháp, tiếng Đức và tiếng Tây Ban Nha, điều tương tự cũng đúng với các trường phái khác trên thế giới. Việc sử dụng tiếng Anh như một phương tiện giảng dạy đã cho phép sự toàn cầu hoá giáo dục nâng cao và giáo dục cho người lớn nhanh hơn.

Do tiếng Anh tiếp tục phát triển với vai trò là ngôn ngữ kinh doanh toàn cầu, sự thông thạo tiếng Anh sẽ mở cánh cửa tới thị trường lao động có tay nghề quốc tế và rất có thể trở thành một cơ chế để chia thế giới thành “những người có khả năng” và “những người không có khả năng”. Khả năng nói tiếng Anh sẽ là một điều kiện tiên quyết cho bất kỳ một doanh nhân nghiêm túc nào mong muốn hoạt động trên thị trường thế giới.

Mặc dù được coi là một ngôn ngữ kinh doanh, có rất nhiều sự khác nhau trong cách nói tiếng Anh trên toàn thế giới. Những sự khác biệt này lớn tới mức người ta có thể coi chúng là những “thổ ngữ” riêng rẽ của cùng một ngôn ngữ. Ví

dụ, tại Hồng Kông, một hãng tư vấn quản lý quốc tế đã xác định có ít nhất mười thổ ngữ tiếng Anh đang được sử dụng-từ Anh-Mỹ, Anh-Anh, Anh-Trung quốc đến Anh-Hồng Kông. Trong những trường hợp cực đoan, những người nói tiếng Anh ở những vùng khác nhau trên thế giới có thể còn không hiểu được nhau mặc dù bên ngoài họ nói cùng một ngôn ngữ là tiếng Anh.

#### Tiếng Anh: Những khác biệt tương tự

Nếu có ai đó ai có khả năng giao tiếp với các nền văn hoá khác, bạn sẽ nghĩ rằng đó là người Anh và người Mỹ. Vì rất cuộc họ có di sản chung và ngôn ngữ chung-đó là tiếng Anh. Nhưng, lạ thay Ala, để một doanh nhân người Anh cùng phòng với một người quản lý người Mỹ thì nguy cơ xảy ra sự hiểu lầm và không hiểu nhau trong giao tiếp là rất cao. Hãy xem xét những vấn đề có thể nảy sinh này trong những cách hiểu trái ngược nhau về cùng một từ

- + Bom (Bomb). ở Mỹ từ này có nghĩa là một điều gì đó bị thất bại nặng nề “dự án này là một quả bom”. Nhưng ở Anh nếu bạn nói “dự án này là một quả bom”, có thể bạn đang nói nó là một thành công lớn.
- + Bàn/đưa ra (table). ở Mỹ nếu bạn quyết định “table” một dự định (table a proposal), điều này có nghĩa bạn đang chuẩn bị gạt nó sang một bên. Tuy nhiên ở Anh việc “table” một dự định có nghĩa là bạn đưa ra xem xét và có quyết định cuối cùng.

Một vài lĩnh vực có thể gây rắc rối khác: ở Anh khi bạn gọi ai đó là “cổ”, bạn không coi người đó như một nhóm cổ mà bạn coi người đó là làm lì và không tin cậy. Và cuối cùng, khi xuất hiện những môn học ở trường, xuất hiện những sự nhầm lẫn. ở Anh, các “trường công” là những trường mà người Mỹ gọi là “trường tư”. ở Mỹ một “trường công” là trường mà người Anh gọi là trường của nhà nước hoặc chính phủ.

Như vậy, nếu hai nền văn hoá tương tự được kết nối bằng một ngôn ngữ chung vẫn có thể có những vấn đề về giao tiếp cơ bản, hãy thử tưởng tượng xem sẽ khó khăn như thế nào để có thể xác định được những khía cạnh tinh tế hơn của một thông điệp gửi đến một người từ một nền văn hóa không chỉ có ngôn ngữ hoàn toàn khác mà cũng có triết lý, phương pháp xử lý thông tin và bối cảnh tiếp thu hoàn toàn khác. Đây là một lý do quan trọng để kiểm tra lại sự hiểu biết một cách thường xuyên trong các cuộc gặp với những cá nhân, những người có thể không chỉ nói một ngôn ngữ hoàn toàn khác mà còn cả những người có cùng ngôn ngữ với bạn nhưng là một phiên bản khác.

#### Tiếng Anh thích nghi

Trong những nền văn hoá không quen với biệt ngữ của kinh doanh toàn cầu, thuật ngữ thương mại tiếng Anh đã được chấp nhận để sử dụng trong nước. Người Pháp đã dành khá nhiều thời gian để cố gắng loại bỏ hiện tượng “Franglais”-tức là việc áp dụng những từ tiếng Anh vào từ vựng của Pháp, một điều khiến họ tức giận (le weekend, le jumbo jet). Tuy nhiên, ở nhiều ngôn ngữ khác, việc áp dụng tiếng Anh đã lấp được những khoảng trống, đặc biệt trong kinh doanh. Ví dụ, khi Nga tiến tới một nền kinh tế tự trường, tiếng Anh đã thâm nhập vào tiếng Nga, phần lớn thông qua cách phát âm để có thể lấp được những chỗ trống. Một vài ví dụ:

- + Biznesmeny: những người tham gia vào hoạt động thương mại kiểu phương Tây, hoặc như người Nga nói Business. Từ này có nghĩa rộng chỉ sự giàu có và sự phức tạp của thế giới cũng như có nghĩa tiêu cực là “kẻ chủ mưu”.
- + Buckcy: cái mà những Biznesmeny theo đuổi-tiền. Bắt nguồn từ “Buck”, tiếng lóng của Mỹ chỉ đồng đô la hoặc tiền mặt.
- + Franchaizy: những người đang tham gia vào xu hướng thời thượng nhất ở Nga, xu hướng đại lý mượn danh.
- + Komissioner: Đây không phải là một quan chức quan trọng mà là một người nào đó, thường là người bán hàng-người làm việc và nhận hoa hồng-một khái niệm rất mới ở Nga.
- + Konsultant: một nhà tư vấn kinh doanh- từ về một nghề chưa được nghe thấy trong thời Liên Xô cũ nhưng hiện nay trở thành một trong những cách nhanh nhất cho những người Cộng sản trước kia tận dụng nền kinh tế thị trường mới.

### Sự tinh tế của ngôn ngữ nói

Những cá nhân từ những nền văn hóa ít phụ thuộc vào bối cảnh (ví dụ Mỹ), nơi mà ý nghĩa của các từ là quan trọng nhất, không gặp nhiều vấn đề khi nói “không” với một giao dịch. Khi họ nói “không, tôi không quan tâm”, họ chỉ đơn giản nói “không” và bước đi. Họ tạo ra ít sự nghi ngờ hoặc diễn giải. Tuy nhiên, ở hầu hết các nền văn hoá trên thế giới (châu Á, châu Phi, Trung Đông). Việc mất mặt làm mất sự hài hòa tập thể, đem lại sự xấu hổ cho một tổ chức kinh doanh hoặc làm mất danh tiếng hoặc uy tín của một người.

Trong những nền văn hóa phụ thuộc nhiều vào bối cảnh (ví dụ Nhật bản, Trung quốc, Kenya, Arập Xê út), những cá nhân sẽ cảm thấy rất khó khăn để trả lời “không” thẳng thừng. Họ có thể có ý “không”, nhưng hầu như họ sẽ không bao giờ nói thẳng thừng. Một trong những lý do chính khiến cho họ không thể nói “không” trực tiếp là mong muốn giữ các mối quan hệ cá nhân của các doanh nhân châu Phi, Arập hoặc châu Á. Họ lo sợ rằng mối quan hệ có thể bị ảnh hưởng xấu về lâu dài nếu họ thẳng thừng đưa ra một câu trả lời tiêu cực. Trong các nền văn hóa châu Á,

nơi sự hài hoà và thống nhất tập thể phải được duy trì bằng mọi giá, việc tránh bất kỳ hành động hay từ ngữ nào có thể gây bất lợi sự thống nhất này là rất quan trọng.

Các cá nhân trong những nền văn hóa này rất sáng tạo khi họ phải đưa ra những câu trả lời tiêu cực cho các câu hỏi, một yêu cầu hoặc đề nghị sẽ không bao giờ nói từ “không”. Nếu bạn không hòa hợp với những sự tình tế này, có thể bạn sẽ rất dễ dàng không hiểu chúng. Sau đây là một số câu trả lời điển hình mà bạn hay nghe thấy trong các nền văn hóa châu Phi, châu á và Arập, những câu này nghe có vẻ không giống với từ “không” nhưng rất có thể chúng có nghĩa “không”.

- + Tôi phải suy nghĩ;
- + Vâng, nghe có vẻ thú vị nhưng có một vài khó khăn.
- + Tôi phải xin ý kiến của xếp tôi.
- + Tôi sẽ cố gắng hết sức, nhưng tôi không thể hứa.
- + Có thể sẽ mất thời gian.
- + Tôi rất hứng thú nhưng có vẻ điều này hơi phức tạp.

Chú ý về văn hóa: Hãy nhớ rằng bối cảnh của một tình huống kinh doanh thường do người mua đặt ra. Người bán, dù anh ta là chủ hay là khách (phương Tây hay phương Đông), có trách nhiệm chuyển tải quan điểm của mình.

#### Tránh những bẫy khi sử dụng từ lóng

Cách nhanh nhất để làm một đồng nghiệp nói một ngôn ngữ khác hoặc dựa vào một phiên dịch để giao tiếp nhằm lẫn là sử dụng tiếng lóng và những danh ngôn địa phương. Một danh ngôn là một sự thể hiện độc nhất trong một ngôn ngữ và thường chỉ được sử dụng trong một khu vực địa lý. Thông thường không thể suy luận ra nghĩa của những thành ngữ danh ngôn từ những từ được sử dụng trong thành ngữ đó. Ví dụ, hầu hết những người không phải người Tây Ban Nha, không thể đoán ra gì nếu một đồng nghiệp người Tây Ban Nha nói với họ là phải vete a freir esparragos, hoặc như người Anh sẽ nói “go fly a kite” có nghĩa trong tiếng Anh là bị lạc. Tương tự, nếu một doanh nhân người Anh nói ai đó là “met their Waterloo”, hầu hết các doanh nhân châu á sẽ không hiểu câu này có nghĩa là thất bại. Nhưng nếu một doanh nhân Nhật Bản không đề cập tới “Odawara hoyojo” (Hội đồng của Odawara), rất ít người nước ngoài biết thuật ngữ này chỉ một cuộc đàm phán kéo dài và rất căng thẳng (thành ngữ này đề cập đến hội đồng tư lệnh từ nhiều thế kỷ ở Nhật, hội đồng này đã thảo luận rất lâu về việc làm cách nào để bảo vệ lâu đài Odawara, tới mức khi quyết định được đưa ra thì kẻ thù đã đánh chiếm được pháo đài).

Một Cơ hội thể thao (ăn thua)

Trong khi những người Mỹ có lẽ rất hay sử dụng các thuật ngữ thể thao như tiếng lóng trong các cuộc đàm phán kinh doanh, họ không phải là quốc gia duy nhất có khuynh hướng gặp phải những lỗi này. Một người Mỹ nói với một doanh nhân Nga đang tới thăm rằng công ty của anh ta đang tập hợp một “đội chơi” (một thuật ngữ thể thao chung để chỉ những người chơi cùng nhau) và “giao trách nhiệm” (một thuật ngữ trong môn bóng chày, có nghĩa là chịu trách nhiệm) và đưa ra một “kế hoạch chơi” (một thành ngữ trong môn bóng đá Mỹ, có nghĩa là một kế hoạch chiến lược) để chuẩn bị xuất phát (một thuật ngữ trong môn đua ngựa để chỉ việc đặt bản thân mình vào một vị trí xuất phát tốt) nhằm ký kết hợp đồng, nếu không anh ta sẽ gặp thất bại (một câu nói trong môn bóng chày chỉ sự thất bại), cách nói nẽ có lẽ sẽ khiến cho cả người doanh nhân Nga và phiên dịch của anh ta “bị lạc vào một sân chơi xa lạ” (một thuật ngữ của môn bóng chày, có nghĩa không có manh mối gì). Tránh những thành ngữ thể thao trong mọi thứ tiếng. Chúng là loại thành ngữ bị lạm dụng nhiều nhất trên thế giới và những người không quen với nền văn hóa hoặc môn thể thao đó sẽ hầu như không hiểu gì.





## Các thành ngữ quốc tế

Tất cả các nền văn hóa đều có những thành ngữ mang ý nghĩa độc nhất, nhưng có một số thành ngữ, trong khi về ngữ nghĩa dịch ra không hoàn toàn giống nhau, nhưng có thể đoán được bằng cách so sánh với thành ngữ của chính nền văn hóa của bạn. Thông thường, với một chút hiểu biết, các khách kinh doanh có thể đoán ra ý nghĩa cơ bản của chúng. Thậm chí đây có thể là một trò chơi thú vị. Một số ví dụ:

Italia	Dịch	Câu tương đương trong tiếng Anh
Nudo come un verme	Trần truồng như một con giun	Trần truồng như chim jaybird
Pigliare due piccioni con una fava	Một mũi tên chúng hai đích	Giết chết hai con chim bằng một viên đá
Tandare a singhiozzo	Chuyển động thất thường	Chuyển động bằng tùy hứng
Pháp		
C'est du Chinois	Tôi không thể hiểu được điều này	Lạ như Hy Lạp
Epargne ta salive	Đừng tốn nước bọt	Đừng phí hơi
Revenons à nos moutons	Hãy quay lại với đàn cừu của chúng ta	Hãy quay lại chủ đề chính
Tây Ban Nha		
Poner el grito en el cielo	Gào thét trên bầu trời (tức giận)	Tức giận
Estar vivo y coleando	Sống và khoẻ mạnh	khỏe mạnh
Vete a freir esparragos	Đi rán măng tây	Đi thăm dò ý kiến

## Chú ý đặc biệt về các thành ngữ Nhật bản

Sẽ là khiếm khuyết khi đề cập đến tiếng lóng và thành ngữ mà không nói tới việc sử dụng tiếng lóng và thành ngữ trong tiếng Nhật, với rất nhiều hình ảnh và chi tiết đồ họa có màu sắc sắc sỡ để nắm bắt một điểm. Một số ví dụ về thành ngữ Nhật bản mà các khách kinh doanh có thể gặp:

- + Ate-uma: giống như thành ngữ của Mỹ “bình phong”, thành ngữ này đề cập đến một chú ngựa đực được sử dụng để làm phấn khích một con ngựa cái khi chuẩn bị giao phối với một con ngựa giống. Trong kinh doanh nó chỉ một đề xuất giả hoặc một quan điểm đàm phán sơ bộ được sử dụng để đoán xem bên kia thực sự nghĩ gì.
- + Daikoku bashira: thành ngữ này đề cập đến một chiếc trụ nhà để chống mái nhà. Trong thuật ngữ kinh doanh, nó có nghĩa một cá nhân là một đầu mối để gắn kết

một công ty hoặc một nhóm làm việc với nhau. Về có bản, nó có nghĩa là nền tảng của sức mạnh.

- + Gaden insui: Nghĩa văn học của thành ngữ này là đem nước về chính đồng lúa của mình, đề cập tới một doanh nhân cố gắng điều chỉnh tất cả các khía cạnh của một cuộc thảo luận nhằm làm lợi cho mình. Một câu tiếng Anh gần tương đương là “toot your own horn.”
- + Tsuru no hitoke: Khi một đàn sếu đang ăn, luôn luôn có một con đứng quan sát. Khi con sếu này đưa ra tín hiệu, đàn sếu sẽ đồng thời bay đi, không phân nản gì. ở bất kỳ công ty Nhật Bản nào đều có một tsuru no hitoke-người quản lý mà tiếng nói của người này là luật.
- + Gaku Batsu: Đây là phiên bản tiếng Nhật của “hội bạn già với nhau” và đề cập đến những người, thường trong cùng một công ty, mà cùng tốt nghiệp từ một trường đại học.

### Quy tắc khi gọi điện thoại

Điện thoại đã xuất hiện từ nhiều thập kỷ và là một công cụ chính trong kinh doanh quốc tế, tuy nhiên rất ít người từng suy nghĩ họ sử dụng nó như thế nào và phản ứng của người đầu dây bên kia đối với cách gọi điện thoại như thế nào. Có một sự ngắt quãng về văn hóa khi giao tiếp bằng điện thoại và lờ đi những sự khác biệt trong giao tiếp cơ bản giữa các nền văn hóa chỉ vì bạn đang nói trên điện thoại là một sai lầm. Một doanh nhân Anh nói rằng trong các cuộc nói chuyện điện thoại quốc tế anh ta luôn luôn cố gắng mượn tượng ra hình ảnh không chỉ của người mà anh ta đang nói chuyện mà còn cả khung cảnh ở đầu dây bên kia nữa. Anh ta nói “khi tôi đang nói chuyện với một đồng nghiệp ở Paris, tôi mượn tượng ra những con phố với những hàng cây ở Paris, nó nhắc cho tôi thêm một chút về sự cầu kỳ và nhận thức thêm về cách thức so với khi tôi đang nói với một người ở New York”.

Rất gần, mà vẫn rất xa

Một điều rất quan trọng cần nhớ là điện thoại thường là liên hệ cá nhân quan trọng đầu tiên mà bạn thực hiện với một đồng nghiệp người nước ngoài. Phụ thuộc vào thái độ của bạn khi gọi điện thoại, điện thoại có thể được sử dụng để xây dựng hình ảnh của bạn và xây dựng một mối quan hệ cá nhân hoặc nó có thể tạo ra một sự khởi đầu tồi tệ. Hãy kiên nhẫn nếu bạn gặp phải rào cản về ngôn ngữ và hãy giữ cho mình một khướu hài hước. Một nhà quản lý công việc quảng cáo người Anh nhớ lại việc bà đã gọi điện cho một đại lý quảng cáo ở Nairobi, Kenya như thế nào và gặp phải khó khăn để hiểu trọng âm Anh rất nặng của nhân viên tiếp tân ‘ đơn giản là chúng tôi không nói chuyện được với nhau tốt lắm. Cô ấy liên tục hỏi tên tôi và tôi cứ phải trả lời ‘Fiona, Fiona’ cuối cùng tôi phải đánh vần ‘F là chữ F trong Freddy, I trong India. Cuối cùng, khoảng một giờ sau, tôi nhận được một cuộc gọi điện thoại lại từ người quản lý đại lý, người này yêu cầu gặp Freddy. Rõ ràng người

tiếp tân đã ghi lại F là Freddy như tên của tôi. May mắn thay, cú gọi trực tiếp đến máy tôi. Khi chúng tôi kết nối được điện thoại với nhau, chúng tôi cùng cười phá lên và mối quan hệ được bắt đầu tốt’.

Những quy tắc cơ bản trong khi gọi điện thoại quốc tế :

- Ngay cả trước khi bạn nhắc máy điện thoại, hãy xem giờ của nơi mà bạn đang gọi đến. Không có gì tồi tệ hơn đánh thức một người đồng nghiệp ra khỏi giường vì một đề không khẩn cấp chỉ bởi vì bạn không biết sự khác biệt về giờ quốc tế.
- Hãy nhớ thận trọng và nhạy cảm với thói quen và cách thức của người và nền văn hoá mà bạn đang gọi điện thoại. Hãy coi cuộc nói chuyện điện thoại như khi bạn đang gặp trực tiếp-ở chính đất nước họ. Một chủ ngân hàng đầu tư ở Luân đôn đã nói rằng anh ta thậm chí còn cúi chào khi nói chuyện điện thoại với một đồng nghiệp ở Nhật Bản. Anh ta cam đoan rằng việc này tạo ra một sự khác biệt lớn.
- Luôn luôn cố gắng và sử dụng ngôn ngữ đơn giản. Do bạn không thể nhìn thấy nét mặt hoặc đọc được ngôn ngữ cơ thể qua điện thoại, rất khó để đánh giá được thông tin của bạn được hiểu chính xác như thế nào. Ngôn ngữ càng đơn giản thì càng có ít nguy cơ bị hiểu nhầm.
- Đừng nên nói nhanh. Hãy nói chậm rãi và rõ ràng.
- Hãy mỉm cười, giống như khi bạn gặp trực tiếp. Điều này có thể làm cho giọng nói của bạn lạc quan và dễ chịu.
- Cố gắng tập trung khi bạn nghe và đừng bao giờ ngắt lời người đang nói. Thông thường mọi người sẽ cho phép bản thân mình sao lãng một chút khi nói chuyện điện thoại. Khi trong một tình huống nói chuyện với người nước ngoài, hãy nhận thức rõ rằng sự sao lãng nhỏ nhất cũng có thể khiến cho bạn hiểu nhầm những ý sâu xa của thông tin được đưa ra. Hãy nhận thức rõ về việc bạn nhận được thông tin chậm hơn so với người bên kia đầu dây đang nói vì do phải kết nối vệ tinh.
- Khi làm việc với các thư ký hoặc người nhận thông tin, một điều cần nhớ trong một số nền văn hoá là phải nhắc họ lấy một chiếc bút chì và giấy để viết lại lời nhắn. Hãy nhớ hỏi lại họ nhắc lại lời nhắn và số điện thoại liên lạc bạn đã đưa cho họ. Không ít các giao dịch quốc tế đã bị huỷ do người gọi điện thoại cho rằng người nhận lời nhắn ở đầu dây bên kia hiểu rõ những lời chỉ dẫn.
- Nếu cuộc nói chuyện điện thoại trở nên căng thẳng, điều quan trọng là phải giữ được sự lịch sự và không nên mạo hiểm kết thúc một mối quan hệ qua điện thoại. Hãy thể hiện sự nhiệt tình giải quyết vấn đề hay mâu thuẫn. Bạn sẽ không có một cơ hội khác để sửa chữa những thiệt hại bằng một cử chỉ thân thiện hoặc mời nhau đi uống rượu sau khi làm việc, những việc mà bạn có thể làm khi bạn làm việc trực tiếp với một ai đó.

- Cố gắng và gọi điện thoại lại trong cùng ngày làm việc. Nếu sự khác biệt về giờ quốc tế khiến bạn không thể gọi lại được thì hãy gọi lại ngay ngày hôm sau là muộn nhất. Không gọi điện thoại là một sự khinh thường thẳng thừng.

Khi nói chuyện điện thoại, giọng nói là tất cả những gì mà bạn có. Hãy để giọng nói đem lại lợi ích cho bạn. Hãy tự tin và có chủ đích nhưng không kiêu căng. Và hãy nhớ, một cuộc gọi điện thoại cũng có thể quan trọng như một cuộc gặp trực tiếp, đặc biệt là khi bạn đang xây dựng một mối quan hệ mới. Hãy chuẩn bị giống như khi bạn gặp mặt trực tiếp. Nếu như bạn cảm thấy chưa thể vượt qua được thử thách này, hãy dành thêm thời gian để chuẩn bị.

Điện thoại có loa

Nếu bạn muốn đưa một cuộc điện đàm lên điện thoại có loa, trước hết bạn phải hỏi người gọi xem điều này có được phép hay không và phải chắc chắn xác định được tên và chức danh nếu cần thiết của bất kỳ người nào khác, những người có thể đang tham gia nói chuyện hoặc những người ở trong phòng.

Hội nghị viễn đàm

Như một cách để kiểm soát chi phí đi lại và tăng tần suất liên hệ, rất nhiều công ty quốc tế đang ngày càng lựa chọn sử dụng hội nghị viễn đàm. Trong khi phương thức này chưa thể mang tính cá nhân bằng những cuộc gặp trực tiếp, nhưng nó là một thỏa hiệp tốt giữa việc gọi điện thoại, gửi thư điện tử hoặc fax không nhìn thấy mặt với việc gặp trực tiếp. Nó cho phép mỗi bên có thể nhìn thấy và đánh giá một cách hạn chế về ngôn ngữ cơ thể của bên kia. Vì lý do này, một điều quan trọng đối với người phát biểu là anh ta phải đảm bảo thông tin và ngôn ngữ cơ thể phải thống nhất với nhau. Thông thường, những người không tham gia phát biểu có thể quên mất rằng những điều họ làm hoặc phản ứng có thể được người ở đầu bên kia nhìn thấy. Rất ngạc nhiên là máy quay phim đã quay và ghi lại rất nhiều lời nhận xét không liên quan và những cử chỉ mệt mỏi để truyền tới đầu bên kia khi mà chủ thể không hề nhận thức được rằng anh ta hoặc cô ta đang được ghi hình.

Thư nói và máy trả lời

Vâng, đôi khi có thể rất bức mình phải liên hệ với thư nói hoặc máy trả lời của ai đó. Nhưng khi để lại lời nhắn, đừng thể hiện sự bức tức và chán chường của bạn. Điều này có thể phản tác dụng. Một số bí quyết đối với thư nói.

- Hãy chuẩn bị lời nhắn rõ ràng, ngắn gọn và có nội dung. Sử dụng bản đã viết ra nếu cần thiết.
- Lời nhắn qua thư nói hoặc máy trả lời lý tưởng không kéo dài quá 30 giây.
- Luôn luôn nói ngày và giờ mà bạn gọi.

- Nói tên và số điện thoại của bạn ở cả đầu và cuối lời nhắn. Nếu gọi ra nước ngoài hãy nhớ nói ra mã thành phố và mã nước của bạn trừ khi người nhận đã biết rõ, và hãy nhắc lại tất cả các số một cách chậm rãi.
- Hãy tỏ ra tích cực và lạc quan khi bạn kết thúc cuộc nói chuyện điện thoại.

## Chương 7

### Giao tiếp phi ngôn ngữ

Anh ấy biết chính xác khoảnh khắc tâm lý nào không cần nói gì - OSCAR WILDE

Thông thường những điều bạn không nói mới có ý nghĩa chứ không phải những gì mà bạn nói. Một cái nháy mắt, một cử chỉ tay tinh tế, một cái vuốt cằm đều có thể là dấu hiệu để nhấn mạnh những từ nói ra. Dù bạn có nhận ra hay không, bạn đang liên tục thể hiện cảm giác, phản ứng và những suy nghĩ của mình mà không phải nói một lời nào. Bên ngoài chung của bạn là một hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ. Tư thế, vẻ mặt, mức độ giao tiếp mắt mà bạn thể hiện, những cử chỉ tay mà bạn sử dụng cũng như mức độ tiếp xúc của bạn cũng là những hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ. Loại giao tiếp này đóng vai trò bổ sung cho ngôn ngữ nói và thường có thể là phương tiện duy nhất để đem lại cho bạn kiên thức đầu tiên về một đồng nghiệp nước ngoài, người nói một thứ tiếng mà bạn không hiểu được.



Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng những từ mà một người nói có thể ít quan trọng hơn rất nhiều so với ngôn ngữ cơ thể được sử dụng khi đưa ra thông điệp. Họ ước tính rằng những gì mà người nghe thực sự hiểu chính xác về nội dung chỉ chiếm khoảng dưới 10%, 30 % được hiểu thông qua cường độ và giọng nói của người nói và 60% còn lại là do các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ khác, từ ngôn ngữ cơ thể tới nét mặt, cử chỉ tay.

Nếu một người đưa những tín hiệu tiêu cực thông qua ngôn ngữ cơ thể như lắc đầu từ bên này sang bên kia, thậm chí nếu họ nói ra những câu mang ý nghĩa tích cực, những người nghe vẫn có xu hướng hiểu theo nghĩa tiêu cực, chú ý đến ngôn ngữ cơ thể tiêu cực thay vì thông điệp tích cực được nói ra. Rất ít doanh nhân dành thời gian để đọc những dấu hiệu về giao tiếp phi ngôn ngữ này hoặc để kiểm soát chúng. Làm cho giao tiếp phi ngôn ngữ đem lại lợi ích cho bạn đem lại lợi thế rất lớn trong khi giao tiếp với những người ở nền văn hoá khác.

## Sắc thái văn hóa

Hiểu được giao tiếp phi ngôn ngữ thực sự là một nghệ thuật-chủ yếu là do hình thức giao tiếp này thay đổi đáng kể giữa các nền văn hóa khác nhau. Nền văn hóa của một người sẽ xác định khi nói chuyện khoảng cách đứng của chúng ta là bao nhiêu, hoặc chúng ta cần có sự giao tiếp bằng mắt tới mức độ nào. Văn hóa cũng xác định những dấu hiệu phi ngôn ngữ nào chúng ta sử dụng để thể hiện sự tức giận, căm thù, tin tưởng hoặc chấp thuận. Đừng nên đánh giá thấp những sự khác biệt về văn hóa trong việc diễn đạt những hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ. Một cử chỉ vui mừng trong một nền văn hóa này có thể được coi là một hành vi xúc phạm hỗn láo trong một nền văn hóa khác.

Hãy xem xét trường hợp doanh nhân người Anh ở Iran. Sau nhiều tháng tiến hành công việc buôn sê- xây dựng mối quan hệ với những đồng nghiệp người Iran, tôn trọng ảnh hưởng của đạo Hồi tới các cuộc đàm phán và tránh bất kỳ cuộc nói chuyện nhỏ nhặt về chính trị có thể gây mâu thuẫn nào-người quản lý phần khởi khi một hợp đồng chính thức được ký kết. Anh ta ký các văn bản và quay sang giơ ngón tay cái để thể hiện sự đồng ý, vui mừng, gần như ngay lập tức mọi người há hốc miệng và một người quản lý Iran đã bỏ khỏi phòng. Nhà quản lý người Anh không hiểu điều gì đang xảy ra-và chủ nhà người Iran cũng rất bối rối khi giải thích với anh ta.

Lời giải thích lại khá đơn giản. Trong khi ở Anh, việc giơ ngón tay cái có nghĩa “tốt, tuyệt, khá lắm” thì ở Vùng Vịnh đây là một dấu hiệu của sự không hài lòng và gần với sự khiêu dâm. Người quản lý nói “tôi chưa bao giờ cảm thấy bối rối như vậy trong cuộc đời, tôi cảm thấy mình như một đứa trẻ la lên những từ tục tĩu đáng nguyên rủa mà chẳng hiểu những từ đó có nghĩa như thế nào, các bạn đồng nghiệp của tôi chấp nhận lời xin lỗi của tôi nhưng mối quan hệ đã bị sứt mẻ. Không phải là ý nghĩa thực sự của hành động đó ở nước họ mà là vì tôi đã hoàn toàn không biết về nó. Chưa bao giờ tôi nghi ngờ tí nào về ý nghĩa của hành động này”

Bài học ở đây rất đơn giản. Giao tiếp đa văn hóa một cách hiệu quả đòi hỏi không chỉ kiến thức, hiểu biết về ngôn ngữ nói và viết. Nó còn bao gồm cả kiến thức cơ bản về những hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ trong một nền văn hóa. Trong trường hợp này kinh nghiệm sẽ là một người thầy tốt.

## Các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ

Trong khi ngay cả giao tiếp bằng ngôn ngữ cũng có rất nhiều sự mập mờ, ngôn ngữ cơ thể thậm chí còn thiếu tính chính xác hơn và mọi người cần phải cẩn thận khi diễn giải ngôn ngữ này. Một nụ cười toe toét, một cái gật đầu, một cái

nháy mắt, một sự cau mày không phải lúc nào cũng có nghĩa như nhau-mặc dù trong một số nền văn hóa nhất định những biểu hiện này của nét mặt có thể có rất nhiều ý nghĩa. Mấu chốt để hiểu được ý nghĩa đằng sau mỗi nét mặt và sự chuyển động của cơ thể không phải ở mỗi biểu hiện hoặc chuyển động riêng lẻ mà là ở sự chuyển tiếp từ một chuyển động này sang chuyển động khác.

Hãy xem xét một các nhân, người mà khi bạn bắt đầu một cuộc thảo luận, đang ngồi ngoài rìa ghế của họ. Bản thân cử chỉ này là vô nghĩa vì vị trí này là nơi họ cảm thấy dễ chịu và muốn lắng nghe-nghiêng người về phía trước khi ngồi ở phía ngoài của ghế. Sau đó, sau ba mươi phút nói chuyện, cũng chính người đó bắt đầu nghiêng người về phía trước nhiều hơn. Điều này cho chúng ta thấy một sự quan tâm chủ động. Nhưng giả sử cũng chính người đó bắt đầu hướng người về phía sau sau khoảng ba mươi phút nói chuyện-điều này cho thấy sự mất hứng thú.

Học nhìn

Để hiểu được ý nghĩa ngôn ngữ cơ thể của một cá nhân đòi hỏi phải có sự tập trung và sự quan sát say mê. Nhưng rõ ràng có sự tương thưởng cho khả năng này. Phương pháp hữu hiệu nhất để đọc ngôn ngữ cơ thể là một quá trình hai bước. Thứ nhất, quan sát phong cách riêng của cá nhân đó trong giai đoạn đầu của cuộc thảo luận khi sự căng thẳng đang ở mức thấp nhất và nội dung thường là thân mật. Sau đó, khi cuộc thảo luận tiếp tục, bạn có thể chú ý bất kỳ một sự thay đổi đột ngột trong hành vi hoặc tư thế. Hãy nhớ, điểm mấu chốt để hiểu ngôn ngữ cơ thể không phải là bản thân tư thế mà là giai đoạn chuyển giao từ tư thế này sang tư thế khác.

Nhưng một lần nữa các nhà nghiên cứu cảnh báo việc bị gò bó quá mức bởi những bí ẩn của ngôn ngữ cơ thể. Hiểu được ngôn ngữ cơ thể không là một phương pháp dễ dàng để đánh giá sự chân thành và ý định thật sự của một người. Điều này sẽ có ý nghĩa rằng một trong những lý do chính mà ngôn ngữ nói được phát minh là để giúp loài người lừa dối lẫn nhau và giấu giếm sự thật của giao tiếp phi ngôn ngữ-đây khó có thể coi là một giả định hợp lý.

Ngôn ngữ cơ thể cơ bản

Cách ăn mặc và bề ngoài

Có một hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ mà bạn có thể có nhiều quyền kiểm soát đối với hình thức bề ngoài của bạn. Như đề cập ở trên trong cuốn sách này, “quần áo có thể không tạo nên đàn ông hay đàn bà” nhưng trên thực tế, bề ngoài của bạn có tác động rất nhiều trong việc tạo ra ấn tượng ban đầu. Một hình thức luộm thuộm, một khuôn mặt chưa cạo râu, hay một chiếc váy quá ngắn hoặc một đôi giày quá cao, có thể tạo ra một ấn tượng tiêu cực đối với một số người, hoặc ít



nhất là một dấu hiệu cho thấy bạn chưa chuẩn bị và không phải là một doanh nhân nghiêm túc.

Mục đích của việc mặc quần áo đã thay đổi rất nhiều kể từ ngày loài người lần đầu tiên lấy da động vật để che người. Ngày nay quần áo được coi là một hình thức thể hiện của cá nhân và là một cách để phân biệt một người như một thành viên của một nhóm hoặc nghề nghiệp cụ thể (một doanh nhân mặc comlê, một bác sỹ trong bộ quần áo trắng). Ăn mặc phù hợp là rất quan trọng. Đây là một thực tế mà chúng ta phải chấp nhận.

Giao tiếp bằng mắt.

Đôi mắt được biết đến là cửa sổ của tâm hồn- và chúng có thể tiết lộ những ý nghĩa sâu xa hơn đằng sau những lời nói. Nhưng lượng giao tiếp bằng mắt phù hợp thay đổi rất nhiều giữa các nền văn hóa . Ví dụ, người Mỹ thường nhìn thẳng vào mắt nhau như là một dấu hiệu của sự thành thật và chân thành. Nó cho thấy sự quan tâm và chú ý trong khi đó thiếu giao tiếp bằng mắt mắt liếc ngang liếc dọc bị coi là dấu hiệu của sự không tin tưởng.

Bây giờ hãy so sánh với thái độ của người Pháp. Giao tiếp bằng mắt được coi là một tuyên bố về bình đẳng và là một cử chỉ quá trực diện khi đón tiếp những người lạ trong giao tiếp xã hội. Tuy nhiên, trong các cuộc gặp kinh doanh, người Pháp sẽ yêu cầu ít nhất phải có sự giao tiếp bằng mắt. Nếu từ chối không nhìn vào ánh mắt của một ai đó là một cử chỉ không thân thiện. Cuối cùng, so sánh thái độ này với Nhật bản, nơi mà họ tin rằng càng có ít giao tiếp bằng mắt thì càng thể hiện thái độ trân trọng. Tránh ánh mắt của một đồng nghiệp kinh doanh là dấu hiệu của sự tôn trọng và tôn kính.

Nét mặt

Các nhà nghiên cứu ước tính rằng khuôn mặt con người có khả năng tạo ra hơn 250.000 nét mặt khác nhau. Trong hầu hết các nền văn hóa, những cảm xúc như hạnh phúc và nỗi buồn không dễ giấu được. Khả năng tạo ra những nét mặt phù hợp vào thời điểm phù hợp có thể là một cách thức rất tốt để tiếp tục củng cố ngôn ngữ nói. Nhưng thậm chí những nét mặt cơ sở, nhất là nụ cười có thể có những ý nghĩa khác nhau trong những nền văn hóa khác nhau.

Ví dụ, người Mỹ coi nụ cười là một dấu hiệu rất tích cực-một dấu hiệu cho một mối quan hệ nồng ấm. Tuy nhiên, trong khi người Mỹ rất dễ cười thì người Pháp lại rất thận trọng với những nụ cười, đặc biệt giữa những người lạ với nhau. Người Pháp chỉ cười khi đã có lý do rõ ràng. Một tạp chí Pháp về nguồn nhân lực đã đi xa tới mức liệt kê 13 kiểu cười khác nhau cũng như ý nghĩa của chúng, từ yếu

ót và nhút nhát tới chế nhạo. Những người Mỹ có thể cười một cách khá thờ ơ nhưng đối với người Pháp những nụ cười có thể là rất nghiêm túc. So hai thái độ này với Nhật Bản, nơi nụ cười hầu như không có chỗ trong các cuộc đàm phán thương mại. Thông thường nụ cười duy nhất mà bạn nhìn thấy là khi kết thúc thành công một giao dịch. Một nhà quản lý người Nhật rất có thể diễn giải một nụ cười trước thời điểm này như một dấu hiệu của việc thiếu nghiêm túc-hoặc thậm chí là một cử chỉ nhạo báng.

Không gian cá nhân.

Trong một số nền văn hóa, các cá nhân coi không gian như một lãnh địa cá nhân và rất ghét sự xâm chiếm mảnh trời riêng của họ. Thuật ngữ chính thức để chỉ khoảng cách giữa chúng ta hoặc giữa chúng ta và những người khác là proxemics. Điều này cũng cũng có thể là một hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ. Việc mọi người đứng gần nhau như thế nào trong một cuộc thảo luận có thể cho thấy mối quan hệ giữa họ như thế nào. Ví dụ, các nhà nghiên cứu đã xác định những proxemics ở Mỹ:

0-18 inche là khoảng cách dành cho họ hàng và bạn thân;

18 inche đến 4 feet là không gian cá nhân được sử dụng trong hầu hết các giao tiếp cá nhân;

4-12 feet là không gian giao tiếp xã hội được sử dụng trong các cuộc gặp gỡ mang tính lễ nghi.

Tất nhiên, các nền văn hóa châu á và Arập chỉ yêu cầu khoảng cách tối thiểu khi đề cập tới không gian cá nhân. Trong những nền văn hóa này, hầu như mọi người không chú ý tới không gian cá nhân, và đánh giá mức độ nồng ấm hoặc hình thức quan hệ thông qua khoảng không gian mà các cá nhân dành cho bạn sẽ dẫn tới những kết luận không chính xác. Đối với những doanh nhân đã quen với khoảng không gian cá nhân rộng, một điều quan trọng là cần đứng yên và không nên lùi lại khi gặp một cá nhân từ một nền văn hoá trong đó không gian cá nhân ít quan trọng hơn. Nếu trong những trường hợp này bạn lùi lại sẽ bị coi là bất lịch sự và vô lễ và có thể dẫn tới một tình huống “đuổi bắt” khôi hài do một người cứ lùi lại còn người kia cứ tiến tới để rút ngắn khoảng cách.

Tư thế

Đứng thẳng, ngay ngắn, lưng không còng, đầu ngẩng cao thường được coi là những đặc điểm của một người tự tin, mạnh mẽ và tin tưởng. Nhưng tư thế cũng có thể là một dấu hiệu tồn tại những rào cản trong giao tiếp. Thông thường, một tư thế thoải mái, một vị trí ngồi tiện lợi, hai tay thoải mái và không cứng nhắc là dấu hiệu của sự cởi mở, không có khó khăn nào về giao tiếp. Ngược lại, những cử chỉ bất

thường, thay đổi vị trí ngồi, khoanh tay hoặc bắt chéo chân có thể báo hiệu sự thách thức, không quan tâm hoặc không muốn lắng nghe. Nhìn chung trong hầu hết các nền văn hóa:

- + Một tư thế mắt hứng thú thể hiện sự không quan tâm hoặc có thể báo hiệu sự thách thức hoặc chán nản (trong những nền văn hóa Không Tử, nó thể hiện sự thiếu đồng thuận trong nội bộ);
- + Tư thế hướng về phía trước chỉ sự cởi mở và quan tâm;
- + Việc hướng về phía sau hoặc tránh xa người nói thể hiện một tư thế phòng thủ hoặc không quan tâm;
- + Khoanh tay hoặc chéo chân báo hiệu một tư thế phòng thủ;
- + Tay không khoanh thể hiện sự sẵn sàng lắng nghe.

### Im lặng

Sự im lặng hoàn toàn không phải là một hành động bị động. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa khác nhau nó có thể có những ý nghĩa khác nhau-hoặc, trong các nền văn hóa châu á, nó có thể chẳng là gì cả. Những người quản lý Mỹ, Đức, Pháp và Ả-rập coi im lặng là một hành động tiêu cực. Tương tự, khi các doanh nhân từ những nền văn hóa này không phản ứng với một bài phát biểu hoặc đề xuất, cần phải coi đây là một biểu hiện tiêu cực. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa châu á, sự im lặng không đồng nghĩa với một sự thất bại hoặc thái độ tiêu cực. Ngược lại nó chỉ đơn giản là những người quản lý đang dành thời gian để xem xét thông tin và đặt thông tin trong bối cảnh. Ở các nước Scandinavi cũng vậy, nơi cần phải suy nghĩ nhiều hơn sau khi có một bài phát biểu hoặc một cuộc thảo luận so với các nền văn hóa châu Âu khác. Trong khi những sự im lặng này có thể bị coi là rất khó chịu đối với một số người, có thể sẽ sai lầm nếu hy vọng một phản ứng ngay tức khắc, có ý nghĩa trong những nền văn hóa nơi mà sự im lặng không bị coi là tiêu cực.

### Cử chỉ

Những cử chỉ tay và cơ thể thường được sử dụng để nhấn mạnh một điểm và bổ sung thêm ý nghĩa cho lời nói. Khi được sử dụng chính xác chúng có thể là một công cụ đầy sức mạnh để thu hút sự chú ý của khán giả. Nhưng đây là một con dao hai lưỡi. Bạn có thể làm sai lệch thông điệp bằng cách sử dụng các cử chỉ hàm chứa những dấu hiệu tiêu cực một cách vô thức. Do một khán giả, khi theo dõi chuyển động tay và cử chỉ cơ thể của người đang phát biểu có thể hiểu được thái độ thực sự của người này đằng sau những từ ngữ đang được nói ra là gì. Một lần nữa, ý nghĩa của một số cử chỉ thay đổi tùy theo nền văn hóa. Ví dụ, biểu tượng OK, được thể hiện bằng việc ngón cái và ngón trỏ tạo thành hình chữ “O” và ba ngón tay còn lại giữ thẳng, có nghĩa là mọi thứ đều tốt đẹp và tiến triển tốt. Tuy nhiên cử chỉ này ở Pháp lại có nghĩa ngược lại-tức là một đề xuất là hoàn toàn vô nghĩa, một số 0. Đối

với người Nhật, cử chỉ này lại không mang ý nghĩa tích cực hay tiêu cực gì mà thường được sử dụng như một biểu tượng của tiền. Lý do: chữ “O” được tạo nên bởi ngón cái và ngón trỏ cho chúng ta hình ảnh của đồng xu.

Ngôn ngữ cơ thể tích cực và tiêu cực

Đối với mọi nền văn hóa, có một số cử chỉ và hành động cơ bản có nghĩa giống nhau. Tìm hiểu những cử chỉ và hành động này không khó khăn lắm. Một số ví dụ về ngôn ngữ và cử chỉ cơ thể mang ý nghĩa tích cực:

- Gật đầu: Một cái gật đầu khá nhanh, gần như mang tính vô thức báo hiệu sự đồng ý với những gì mà người phát biểu đang nói. Đây có thể là một dấu hiệu hữu ích mà người nghe đưa ra để khuyến khích người đang phát biểu và kích thích sự hăng hái. Tất nhiên, rất nhiều cái gật đầu chậm cũng có thể cho thấy người nghe đang thực sự buồn ngủ;
- Tiến lại gần, hướng về phía trước: Đây là một hành động gần như không kiểm soát được của những người nghe khi họ thực sự quan tâm đến chủ đề đang được thảo luận. Nó cũng có nghĩa rằng bạn đã vượt qua những rào cản và khó khăn cơ bản tồn tại trong việc giao tiếp. Nếu bạn khiến người nghe chú ý tới mức họ ngò ra phía ngoài chiếc ghế thì bạn đã thu hút được toàn bộ tâm trí họ.
- Rất nhiều cử chỉ tay, lòng bàn tay mở: Bàn tay chuyển động càng nhiều chứng tỏ người trình bày càng cởi mở và thân thiện với khán giả.
- Ghi chép: Cử chỉ này thường cho thấy mối quan tâm của người nghe ngày càng tăng và họ thực sự nghiêm túc với việc lắng nghe. Tuy nhiên, điều này đặc biệt đúng ở Bắc Mỹ. (Những người Mỹ hầu như luôn luôn tham dự các cuộc họp và các cuộc diễn thuyết cùng với giấy và bút). Tuy nhiên, trong một số nền văn hóa (ví dụ Đức), ghi chép là công việc của thư ký chứ không phải của người quản lý. Ghi chép sẽ hạ thấp vị trí của bạn.

Các nhà nghiên cứu đồng ý rằng ngôn ngữ cơ thể tiêu cực là một chỉ số về tâm trạng và sự quan tâm kém tin cậy hơn ngôn ngữ cơ thể tích cực rất nhiều. Có thể người nghe chỉ đơn giản đang cảm thấy bất tiện vì chiếc ghế mà họ đang ngồi hoặc do nhiệt độ không phù hợp (trong phòng quá nóng hoặc quá lạnh) hoặc đang khó chịu do ngày hôm trước phải tham gia một sự kiện nào đó. Tuy nhiên, một số cử chỉ và hành động cơ bản có thể có ý nghĩa tiêu cực là:

- Rút lui, lùi xa khỏi người đang nói: Có thể thấy hành động này có ý nghĩa trái với việc tiến lại gần diễn giả. Đây có thể là một dấu hiệu tiêu cực không kiểm soát được có mức độ cao nhất mà người nghe có thể đưa ra;
- Khoanh tay: Một hành động coi thường, cho thấy bạn cần phải vượt qua những vật cản hoặc thận trọng trước khi có thể tiếp xúc thẳng thắn với người nghe;
- Tay chống cằm: Đây có thể là một dấu hiệu rằng khán giả có thể đang nghe những điều mà bạn phải nói nhưng có thể không hoàn toàn đồng ý. Việc chống

- cầm và khuỷu tay đặt trên bàn thường có nghĩa là người nghe đang cảm thấy chán (ở châu á, điều này cũng có thể báo hiệu sự không hài lòng).
- Thay đổi vị trí: Một lần nữa, nếu không phải là do sự khó chịu của người nghe về mặt thể chất, việc này thể hiện sự chán nản, bất đồng hoặc có thể sự sốt ruột với nội dung hoặc độ dài của bài phát biểu.
  - Ngáp, quá rõ ràng: Bạn đã đánh mất khán giả. Hãy giảm bớt các chi tiết và thổi thêm nhiệt huyết vào bài trình bày.
  - Mắt lơ đãng: Đảo mắt quanh phòng, nhìn chằm chằm, lướt qua những tài liệu được phát, kiểm tra đồng hồ đeo tay đều là các dấu hiệu của việc thiếu quan tâm và không tập trung. Nếu bạn nhìn thấy những cử chỉ này vào cuối bài trình bày, hãy nhanh chóng kết thúc.

### Hiểu những hành động trong các nền văn hoá khác nhau

Hiểu chính xác ngôn ngữ cơ thể và ý nghĩa của các cử chỉ trong các nền văn hóa khác nhau thực sự là một hình thức nghệ thuật tinh tế. Những ví dụ sau đây về bốn nền văn hoá khác nhau ở bốn châu lục cho chúng ta thấy ngôn ngữ cơ thể có thể có ý nghĩa khác nhau như thế nào.

#### Hiểu người Mỹ

Sự thẳng thắn là một đặc điểm được người Mỹ đánh giá rất cao. Do họ là những người rất sôi nổi và không ngần ngại thể hiện cho mọi người biết cảm giác của họ, có thể hiểu những người Mỹ khá dễ dàng. Và thường họ hy vọng bạn hiểu được những dấu hiệu giao tiếp phi ngôn ngữ. Khi họ sốt ruột và chán ngán, họ sẽ ngọ nguậy. Khi họ mất kiên nhẫn, họ gõ ngón tay lên bàn. Khi họ sẵn sàng đi, họ nhìn vào đồng hồ của mình. Thậm chí khi họ cố gắng tỏ ra kín đáo thì họ cũng rất khó dấu được cảm giác thật sự của mình. Ngôn ngữ cơ thể của họ thường bộc lộ hết những cảm giác này.

Đối với người Mỹ, bắt tay là một bài kiểm tra rất quan trọng đối với người tiếp xúc với họ-bắt tay càng chặt càng tốt. Nhìn thẳng vào mắt nhau là một dấu hiệu của sự thành thực và chân thành. Tránh việc này bạn sẽ gặp phải rủi ro bị coi là dối trá, bóp méo sự thật hoặc đang dấu giếm điều gì. Giọng nói mạnh mẽ và những cử chỉ sôi nổi không nhất thiết ám chỉ sự tức giận. Chúng có thể phản ánh sự nhiệt tình và thích thú. Những người Mỹ sẽ nói với bạn khi nào họ tức giận. Việc ngậm miệng hoặc miễn cưỡng đồng ý thường được thể hiện bằng việc nhún vai hoặc nhìn ra chỗ khác. Việc chỉ vào ai đó để làm rõ nghĩa là việc bình thường nhưng chỉ vào ai đó liên tục hoặc mạnh mẽ thường thể hiện sự kích động hoặc gây sự.

Những người Mỹ đôi khi sẽ nhấn mạnh một cam kết, niềm tin hoặc quan điểm được đưa ra mạnh mẽ bằng việc đập mạnh vào bàn hoặc đột ngột đứng dậy.

Nheo lông mày hoặc bỗng nhiên lùi đầu lại thể hiện sự ngạc nhiên, không tin tưởng hoặc kinh ngạc. Về cơ bản, với các nhà quản lý người Mỹ, những gì mà bạn nhìn thấy thể hiện đúng thái độ của họ. Mánh khoé tinh vi không phải là phong cách của họ- và có lẽ họ không thể giấu được thái độ của mình.

Hiệu người Nga

Giống như ở Mỹ, bắt tay là một việc rất quan trọng ở Nga. Quy tắc chung là nếu như một người Nga thể hiện tình cảm bằng hành động- những cái ôm chặt, bắt tay mạnh, sốt sắng quá đáng- thì cuộc gặp của bạn sẽ tiến triển rất tốt đẹp và mối quan hệ cá nhân làm cơ sở cho các giao dịch kinh doanh sẽ đi tới thành công. Mặt khác, một khuôn mặt lạnh như tiền và thiếu hồ hởi là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy điều gì đó đang hỏng.

Những người Nga cũng sử dụng ngôn ngữ cơ thể và cử chỉ tay thay vì giao tiếp bằng ngôn ngữ để thể hiện sự quan tâm, đồng ý hoặc không đồng ý đối với một cá nhân, một ý tưởng hoặc thậm chí một đề xuất kinh doanh. (Một ví dụ điển hình là tình tiết về tiếng giày của Nikita Khrushchev tại Liên Hợp Quốc vào những năm 1960. Những người Nga tin rằng những cử chỉ của con người có thể tạo ra kịch tính đối với những cuộc giao tiếp đơn giản và giúp làm tăng cảm giác). Trong khi rất nhiều doanh nhân Nga sẽ ngòai lạnh như tiền trong suốt một buổi trình bày, họ sẽ thể hiện những dấu hiệu tinh vi về cảm giác của họ thông qua nét mặt và cử chỉ. Những cái nháy mắt và gật đầu là dấu hiệu tốt nếu như những đối tác người Nga thể hiện chúng.

Trong khi doanh nhân Mỹ thường có xu hướng mỉm cười ngay từ đầu, những người Nga lại có xu hướng ngược lại. (Người ta đã gợi ý rằng tình trạng sức khoẻ tồi tệ liên miên của Nga là lý do thực sự đằng sau việc người Nga rất ít cười). Ở nước Nga, nụ cười được đánh giá rất cao và chỉ được sử dụng khi cần thiết. Nếu bạn nhìn quanh phòng và quan sát các đồng nghiệp người Nga với nụ cười hạnh phúc trên khuôn mặt họ, đó sẽ là một dấu hiệu rất tốt. Tuy nhiên, hãy cẩn thận với những bộ mặt lạnh tanh-điều này có nghĩa là bạn chưa đạt được mục đích của mình. Hãy cố gắng và nhìn thẳng vào mắt đồng nghiệp người Nga, ngay cả khi bạn đang sử dụng một phiên dịch để thảo luận công việc kinh doanh. Quay mặt đi trong khi thảo luận không chỉ bị coi là bất lịch sự mà nó còn tạo ra sự nghi ngờ đối với sự chân thành của bạn. Nếu như một người Nga tránh nhìn vào mắt, thì có lẽ bạn đang chỉ nhận được chưa đến một nửa sự thật.

Hiệu người Nam Phi

Do những người Nam Phi rất sôi nổi và nói nhiều, sự im lặng nói lên rất nhiều điều. Họ cũng rất lịch sự và nếu như bạn cảm thấy chán ngán họ, không

giống như những người Mỹ mà họ rất ngưỡng mộ, họ sẽ chịu đựng bằng cách im lặng. Khi câu hỏi chấm dứt, hãy coi đó là thời gian để chấm dứt-bạn đã đánh mất khán giả của mình. Những người Nam Phi thường sử dụng cử chỉ tay trong các cuộc nói chuyện, nhưng việc này được xem là không lịch sự và là sẽ là một thách thức cá nhân nếu như bạn chỉ tay vào ai đó bằng ngón tay chỏ đang chuyển động. Lượng di chuyển của bàn tay mà một người Nam Phi tạo ra trong khi nói chuyện là một dấu hiệu tốt về mức độ say mê của người đó đối với nội dung hoặc đề xuất. Nó bị coi là mất lịch sự nếu như bạn dứt tay trong túi khi nói chuyện.

Những người Nam Phi sử dụng nét mặt để thể hiện sự quan tâm hoặc phản ứng của mình đối với người phát biểu. Đây là một hình thức giao tiếp rất phát triển và là một dấu hiệu tốt việc việc liệu bạn có được đánh giá cao hay không. Trong một cuộc họp, những người Nam Phi sẽ liếc nhìn lẫn nhau hoặc liếc nhìn sếp để đánh giá phản ứng. Do rất nhiều công việc kinh doanh được tiến hành dựa trên sự tin tưởng, nhìn vào mắt là rất quan trọng, đặc biệt trong cộng đồng người da trắng. Những doanh nhân da đen người Nam Phi thường ít dựa vào việc nhìn vào mắt hơn mà họ thường sử dụng tiếp xúc trực tiếp. Một cái bắt tay chặt sau một cái ôm quanh vai có nghĩa bạn đã có một cuộc họp rất thành công.

Một doanh nhân người Anh đã ở Nam Phi hơn một thập kỷ nói “sau một cuộc gặp gỡ với một doanh nhân da đen người Nam Phi, việc biết mọi việc tiến triển như thế nào dễ dàng hơn nhiều. Họ luôn luôn lịch sự, lịch sự hơn rất nhiều so với người da trắng, nhưng họ cũng muốn thể hiện ra mặt sự đồng ý của mình nhiều hơn. Sau một cuộc gặp thành công, người đồng nghiệp da đen Nam Phi của tôi đi bộ cùng với tôi ra xe ở bãi đỗ xe và trong vòng mười phút anh ta luôn luôn đặt tay lên vai tôi. Tôi biết rằng chúng tôi đã đạt được một thỏa thuận kinh doanh”.

Những người Nam Phi thích là người có ý kiến đúng và có vẻ đánh giá cao sự đóng góp tích cực. Nếu bạn đang lắng nghe một người Nam Phi, hãy gật đầu để thể hiện sự đồng ý. Đây là một cử chỉ rất tích cực và nếu bạn gật đầu ở những nơi phù hợp bạn sẽ làm cho người phát biểu cảm thấy dễ chịu hơn rất nhiều. Thỉnh thoảng việc thể hiện sự đồng ý bằng lời nói để củng cố thêm cho việc gật đầu cũng rất tốt.

Hiệu người Nhật bản

Người Nhật bản tránh những người lạ, né tránh sự tiếp xúc trực tiếp, rất hiếm khi cười, tránh nhìn vào mắt và tự thực hiện nhưng quy tắc khá khắt khe đối với các hành vi ở nơi công cộng, bao gồm việc rất hạn chế thể hiện cảm xúc. Những người Nhật Bản được giáo dục gần như ngay sau khi họ ra đời việc giấu cảm xúc của họ đằng sau khuôn mặt bình thản. Ngay cả những hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ

như ăn mặc và hình thức bề ngoài cũng được thể hiện thông qua những bộ quần áo bảo thủ và thiếu phong cách cá nhân.

Trong số tất cả các nền văn hóa trên thế giới, người Nhật là bậc thầy của việc che giấu cảm xúc. Họ thực sự là những người rất khó hiểu. Học cách đặt một chiếc mặt nạ để giấu những cảm xúc và tình cảm thực sự của một người là một phần của việc giáo dục trong văn hóa Nhật Bản, nơi mà sự thể hiện tình cảm, thậm chí thông qua những nét mặt và cử chỉ vô tình, là một hành vi không đúng đắn. (Hãy nhớ, đây là một nền văn hóa đánh giá cao sự đồng thuận và thống nhất của nhóm và tránh chủ nghĩa cá nhân.) Do đó, những người Nhật Bản có một khả năng kỳ lạ để điều chỉnh bất cứ cảm giác nào của họ nhằm “phù hợp với số đông”.

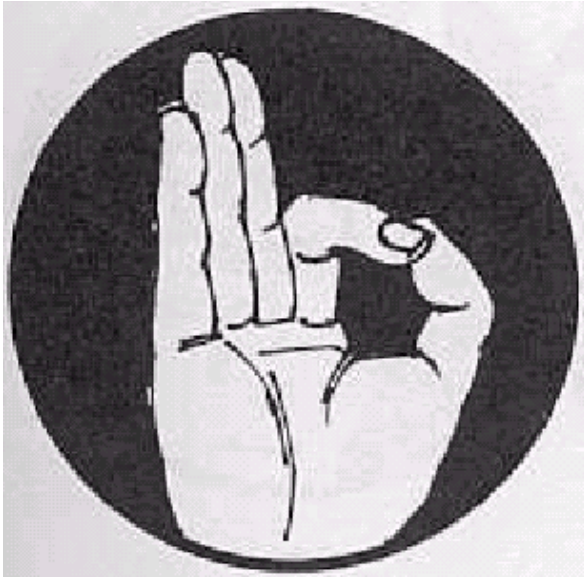
Trước khi chúng được thể hiện công khai, những cảm giác thật sự phải được sàng lọc thông qua vô số những quy tắc về hành vi xã hội và vai trò xã hội, những yếu tố trung tâm trong xã hội Nhật Bản. Những hành vi mà được phép thể hiện công khai được biết đến với cái tên là *tatemae*. Đối xử theo cách *tatemae* phù hợp với lý tưởng đồng thuận trong xã hội của người Nhật. Thông thường, các du khách để ý thấy những khuôn mặt vô cảm của người Nhật và cảm giác rằng tình cảm được thể hiện trên khuôn mặt dường như không thành thật. Điều này là do, theo quy tắc *tatemae*, những người Nhật thể hiện bất kỳ nét mặt nào phù hợp với hoàn cảnh và theo hy vọng của khách. Ví dụ, mỉm cười, bị hạn chế và chỉ được thể hiện vào thời điểm thích hợp-tức là vào lúc kết thúc một công việc thành công. Mỉm cười trước đó sẽ vi phạm quy tắc *tatemae*. Cũng như vậy, một nụ cười đôi khi để che giấu một sự không hài lòng.

Một khuôn mặt lạnh, vô cảm của một nhà quản lý người Nhật có thể làm cho các nhà quản lý khác khó chịu, họ có thể tưởng nhầm rằng sự lạnh lùng này là một phản ứng tiêu cực hoặc thể hiện sự không quan tâm. Trên thực tế, một khuôn mặt vô cảm có thể không thể hiện điều gì khác hơn việc một nhà quản lý mơ mộng đang suy nghĩ về buổi tiệc sau khi làm việc. Tuy nhiên, do người Nhật Bản thể hiện những tình cảm ít ỏi đó thông qua những cử chỉ và nét mặt, họ rất nhạy cảm với bất kỳ ngôn ngữ cơ thể nào của bạn-và trên thực tế có thể phóng đại ý nghĩa của những hành động này.

### Cử chỉ trên thế giới

Như đã giải thích ở trên, một cử chỉ tích cực của một người này có thể là điều xúc phạm một người khác. Trên thế giới có đầy rẫy những cử chỉ phi ngôn ngữ mà có thể có những ý nghĩa hoàn toàn trái ngược trong các nền văn hóa khác nhau. Một số ví dụ về các loại cử chỉ mà một nhà kinh doanh quốc tế có thể gặp phải:





Mọi thứ đều tuyệt

- Mỹ, Đức

Mọi thứ đều tốt (chưa được tuyệt)

- Mê hi cô

Không có nghĩa gì cả (số 0)

- Pháp, hầu hết các nước châu Âu

Biểu tượng của tiền (đồng xu)

- Nhật Bản

Cử chỉ tục tĩu

- Tây Ban Nha, Nga
- Paraguay, Braxin, Uruguay

Đe dọa tổn hại về thể xác

- Tunisia

Dấu hiệu OK

Dấu hiệu “OK”, khi ngón cái và ngón trỏ tạo nên một vòng tròn, nghĩa là “mọi thứ đều tuyệt” ở Mỹ và Đức. ở Mê hi cô nó có nghĩa mọi thứ tốt, không tuyệt vời. ở hầu hết các nước châu Âu khác cũng như ở ác hen ti na, nó nói về cái gì đó vô nghĩa-một số không tuyệt đối. ở Nhật Bản, nó là biểu tượng của tiền, thường là đồng xu. ở Tây Ban Nha, Nga, Paraguay, Braxin và Uruguay, nó được coi là một cử chỉ tục tĩu. ở Tunisia, nó chuyển tải sự đe dọa tổn hại về thể xác.



Đồng ý

- Mỹ
- Anh
- Nga

Rất khó chịu

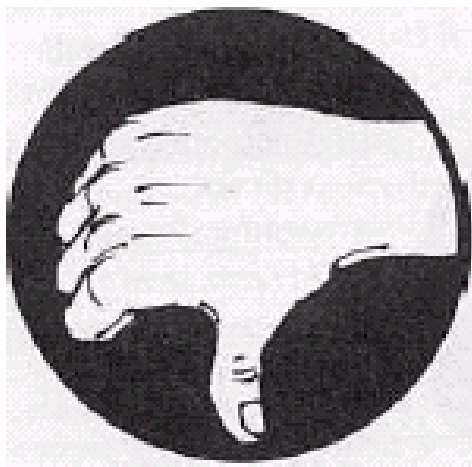
- Iran

Hỗn lảo, bất lịch sự

- úc

Ngón cái chỉ lên

Nó báo hiệu sự chấp thuận ở Mỹ, Anh và Nga, tuy nhiên, ở Iran nó gần như có nghĩa rất bậy. Nó cũng bị coi là một cử chỉ bất lịch sự ở Úc.



Không đồng ý

- Mỹ
- Canada

Hỗn láo, bất lịch sự

- Hy Lạp

Ngón cái chỉ xuống

ở Mỹ, Canada nó thể hiện sự không đồng ý. ở Hy Lạp nó được coi là một dấu hiệu bất lịch sự và thường được những người đi xe máy sử dụng để thể hiện sự tức giận đối với việc ai đó lái xe một cách điên rồ.



Cử chỉ tục tĩu

- Pakistan

Nếu giơ cao thì sẽ là tục tĩu

- Li Băng

Nắm tay chặt

Là một cử chỉ tục tĩu ở Pakistan, nếu giơ lên cao thì cũng bị coi là tục tĩu ở Libăng.



### Chiến thắng

- Vương quốc Anh
- Mỹ
- Hầu hết các nơi khác trên thế giới

### Hoà bình

- Mỹ (từ những năm 1960)

Dấu hiệu “V”

ở Anh và rất nhiều nơi trên thế giới, dấu hiệu của chiến thắng là tạo nên một chữ V bằng ngón giữa và ngón trỏ. Nó cũng là dấu hiệu của số “hai” ở Bun ga ri và ở Mỹ nó cũng có nghĩa là chiến thắng. Những người còn tồn tại sau kỹ nguyên hip Piaget ở Mỹ trong những năm 1960 cũng diễn giải hình tượng này là một “dấu hiệu của hoà bình”.

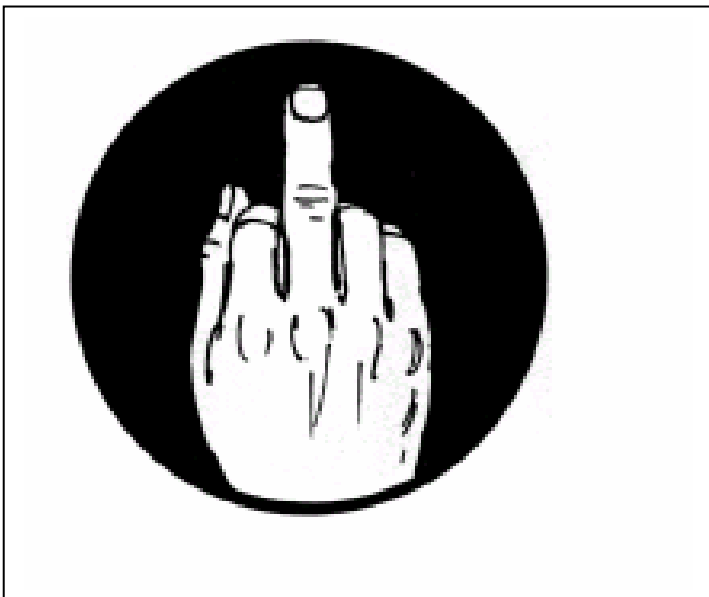


### Cử chỉ tục tĩu

- Vương quốc Anh
- Nam Phi

Đồ chết tiệt

Một cử chỉ khiêu khích ở Anh và ở Nam Phi là ra dấu chữ V (dấu hiệu của chiến thắng) nhưng lòng bàn tay quay về phía bạn và bàn tay hướng về phía trước.



#### Rất khiêu khích

- Mỹ
- Hầu hết các nước châu Âu
- Rất nhiều nơi trên thế giới

Ngón giữa chỉ lên

ở Mỹ, hầu hết các nước châu Âu và rất nhiều nơi trên thế giới, đây là một cử chỉ rất khiêu khích.



#### Rất hỗn láo, bất lịch sự

- Trung Mỹ
- Thổ Nhĩ Kỳ

Quả đấm

Biểu tượng được tạo thành khi bàn tay nắm chặt và ngón cái nằm ở giữa ngón trỏ và ngón giữa. Đây là một biểu tượng của dương vật và được coi là rất hỗn láo ở các nước Trung Mỹ và ở Thổ Nhĩ Kỳ.



### Lắc đầu từ trái qua phải

- Mỹ-không
- Hầu hết trên thế giới-không
- Bungari-có
- Ả-rập Xê-út-có
- Malaysia-có

### Gật đầu lên-xuống

- Mỹ-có
- Hầu hết trên thế giới-có
- Bungari-không

Gật đầu/lắc đầu từ trái sang phải

Ở hầu hết các nền văn hóa, gật đầu có nghĩa là đồng ý hoặc thể hiện “được” và lắc đầu có nghĩa là “không”. Tuy nhiên, ở Bungari lại ngược lại. Gật đầu có nghĩa là “không”. Để thể hiện “có” ở Bungari, Ả-rập Xê-út và Malaysia, hãy lắc đầu.



### Khuyến khích/thông cảm

- Mỹ

### Khiêu khích

- Thái lan

Vỗ vai

Ở Mỹ, đây là một hành động khuyến khích, một dấu hiệu rằng công việc được thực hiện rất tốt hoặc là một cách để thể hiện sự thông cảm. Ở Thái lan, nó bị coi là khiêu khích, một hành động mà người lớn thực hiện để đổ trách nhiệm cho một đứa trẻ.



### Ngạc nhiên

- Mỹ

### Chào hoặc đón tiếp nói chung

- Phi lip pin
- Hầu hết các nơi khác trên thế giới

### Mở to mắt

ở Mỹ, cử chỉ này thể hiện sự ngạc nhiên. ở Phi lip pin, việc mở to mắt nhanh chóng là một cử chỉ phi ngôn ngữ có nghĩa là chào.



### Thể hiện sự lãng mạn hay thu hút giới tính

- Paraguay

### Mọi thứ đều tốt

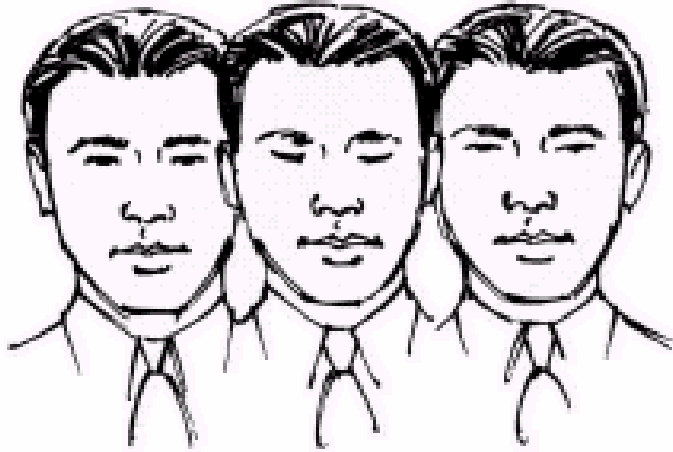
- Mỹ

### Cử chỉ bất lịch sự

- Pháp
- úc

### Nháy mắt

ở Paraguay, nó thể hiện sự lãng mạn hay mang ý nghĩa thu hút về giới tính. ở Mỹ, nó là một dấu hiệu của một trò đùa hoặc là một cách để chỉ mọi thứ đều tốt. ở Pháp và úc, nó bị coi là không lịch sự.



Không tin tưởng

- Mỹ

Chán chường

- Hồng Kông

Chớp mắt

ở Mỹ, nó có thể là dấu hiệu của sự không tin tưởng. ở Hồng Kông việc chớp mắt có chủ ý của người nghe có thể là dấu hiệu của sự chán chường.



Người này bị điên

- Bắc Mỹ
- Châu Âu
- Đức (đặc biệt)

Tôi đang suy nghĩ điều này

- Châu Phi
- Peru
- ác hen ti na

Lấy ngón tay gõ vào thái dương

ở Bắc Mỹ và hầu hết châu Âu, hành động này có nghĩa là ai đó bị điên. ở hầu hết châu Phi, áchentina và Pê ru, đây là một chiến thuật trì hoãn đơn giản và có nghĩa “Tôi đang nghĩ điều này”. ở Hà Lan và Đức, nếu bạn muốn gia hiệu ai đó bị điên, bạn gõ ngón tay vào thái dương. ở Đức, bạn có thể bị kiện vì cử chỉ này (nó bị coi là một hình thức vu khống).



Tay chống hông

Thù địch

- Mê hi cô

Tức giận

- Malaysia

Thách thức

- ác hen ti na

ở Mê hi cô nó báo hiệu sự thù địch, ở Malaysia nó cho thấy sự tức giận, còn ở Mỹ nó chỉ sự sốt ruột, ở áchentina, nó chỉ sự thách thức.



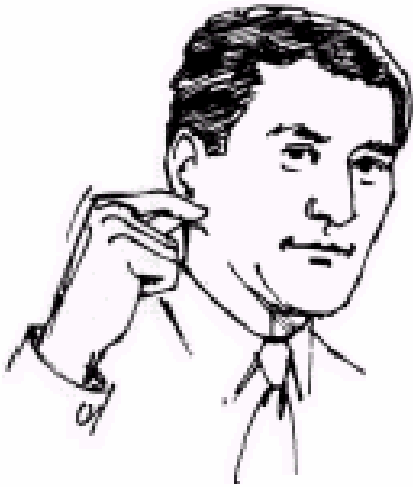
Tay chống vào bên trong bắp đùi

Hỗn láo/bất lịch sự và khêu gợi

- ác hen ti na

ở ác hen ti na nó là một cử chỉ rất hỗn láo và khêu gợi khi một người đàn ông thể hiện trước một người phụ nữ





Bữa ăn rất ngon

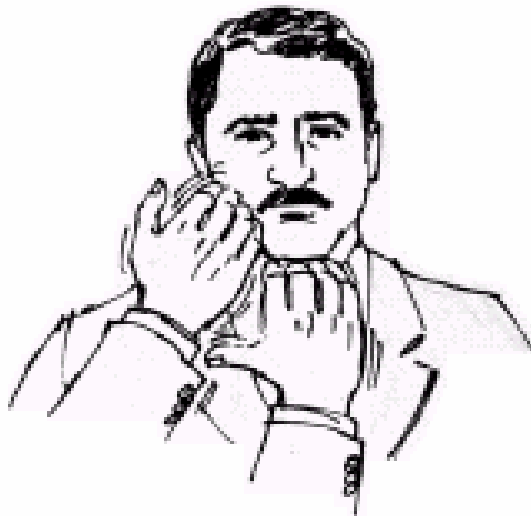
- Braxin

Dấu hiệu của sự nhường nhịn

- Ấn Độ

Véo dái tai

ở Braxin, đây là dấu hiệu để chỉ rằng bạn rất thích bữa ăn. ở Ấn Độ, nó là dấu hiệu của sự nhường nhịn-một sự thừa nhận rằng bạn đã sai.



Tôi không biết

- Bồ Đào Nha

Chán ngắt hoặc buồn tẻ

- Pháp

Mất phương hướng

- Italia

Gõ nhẹ vào cằm

Việc gõ nhẹ vào cằm-hành động gõ các ngón tay (lòng bàn tay hướng vào phía trong) vào dưới cằm bạn, cách xa mặt bạn-chỉ “tôi không biết” ở Bồ Đào Nha. Cử chỉ tương tự, nhưng sử dụng ngón cái sẽ chỉ điều gì đó không tồn tại nữa, hoặc đã chết. ở Pháp, gõ nhẹ các ngón tay vào cằm ai đó chỉ sự chán ngắt hoặc buồn tẻ. ở Italia, nó là cách nói khá mạnh có nghĩa là “mất phương hướng”.

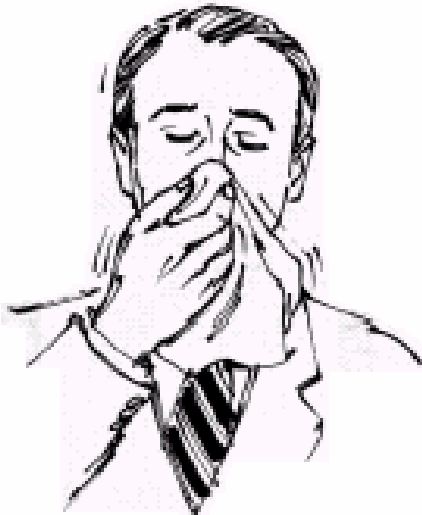


### Bất lịch sự

- Cả châu Âu
- Nhật Bản
- Trung quốc

### Đút tay túi quần

ở khắp châu Âu sẽ là bất lịch sự/hỗn láo nếu như bạn nói chuyện với ai đó và đút tay vào túi quần. Đây là hành động mà chỉ một đứa trẻ hư hỏng mới làm. ở Nhật Bản và Trung Quốc, sẽ là bất lịch sự nếu như bạn đút hai tay vào túi quần khi đứng.



### Rất bất lịch sự

- Trung Quốc
- Nhật Bản

### Không được nuôi dạy cẩn thận

- Pháp

### Hi mũi

Người Trung Quốc và người Nhật Bản coi hi mũi ở nơi công cộng là hành động cực kỳ mất lịch sự. ở Pháp, việc hắt xì hơi ở nơi công cộng thì không sao, nhưng hi mũi ở nơi công cộng thể hiện việc không được nuôi dạy cẩn thận.



Keo kiệt hoặc bủn xỉn

- Cô lôm bi a

Không đáng tin cậy, không thật thà

- Hà lan

Dùng một bàn tay chạm vào phía trong khuỷu tay kia

ở Cô lôm bi a, hành động này có nghĩa là keo kiệt, bủn xỉn. ở Hà lan nó có để chỉ ai đó không thật thà, không đáng tin cậy



Chán chường hoặc không đồng ý

- Mỹ

Ngạo mạn

- Phần lan

Khoanh tay trước ngực

Một dấu hiệu của sự chán chường hoặc không đồng ý ở Mỹ, ở Phần lan nó là dấu hiệu của sự ngạo mạn.



### Cử chỉ tục tĩu

- Pháp

Búng ngón tay ở hai bàn tay

Một cử chỉ tục tĩu ở Pháp



### Say

- Pháp

### Công việc không tốt (thối um)

- Mỹ

Dùng ngón cái và ngón trỏ tạo thành một vòng tròn và đặt nó vào mũi bạn (bóp mũi)

ở Pháp, nó chỉ rằng một người nào đó bị say. ở Mỹ, bóp mũi bạn bằng ngón cái và ngón trỏ có nghĩa là công việc đề xuất là không tốt (thối um) hoặc người đưa ra đề xuất có mùi hôi. ở Hà Lan, để chỉ ai đó keo kiệt, bạn sẽ dùng ngón trỏ chà xát vào sống mũi từ trên xuống.



Nói quá nhiều  
▪ Pháp

Giả vờ thối sáo

Chỉ có duy nhất ở Pháp, nó có nghĩa “ai đó nói quá nhiều” và trở nên tức giận



Không biết/không quan tâm

▪ Italia

Miễn cưỡng đồng ý

▪ Mỹ

Kỳ lạ

▪ Pháp

Nhún vai

ở Italia, nó báo hiệu rằng bạn không biết hoặc không quan tâm tới điều gì. ở Mỹ, nó chỉ sự miễn cưỡng đồng ý. ở Pháp nó chỉ điều gì đó kỳ lạ.



### Rất khiêu khích

- Thái lan
- Myanmar
- Trung đông
- Các quốc gia Hồi giáo thuộc Liên Xô cũ

Để lộ đế giày hoặc bàn chân bạn

Sẽ là đặc biệt khiêu khích nếu bạn để lộ đế giày hoặc bàn chân bạn trước một ai đó. Điều này là do đế giày là bộ phận thấp nhất của cơ thể và là một cái gì đó bẩn thỉu và bị dính đất. Điều này đặc biệt đúng ở các nước Trung Đông và các quốc gia Hồi giáo thuộc Liên Xô cũ. ở Myanmar bàn chân nói chung bị coi là không sạch sẽ và sẽ là bất lịch sự nếu để lộ đế giày hoặc bàn chân, hoặc thậm chí giờ chúng đặt lên bàn hoặc ghế.



### Rất khiêu khích

- Italia
- Hầu hết các nước châu Âu

Chào kiểu Italia

ở Italia, hầu hết các nước châu Âu và rất nhiều nơi trên thế giới, đây là một cử chỉ rất khiêu khích, gần tương đương với “nắm đấm” ở Mỹ.

### Bí mật của bắt tay

ở các nước không thuộc châu á, bắt tay là hành động tiếp xúc trực tiếp phổ biến và có ý nghĩa nhất mà bạn sẽ thực hiện đối với một đối tác kinh doanh. Tất nhiên, không phải tất cả mọi người đều bắt tay giống nhau và không phải tất cả các hình thức bắt tay đều có chủ ý. Tuy nhiên, phân tích một cái bắt tay của đồng nghiệp sau khi bắt tay có thể đưa ra những thông tin về tính cách hoặc ý định của anh ta. Về bản chất, đây là một khoa học có vẻ không chính xác. Một số thông tin cơ bản về bắt tay:

- Một cái bắt tay trong đó một cá nhân nắm mạnh bàn tay, nhưng không quá mạnh, lắc tay bạn lên xuống một hoặc hai lần và nhìn thẳng vào mắt bạn có thể cho thấy đây là một người tự tin, coi bạn ngang hàng và dự định tiến hành đàm phán hoặc thảo luận một cách thành thực, thẳng thắn. Nếu một người tiếp tục nắm bàn tay bạn lâu hơn mức cần thiết, anh ta hoặc cô ta có thể đang muốn thể hiện sự chân thành.
- Nếu trong khi bắt tay bạn, một người cố gắng chỉ dẫn bạn vào một căn phòng hay chỉ chỗ cho bạn, đây có thể là một dấu hiệu rằng người này muốn kiểm soát hoặc khẳng định giữ quan điểm của mình. Hành động này có thể báo hiệu một nhiệm vụ khó khăn nếu mọi thứ không theo cách mà họ đặt ra. Tuy nhiên, ở rất nhiều nước châu á, những hành động kiểu này có thể là một dấu hiệu của sự kính trọng và tình bạn, chứ không phải là một cách thể hiện quyền lực.
- Nếu ai đó nắm tay bạn và sau đó vịn tay họ để có thể đặt lên trên tay của bạn, đây là dấu hiệu của một người thích ganh đua, người đang muốn nói rằng mặc dù chúng ta bắt đầu là ngang nhau nhưng cuối cùng anh ta hoặc cô ta sẽ thắng.
- Hầu hết mọi người đã là nạn nhân của một chiếc bắt tay mà trong đó một cá nhân cố gắng bóp tay bạn thật mạnh . Đây là dấu hiệu của một người ganh đua và đang cố gắng giành thắng lợi bằng mọi giá, nhưng người này kết hợp cả sức mạnh và sự sắc sảo. Cần phải cẩn thận với ý định thật của người này.
- Khi một người phương Tây thể hiện một cái bắt tay nhẹ nhàng, giống như một con cá uơn, thường thể hiện rằng ai đó không nhiệt tình và thiếu linh hoạt, không tự tin. ở châu á, một cái bắt tay như vậy là phổ biến và là dấu hiệu của sự bình đẳng, không tôn trọng. Một số xã hội ở các nước Đông Nam á sẽ sử dụng cả hai tay để bắt tay. Đây là một dấu hiệu của sự tôn trọng chứ không phải yếu về thể chất.





## Chương 8

### Giao tiếp bằng văn bản

‘Không gì sung sướng bằng khi được người khác hiểu mình’ – Ralph Waldo Emerson

Thật đáng ngạc nhiên là những cư dân hang động từng sinh sống trên trái đất này hàng triệu năm trước đã tìm ra một giải pháp đơn giản khi đối mặt với thách thức của việc giao tiếp dưới hình thức chữ viết giữa các nền văn hoá. Họ đã sử dụng chữ tượng hình, tức là những hình được chạm khắc hoặc vẽ để mô tả một khái niệm hay một sự kiện đơn giản. Không có chữ nào, không ký tự chữ cái, không có khả năng có những điều tinh tế bị mất và những ý nghĩa gây nhầm lẫn. Dần dần, theo năm tháng, những hình này trở thành các ký hiệu, và các ký hiệu trở thành những “chữ cái” để biểu thị âm thanh. Những người Ai Cập đã sử dụng những chữ viết tượng hình – một sự kết hợp giữa chữ tượng hình, chữ viết ghi ý và các tín hiệu ngữ âm và sau đó trở thành những người đầu tiên sử dụng các hình vẽ để biểu thị âm thanh bên cạnh các ý kiến và vật thể.

Tất nhiên, các công cụ viết đã thay đổi qua thời gian, những viên đá sắc cạnh và than đá đã nhường chỗ cho bút và mực, và cuối cùng là máy đánh chữ và máy tính. Ngày nay, bất chấp tất cả những gì người ta vẫn nói về một xã hội không có giấy, nguồn giao tiếp chính thức của chúng ta vẫn là bằng chữ viết trên giấy. (Nếu không tại sao ngành bưu điện Mỹ lại chuyển tới 200 tỷ lá thư mỗi năm?) Và khi việc kinh doanh trở nên toàn cầu hơn, thách thức của việc giao tiếp bằng văn bản giữa các nền văn hoá đã là một sự kiện hàng ngày.

#### Viết đúng và viết sai

Cốt lõi đối với việc giao tiếp văn bản giữa các nền văn hoá một cách rõ ràng là phải sử dụng ngôn ngữ đơn giản, những từ quen thuộc và những câu tường thuật ngắn gọn, rõ ràng. Văn bản càng ít rắc rối và suy nghĩ được diễn đạt càng ít phức tạp thì càng dễ hiểu. Mục đích của giao tiếp văn bản trong kinh doanh là để thể hiện suy nghĩ và những quan điểm kinh doanh của bạn một cách rõ ràng và không tạo ra sự hiểu nhầm hay sự khoa trương không cần thiết. Hãy viết một cách quả quyết. Bạn đang muốn khơi dậy lòng tin của người ta vào những khả năng cá nhân của bạn, vào công ty và những sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Khác với một cuộc đàm phán trực tiếp, bạn sẽ không thể có mặt để nói rõ những điểm mơ hồ cho người đọc hiểu. Khi người ta đọc lá thư của bạn, bạn không có sự kiểm soát nào đối với tốc độ đọc và phát âm của người đọc. Người ta có thể bỏ qua những dấu chấm câu, và bạn không thể có ở đó mà nói “Này, ý tôi không phải như vậy.”

Mặc dù điều này không phải lúc nào cũng đúng, nhiều người vẫn đánh đồng khả năng viết với khả năng suy nghĩ. Một văn bản viết lộn xộn, không rõ ràng và không chính xác khiến người đọc có ấn tượng rằng người viết cũng là một người

suy nghĩ lộn xộn và không chính xác. Trong các giao tiếp kinh doanh, bạn không thể cho phép mình bị hiểu nhầm hay bị diễn giải sai ý. Sự nguy hiểm của việc này tăng lên rất nhanh khi việc giao tiếp diễn ra giữa các nền văn hoá.

#### Hãy hiểu độc giả của bạn

Cũng như khi giao tiếp bằng lời, điều cốt yếu khi chuẩn bị các tài liệu dưới dạng văn bản là phải biết được thành phần độc giả của bạn. Hãy nhớ rằng, những nền văn hoá bồi cảnh thấp rất chú trọng tới chi tiết, sự chính xác, các số liệu thống kê và những luận điểm rõ ràng và được cân nhắc cẩn thận. Bạn càng cung cấp nhiều chi tiết cho độc giả thuộc nền văn hoá bồi cảnh thấp càng tốt. Trái lại, một nền văn hoá bồi cảnh cao sẽ có khuynh hướng tìm trong lá thư kinh doanh những thứ có thể hé lộ về tính cách cá nhân của người viết. Những chi tiết như chất lượng giấy viết, khổ và màu giấy, lựa chọn phông chữ in, màu mực và thiết kế tiêu đề thư của công ty là những điểm quan trọng tương đương của những hình thức giao tiếp “phi ngôn từ”. Trong những nền văn hoá bồi cảnh cao, phương tiện cũng là thông điệp. Đối với những nền văn hoá này, một bài trình bày bằng văn bản trông ra sao có thể cũng quan trọng như chính nội dung của nó.

Khi phải giao dịch giữa các nền văn hoá, đặc biệt là với một cá nhân mà ngôn ngữ chính của anh ta có thể khác với ngôn ngữ của bạn, bạn càng cung cấp được nhiều công cụ hình ảnh dưới dạng đồ họa hoặc biểu đồ, thì khả năng có sự hiểu nhầm càng thấp. Một cách trình bày chuyên nghiệp, thông minh và trang nhã, dù chỉ là trình bày một lá thư kinh doanh đơn giản, cũng quan trọng trong việc tạo ra một ấn tượng ban đầu thuận lợi cho bạn.

#### Hãy chú ý đến hướng

Có lẽ đã rõ ràng, nhưng không phải tất cả các nền văn hoá đều đọc và viết theo cùng một cách. Giống như tiếng Anh, tiếng Ả Rập và tiếng Do Thái cũng được viết theo chiều ngang, nhưng lại là từ phải qua trái. Tiếng Nhật có thể viết ngang hay dọc đều được. Khi được viết theo chiều dọc, các cột được đọc từ phải qua trái, tức là theo hướng ngược lại với tiếng Anh. Khi viết theo chiều ngang, các dòng và các trang của các cuốn sách thường tiến từ trái qua phải, giống như trong tiếng Anh. Thật đáng ngạc nhiên là chẳng mấy người nhận ra hay ghi nhớ được những sự khác biệt trong các cách viết và đọc.

Một nhà quản lý toàn cầu nhớ lại khi ông giới thiệu với một đồng nghiệp Nhật Bản về cuốn sách giới thiệu đầy màu sắc mới nhất của công ty ông, nói rất chi tiết về lịch sử công ty và những sản phẩm của nó. “Trang bìa là thực sự rất ấn tượng. Tất cả chúng tôi đã tự hào về nó. Rất nhiều mồ hôi nước mắt đã được đổ ra cho mẫu thiết kế trang bìa đó. Tôi đã giới thiệu quyển sách với một đồng nghiệp Nhật Bản. Tôi nhớ rằng anh ra cầm nó vài phút, sau đó lật quyển sách lại. Thực tế là anh ta đã bắt đầu giở sách từ cuối ngược lên đầu. Bìa cuối lại đơn giản chỉ là một

trang giấy trắng trông trơn. Chúng tôi đã không bao giờ hình dung được điều này trước đó. Chúng tôi đã đánh mất ấn tượng của trang bìa đầu tuyệt vời và rốt cuộc là đưa cho những đối tác người Nhật một quyển sách giới thiệu mà đối với họ dường như nó có một trang bìa đầu trắng tinh. Thật là một bài học đắt giá.”

Công ty của ông bây giờ đã làm những cuốn sách với cả hai trang bìa trước và sau đều in màu cho các khách hàng châu á.

#### Những lựa chọn tiếng Anh quốc tế

Tiếng Anh có lẽ là ngôn ngữ quốc tế của thương mại, nhưng đó là thứ tiếng Anh nào? Tiếng Anh của người Mỹ chẳng? Tiếng Anh của người Anh chẳng? Tiếng Anh của người Úc? Hay tiếng Anh của người Ấn Độ? Những tài liệu được viết bởi những người nói tiếng Anh bản xứ thường được viết bằng kiểu tiếng Anh chính gốc của họ, và thường là dài dòng và rườm rà. Do thoả mái với ngôn ngữ của mình, họ có xu hướng viết quá nhiều và thường là phớt lờ việc những độc giả ở phía bên kia, những người có thể là sẽ nói một thứ tiếng Anh hoàn toàn khác hoặc một thứ tiếng khác hẳn, sẽ hiểu nó ra sao. Thật kỳ lạ là những người nói tiếng Anh không phải bản xứ lại thường viết ra những tài liệu bằng thứ tiếng Anh chính xác và rõ ràng nhất. Lý do là: họ sử dụng một kiểu tiếng Anh đã được đơn giản hoá, hay tiếng Anh quốc tế.

Một nhà xuất khẩu Nam Phi nhớ lại một lần khi ông nhận được 3 lời đề nghị khác nhau (tất cả đều bằng tiếng Anh) từ 3 đối tác tiềm năng: một đối tác Hàn Quốc, một đối tác Pháp và một đối tác Mỹ. Ông kể lại: “Thật là kỳ lạ, nhưng cả hai đề nghị của người Hàn Quốc và người Pháp đều dễ hiểu hơn nhiều. Họ trình bày thẳng thắn và đi thẳng vào vấn đề. Đề nghị của người Mỹ thì đầy những tính từ và những câu phức tạp, thật giống như tôi đang đọc một thứ tiếng khác. Thật kỳ cục nhưng đề nghị của người nói thứ tiếng Anh chính gốc này lại khó hiểu nhất.” Vậy tiếng Anh quốc tế là gì? Đó là thứ tiếng Anh mà tránh sử dụng từ viết tắt, những câu trích dẫn, những câu sáo rỗng và lối chơi chữ. Nó trang trọng hơn tiếng Anh nói và sử dụng những câu đơn giản để chuyển tải ý kiến.

#### Biết ngữ cũng có thể có ích

Giống như trong giao tiếp bằng lời, nói chung ta nên tránh sử dụng biệt ngữ và tiếng lóng, trừ khi bạn chắc chắn 100% rằng người mà bạn đang giao tiếp cùng sử dụng và hiểu được vốn từ chuyên môn đó. Đôi khi biệt ngữ lại có thể giúp việc giao tiếp được chính xác hơn. Nhưng điều này chỉ đúng nếu có một cách hiểu thống nhất về các thuật ngữ. (Hãy nghĩ đến hai nhà lập trình máy tính trao đổi thư tay với nhau. Rõ ràng là biệt ngữ và những thuật ngữ kỹ thuật cao là phù hợp ở đây. Tuy nhiên, điều đó lại không đúng trong trường hợp một nhà quản lý đề xuất một liên doanh trong lĩnh vực hàng tiêu dùng với một nhà doanh nghiệp đến từ một thị trường mới nổi.)

Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý ở hầu hết mọi nền văn hoá đều mắc lỗi lạm dụng biệt ngữ. Các nhà quản lý thường hay nghĩ rằng một phong cách văn xuôi trình trọng bóng bẩy pha trộn với một chút lỗm lổm các thuật ngữ thông dụng, những biệt ngữ và thuật ngữ chuyên môn sẽ tạo ra một văn bản tốt, và nó sẽ cho thấy kiến thức sâu rộng của người viết đối với một vấn đề. Không hiểu tại sao, họ tin rằng sử dụng những cụm từ như “được gửi kèm theo đây - enclosed herewith” nghe chuyên nghiệp hơn và có tính kinh doanh hơn. Thật ra là không phải thế. Nó sẽ làm vấn đề trở nên khó hiểu và che mất mục đích số một - đó là chuyển tải rõ ràng một ý kiến. Quy tắc ngón tay cái: chỉ sử dụng biệt ngữ nếu độc giả của bạn sẽ dễ dàng hiểu được ý nghĩa của nó, lúc đó biệt ngữ sẽ có tác dụng. Nếu vẫn còn nghi ngờ thì hãy tránh dùng biệt ngữ.

#### Những điều cần biết khi soạn thảo văn bản kinh doanh

- Giữ cho những văn bản của bạn có trọng tâm và trúng vấn đề. Đừng viết dông dài.
- Mục tiêu số một là chuyển tải một ý kiến, chứ không phải kể một câu chuyện hay gây ấn tượng cho đồng nghiệp bằng một trận mưa từ ngữ. Để giao tiếp có hiệu quả bạn cần phải có phương pháp suy nghĩ chính xác và rõ ràng.
- Hãy ngắn gọn. Hãy hỏi bất cứ nhà văn chuyên nghiệp nào và họ sẽ nói với bạn rằng một trong những kỹ năng sáng tạo mà họ có là biết cái gì phải bỏ đi.
- Hãy sử dụng thể chủ động. Nó sẽ giúp lược bỏ những chỗ rườm rà.
- Hãy viết ra trước rồi chỉnh sửa sau. Hoàn thành một bản viết nháp trước khi dừng lại để sửa lỗi và hiệu đính. Việc trì hoãn để tìm ra từ đúng cho bản nháp đầu tiên có thể khiến bạn mất đi nhiều ý tưởng hay. Hãy viết những ý tưởng của mình ra giấy trước, sau đó mới biên tập và chau chuốt thêm.
- Việc sử dụng nhiều tính từ và trạng từ không đồng nghĩa với tính sáng tạo. Những người viết thư kinh doanh rất thường hay sử dụng những tính từ và trạng từ không cần thiết, khiến cho văn bản trở nên lộn xộn và che lấp mất ý tưởng mà họ đang muốn truyền đạt. Có tính sáng tạo không có nghĩa là rườm rà.
- Nên tránh sử dụng những câu nói sáo rỗng khi có thể. Một văn bản kinh doanh tồi nhất thường là đầy những câu sáo rỗng.
- Hãy tìm một đồng nghiệp, người có thể đưa ra ý kiến phê bình cho bạn. Đã bao nhiêu lần bạn được nghe ai đó nói: “Không tồi, nhưng vẫn cần phải chỉnh sửa thêm”? Điều đó có nghĩa gì với người viết? Hãy yêu cầu họ đưa ra những ví dụ cụ thể, những ý kiến phê bình cụ thể, tránh những câu nhận xét chung chung. Nếu được yêu cầu biên tập hoặc đọc soát lại văn bản của một ai

đó, đừng nhận xét mơ hồ. Hãy nói cho họ biết chính xác điều mà bạn nghĩ còn chưa ổn ở văn bản đó.

- Một giọng điệu trang trọng tốt hơn giọng điệu thân mật. Giao tiếp kinh doanh nói chung cần phải trang trọng. Một sai lầm phổ biến là khi người viết sử dụng tên đầu của một đồng nghiệp ở lời đầu thư và sau đó lại ký bức thư bằng tên đầy đủ của anh ta hoặc cô ta. Nếu bạn đủ thân quen với ai đó để sử dụng tên đầu của họ, khi đó bạn có thể sử dụng tên đầu của bạn để ký cuối thư. Tất nhiên, ở những nền văn hoá coi trọng một cách thức trang trọng hơn trong các giao dịch kinh doanh, đây có thể là một sai lầm nghiêm trọng. Trừ phi bạn chắc chắn 100% về mối quan hệ của mình, hãy sử dụng tên đầy đủ ở lời đầu thư và khi ký cuối thư.

#### Những câu hỏi đặt ra cho chính bạn

Một khi bạn đã viết xong và biên tập bức thư hay văn bản của mình, hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi sau. Chúng sẽ đảm bảo chắc rằng văn bản của bạn sẽ đạt được mục đích mà bạn đề ra.

- Văn bản của mình có đem lại ấn tượng như mong muốn hay không? Nó có thân mật quá hay không? Nó có rườm rà quá không?

- Mình có đưa vào những ý kiến hoặc từ ngữ không quan trọng mà có thể làm sao nhãng sự chú ý của người đọc tới những điểm chính không?

- Lá thư và phong bì của công ty có đem lại ấn tượng thích hợp hay không? Một người đến từ một nền văn hoá khác sẽ nghĩ gì?

- Mình đã viết địa chỉ chính xác chưa? Mình đã viết tên người chuẩn xác và đã sử dụng những chức danh phù hợp khi cần thiết hay chưa?

Trong khi người phương Tây có thể trở nên quá coi trọng việc tạo ra những tài liệu hoàn hảo, một số nền văn hoá không đến nỗi bị ám ảnh về những lỗi in ấn. Hãy lấy người Trung Quốc làm ví dụ. Họ vốn nổi tiếng vì cố tình để lại những lỗi in ấn trong các tạp chí và sách để những độc giả phát hiện ra những lỗi đó sẽ có cảm giác mình giỏi giang.

#### Quá trình biên dịch

Bạn đã dồn tâm huyết cho một văn bản, chau chuốt từng từ để đảm bảo tính khúc chiết và rõ ràng của văn bản. Bạn tin tưởng rằng bạn đã thể hiện được những điểm quan trọng. Nói cách khác, tất cả những gì còn lại cần làm là cho dịch tài liệu đó và gửi ra nước ngoài. Điều cảm nhận này vừa lạc quan nhưng cũng vừa sai lầm. Gửi một tài liệu cho một công ty dịch thuật chuyên nghiệp chỉ là sự khởi đầu của một quá trình có tính quyết định, chứ chưa phải là điểm kết thúc. Quá trình này

thường chỉ được nghĩ đến một cách muộn màng sau đó. Những sai sót nghiêm trọng phát sinh tại chính giai đoạn dịch thuật này.

Hãy nhớ rằng bạn muốn đối tác kinh doanh của mình đọc và hiểu chính xác những gì bạn đã viết, chứ không phải những gì mà một người phiên dịch nào đó nghĩ rằng bạn muốn nói. Điều này quan trọng đến nỗi không thể phó mặc may rủi, nhưng thật ngạc nhiên là rất nhiều công ty dịch thuật coi nhiệm vụ này là một điều phiến toái, cố gắng làm vội làm vàng và gửi trả tài liệu có lỗi dịch thuật và những biến đổi quan trọng về ý nghĩa cho khách hàng.

#### Hãy để công việc được làm tốt

Dịch thuật không chỉ đơn giản là chuyển những từ ngữ của một ngôn ngữ này sang một ngôn ngữ khác. Những người dịch thuật chuyên nghiệp cần phải nhạy cảm trước những kỳ vọng của độc giả mà bạn nhắm tới và nền văn hoá của họ. Sau đây là một số điều cần biết cho công việc dịch thuật :

- Hãy hỏi đồng nghiệp về những công ty dịch thuật chuyên nghiệp. Chất lượng và kỹ năng của cả các công ty dịch thuật lẫn các cá nhân phiên dịch rất khác nhau.
- Hãy yêu cầu cung cấp những thư giới thiệu của các khách hàng trước và kiểm tra kỹ càng những sự giới thiệu đó.
- Hãy yêu cầu được xem những mẫu của các dự án dịch đã hoàn thành, cũng như những đảm bảo rằng các dự án sẽ được hoàn thành đúng hạn.
- Hãy hỏi xem liệu cá nhân hay công ty dịch thuật có thể dịch thử một văn bản để bạn kiểm tra hay không. Nếu bạn không chắc chắn về chất lượng dịch, hãy nhờ một công ty hay cá nhân khác dịch ngược lại văn bản đó.
- Một số công ty và cá nhân chuyên môn hoá dịch thuật những lĩnh vực kỹ thuật và ngành nghề nhất định. Nếu bạn làm việc trong một lĩnh vực kỹ thuật cao, hãy tìm đến các chuyên gia.
- Một khi bạn đã quyết định chọn một nhà dịch thuật chuyên nghiệp, điều quan trọng là phải phối hợp chặt chẽ với cá nhân trực tiếp dịch tài liệu. Họ cần được thông tin về độc giả, giọng điệu và mục đích của tài liệu cần dịch.
- Hãy cho người dịch biết mục đích chính xác của tài liệu. Nó có phải là một tài liệu có tính chất giới thiệu hay không? Hay là một đề nghị cuối cùng, đòi hỏi có hành động ngay tức thì? Mục đích và giọng điệu mà bạn muốn thể hiện có thể tạo ra sự khác biệt trong việc lựa chọn từ ngữ cho bản dịch.

- Hãy giải thích rõ ràng những thuật ngữ kỹ thuật được sử dụng. Hãy đảm bảo rằng người dịch hiểu được các khái niệm. Nếu cần hãy cung cấp cho người dịch một quyển từ điển về các thuật ngữ được sử dụng.
- Nếu đây là một dự án dài, hãy kiểm tra công việc theo tiến độ. Đừng đợi đến khi kết thúc mới kiểm tra chất lượng, có thể lúc đó sẽ quá muộn.
- Hãy dành cho dự án một thời gian rộng rãi. Một bản dịch vội vàng sẽ dẫn đến những sai sót.
- Hãy cân nhắc việc nhờ dịch bản dịch đó ngược trở lại ngôn ngữ ban đầu, ngay cả nếu điều đó sẽ tốn thêm thời gian. Nếu công ty bạn không có ai có thể kiểm tra bản dịch, hãy xem xét việc nhờ tới một công ty hay cá nhân dịch thuật khác. Việc dịch ngược lại sẽ đảm bảo rằng giọng điệu và mục đích được thể hiện một cách chính xác.
- Khi làm việc với các tài liệu marketing hay sách giới thiệu, việc dịch ngược lại cần được đưa vào thời gian của dự án. Bỏ thêm chút chi phí cho việc dịch ngược lại có thể tiết kiệm tiền cho bạn nếu những tài liệu đó phải in lại vì có những lỗi dịch thuật.
- Nếu tài liệu bạn đang thuê dịch là một quyển sách giới thiệu hoặc một báo cáo có cả trình bày, hãy trình bày lại tài liệu sau khi nó được dịch. Những tài liệu dịch thường sẽ không để vừa vào một mẫu trình bày văn bản đã có sẵn.

#### Kịch cỡ có vai trò gì không?

Khi giao dịch giữa các nền văn hoá, kịch cỡ có vai trò nhất định, ít nhất là về khổ giấy. Bất cứ khi nào có thể, những tài liệu marketing, sách giới thiệu bán hàng, catalô và các tài liệu in ấn khác nên được làm trên khổ giấy thường được sử dụng ở đất nước đó. Lý do là: những cặp tài liệu và đai kẹp được sử dụng ở những nước khác có thể không chứa vừa những tài liệu in trên giấy khổ khác, và do đó dễ bị người ta vứt đi hơn là được giữ lại để tham khảo. Ngoài ra, nếu một công ty thực sự muốn có dáng vẻ toàn cầu, nó cần phải đáp ứng những tiêu chuẩn toàn cầu. Sử dụng những tài liệu không phù hợp cho việc sử dụng ở những thị trường mục tiêu có thể bị coi là một dấu hiệu của sự kiêu ngạo, hay còn tồi tệ hơn, là sự ngu dốt.

Một nhà đại diện người Anh của một tổ chức nghiên cứu kinh doanh có trụ sở tại Mỹ cho biết: “Tôi biết rằng khổ giấy thực sự có ý nghĩa đối với các khách hàng. Nó nói lên tính đáng tin cậy của những tài liệu nghiên cứu mà chúng tôi cung cấp. Nếu nó được làm trên khổ giấy A4 (ISO), nó được coi là có tính toàn cầu hơn và được nhắm tới một thị trường ngoài nước Mỹ. Khi các khách hàng châu Âu nhìn thấy những báo cáo được in trên giấy khổ của Mỹ, họ ngay lập tức coi là nó dành cho người Mỹ và có lẽ không sử dụng được. Ngoài ra, họ cũng chẳng thể lưu chúng

lại, vì họ không thể đặt chúng vào trong cặp được. Đơn giản việc làm ra những tài liệu cho châu Âu trên giấy khổ tiêu chuẩn Mỹ là không dễ dàng cho người sử dụng.

#### Dịch qua Internet

Mặc dù ngôn ngữ có lẽ là rào cản lớn cuối cùng đối với việc giao tiếp trực tiếp trong một nền kinh tế toàn cầu hoá, các chuyên gia máy tính đã xây dựng cái mà nhiều người nghĩ là không thể, đó là một phần mềm có thể dịch sang những tiếng nước ngoài. Mặc dù ý tưởng này là tốt đẹp, nhưng cho tới nay các kết quả vẫn còn lâu mới hoàn hảo. Nhiều chuyên gia tin rằng dịch bằng máy có lẽ sẽ không bao giờ chính xác quá 85%. Hiện tại, những website sẵn có có khi còn đạt tỷ lệ thấp hơn thế.

Mặc dù vậy, đối với các doanh nhân quan tâm tới những bản dịch ngay lập tức, nơi mà sự hiểu được mới là quan trọng, còn cú pháp chính xác và phong cách không quan trọng lắm, những bản dịch bằng máy sẵn có trên mạng có lẽ sẽ rất thích hợp. Điều đó là lý tưởng cho việc nghiên cứu trước chuyến đi và có thể đem lại cho người ta nội dung thực chất của những thứ như thư điện tử và những tài liệu đơn giản. Phần mềm sẽ dịch các tài liệu sang một thứ ngôn ngữ có chất lượng tầm tầm. Ngữ pháp chính các và trật tự từ có thể không chuẩn và những ẩn ý trong văn phong có thể bị mất đi. Những chương trình chạy trên nền Windows làm việc với những trình duyệt Web khác nhau và có chuyển ngữ các trang Web từ tiếng Anh sang hầu hết các ngôn ngữ châu Âu khác và ngược lại.

Rõ ràng là, đừng mong đợi những bản dịch bằng máy có chất lượng như những bản dịch của các nhà dịch thuật chuyên nghiệp. Các phần mềm và các trang web đã nói rõ rằng các bản dịch bằng máy không nên được sử dụng cho những thứ như tài liệu pháp luật hoặc hợp đồng. Lý do thật là dễ hiểu.

#### FAX quốc tế

Máy fax có lẽ là phương tiện thông tin được sử dụng thường xuyên nhất trong kinh doanh quốc tế, thậm chí còn hơn cả điện thoại. Trong khi thư điện tử còn đang chậm chạp đuổi theo fax, không gì hiệu quả hơn việc sử dụng fax để chuyển đi những tài liệu, giảm được chi phí và khắc phục được sự lệch nhau về múi giờ. Do ngày càng nhiều nước bắt đầu công nhận các bản fax và chữ ký qua fax là những văn bản có hiệu lực pháp luật, fax đã trở thành người bạn tốt nhất của các doanh nhân toàn cầu. Sau đây là một số điều cần biết để sử dụng hợp lý máy fax:

- Hãy hạn chế số trang bạn muốn gửi fax. Thường những văn bản dài quá 20 trang là quá mức.
- Coi một bản fax như một bức thư kinh doanh.



- Muốn biết bài trình bày và tiêu đề thư của công ty trông như thế nào khi nó đến phía nước ngoài, hãy thử fax một số bản mẫu của tài liệu tới cho chính bạn trước. Nếu nó trông xấu, hãy sửa lại định dạng.

- Luôn kèm theo một lá thư giải thích nói rõ tổng số trang, ngày tháng (được viết ra để tránh gây nhầm lẫn), người sẽ nhận fax, người gửi fax, cũng như số điện thoại và số fax của bạn phòng trường hợp có vấn đề phát sinh trong quá trình chuyển fax. Thậm chí hãy đưa cả địa chỉ email của bạn để phòng trường hợp họ muốn thay đổi phương tiện liên lạc.

- Hãy nhớ rằng nhiều công ty tắt máy fax của họ vào ban đêm, do đó hãy chú ý thời gian trong ngày tại nơi nhận fax.

- Đừng giả định rằng bản fax của bạn đã tới nơi. Rất có thể là ở bên đó bị hết giấy, những tờ fax bị mắc lại ở phòng thư tín hoặc bị thất lạc. Nếu là việc khẩn, sau khi fax xong hãy gọi điện thoại để xác nhận bản fax đã tới nơi.

- Gửi đi “những bản gốc” (giấy thường) qua đường bưu điện nếu đó là những tài liệu quan trọng.

- ở nhiều thị trường mới nổi, việc gửi fax có thể rất tốn kém. Đừng giả định rằng bạn sẽ nhận được trả lời bằng fax.

- Nếu bạn chuyển hợp đồng qua fax, hãy kiểm tra luật pháp địa phương tại thị trường mục tiêu để xem liệu hợp đồng gửi qua fax có giá trị ràng buộc pháp lý hay không.

### Thư điện tử quốc tế

Với sự toàn cầu hoá của Internet, trong một chừng mực nhất định, thư điện tử đã trở thành hình thức thư kinh doanh của thập niên 90 của thế kỷ 20. Liên lạc qua thư điện tử không nên bị phân biệt với liên lạc bằng viết trên giấy fax hoặc giấy có tiêu đề công ty. (Trên thực tế nhiều công ty đã thiết kế một tiêu đề thư điện tử chuẩn để đem lại cho những bức thư này một hình thức và cảm giác trang trọng hơn.) Có một số lợi thế rõ rệt khi dùng thư điện tử quốc tế. Không có những hoá đơn điện thoại quốc tế đường dài, không phải mất chi phí chuyển phát nhanh, không cần phải đợi thư từ bằng giấy đi từ địa điểm này đến địa điểm khác trên trái đất và cũng không cần phải đợi đến tận nửa đêm để gọi điện cho một đồng nghiệp ở nửa bên kia trái đất.

Ngoài ra, nếu làm việc ở múi giờ tương thích, người nhận có thể đặt những câu hỏi ngay lập tức. Cũng giống như bất kỳ hình thức nào khác của liên lạc bằng văn bản hay lời nói, quan trọng là phải nhớ những điểm nhạy cảm về văn hoá khi gửi thư điện tử quốc tế.

Nhưng bên cạnh đó cũng có những bất lợi rõ rệt. Khác với một cuộc nói chuyện điện thoại, thư điện tử không cho phép nhìn ra những đặc điểm tính cách của cá nhân người gửi. Thường thì mọi người sẽ hành động theo một cảm giác vội vã và trả lời bằng thư điện tử mà không suy nghĩ hoặc soạn thảo thư cẩn thận. Thư điện tử có xu hướng trở thành gần giống một bài diễn văn đàm thoại, đôi khi là câu thả và thường là không trang trọng và mơ hồ. Sử dụng thư điện tử làm công cụ kinh doanh quốc tế đòi hỏi phải có sự tự kiểm soát. Cuối cùng, người nhận được thư điện tử rất dễ hiểu nhầm sang một giọng điệu của một tờ ghi chú. Điều này có thể dẫn tới những thư hồi đáp đầy giận dữ và những sự hiểu nhầm giữa hai bên.

Những quy ước quốc tế về sử dụng thư điện tử đúng cách:

- Hãy tỏ ra trang trọng. Vì một số lý do, việc viết thư điện tử rất dễ rơi vào một lối trò chuyện suông sã và thân mật. Tất nhiên, sự thân mật đó lại là phù hợp trong một số tình huống, chẳng hạn như trao đổi thư từ với các đồng nghiệp làm việc tại gia. Tuy nhiên, khi sử dụng thư điện tử quốc tế, hãy coi nó là một hình thức thư tín kinh doanh trang trọng. Hãy sử dụng tên đầy đủ và chức danh ở dòng địa chỉ. Trong thư điện tử quốc tế, luôn phải chú ý đến tính hình thức cho đến khi sự quen thuộc được thiết lập.

- Luôn điền một cái gì đó vào mục chủ đề. Những thư điện tử mà không có chủ đề thường bị loại bỏ hoặc bị liệt vào dạng thư tạp nham. Hãy chắc chắn rằng chủ đề thật ngắn nhưng hấp dẫn và đi thẳng vào vấn đề. Đừng cố gắng tỏ ra điệu dàng. Nếu vùng viết chủ đề bị mờ nhạt, bức thư có thể sẽ không được đọc kịp thời, hoặc tệ hơn là chẳng được đọc đến.

- Hãy viết ngắn gọn, nhưng đừng ngắn tới mức làm mất nghĩa hoặc có thể bị hiểu nhầm. Nhiều thư điện tử hoặc là được viết theo lối tốc ký đến nỗi nó có thể chẳng có ý nghĩa gì đối với những người không thạo việc, hoặc là dài lê thê đến nỗi những điểm chính lại bị che lấp mất.

- Hãy cho máy kiểm tra chính tả và đọc lại đoạn thư vài lần để đảm bảo tính rõ ràng. Một bức thư điện tử câu thả đem lại ấn tượng xấu về người gửi và công ty của họ.

- Hãy thiết kế một chữ ký điện tử. Sử dụng đầy đủ tên họ, chức danh của bạn và địa chỉ thư điện tử của bạn phòng trường hợp bức thư, do một cách nào đó, lại bị tách khỏi phần tiêu đề. Ngoài ra, nếu là người thông minh thì bạn hãy cung cấp mã số điện thoại quốc tế và địa chỉ liên lạc chính xác khi gửi thư điện tử ra nước ngoài.

- Ngày và giờ. Khi gửi đi một thư điện tử quốc tế bao gồm cả ngày và giờ, hãy đoan chắc rằng bạn đã viết ngày đầy đủ để tránh sự hiểu sai. Khi viết giờ, hãy chắc rằng bạn đã nói rõ múi giờ mà bạn đang sử dụng.

- Khi gửi thư điện tử cho người nhận thuộc nền văn hoá khác, nên lưu ý thứ hạng và vị trí của người nhận. Thậm chí nếu ngôn ngữ thư điện tử bắt đầu trở nên ít trình trọng, việc dành cho các quan chức cao cấp ở những nền văn hoá như Nhật Bản hoặc Trung Quốc sự kính trọng mà họ mong muốn vẫn là hết sức quan trọng. Điều này vẫn đúng ngay cả trong một vũ trụ điện tử.

- Hải hước. Cũng như những thư tín thân mật, sự hải hước không hoàn toàn như nhau ở các nền văn hoá khác nhau. Những nền văn hoá khác nhau có sự cảm nhận khác nhau về những gì được coi là hải hước hay đúng mực.

- Đơn vị tiền tệ. Khi sử dụng các số liệu tiền tệ, hãy nói rõ loại tiền tệ bạn đang sử dụng, cố gắng sử dụng cả hai loại tiền: loại tiền của người gửi và loại tiền của người nhận.

- Phải biết ai là người sẽ nhận thư điện tử của bạn. Đừng chỉ đơn giản nhấn nút "reply all" (trả lời tất cả) trừ phi bạn biết đích xác ai sẽ nhận bức thư trả lời.

- Hãy nhớ, chẳng có gì là riêng tư khi sử dụng thư điện tử. Các bức thư có thể dễ dàng bị tiếp cận bởi những người khác và những người quản trị của công ty có khả năng tiếp cận các bức thư ngay cả khi chúng nằm trong các hộp thư cá nhân.

- Cẩn thận với những thứ được gửi kèm. Sử dụng các file đính kèm là một việc mạo hiểm do có quá nhiều chương trình phần mềm hiện đang được sử dụng. Trừ khi bạn chắc rằng các hệ thống của người gửi và người nhận là hoàn toàn tương thích, đừng sử dụng file đính kèm. Thường các file đính kèm có thể không mở được bởi vì sự không tương thích về phần mềm sử dụng. Thay vì vậy, hãy đưa toàn bộ nội dung lá thư vào phần thân của thư điện tử.

- Đừng làm người nhận thư khó hiểu bằng cách gửi cùng một bức thư qua các phương tiện khác nhau, như fax hay bưu điện, trừ khi bạn nói rõ rằng bạn đang làm như vậy.

- Hãy kiên nhẫn trước khi chuyển lại cùng một bức thư hoặc gửi một bức thư nối tiếp. Đôi khi bức thư của bạn đến vào ngoài giờ làm việc của người nhận, hoặc trong khi họ đang đi công tác hay đi nghỉ. Một số chương trình thư điện tử hiện nay có chức năng trả lời tự động để thông báo cho người gửi rằng bạn đang vắng mặt ở văn phòng tới một ngày nào đó. Nếu có thì bạn hãy sử dụng chương trình đó. Nó sẽ giúp người gửi đỡ sốt ruột.

- Hãy tự chủ. Suy nghĩ trước khi trả lời và dành thời gian soạn thảo một bức thư chín chắn. Nếu đang giận dữ thì hãy đợi một ngày trước khi hồi âm.

chú ý văn hoá: Nhớ rằng một số tập đoàn lớn không chấp nhận thư điện tử vào hệ thống của họ trừ khi địa chỉ hồi đáp của bạn đã được chấp nhận trước bởi người

"gác công" của họ. Là một biện pháp phòng ngừa vi rút máy tính, biện pháp an ninh này có thể áp dụng đối với các file đính kèm.

#### Các địa chỉ bưu chính quốc tế

Tìm kiếm và dịch ra các địa chỉ bưu chính quốc tế có lẽ là một trong những khía cạnh đầy thách thức và trở ngại nhất của giao dịch thư quốc tế. Mỗi quốc gia, mỗi nền văn hoá có những kiểu viết địa chỉ bưu chính riêng. Không có quy tắc chung nào cho các địa chỉ thư của các nước châu á, châu Phi hay châu Âu. Cách chắc chắn duy nhất là hỏi. Cần ghi nhớ một điều: tất cả các chữ số trong địa chỉ đều có một ý nghĩa nào đó với một ai đó. Hãy nhớ, viết đúng tên người là rất quan trọng. ở một số nước, luật pháp bắt buộc phải in địa chỉ bằng tiếng nước sở tại để đảm bảo chắc chắn thư có thể được chuyển tới nơi.

## Chương 9

### Những cái "bẫy" văn hoá đối với phụ nữ

‘Một khi được bình đẳng với nam giới, phụ nữ còn xuất sắc hơn cả nam giới’ – Socrates.

Mặc dù phụ nữ ở nhiều nền văn hoá đã đạt được những tiến bộ to lớn trong kinh doanh trong 30 năm qua, thực tế là thế giới kinh doanh quốc tế vẫn được điều hành chủ yếu bởi đàn ông. "Mạng lưới những anh già", thành lũy thống trị của đàn ông đã tạo ra hệ thống kinh doanh toàn cầu, tiếp tục giữ nguyên trạng trong kinh doanh thế giới. Từ Bangkok tới Berlin, đàn ông vẫn là những nhân vật quyền lực chủ chốt. Đàn ông thăng cấp cho đàn ông, đàn ông trao cho những người cùng giới khác những phần việc béo bở, những khoản tiền thưởng, những trách nhiệm chủ chốt. Tại sao vậy? Bởi vì đàn ông cảm thấy thoải mái hơn với người cùng giới. Họ uống cùng nhau, đánh gôn cùng nhau, trao đổi chuyện trò với nhau. Về cơ bản, đàn ông có thể nói chuyện với những người cùng giới khác mà hầu như không có hạn chế gì. Bất kể quan điểm của bạn là gì, thực tế là như vậy và phụ nữ phải đối mặt với điều đó. Nhưng những người đàn ông mà vẫn khăng khăng cho phụ nữ là phái yếu, kém khả năng hơn, nên tự nhìn nhận lại: ai đó đang bắt kịp họ rồi. Phụ nữ có lẽ vẫn chưa nắm vai trò điều hành thế giới kinh doanh, nhưng người ta nhận thấy ảnh hưởng của họ đang tăng lên ở hầu hết các nền văn hoá.

#### Những thách thức kinh doanh

Một thực tế không may ở hầu hết các nền văn hoá là phụ nữ trong thế giới kinh doanh vẫn chưa được coi trọng một cách nghiêm túc. ở châu á, châu Phi, châu Mỹ La tinh, nhiều phần của châu Âu và thậm chí cả những ngõ ngách của nước Mỹ, những nữ doanh nhân đến thăm những nơi này có thể gặp phải một thái độ chiếu cố vào lúc này hay lúc khác. Khác với một nam giới, đừng hy vọng rằng vị trí hoặc danh vị có thể tự động đem lại sự tôn trọng cho bạn nếu bạn là một phụ nữ. Hãy nghĩ đến việc sẽ bị kiểm tra. Thỉnh thoảng, những lời nhận xét, bao gồm cả những câu nói bóng gió về tình dục, sẽ được đưa ra nhằm khơi dậy sự phản ứng hoặc đơn giản là để gây nên một cú sốc. Cần phải có da mặt dày, ít nhất là ở bước khởi đầu. Hãy vượt qua những lời nhận xét, bao gồm cả những lời tán dương về ngoại hình, và tiếp tục đi tới điểm kế tiếp. Một bài rao giảng về chính trị hay bình đẳng nam nữ có thể sẽ phản tác dụng. Nó cũng có thể chứng tỏ rằng bạn đã không nghiên cứu đầy đủ về văn hoá.

Hãy hiểu động cơ thúc đẩy

Chìa khoá để đương đầu một cách hiệu quả là phải ghi nhớ rằng ở hầu hết các nền văn hoá Hồi giáo, châu á và châu Phi, chẳng mấy đàn ông đã từng có kinh nghiệm làm việc hoặc giao thiệp xã hội với phụ nữ như những người bình đẳng hay

như những đồng nghiệp. Họ rất không quen với điều đó. Chấp nhận một thái độ hiểu biết và thông cảm sẽ giúp bạn giành được sự tôn trọng của họ.

Một trong những chuyện hoang tưởng thịnh hành nhất về các nữ doanh nhân ngoại quốc khi bước chân vào một nền văn hoá mới là đàn ông của nền văn hoá đó sẽ đối xử với những phụ nữ này cũng theo cùng một cách mà họ đối xử với phụ nữ của nước đó. Điều này là gần như sai 100%. Ngay cả ở một nước như A rập Xê út, nơi mà những quan điểm tôn giáo bảo thủ và nghiêm khắc ngăn cấm hầu như tất cả những giao tiếp giữa những người khác giới chưa có gia đình, một nữ doanh nhân đến thăm từ một nền văn hoá khác sẽ được dành cho một địa vị giống như một nam doanh nhân vậy. Những đồng nghiệp nam giới tại nước này có nhiều khả năng sẽ quan tâm đến sản phẩm của bạn hoặc những thương vụ kinh doanh mà bạn đề xuất.

Với sự toàn cầu hoá hoạt động kinh doanh, những nam doanh nhân có hiểu biết đến từ những nền văn hoá mà nam giới chiếm đa số cũng đủ thông minh để nhận ra rằng phần còn lại của thế giới không tuân theo những chuẩn mực về giới tính của họ, và họ nên thích nghi với điều đó nếu họ mong muốn giao dịch làm ăn quốc tế. Họ nhận thức rõ ràng rằng phụ nữ có thể nắm giữ những vị trí xã hội, văn hoá, luật pháp và kinh tế khác biệt về cơ bản ở đất nước họ, và thông thường họ sẵn sàng làm việc với bất cứ ai mà họ phải làm việc để hoàn tất một thương vụ. Ở những nền văn hoá bảo thủ hơn, những nữ doanh nhân ngoại quốc thường được coi là một thứ gì đó na ná như giống trung, chẳng phải đàn ông cũng không phải đàn bà mà là một loại giống thứ ba.

#### Những chiến lược đề đương đầu

Đương đầu trong những nền văn hoá kinh doanh mà đàn ông chiếm đa số đòi hỏi có sự kiên nhẫn, tài xử trí và sự cứng rắn. Ở nhiều nền văn hoá, phụ nữ sẽ bị kiểm tra, những thư uỷ nhiệm của họ sẽ bị lục vấn và uy quyền của họ sẽ bị thách thức. Nữ doanh nhân chuyên nghiệp tự tin nhất định sẽ vượt qua bài kiểm tra đó nếu sớm chứng minh được rằng sự đe dọa đó sẽ chẳng có tác dụng gì. Điều cốt yếu là hãy thiết lập địa vị và uy quyền của bạn thật sớm trong một mối quan hệ. Những người đàn ông không quen làm việc với một đồng nghiệp ngoại quốc là nữ giới thường sẽ tìm kiếm những cơ để coi thường phụ nữ hoặc buộc phụ nữ rơi vào sự kỳ thị về giới tính mà đàn ông quen thuộc hơn.

Người đứng đầu là nữ giới của một nhóm kinh doanh nên làm rõ rằng cô ta là người phụ trách bằng cách đảm bảo rằng tên của cô ta xuất hiện ở đầu danh sách của nhóm. Thật bình thường khi trưng ra danh vị và thẩm quyền của bạn. Cô ta có thể đảm bảo rằng địa vị của cô ta được tôn trọng bằng cách chỉ thị cho các thành viên khác trong nhóm phải tuân theo ý kiến của cô khi các vấn đề được chuyển tới những người khác mà thông thường những vấn đề này sẽ được trình lên cho một người đàn ông ở cương vị của cô. Hãy luôn ý thức về cách bố trí chỗ ngồi. Ở nhiều nền văn hoá châu á, trưởng đoàn đại biểu sẽ mong đợi được mời một chỗ đặc biệt

tại bàn đàm phán hay bàn ăn. Bạn là người lãnh đạo; đó là chỗ của bạn. Hãy giành lấy chỗ đó. Nếu bạn không làm vậy địa vị và uy quyền của bạn sẽ bị nghi ngờ. Sau đây là một số chiến lược đương đầu đơn giản:

- Hãy chuẩn bị thật kỹ: Cần phải biết địa vị của phụ nữ trong nền văn hoá nước sở tại là gì. Điều này sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn những căn nguyên của một hành vi kỳ quặc. Cũng cần phải biết người ta kỳ vọng gì ở bạn với tư cách là một doanh nhân chuyên nghiệp.

- Hãy lường trước các vấn đề: ở nhiều nền văn hoá, đừng trông đợi sẽ được đối xử như một người ngang hàng, ít nhất là trong lần gặp đầu tiên. Thường thì phụ nữ phải làm việc rất vất vả để giành được sự tôn trọng ngang với các đồng nghiệp nam. Điều đó có lẽ là không công bằng nhưng ở một số nền văn hoá đó là luật chơi.

- Hãy luôn ăn mặc và hành động một cách chuyên nghiệp: Bạn sẽ phải chịu một sự dò xét đặc biệt và bạn không muốn có bất cứ tín hiệu không lời nào có thể bị hiểu theo cách thiếu thiện chí khác với hành vi và ăn mặc của doanh nhân chuyên nghiệp.

- Hãy tỏ ra độ lượng và hiểu biết: Hãy chấp nhận những lời tán dương về ngoại hình của bạn với tinh thần mà chúng được mong muốn tạo ra. Đừng giữ thế thủ về giới tính của bạn.

- Hãy giữ được tính hài hước của bạn: Những chuyên đi công việc đã đủ căng thẳng khi còn chưa có những vấn đề về giới tính. Hãy học cách để cười với bản thân mình. Điều đó sẽ làm giảm căng thẳng cho bạn.

- Hãy chuẩn bị trước cho nhóm của bạn: Nếu bạn là người lãnh đạo một nhóm, hãy chuẩn bị trước cho nhóm của bạn về những cú sốc giới tính. Hãy chắc chắn rằng họ ủng hộ bạn. Việc một phụ nữ dẫn đầu một phái đoàn là việc bình thường, là một thực tế cần được đối xử một cách tự nhiên, không có ám chỉ gì khác lạ.

- Tuổi tác là một yếu tố: Hãy coi chừng những khác biệt về thế hệ và sẵn sàng để điều chỉnh mình. Sự toàn cầu hoá trong kinh doanh đã mang tới cho những nhà quản trị kinh doanh trẻ tuổi ở những xã hội có truyền thống do đàn ông chi phối thêm nhiều thái độ tân tiến hơn. Nếu chỉ bởi vì bạn đã được đối xử theo một cách nào đó bởi một người thuộc thế hệ lớn tuổi, điều đó không có nghĩa là bạn sẽ gặp một cách xử sự giống như vậy ở một người trẻ tuổi hơn. Bạn sẽ ngạc nhiên rằng làm cách nào mà những thay đổi bất thành linh này trong cách đối xử có thể khiến bạn mất thăng bằng hoặc mất cảnh giác. Đánh mất sự tập trung có thể dẫn tới một vụ làm ăn tồi.

## Phụ nữ trong kinh doanh toàn cầu

Bắc Mỹ/Hoa Kỳ

Xét từ một góc độ giới tính toàn cầu, Hoa Kỳ có lẽ là quốc gia dễ dàng nhất để phụ nữ làm kinh doanh. Thông thường, phụ nữ được coi là đã giành được vị trí của mình và được chấp nhận là những người ngang hàng dựa trên kinh nghiệm và sự tin nhiệm. Những điểm nhạy cảm về văn hoá mà các luật chống phân biệt đối xử của liên bang bắt buộc đối với đàn ông và phong trào phụ nữ mạnh mẽ đã có một ảnh hưởng thực sự. Khi làm việc với một doanh nhân quốc tế, giới tính đóng một vai trò rất nhỏ, với điều kiện rằng doanh nhân đó đã giành được vị trí của mình. Chúng ta giá trị của một người với tư cách là doanh nhân viếng thăm vẫn rất quan trọng nhưng một phụ nữ không nhất thiết sẽ gặp phải một bất lợi đáng kể nào.

Trong khi phần còn lại của thế giới có thể coi nước Mỹ là một thành lũy của bình đẳng nữ quyền trong kinh doanh, phụ nữ Mỹ lại biết rằng mọi việc còn lâu mới được hoàn hảo như vậy. Ngay cả ở nước Mỹ, khái niệm “trả lương tương xứng cho cùng công việc” vẫn còn rất trì trệ. Vào năm 1996, mức lương trung bình của phụ nữ trong tất cả các nghề vẫn chỉ bằng 73% mức lương của đàn ông da trắng. Dù không lớn nhưng đó vẫn là một bước tiến bộ so với năm 1970 khi mà con số đó chỉ là 58%. Trong giới lãnh đạo chóp bu của các công ty, phụ nữ vẫn đang vấp phải bức trần bằng kính. Danh sách 500 công ty lớn nhất ở Mỹ của tạp chí Fortune năm 1997 chỉ bao gồm hai tổng giám đốc điều hành (CEO) là nữ giới và trong số 1000 công ty lớn nhất trong danh sách của Fortune tổng số chỉ có 7 người là nữ. Danh sách 100 người có thu nhập cao nhất ở Phố Uôn năm 1997 của tạp chí “Thế giới tài chính” chẳng có một ai là phụ nữ.

Bất chấp những số liệu thống kê về sự bất bình đẳng này, không có tập hợp số liệu nào khác thể hiện rõ ràng rằng phụ nữ đóng một vai trò thật quan trọng trong giới kinh doanh Mỹ, và rộng hơn, là trên sân khấu kinh doanh thế giới. Hãy xem những số liệu thống kê sau đây được tập hợp bởi các tổ chức hoạt động của phụ nữ và của Chính phủ Hoa Kỳ:

- Hiện nay số phụ nữ đông hơn số nam giới trong các học viện đào tạo sau đại học. Từ năm 1975 tới 1991, số phụ nữ theo học giáo dục sau đại học tăng từ 45% tới 55%.
- Có gần 8 triệu doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ ở nước Mỹ vào năm 1996, tạo ra một doanh thu gần 2,3 nghìn tỷ đôla.
- Cứ 4 công nhân Mỹ thì có một người là do các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ thuê, tổng số có tới 18,5 triệu nhân công.



- Những ngành công nghiệp tăng trưởng cao nhất đối với các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ trong khoảng từ 1987 tới 1996 là xây dựng; mậu dịch bán buôn; giao thông, vận tải; nông nghiệp; và chế tạo.

- Các doanh nhân nữ đang đưa công ty của họ vươn ra thị trường toàn cầu với tốc độ tương đương với tất cả các chủ doanh nghiệp của Mỹ. Năm 1992, 13% số công ty do phụ nữ làm chủ tham gia vào thương mại quốc tế.

Theo một cách nào đó, Canada là một sự pha trộn kỳ lạ giữa thái độ châu Âu và thái độ Mỹ đối với phụ nữ kinh doanh. Nhưng một nữ thương khách có thể hoạt động khá dễ dàng ở những vùng nói tiếng Anh và nói tiếng Pháp của Canada và dường như sẽ không gặp phải sự kỳ thị về giới tính nào đáng kể có thể cản trở hoạt động kinh doanh.

#### Trung Đông

So với nhiều nền văn hoá khác, phụ nữ ở Trung Đông chỉ mới bắt đầu bước chân vào cộng đồng kinh doanh. Toàn vùng Trung Đông có tỷ lệ lao động nữ thấp nhất trên thế giới với chỉ 9%. Một ngoại lệ duy nhất là Israel, nơi trên một nửa số phụ nữ có việc làm và phụ nữ chiếm khoảng một phần tư tổng số vị trí quản lý cấp trung và cấp cao.

Trong khi các nước Hồi giáo vẫn áp đặt những hạn chế đối với các hoạt động của phụ nữ, vẫn có một số ngoại lệ. Ví dụ, Thổ Nhĩ Kỳ, quốc gia theo chủ nghĩa thế tục một cách chính thức nhưng đạo Hồi lại chiếm ưu thế, số lượng nhà quản lý là nữ cũng nhiều gần bằng số nhà quản lý nam. ở Ai Cập, phụ nữ cũng đã vươn tới những vị trí quản lý cao cấp và nắm giữ những công ty quốc tế lớn. Có lẽ một trong những điều tưởng tượng sai lầm hay gặp nhất về kinh doanh ở Trung Đông là phụ nữ hoàn toàn bị gạt ra khỏi thương mại quốc tế. Điều đó rõ ràng không phải nơi nào cũng đúng như vậy. Nếu bạn đến Trung Đông và nghĩ rằng sẽ không bao giờ phải làm việc với một phụ nữ, rốt cuộc bạn sẽ nhận thấy là mình đã sai.

Cũng vì lẽ ấy, là một nữ doanh nhân nước ngoài ở Trung Đông cũng khiến bạn gặp phải những thách thức đặc biệt do thái độ về văn hoá ở đây. Mặc dù vậy, hãy nhớ rằng đàn ông ở đây sẽ không đối xử với bạn theo cùng một cách mà họ đối xử với phụ nữ bản địa. Một nữ doanh nhân viếng thăm khu vực này có một địa vị đặc biệt và mặc dù vẫn phải chịu soi xét bởi một số nguyên tắc cơ bản của địa phương về tính khiêm tốn, cách ăn mặc và giao tiếp xã hội, những rào cản đều có thể vượt qua được. Nếu bạn hành động một cách chuyên nghiệp, tôn trọng những truyền thống của địa phương, và có một sản phẩm, một kỹ năng hay một dịch vụ mà người ta có nhu cầu, bạn sẽ, với tư cách là một phụ nữ, được chấp nhận ở bất cứ nước nào tại Trung Đông.

#### Châu á

Từ trước tới nay vai trò của đàn ông – người thông trị, người bảo vệ, người trụ cột nuôi cả gia đình, và vai trò của phụ nữ - người vợ, người nội trợ, người nuôi dạy con cái, đã được phân định rõ ràng tại nhiều nền văn hoá châu á (Đài Loan, Singapore, Hồng Kông – những nền văn hoá mà có những truyền thống kinh doanh gia đình mạnh mẽ hiếm khi có phụ nữ đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh). Có rất ít phụ nữ tìm cách phá vỡ khuôn khổ đó. Sự thống trị của đàn ông mang tính bẩm sinh. Các nền văn hoá châu á đã luôn coi trọng con trai hơn con gái rất nhiều. (Hãy xem Trung Quốc nơi chính sách “mỗi gia đình chỉ có một con” của Chính phủ đã dẫn tới một sự gia tăng về tình trạng giết trẻ sơ sinh với việc các ông bố bà mẹ đôi khi giết đứa con đầu lòng nếu đó là một bé gái.)

ở châu á đàn ông luôn là người tham gia vào thế giới bên ngoài trong khi người phụ nữ chỉ ở trong nhà. Mặc dù phụ nữ đã có một số đột phá chống lại sự phân biệt này, con đường phía trước vẫn còn rất dài. Những câu chuyện thành công của doanh nghiệp nữ tập trung ở một số ngành nghề nhất định mà đàn ông châu á coi là "những nghề của phụ nữ" như quảng cáo và giao tế công cộng, thời trang và thiết kế, mỹ phẩm và sản phẩm tiêu dùng.

Do khuynh hướng giữ gìn sự hoà hợp nhóm ở hầu hết các nền văn hoá châu á, đàn ông châu á khi phải làm việc trực tiếp với nữ thương khách sẽ hết sức cố gắng nuốt trôi những thái độ truyền thống của họ và cùng làm việc. Họ sẽ cảm thấy áp lực bởi vì bạn là một người nước ngoài nhưng nói chung họ có thể vượt qua được điều đó. Thực tế rằng bạn vừa là một người nước ngoài vừa là một phụ nữ tạo ra một áp lực to lớn đối với họ để hành động cho đúng. Nữ doanh nhân chuyên nghiệp nên nhớ rằng đàn ông châu á sẽ làm việc mà không có những chỉ dẫn về khía cạnh này và cách cư xử đôi lúc có thể thất thường, vụng về hoặc thậm chí là kẻ cả.

Đừng hiểu nhầm những cử chỉ nhỏ nhằm thể hiện sự lịch sự hoặc sự hào hoa phong nhã, chẳng hạn như mở cửa, hoặc nhường cho bạn vào thang máy trước, là thành kiến giới tính. Họ chỉ đang cố gắng tỏ ra tử tế với một người khách và cư xử một cách đúng đắn trong một lĩnh vực còn xa lạ đối với họ. (Nếu bạn có bất kỳ nghi ngờ nào rằng cách cư xử của họ là đặc biệt, hãy làm một chuyến đi trên hệ thống tàu điện ngầm ở Tokyo và quan sát đàn ông đối xử với phụ nữ Nhật Bản ra sao. Những cú huých khuỷu tay và đàn bà cũng giống như đàn ông đều bị đẩy sang bên nếu một người đàn ông nhìn thấy có một chỗ ngồi còn trống.)

Mỹ La tinh

ở hầu hết các nền văn hoá Mỹ La tinh, phụ nữ được yêu mến và tôn trọng. Sắc đẹp và sự tao nhã là những giá trị được trân trọng ở phụ nữ, nhưng về cơ bản thì chỗ của họ vẫn là ở nhà, chứ không phải trong các phòng họp ban giám đốc.

Tinh thần nam nhi trượng phu của đàn ông châu Mỹ La tinh đối với phụ nữ luôn được coi trọng, nhưng trong kinh doanh, nữ thương khách nói chung sẽ thấy

mình được đối xử tốt. Sẽ không có những thái độ kẻ cả ở bàn đàm phán, mặc dù cuộc sống có thể sẽ khác một chút sau những giờ đàm phán hoặc khi ở ngoài đường. Không giống như ở châu Á và Trung Đông nơi các nhà quản lý nữ tương đối hiếm, phụ nữ đã bước vào thế giới kinh doanh ở châu Mỹ La tinh với số lượng đáng kể. ở nhiều nước Mỹ La tinh, những truyền thống doanh nghiệp được điều hành bởi gia đình, sự tồn tại của những đế chế kinh doanh mẫu quyền và các cấu trúc gia đình đã chứng tỏ rằng phụ nữ từ lâu đã giữ những vai trò quan trọng trong các doanh nghiệp lớn.

Ngày nay, phụ nữ nắm giữ 25% tổng số vị trí quản lý ở châu Mỹ La tinh và vùng Caribê. Tỷ lệ phụ nữ trong tổng số doanh nhân vẫn tiếp tục tăng, đặc biệt là ở những vùng đô thị, nơi họ chiếm tới 45% lực lượng lao động vào năm 1995. Tổng số 70% phụ nữ có bằng đại học hoặc bằng kỹ thuật đang làm việc ngoài gia đình. Tuy nhiên, cũng giống như ở những nơi khác, tiền lương của họ còn thua xa lương đàn ông. Trên khắp châu Mỹ Latinh, lương của phụ nữ thua kém lương của đàn ông trong tất cả các công việc khoảng từ 10 đến 40%, tùy thuộc vào vị trí và ngành nghề.

#### Châu Âu

Đối với phụ nữ làm kinh doanh, phần lớn châu Âu lại không tự do như mọi người thường nghĩ. Những thái độ đối với phụ nữ khác nhau rất nhiều tùy thuộc vào từng quốc gia nhưng giọng điệu chung của cả lục địa này là một giọng điệu thống trị của đàn ông. Một báo cáo năm 1997 của Eurostat, cơ quan thống kê của Liên minh châu Âu, đã cho thấy rằng ở châu Âu, lương của phụ nữ cũng thấp hơn nhiều lương của nam giới ở tất cả các vị trí công việc. So với lương của nam giới thì lương của phụ nữ chỉ bằng 84% ở Thụy Điển, 73% ở Pháp và Tây Ban Nha, và chỉ trên 64% một chút ở Anh. Thực tế này bao gồm cả những nhân công làm toàn thời gian lẫn những người làm bán thời gian, nhưng không tính những người làm thêm giờ. Tuy nhiên, các giám đốc nữ thì không giàu có bằng các giám đốc nam. ở nước Anh, họ chỉ nhận được 2/3 số thu nhập mà các đồng nghiệp nam giới nhận được. Ngay cả ở Thụy Điển, nước gần với sự bình đẳng nhất, con số này cũng chỉ là 80%.

Tuy nhiên ngày càng có nhiều dấu hiệu cho thấy sự tham gia của phụ nữ trong các công việc chuyên môn sẽ tăng lên trong tương lai. Hai mươi năm trước, phụ nữ chỉ chiếm thiểu số trong số người học sau đại học ở tất cả các nước thành viên EU. Nhưng hiện nay tỷ lệ trung bình là 103 phụ nữ có bằng sau đại học trên 100 đàn ông. Trong lĩnh vực này số phụ nữ vượt hơn hẳn số đàn ông ở hơn một nửa số quốc gia châu Âu. Các quốc gia có tỉ lệ này cao nhất là Bulgaria (153), Iceland (136) và Bồ Đào Nha (131). Tuy nhiên, ở Đức lại chỉ có 77 phụ nữ trên 100 đàn ông theo học sau đại học, trong khi con số này là 89 ở Hà Lan và 92 ở Áo, ba nước có thái độ bảo thủ tương đối cao đối với phụ nữ làm kinh doanh.

Những nữ doanh nhân đến châu Âu thông thường sẽ nhận thấy một không khí chuyên nghiệp cao. Dù đàn ông châu Âu có những thành kiến giới tính gì đi chăng nữa thì hầu như chắc chắn rằng họ sẽ giữ kín. Nhưng do nhiều nước châu Âu (ngoài những nước ở miền Nam) là những nền văn hoá ưa chuộng sự đơn giản, những nền văn hoá đòi hỏi nhiều chi tiết và sự chính xác trong kinh doanh, điều quan trọng là các nữ doanh nhân khi đến đây cần chuẩn bị tinh thần sẵn sàng. Nơi mà một nam doanh nhân có thể được bỏ qua một câu nói lỡ lời nếu không hoàn toàn đã chuẩn bị sẵn sàng, thì một lỗi tương tự có lẽ sẽ không được bỏ qua đối với một phụ nữ. Sự thiếu kiến thức của cô ta sẽ bị đổ lỗi cho giới tính của cô ta chứ không phải cho sự thiếu chuẩn bị của cá nhân cô ta. Hãy chuẩn bị kỹ càng cho công việc và cho sự khắt khe nhiều hơn.

Đông Âu/Nga

Hãy quên tất cả những câu lấp bắp về sự bình đẳng giới tính mà những thể chế cộng sản ở Trung và Đông Âu và Liên Xô trước đây vẫn thường khoe khoang. Trong khi phụ nữ đã được tham gia một số hoạt động chính trị và có quyền học đại học, thì sự trỗi dậy của chủ nghĩa tư bản đã xoá sạch nhiều thành quả nhân tạo được uỷ nhiệm này. Việc tìm kiếm những nhà quản lý nữ ở những quốc gia này cũng na ná như việc mò kim đáy bể. ở các nhà nước cộng sản ở Trung, Đông Âu trước đây, quy tắc bất thành văn khá đơn giản: nếu có một công việc ở cấp quản lý thì công việc đó là dành cho đàn ông. Trước hết là bởi vì theo truyền thống thì một người đàn ông là trụ cột kiếm sống của gia đình, và thứ hai là vì vị trí thích hợp của phụ nữ là ở nhà. Như đã thành quy luật chung, khi tình hình việc làm trở nên khó khăn, phụ nữ bị cho về nhà nghỉ bất kể những bằng cấp cũng như thành tích làm việc của họ.

Nói về cách thức đối xử với những nữ doanh nhân đến thăm, bạn có thể nhận được một sự chào đón lịch thiệp nhưng hãy chuẩn bị để bị kiểm tra kiến thức ngay từ ngày đầu tiên và bị căn vặn về nền tảng giáo dục và chuyên môn của bạn. Nam giới ở Đông Âu thích làm việc với những người cùng giới hơn là với phụ nữ, nhưng bạn sẽ được dung nạp, nếu không nói là được chấp nhận hoàn toàn, như là “một trong số những chàng trai”.

Châu Phi

Trên một phạm vi lớn ở châu Phi, thuật ngữ “nữ doanh nhân” là một phép nghịch hợp. Đây vẫn là một lục địa do nam giới thống trị, phụ nữ là để nhìn ngắm chứ không phải để lắng nghe. Dễ thấy rằng phụ nữ chẳng có ai là nhân vật anh hùng trong lịch sử châu Phi, chủ yếu là bởi vì phần nhiều lịch sử của châu lục này, và cả những người anh hùng của nó nữa, được dựa trên những cuộc xung đột vũ trang, từ những năm tháng thuộc địa cho tới các cuộc chiến tranh du kích của phong trào chống phân biệt chủng tộc, tới những cuộc nội chiến đẫm máu ở

Ruanda và Burundi. Nền chính trị và kinh doanh của một châu Phi đang trở lại yên bình đơn giản chỉ là một trò chơi của đàn ông.

Phụ nữ đã có một vài bước tiến khá khiêm tốn ở cả chính trị và kinh doanh trong những năm gần đây. Những rào cản đối với sự tiến bộ có ba kiểu. Văn hoá châu Phi truyền thống đã luôn xếp phụ nữ vào địa vị hạng hai, chịu trách nhiệm về gia đình và nhà cửa, không được có mặt trong cơ cấu quyền lực. Polygamy ở các vùng nông thôn rất phổ biến những chỉ có đàn ông (polygyny) có thể có nhiều vợ. Và cuối cùng, giáo dục dành cho phụ nữ châu Phi thường được nghĩ đến sau bởi vì việc tìm được các nguồn lực để giáo dục cho đàn ông đã đủ khó khăn rồi. Cùng với phong trào giành độc lập lan rộng trên lục địa này vào cuối những thập kỷ 50 và 60 của thế kỷ 20, khái niệm trao quyền lực kinh tế cho người da đen thực sự có nghĩa là trao quyền cho đàn ông khi mà đàn ông nắm giữ những vị trí quyền lực trong kinh doanh và trong chính phủ. Thời đại khai sáng về giới tính vẫn còn cách xa một hoặc hai thế hệ nữa.

Ngay cả ở Nam Phi, có lẽ là quốc gia tiến bộ nhất hiểu biết về giới tính ở châu Phi, phụ nữ cũng chẳng có được nhiều quyền lợi. Một cuộc thăm dò ý kiến do báo Ngày kinh doanh ở Johannesburg tiến hành đã phát hiện ra rằng 53% phụ nữ tin rằng thành kiến về giới tính ở khu vực tư nhân vẫn chưa được kiểm chế. Phụ nữ chỉ chiếm 2% số thành viên ban giám đốc ở 1000 công ty hàng đầu tại Nam Phi. Ngày nay phụ nữ chiếm 41% lực lượng lao động của quốc gia này, nhưng họ vẫn chỉ nhận được trung bình là 50% tiền công mà nam giới nhận được.

#### Sự duyên dáng xã giao bị thử thách

Đây có lẽ là phần phức tạp nhất của kinh doanh quốc tế mà không phải bất cứ phụ nữ nào cũng có thể giải quyết tốt. Sự kết thúc thành công việc kinh doanh ở những nền văn hoá do quan hệ chi phối như châu Mỹ Latinh và châu á phụ thuộc rất nhiều vào những mối liên hệ cá nhân, thường là ở bên ngoài khuôn viên văn phòng. Những bữa ăn vì công việc và những buổi chè chén vì công việc sau giờ làm đóng một vai trò cốt yếu trong việc củng cố những mối quan hệ cá nhân và quan hệ kinh doanh. Bất kể là nền văn hoá nào, phụ nữ nên thường xuyên lên kế hoạch tham gia những bữa ăn tối vì công việc. Việc tham gia vào những hoạt động hội hè sau bữa tối nên do tùy bạn chọn lựa và tùy thuộc vào sự cân nhắc tốt nhất của bạn. Tuy nhiên, ở một số nền văn hoá, chẳng hạn như Nhật Bản, người ta hiểu rằng phụ nữ sẽ không tham gia, bởi vì những hoạt động này thường là dành cho đàn ông và đôi khi là có cả yếu tố tình dục nữa (những quán bar với các nữ tiếp viên). Cho dù bạn có thể mất đi một thời gian xây dựng quan hệ quý giá (bạn nên sử dụng bữa tối để thực hiện điều này), bạn sẽ không mất đi bất kỳ cuộc thảo luận công việc kinh doanh nghiêm túc nào. Những vụ chè chén sau giờ làm là nhằm để giải trí và để tìm hiểu ai đó kỹ hơn. Hãy luôn cố gắng thiết lập trước lịch làm việc để bạn có thể cân nhắc xem hoạt động giải trí sau giờ làm có thật thích hợp hay không.

Duy trì vóc người

Thường thì người ta có một sự thôi thúc tự nhiên để mong muốn được chấp nhận là “một trong các gã trai”. Ở nhiều nền văn hoá đàn ông và phụ nữ vẫn phân biệt rõ ràng vai trò của mình và dù bạn có cố gắng đến bao nhiêu bạn cũng sẽ không bao giờ được chấp nhận như vậy. Và ngoài ra, bạn thực sự cũng không muốn như vậy. Vai trò là một nữ doanh nhân chuyên nghiệp cũng đã đem lại cho bạn một địa vị nhất định. Hãy tận hưởng và chấp nhận điều đó. Đừng cố tỏ ra đàn ông hơn cả những người đàn ông.

Một lời cảnh báo: nếu bạn tham gia buổi tiếp đãi như vậy khi đang công tác ở nước ngoài, hãy luôn nhớ rằng một tối uống thả cửa rượu mời có thể đẩy mức độ những lời bóng gió về tình dục tới ngưỡng cao nhất. Hãy bỏ qua ngay những lời bình phẩm về ngoại hình của bạn và tiếp tục chuyển sang điểm kế tiếp. Nếu ai đó đi quá giới hạn lịch sự, hãy cự tuyệt nhanh chóng và dứt khoát nhưng hãy tránh một cuộc rao giảng về sự đúng đắn chính trị. Nếu mọi việc rơi vào tình huống tồi tệ nhất, hãy viện ra một cái cớ lịch sự để giải thích là bạn đã quá mệt và rời khỏi buổi tiệc. Bạn sẽ không bị trừng phạt ngày hôm sau. Một lợi thế mà một nữ doanh nhân ngoại quốc có được trước các đồng nghiệp nam là phụ nữ thường không được cho là có thể cùng đàn ông chén chú chén anh. Trên thực tế, xét đến những quan điểm khuôn sáo đối với phụ nữ ở châu Mỹ Latinh, châu Á và châu Âu, chén chú chén anh với một người đàn ông sẽ là một việc làm hoàn toàn sai lầm.

Chú ý văn hoá: Giống như những khía cạnh khác trong kinh doanh, sự năng động trong quan hệ xã hội này là một chức năng của phía người bán và phía người mua trong vụ kinh doanh. Một điều đúng trong hầu hết các trường hợp là người mua cần được khoan dung ít hơn người bán trong các tình huống xã giao không thoải mái.

Những nghĩa vụ về phía chủ nhà

Có một số điều nên làm và không được làm nếu bạn đóng vai trò chủ nhà đón tiếp một phái đoàn doanh nhân tại nhà bạn. (Chú ý rằng ngoại trừ khuyến cáo thứ hai, còn tất cả đều có thể áp dụng cho chủ nhà là nam cũng như nữ.)

- Chiêu đãi sau giờ làm việc được đánh giá cao và trong một số trường hợp được chờ đón. Mặc dù lý tưởng nhất là những hoạt động đó cần có sự hiện diện của bạn, việc phục vụ cho những hoạt động giải trí mà các đồng nghiệp của bạn có thể ưa thích có thể sẽ đem lại cho bạn thêm nhiều người bạn. Hãy cố gắng tìm hiểu trước về những sở thích và những điều không thích của các vị khách.

- Hãy chắc rằng các cặp vợ chồng và con cái của họ được bố trí chỗ ngồi tốt và an toàn trong suốt buổi chiêu đãi.

- Đàn ông châu Á, Mỹ Latinh, và châu Âu thường không thoải mái với việc phụ nữ trả tiền. Một là hãy thoả thuận trước về việc trả tiền, hai là hãy bào

chữa một cách khôn khéo cho bản thân và thanh toán hoá đơn ở xa bàn, không để cho khách của bạn nhìn thấy.

- Hãy là người cuối cùng gọi món. Điều này sẽ giúp nhân viên nhà hàng biết rằng bạn là chủ của bữa tiệc và nhân viên cần phải làm theo ý bạn. Hãy nhớ rằng củng cố uy quyền của bạn là rất quan trọng.

- Với tư cách là chủ nhà, công việc của bạn là khởi động ăn và uống. Hãy nâng cốc trước hoặc đơn giản là bắt đầu ăn. ở châu á, hãy chắc chắn rằng khách của bạn được phục vụ theo ngôi thứ.

#### Những vấn đề khi tặng quà

Về cơ bản có những quy tắc như nhau dành cho cả đàn ông lẫn phụ nữ trong lĩnh vực các nghi thức tặng quà quốc tế (xem Chương 10) với một ngoại lệ đáng kể duy nhất. Thường thì việc một nữ doanh nhân là khách tặng quà cho vợ hoặc chồng và con cái của người có mối quan hệ kinh doanh không phải là một ý kiến tồi. Trong khi hành động tương tự thực hiện bởi một nam doanh nhân lại có thể bị coi là xúc phạm ở một số nền văn hoá, đặc biệt là ở các nước Hồi giáo, một cử chỉ như vậy của một phụ nữ sẽ được đánh giá cao khi nhấn mạnh đến bản chất của những món quà mà bạn tặng như một dấu hiệu của sự cảm kích dành cho đối tác kinh doanh. ở một số nền văn hoá việc một phụ nữ tặng quà cho một người đàn ông có thể khiến người nhận lúng túng, hoặc thậm chí còn tệ hơn là bị hiểu lầm thành một điều gì đó khác một hành động thiện ý trong kinh doanh. Tặng quà cho cả vợ và con cái của anh ta sẽ làm giảm sự căng thẳng và làm cho thông điệp của bạn trở nên trong sáng.

#### Quấy rối tình dục

Sự quấy rối tình dục xảy ra ở mọi nơi, chỉ có điều là ở một số nền văn hoá thì nó xảy ra thường xuyên hơn những nền văn hoá khác thôi. ở hầu hết các nơi trên thế giới trừ Bắc Mỹ và châu Âu, vẫn còn rất ít khi có thể nhờ cậy được pháp luật. Trong kinh doanh quốc tế, gần như là không thể nghe được các đoạn đối thoại và chứng kiến những hành động có tính chất phân biệt đối xử đối với phụ nữ. Ví dụ, ở nhiều nền văn hoá, việc một nhà quản lý yêu cầu một thành viên nữ trong nhóm của anh ta phục vụ trà hay cà phê là một điều bình thường. ở nhiều vùng tại châu á nơi mà khái niệm gia đình là tiêu điểm quan tâm, một nữ doanh nhân nước ngoài sẽ bị hỏi những câu hỏi về tình trạng hôn nhân và con cái của cô ta. Còn trong trường hợp sau đây thì đàn ông nước ngoài sẽ bị hỏi những câu tương tự.

Nữ doanh nhân nước ngoài chắc chắn là không thể tránh khỏi sự quấy rối tình dục trong kinh doanh quốc tế. Tất nhiên là bất kỳ sự ép buộc về thể xác nào đều hoàn toàn không thể chấp nhận được, nhưng quấy rối bằng lời nói thì sao? Bạn nên phản ứng ra sao đây? Trước hết, hãy nhớ giữ một cách nhìn nhận có tính văn hoá. Những nhận xét mà bạn thấy là khó chịu thực ra có thể lại chỉ là một sự tán

dương vụng về mà thôi. Bạn phải cân nhắc những hậu quả. Liệu có thực sự đáng để phá vỡ một mối làm ăn chỉ bởi vì một gã ngớ ngẩn? Liệu bạn có làm tổn hại đến nghề nghiệp của mình hoặc cơ hội được bổ nhiệm công tác ở nước ngoài hay không? Có nhất thiết phải có một hành động nào đó không? Hãy nhớ rằng, những hành vi mà bạn cho là quấy rối sẽ và nên được xem xét trong bối cảnh của đất nước mà bạn đang làm ăn chứ không phải trong bối cảnh đất nước của bạn. (Một số hành động sau bạn có thể cân nhắc: hãy kéo kẻ quấy rối ra một chỗ và đưa ra một lời cảnh cáo kín đáo nhưng nghiêm khắc, hoặc có thể kéo một thành viên khác trong đoàn ra một chỗ và nói cho người đó thái độ cư xử mà bạn cho là đang quấy rầy mình và xem xem sự việc sẽ được ngăn chặn như thế nào.)

#### Các quy tắc ăn mặc

Bạn biết điều này là không công bằng. Đàn ông có thể đi ra ngoài và mặc cùng một bộ comple trong vài ngày liên tiếp, nhưng bạn cần phải thay đổi trang phục hàng ngày, có thể thậm chí là 2 lần một ngày nếu như bạn có một bữa ăn tối vì công việc. Phụ nữ vẫn chưa thống nhất được về một bộ đồng phục trong kinh doanh quốc tế như đàn ông đã làm được (comple sẫm màu, áo somi trắng và cà vạt trơn). Để cho chắc chắn, và nếu bạn muốn được coi là nghiêm túc, hãy ăn mặc kín đáo nhưng không quá khắt khở. Trong khi quần dài được chấp nhận ở nhiều nền văn hoá, nước duy nhất bạn có thể chắc chắn là sẽ được chấp nhận 100% là Mỹ. Về bề ngoài của bạn ra sao rất quan trọng trong việc củng cố vị thế nghề nghiệp của bạn. Do vậy sau đây là một số điều có thể được coi là quy tắc quốc tế về trang phục dành cho phụ nữ:

- Hãy ăn mặc kín đáo và trang nhã. Nói chung điều đó có nghĩa là mặc một cái váy dài hoặc một cái váy ngắn với áo cánh. Đừng mặc quần dài.
- Hãy chọn những màu gam sẫm có chừng mực.
- Hãy đeo nữ trang và xức nước hoa vừa phải. ở nhiều nền văn hoá người ta không xức hoặc xức rất ít nước hoa. ở Nhật Bản, nhiều người đàn ông dị ứng với các loại nước hoa phương Tây.
- Đi giày lịch sự và hợp lý là tốt nhất. Nếu bạn là một phụ nữ cao, hãy nhận thức rõ về chiều cao của bạn. Đừng đi giày cao gót nếu không bạn sẽ cao vọt hẳn lên so với những đồng nghiệp nam nước ngoài của bạn. ở nhiều nền văn hoá đàn ông rất nhạy cảm về điều đó. ở Nhật Bản và các nền văn hoá châu á khác, điều đó có thể là một sự điên rồ và thực tế nó sẽ làm tổn hại những cơ hội xây dựng quan hệ của bạn. Đàn ông đơn giản là bị thương tổn.
- Hãy để một kiểu tóc đứng đắn.



- ở những nơi khí hậu nóng hơn, hãy mặc trang phục bằng vải sợi tự nhiên thoáng khí, điều đó sẽ làm bạn thoải mái hơn. Mặc áo ngắn tay cũng được nhưng những áo hở lưng hoặc không có tay nên để ở nhà.

Những nền văn hoá Hồi giáo

Tất nhiên, khiêm tốn là mật mã ở đây. Trang phục kiểu phương Tây đứng đắn (ngoại trừ quần soóc) là thích hợp ở hầu hết những vùng này. Tuy nhiên, ở những xã hội theo lối cổ hơn như Ả Rập Xê út và Iran, quần áo của phụ nữ cần phải rất kín đáo. Váy hoặc áo cánh phải có tay dài và không được bó sát. Chiều dài váy tối thiểu là phải quá gối, dài hơn nữa càng tốt. ở hầu hết các nước Hồi giáo, nữ doanh nhân khi làm khách không cần thiết phải đeo mạng.

Hai nước có những quy tắc ăn mặc của phụ nữ nghiêm ngặt nhất là Ả Rập Xê út và Iran. Cảnh sát tôn giáo ở Ả Rập Xê út rất tích cực thực hiện việc áp dụng những quy tắc ăn mặc Hồi giáo cực kỳ kín đáo, và có thể sẽ khiển trách hoặc làm phiền những phụ nữ (bao gồm cả người nước ngoài) nào không che kín đầu hoặc ăn mặc quá hở hang. ở những vùng bảo thủ hơn tại những nước này, đã có những trường hợp người dân địa phương ném đá, vây chặt hoặc xua đuổi những người nước ngoài bị coi là đã vi phạm quy tắc ăn mặc.

Các mạng lưới quốc tế

Trong kinh doanh quốc tế, các mạng lưới toàn cầu, các tổ chức và các hiệp hội dành cho các nhà quản lý và nhân công nữ nhiều vô kể. Phụ nữ hoạt động cùng nhau để thúc đẩy sự tiến bộ và khuyến khích phụ nữ đã tạo nên một sự khác biệt và làm con đường của phụ nữ dễ dàng hơn trong một thế giới về cơ bản vẫn là của đàn ông. Sau đây là một số ví dụ về các mạng lưới toàn cầu của phụ nữ:

- Liên minh quốc tế (TIA) là một tổ chức bảo trợ được tạo bởi trên 30 tổ chức và mạng lưới kinh doanh của phụ nữ, đại diện cho 10000 phụ nữ trên khắp thế giới. Những cá nhân không có một chi nhánh mạng lưới hoặc những ai muốn giúp đỡ cho tổ chức này đều có thể gia nhập Alliance Associates. Qua các hoạt động và các cuộc hội nghị của mình, TIA tạo ra một môi trường trợ giúp cho phụ nữ đạt được những tiềm năng của họ và cho phép họ có thể đóng góp đáng kể trong kinh doanh, trong nghề nghiệp chuyên môn, học tập, chính quyền và các lĩnh vực phi lợi nhuận.

Email: [info@t-i-a.com](mailto:info@t-i-a.com)

- Tổ chức **Phụ nữ tiến bộ** là một kho tàng thông tin quốc tế dành cho phụ nữ đi làm với những kết nối tuyệt vời tới các trang Web và mạng lưới về công sở toàn cầu trên Internet.

Địa chỉ Internet: <http://www.advancingwomen.com/>

- Tổ chức phụ nữ trong thương mại quốc tế (OWIT), một tổ chức ngành nghề phi lợi nhuận có trụ sở tại Mỹ, được thành lập nhằm khuyến khích phụ nữ tham gia vào thương mại quốc tế bằng cách cung cấp các cơ hội giáo dục và hệ thống mạng. Các thành viên bao gồm phụ nữ và đàn ông đang kinh doanh trên tất cả các lĩnh vực của thương mại quốc tế, bao gồm tài chính, quan hệ công chúng, chính phủ, giao nhận, luật quốc tế, nông nghiệp, bán hàng và marketing, xuất/nhập khẩu, hậu cần, và vận tải.

Địa chỉ Internet: <http://www.owit.org>

- Tổ chức “Phụ nữ trong công nghệ quốc tế” (WITI), thành lập vào năm 1989, tổ chức có trụ sở tại Mỹ này là một hiệp hội đang lớn mạnh nhanh chóng với hơn 6000 hội viên, 95% trong số đó là những phụ nữ làm việc trong các tổ chức công nghệ. WITI hướng tới việc gia tăng số lượng phụ nữ trong các vai trò quản lý bằng cách giúp họ trở nên độc lập hơn về tài chính, hiểu biết về công nghệ và bằng cách khuyến khích phụ nữ trẻ lựa chọn nghề nghiệp trong lĩnh vực khoa học công nghệ.

Địa chỉ Internet: <http://www.witi.org/Center/offices/About/>

Email: [info@witi.org](mailto:info@witi.org)

- Học viện quản lý dành cho phụ nữ (WIMNET) là một mạng lưới trực tuyến của các doanh nhân nữ, cung cấp các phương tiện tìm kiếm cơ sở dữ liệu qua Internet cho doanh nhân nữ trên toàn cầu. Đặt trụ sở chính tại Kuala Lumpur, Malaysia, nó khuyến khích việc truy cập mạng và nhận biết các đối tác kinh doanh tiềm năng. Ban đầu, cơ sở dữ liệu của học viện tập trung vào những nhà doanh nghiệp nữ và những nhà nữ quản lý ở Malaysia. Hiện nay phạm vi đã được mở rộng và bao gồm phụ nữ trên toàn thế giới, cũng như những nhà doanh nghiệp và nhà quản lý nữ giới tiềm năng.

Địa chỉ Internet: <http://www.jaring.my/wimnet/>

- Mạng lưới nữ doanh nhân Canada: Tổ chức có trụ sở tại Canada này hoạt động như một cầu nối giữa các cá nhân nữ doanh nghiệp với các hiệp hội nữ doanh nhân trên cả Canada và châu á thông qua Hiệp hội các quốc gia Đông Nam á (ASEAN), giới thiệu những cơ hội kinh doanh mới cho họ. Những nước mà mạng lưới này hoạt động hiện nay có Canada, Singapore, Thái Lan, Malaysia, Indonesia, Philippin và Việt Nam.

Email: [cabinfo@apfc.apfnet.org](mailto:cabinfo@apfc.apfnet.org)

## Chương 10

### Tặng quà

‘Cho là công việc của kẻ giàu’ - Goethe

Tặng quà là một trong những truyền thống giao tiếp xã hội cổ xưa nhất được con người biết đến. Trong khi người ta hiếm khi nghe về những mặt tích cực của việc tặng quà, lịch sử lại đầy rẫy những tác động tiêu cực của hành động này. Những người giữ thành Tư roa vào năm 1200 trước Công nguyên vẫn còn đau đớn vì con ngựa gỗ làm quà mà quân Hy Lạp bỏ lại đằng sau khi tháo lui. (Cụm từ “hãy coi chừng những người Hy Lạp khi họ mang theo quà tặng” hiển nhiên là không còn áp dụng theo nghĩa đen đối với thế giới kinh doanh quốc tế.) ở những nền văn hoá có bối cảnh cao và bị chi phối bởi quan hệ (ngược lại với những nền văn hoá bối cảnh thấp, bị chi phối bởi nhiệm vụ), việc kinh doanh được xây dựng trên những mối quan hệ cá nhân và những món quà là một phần không thể tách rời của những mối quan hệ đó. Có lẽ với trường hợp ngoại lệ là Nhật Bản nơi mà tặng quà đã ăn sâu trong nền văn hoá dân tộc, tầm quan trọng của việc tặng quà có lẽ đã bị thổi phồng quá mức ở nhiều phần khác của thế giới. Tuy vậy, tặng một món quà không thích hợp hoặc một món quà không nhạy cảm về mặt văn hoá có thể làm tổn hại nghiêm trọng đến một mối quan hệ kinh doanh, còn tai hại hơn so với chẳng tặng món quà nào cả.

#### Quà tặng hay vật đút lót?

Những món quà sẽ không bao giờ thay thế được những nguyên tắc căn bản của những nghi thức và tập quán kinh doanh tốt. Chúng là sự bổ sung chứ không phải sự thay thế cho một đề nghị kinh doanh lành mạnh. Tất nhiên, một món quà không bao giờ nên mang vẻ bề ngoài của một vật đút lót, ngay cả ở những quốc gia nơi mà những tập quán như vậy là phổ biến. Một món quà chỉ là một vật kỷ niệm được tặng một cách tự do để bày tỏ sự biết ơn hoặc kính trọng. Một vật đút lót chỉ là một phần của chi phí kinh doanh bắt buộc ở một vài nơi trên thế giới.

Sau đây là một số câu hỏi cơ bản để bạn cân nhắc nếu bạn định tặng quà:

- Ai là những người thích hợp nên nhận quà? Liệu có ai mà bạn phải tặng quà hay không?
- Cái gì là một món quà thích hợp và món quà nào có thể bị coi là không nhạy cảm về mặt văn hoá?
- Bạn nên tặng quà vào lúc nào? Vào buổi gặp mặt đầu tiên? Khi ký kết xong một hợp đồng?
- Và cuối cùng, bạn nên tặng quà như thế nào?

Việc tặng quà quốc tế có thể trở thành một cái bẫy văn hoá. Những điều cấm kỵ rất khác nhau ở các nền văn hoá khác nhau. Để tặng được một món quà thích hợp, người ta cần phải hiểu được nền văn hoá của người nhận quà.

#### Giá trị của việc tặng quà

Tặng một món quà thích hợp vào một thời điểm thích hợp không chỉ củng cố những mối quan hệ cá nhân ở một số nền văn hoá mà nó còn thực sự nâng cao được hình ảnh của cá nhân hoặc công ty. Món quà đúng đắn chuyển tải sự kính trọng đến cá nhân và vì lẽ đó có thể chuyển tải hình ảnh về sự tinh tế, thậm chí là quyền lực, toàn cầu của cá nhân hoặc công ty. ở những nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ, món quà phản ánh hình ảnh và những ý định của công ty và đưa đến cho đối tác tiềm năng cái nhìn sâu hơn về việc bạn và công ty của bạn nghĩ và sẽ hành động ra sao trong tương lai. Tuy nhiên, mục đích chính của bất kỳ món quà nào cũng phải là làm hài lòng và tỏ sự kính trọng người nhận quà. Nếu bạn luôn nhớ được điều đó, bạn sẽ không bao giờ tạo ra một món quà có thể là không phù hợp, hoặc tồi tệ hơn là mang tính sỉ nhục.

Hãy xem xét trường hợp của tập đoàn General Motors, có lần đã bị lôi cuốn vào một tranh đấu lớn với vài nhà sản xuất ô tô lớn khác để bảo vệ mối quan hệ đối tác với Nhà máy công nghiệp ô tô Thượng Hải để sản xuất ô tô tại Trung Quốc. GM đã không tiếc tiền của thuê những nhà tư vấn Trung Quốc và những nhân công người Mỹ biết nói tiếng Hoa để đảm bảo rằng tập đoàn đã làm “tất cả những gì đúng đắn” để gây ấn tượng với người Trung Quốc về sự nhạy cảm văn hoá và sự hiểu biết của họ về những tập quán kinh doanh của người Trung Quốc. Khi GM tặng các quan chức Trung Quốc những món quà đắt tiền mua tại nhà sản xuất kinh doanh kim hoàn nổi tiếng New York là Tiffany’s, tập đoàn đã thay những dải ruybăng trắng mang chữ ký của họ bằng những dải ruy băng đỏ. Lý do là ở Trung Quốc màu đỏ có nghĩa là vận may và màu trắng biểu thị sự đau khổ hoặc cái chết. Người Trung Quốc rõ ràng là đã rất ấn tượng, không chỉ với sự nhạy cảm về văn hoá của GM, và còn với đề xuất kinh doanh cuối cùng của tập đoàn. Tuy vậy, thể hiện sự hiểu biết của nó về những truyền thống Trung Hoa cũng không gây tác hại gì. Qua sự suy tính kỹ càng về việc thay đổi dải ruy băng, GM đã thể hiện mình như là một công ty có bề dày hiểu biết quốc tế đã sẵn sàng làm việc trong khuôn khổ của những điểm nhạy cảm về văn hoá và kinh doanh của nước sở tại. Đó là một hành động tuyệt vời, và ai mà biết chắc được liệu những dải ruy băng trắng lại chẳng đã phá vỡ một vụ làm ăn.

Hãy tránh gây sự xúc phạm

Một quy tắc cơ bản bất thành văn trong tặng quà quốc tế: lý tưởng nhất là bất kỳ món quà nào bạn tặng phải được làm ra ở đất nước quê hương bạn. Hãy dành sự chú ý đặc biệt để đảm bảo rằng món quà không phải được làm ra ở một nước hay một khu vực mà có thể gây ra sự xúc phạm đối với người nhận quà (ví dụ: sẽ là một

sự sỉ nhục, ngay cả trong thời đại của hoà bình và khai sáng này, nếu đem tặng cho một đồng nghiệp người A rập Xê út một món quà được làm ra tại Israel.) Một nhà quản lý khai thác mỏ người Anh nhớ lại hồi đầu những năm 80 của thế kỷ 20 ông đã vui mừng như thế nào khi tặng một món quà kỷ niệm thể hiện tình cảm của công ty ông cho một nhóm những quan chức ngành mỏ người Zambia trong một chuyến đi công tác tới đất nước ở phía nam châu Phi này. Ông nói: “Chúng tôi có một lô những bộ bút mực và bút chì rất đắt tiền có in logo của công ty. Anh biết đấy, đó là một món quà kỷ niệm nhỏ, một thứ để làm quen bước đầu.” “Tôi đã đem tặng một tá những bộ bút đó và về cơ bản tôi chẳng nghe được gì nhiều về điều đó, thậm chí hầu như chẳng có lời cảm ơn nào. Sau đó một trong những quan chức Zambia đó gặp tôi tại một buổi chiêu đãi và hỏi xem tôi có biết những bộ bút mực và bút chì đó được sản xuất ở đâu không. Tôi nói tôi chẳng biết gì cả. Ông ta nói với tôi, chúng được sản xuất ở Nam Phi, một nước mà vào thời gian đó Zambia không có mối quan hệ ngoại giao do chế độ phân biệt chủng tộc tại Nam Phi. Tôi lẽ ra đã có thể chết đi được. Làm thế nào mà chúng tôi, cả một công ty, lại kém nhạy cảm về văn hoá đến như vậy? Đó thật là một sự sỉ nhục đối với họ.” Nhà quản lý cho biết rốt cuộc thì vụ làm ăn đó đã thất bại. Mặc dù ông không tin rằng thất bại đó chỉ là do sự cố về những bộ bút mực và bút chì gây ra, ông cũng chắc rằng nó đã khiến ông và công ty mang một hình ảnh tiêu cực. Điều đó chắc chắn đã góp phần vào thất bại của dự án.

Một điểm khác cần ghi nhớ: Những món quà có in logo của công ty chỉ nên được sử dụng làm những vật kỷ niệm nhỏ thôi, chứ không phải là một dấu hiệu chính của sự cảm kích. Ngay cả khi những logo được sử dụng, cũng chỉ nên in chúng trên những món quà có chất lượng cao nhất và có thẩm mỹ tốt nhất. Hãy nhớ rằng, ngay cả món quà nhỏ nhất cũng phản ánh hình ảnh và tính cách của công ty bạn. Hãy in logo nhỏ thôi để nó không trông như thể món quà chẳng hơn gì một mẫu quảng cáo cho công ty bạn.

#### Tặng quà ở đâu thì có ý nghĩa

Nói về sự quan trọng và những kỳ vọng của việc tặng quà thì Nhật Bản rõ ràng là nước đứng số một. ở những nền văn hoá châu á khác, do tầm quan trọng của những mối quan hệ cá nhân (những nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ, có bồi cảnh cao), tặng quà cũng cũng trọng nhưng chưa đến mức như ở Nhật Bản. ở những nền văn hoá như Trung Quốc, Đài Loan, Hồng Kông và Singapore, người ta thường coi là nếu mời một vị khách một bữa tối hoặc bữa tiệc trang trọng và tốn kém thì sẽ hợp lý hơn là tặng những món quà vật chất đắt tiền. Mấu chốt ở đây là việc giành cho nhau những đặc quyền. Nếu người chủ tiệc nước ngoài của bạn quyết định tổ chức một bữa tiệc để tỏ lòng kính trọng bạn trong khi bạn đang ở thăm, người ta hy vọng rằng bạn sẽ đáp lại bằng một ân huệ nào đó trong suốt chuyến thăm đó. Danh sách sau đây sẽ giúp bạn đánh giá tầm quan trọng tương đối của việc tặng quà ở mỗi nền văn hoá. Danh sách này coi việc tặng quà là một tập

quán kinh doanh. Khi được mời tới nhà ai đó vào một dịp đặc biệt, bất kể là ở nền văn hoá nào, sẽ luôn luôn là hợp lý nếu bạn mang tới một món quà nào đó để tặng cho ông chủ hoặc bà chủ nhà.

- Rất quan trọng trong kinh doanh: Nhật Bản, Trung Quốc
- Quan trọng nhưng không phải là quyết định trong việc kinh doanh: châu á, vành đai Thái Bình Dương, Trung Đông, châu Phi.
- Hơi quan trọng, đúng hơn là một cử chỉ lịch sự: châu Mỹ Latinh, Đông Âu/Nga.
- Không quan trọng hoặc không được mong đợi trong kinh doanh: Mỹ, Canada, úc, phần lớn Tây Âu.

#### Tặng quà thành công

Tặng quà không phải là một nghi thức phức tạp. Với sự nghiên cứu đúng đắn, chú ý tới những điểm nhạy cảm về văn hoá và lên kế hoạch trước cho việc tặng quà, những khả năng xảy ra một tình huống văn hoá hớ hênh sẽ bị loại trừ rất nhiều. Như đã đề cập trước kia, sự thành công có thể được đảm bảo nếu bạn trả lời những câu hỏi cơ bản như ai sẽ là người nhận quà? Thế nào là một món quà phù hợp về mặt văn hoá? Và món quà nên được tặng như thế nào và tặng khi nào? Cũng đừng e ngại khi khoe nhãn hiệu của món quà. Những nhãn hiệu toàn cầu nổi tiếng như Gucci, Dior, và Mont Blanc làm tăng thêm giá trị cho món quà ở hầu hết các nơi trên thế giới và cho thấy và tạo ấn tượng tốt về người tặng quà.

Hãy chuẩn bị kỹ càng

Dành thời gian để nghiên cứu về những truyền thống và những kỳ vọng trong việc tặng quà của một nền văn hoá rất quan trọng để có thể thành công. Điều có thể làm bạn nổi bật hơn là tìm một món quà phù hợp về mặt văn hoá - món quà mà cũng có lưu ý đến những sở thích và mối quan tâm cá nhân của người nhận quà. Một nhà quản lý bán hàng có tổ chức tốt sẽ lưu giữ những hồ sơ cá nhân của những khách hàng quốc tế, ghi rõ chi tiết những điều thích, những điều không thích và những thú vui cũng như những ngày quan trọng (sinh nhật, ngày thăng chức v.v. ) của các khách hàng. Nhiều thông tin được tập hợp từ những quan sát cá nhân như ghi chép lại nội thất văn phòng của cá nhân khách hàng và xem liệu có một chủ đề cụ thể hay không (một khách hàng người Đức dường như bị mê hoặc bởi những chàng cao bồi và miền Tây nước Mỹ.) Ngoài ra, những mẫu đối thoại với cá nhân khách hàng về những thú vui và những chuyến du lịch nước ngoài cũng cần phải ghi lại, cũng như những thói quen cá nhân (Khách hàng đó có phải là người hút tẩu thuốc không? ). Cũng cần thêm vào hồ sơ những thông tin có thể giúp nhà quản lý đó tránh được bất cứ một tình huống hớ hênh nào. (Một khách hàng Thụy Điển là một người đã thì không bao giờ uống rượu và do vậy một chai rượu mạnh hoặc

rượu vang sẽ là một món quà không phù hợp.) Những thông tin đó đã cho phép nhà quản lý của chúng ta tặng được những món quà có tính cá nhân hơn nhằm trực tiếp vào những mối quan tâm của một khách hàng trong khi lại tránh được việc tặng những món quà không phù hợp. Ông nói rằng ông đã cực kỳ thành công trong việc xây dựng những mối quan hệ cá nhân thông qua quá trình tìm tòi nghiên cứu này.

Lên kế hoạch trước cho việc tặng quà

Cách thức tặng quà có thể cũng sẽ quan trọng như bản thân món quà vậy – và việc chọn một món quà thích hợp cũng là một vấn đề rất khó nghĩ đối với người tặng quà. Nếu bạn đã nghiên cứu kỹ càng, bạn sẽ biết liệu có thích hợp khi tặng một món quà trong lần gặp đầu tiên (rất phổ biến ở Nga) hay tặng vào khi kết thúc một vụ làm ăn thành công (rất phổ biến ở châu Mỹ Latinh). Như trong những môn khoa học nấu nướng, thành công thực sự của việc tặng quà là ở cách thức tặng quà. Một số quy tắc cơ bản:

- Một món quà, không kể giá trị là bao nhiêu, nên luôn được bao gói; không bao gói cho món quà biểu thị một thái độ thiếu quan tâm và làm giảm tác dụng của món quà.

- Khi chọn lựa bao gói thích hợp, hãy nhớ đến những điều cấm kỵ về màu sắc của nền văn hoá đó (trở lại với sự ác cảm của người Trung Quốc đối với màu trắng – màu tượng trưng cho cái chết). Ngoài ra, bao gói cần phải phù hợp với người nhận quà. Gói một cái tủ thuốc đắt tiền cho một nhà quản lý cao cấp của một công ty xây dựng với một cái nơ giấy xếp sẽ tạo ra ấn tượng sai lầm.

- Hãy luôn kèm theo món quà một tấm thiệp với vài dòng cảm xúc của chính bạn. Một tấm danh thiếp, mặc dù không thật lý tưởng, có thể cũng có tác dụng với điều kiện bạn có ghi kèm vài dòng cảm xúc ở mặt sau tấm danh thiếp.

- Hãy tặng quà đúng thời điểm. Đợi cho đến khi bạn trở về nhà sau một chuyến đi công tác nước ngoài mới tặng quà có thể là quá muộn. Trì hoãn việc tặng quà cũng làm giảm tác dụng của món quà.

Chú ý văn hoá: Một món quà đặc biệt được gửi sau khi bạn đã trở về nhà sẽ biểu thị rằng bạn mong muốn giữ liên lạc và vẫn luôn nghĩ về mối quan hệ kinh doanh đó. Điều này có thể áp dụng đối với những món quà vào những kỳ nghỉ thường lệ trong nhiều năm. Một vụ làm ăn ngày hôm nay có lẽ sẽ không có nhưng sẽ luôn có vào ngày mai.

Những quy tắc nhận quà

Biết cách nhận một cách phù hợp món quà của một đồng nghiệp trong kinh doanh thường không phải là việc mà một doanh nhân dành một thời gian quá nhiều

để nghĩ đến. Tuy nhiên, đây là một lĩnh vực mà người ta có thể vẫn gây mất lòng. Hãy luôn nhận một món quà một cách trang nhã, bất kể là bạn cảm thấy thế nào về món quà hay về người tặng quà. Sau đây là một số quy tắc cơ bản về những điều nên làm và không nên làm khi nhận một món quà trong kinh doanh quốc tế:

- ở nhiều nền văn hoá việc xé bao gói hoặc mở một món quà khi có mặt người tặng được coi là thô lỗ. ở những nền văn hoá khác, người tặng thậm chí có thể yêu cầu bạn mở món quà ngay lập tức. Khi còn hồ nghi, hãy hỏi người tặng quà xem liệu họ có muốn bạn mở món quà ngay lập tức hay không.

- Tốt nhất và an toàn nhất là nhận quà bằng hai tay. (Sử dụng tay trái ở những nền văn hoá Hồi giáo và ở một số nền văn hoá châu Phi bị coi là xúc phạm.)

- ở nhiều nền văn hoá châu á, đặc biệt là ở Nhật Bản, tỏ ra ngần ngại một cách lịch sự khi chấp nhận món quà được coi là cần thiết. ở Trung Quốc, một người nhận quà có thể từ chối món quà ở lần tặng đầu tiên, thứ hai hoặc thứ ba để không tỏ ra quá tham lam. Những người nước ngoài có thể mong muốn tham gia vào màn kịch nhún nhường giả vờ này, nhưng điều này sẽ không được mong đợi.

- ở những nền văn hoá theo đạo Phật, một món quà được coi là có lợi cho người tặng chứ không phải cho người nhận. Một lời cảm ơn đơn giản không quá phô trương là thích hợp.

- Việc tặng quà đáp lễ là rất phổ biến. Hãy chắc chắn rằng bạn đáp lễ lại với một món quà có giá trị tương đương. Đừng bao giờ tỏ ra trội hơn chủ nhà khi tặng quà.

#### Từ chối nhận quà

Thực tế là việc từ chối nhận quà tương đối hiếm trong giới kinh doanh quốc tế. Tuy nhiên, với sự vận động hướng về những chuẩn mực đạo đức toàn cầu chung, điều đó có thể trở nên phổ biến hơn chút ít. Quan trọng là phải phân biệt được đâu là một món quà đích thực thể hiện sự cảm kích hay kính trọng, đâu là một vật đút lót giả mạo dưới dạng một món quà. ở nền văn hoá Mỹ, từ chối một món quà là hoàn toàn có thể chấp nhận được, và trong những hoàn cảnh nhất định, điều đó thậm chí còn là bắt buộc. Một nhà quản lý phương Tây có nhiều khả năng trả lại món quà cho người tặng hơn bởi vì món quà đó được coi là quá phung phí hoặc có thể bị hiểu lầm là một vật đút lót.

Thường thì ở các nền văn hoá Bắc Mỹ và châu Âu, chính sách công ty quy định rằng một người làm công, bất kể ở cấp nào, không được phép nhận quà với bất kỳ giá trị nào. Như là một phép lịch sự đối với các đồng nghiệp quốc tế, nhiều công ty và các nhà quản lý công ty sẽ nhắc đến điều này trước để tránh mọi sự bối rối



cho người tặng quà. Nếu bạn có bất kỳ nghi ngờ nào về chính sách đối với quà tặng của một công ty đối tác, thì hãy hỏi bằng bất kỳ cách nào, nhưng đừng hỏi một cách dè dặt. Chính bởi lẽ đó, bất kỳ nhà quản lý nào làm việc cho một công ty như vậy nên cho người đồng nghiệp nước ngoài biết càng sớm càng tốt về chính sách của công ty. Thông báo một cách lịch sự cho những người khác biết, hoặc là trước đó hoặc ngay lúc được tặng quà, rằng bạn đánh giá cao cử chỉ đó nhưng chính sách công ty nghiêm cấm bạn nhận quà, là một cách xử sự tốt và sẽ không bao giờ tạo ra cảm giác khó chịu.

Ở nhiều nền văn hoá châu Á việc từ chối một món quà tặng là một hành động tế nhị và có nguy cơ thực sự có nguy cơ làm nhục và gây thất vọng cho người tặng quà nếu họ là chủ nhà. Nếu có thể thì hãy chấp nhận món quà, ngay cả nếu bạn không giữ món quà đó mà chuyển giao nó cho một tổ chức từ thiện. Việc từ chối một món quà biểu thị sự thiếu nhạy cảm về văn hoá. Bất kỳ công ty nào muốn làm ăn trên thương trường quốc tế cần đặt ra những ngoại lệ nơi mà luật pháp cho phép tặng và nhận quà. Hành động tùy theo từng trường hợp cụ thể và dựa trên lẽ thường và những phẩm chất đạo đức cá nhân của các nhân công sẽ được ưa thích hơn là một lệnh cấm thẳng thừng việc tặng và nhận quà. Một lệnh cấm như vậy có thể bị hiểu lầm là một sự thô lỗ hoàn toàn ở nhiều nơi trên thế giới.

#### Những thói quen và phong tục tặng quà

Có lẽ không có khía cạnh nào khác của kinh doanh quốc tế lại thay đổi từ nước này qua nước khác, từ nền văn hoá này qua nền văn hoá khác như những truyền thống tặng quà. Sau đây là một cái nhìn tổng quan về một số những thói quen văn hoá liên quan đến việc tặng quà ở những vùng nơi tặng quà là một tập quán phổ biến.

#### Châu Á và vành đai Thái Bình Dương

Ở nhiều nền văn hoá châu Á, tặng quà vẫn là một khía cạnh quan trọng trong quan hệ kinh doanh nhưng việc không tặng quà cũng không nhất thiết sẽ phá vỡ mối quan hệ làm ăn, đặc biệt là nếu bạn đang làm ăn với những thế hệ trẻ hơn. Sau đây là một số ví dụ:

- “Phong bao màu đỏ” được sử dụng rộng rãi để lì xì tiền tại các nền văn hoá châu Á gốc Trung Quốc, đặc biệt là vào dịp Tết năm mới âm lịch và tại các đám cưới. Mặc dù đã có thời không mang một ý nghĩa tiêu cực nào, khái niệm về “phong bao màu đỏ” hiện nay đã trở nên đồng nghĩa với nhận hối lộ và đưa hối lộ.
- Số 4 được coi là một con số không may mắn.
- Người châu Á ưa thích giấy gói quà màu sáng (màu đỏ và màu vàng là tốt nhất). Gói quà càng cầu kỳ càng tốt.

- Sự hào phóng được đánh giá cao và được coi là một dấu hiệu của sự kính trọng cá nhân. Tránh những món quà mà được hợp thành từng 4 cái một bởi vì điều này sẽ mang lại vận rủi cho người nhận.

- ở những nền văn hoá Hồi giáo tại châu á, hãy luôn đưa hoặc nhận quà bằng tay phải.

#### Trung Đông và châu Phi

ở nhiều nền văn hoá A rập, việc tặng quà gắn liền với tính hào phóng và sự đáng tin cậy của một công ty hay một cá nhân. Tỏ ra hào phóng ở Trung Đông là một đặc điểm quan trọng và có liên quan chặt chẽ với những giáo lý của đạo Hồi và Kinh Koran – cuốn sách thánh của đạo Hồi. Nhưng ở đây ít nhất người khách bằng cách nào đó sẽ tránh được “cái bẫy”; theo tập tục, người chủ nhà A rập thường sẽ chính là người đầu tiên tặng quà. ở khu vực này, việc tặng quà đáp lễ là rất quan trọng. Tặng một món quà ít chất lượng hoặc ít giá trị hơn món quà nhận được được coi là sự coi thường, và tặng quà trội hơn chủ nhà cũng bị coi là như vậy. Những gợi ý tốt về quà tặng đối với khu vực này bao gồm: da hảo hạng, bạc, đá quý, pha lê và khăn san casomia.

- ở các nền văn hoá Hồi giáo, không bao giờ được đưa hay nhận quà bằng tay trái. Khi đến thăm nhà của một đồng nghiệp người A rập Xê út, những người nam giới không nên mang theo một món quà tặng đặc biệt cho bà chủ nhà. Điều đó có thể bị coi là một sự xúc phạm.

- So với các nền văn hoá A rập trong khu vực, quà tặng ở Israel không quan trọng bằng. Quan điểm này giống với quan điểm ở khu vực Bắc Mỹ: kinh doanh là kinh doanh; quà tặng là để dành cho những kỳ nghỉ như Hanukkah.

- Nam Phi là là một sự pha trộn các nền văn hoá kinh doanh và tốt nhất là nên nghiên cứu kỹ từng trường hợp công ty.

#### Châu Mỹ Latinh

Tặng quà ở khu vực này mang ít tính nghi thức hơn nhiều so với ở châu á và Trung Đông, nhưng nó vẫn đóng một vai trò quan trọng trong văn hoá xã hội. Việc không tặng cho một đồng nghiệp một món quà nhỏ thể hiện sự cảm kích khi kết thúc một vụ làm ăn được coi là bất lịch sự, nhưng không gây tác hại lớn đến mối quan hệ kinh doanh. Hầu hết các quốc gia Mỹ Latinh là những nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ và có bối cảnh cao, nơi việc tặng quà làm tăng thêm giá trị của những quan hệ kinh doanh. Người Mỹ Latinh đơn giản là coi trọng và ưu ái hơn những cá nhân và công ty thể hiện được sự quan tâm và tính hào phóng.

- Quà tặng cho phụ nữ có thể dễ bị hiểu nhầm là một sự tán tỉnh. Cần phải thể hiện thật rõ bằng nội dung và cách thức tặng quà rằng không có ẩn ý tình dục nào trong việc tặng quà.

- Tránh tặng những món quà mà người nhận có thể cảm thấy bị bắt buộc phải mang hoặc trưng bày trừ khi bạn chắc chắn về sở thích cá nhân của anh ta hoặc cô ta.

#### Nhật Bản: vẫn là một trường hợp rất đặc biệt

Nói về những nghi thức của việc tặng quà, Nhật Bản vẫn là một nơi rất đặc biệt. Đối với người Nhật, hành động tặng quà là cách thức cơ bản để chuyển tải tình bạn, sự kính trọng và sự cảm kích. Tặng quà có nguồn gốc sâu xa trong nền văn hoá Nhật Bản, từ cách đây đã hơn 400 năm khi các phong tục tặng quà theo mùa Ochugen (vào giữa mùa hè) và Oseibo (vào cuối năm) được thiết lập vào thời kỳ Edo (bắt đầu vào năm 1600). Ý tưởng về việc tặng quà nảy sinh vào thời đó có liên quan chặt chẽ với khái niệm Shinto về việc thờ cúng tổ tiên. Quà tặng thường được trao đổi giữa các thành viên trong gia đình và giữa những người họ hàng gần. Điều này dần dần đã mở rộng ra một phạm vi xã hội rộng lớn hơn cũng như sang các mối liên hệ kinh doanh.

Oseibo được coi là quan trọng hơn trong hai ngày lễ tặng quà và theo truyền thống đây là thời gian mà người Nhật tặng những món quà để thể hiện sự cảm kích đối với những người mà người tặng quà đã nhận được hoặc được hưởng lợi từ sự phục vụ và sự bảo trợ của họ trong năm trước đó. Danh sách tặng quà thường bao gồm các giáo viên, cảnh sát và lính cứu hoả, bác sĩ và những mối liên hệ kinh doanh quan trọng.

Ngày nay, theo những số liệu của ngành công nghiệp bán lẻ, một hộ gia đình Nhật Bản trung bình mua quà 26 lần trong một năm, tiêu hơn 60 USD cho mỗi lần mua quà. Nhưng, như ở những nền văn hoá châu á khác hoạt động trong nền kinh tế toàn cầu, những thế hệ trẻ ở Nhật không còn nhiệt tình với việc tuân theo những truyền thống đã được hình thành. Nhiều người trẻ tuổi đã trở lên cầu thả hơn về bối cảnh cũng như những nghi thức tặng quà. (Sự suy thoái kinh tế của nền kinh tế Nhật Bản và sự tiếp xúc nhiều hơn với những phong cách kinh doanh của phương Tây đã khiến nhiều người Nhật Bản trẻ tuổi nghĩ lại về chi phí, tần suất và tầm quan trọng của những lần trao đổi quà tặng.) Con số quà tặng trung bình được mua và trị giá các món quà thực tế đã giảm rõ rệt ở Nhật Bản vào giữa thập kỷ 90 của thế kỷ 20.

Đằng sau sự bắt buộc của người Nhật Bản

Nhiều du khách và các nhà xã hội học sẽ lập luận rằng xét về việc tặng quà, người Nhật Bản thực sự không có sự chọn lựa nào. Tặng quà làm lương tâm họ thoải mái. Lý do là: *giri*, một trong những thế lực xã hội cơ bản dẫn dắt cách cư xử

trong kinh doanh và công chúng Nhật Bản. Giri có lẽ là khái niệm mạnh nhất trong số những khái niệm xã hội chi phối những mối quan hệ giữa các cá nhân tại Nhật Bản. Nó là một dạng hợp đồng xã hội bất thành văn và một món nợ mà người ta phải chịu trong khi giao tiếp với những người khác. Món nợ đè nặng lên lương tâm của người Nhật Bản (và có lẽ là không thể hiểu được đối với người phương Tây) bị gánh lấy theo vô số cách thông qua ngay cả những tương tác đơn giản nhất. Nó dường như tăng lên một cách không tương xứng khi có sự tham gia của một người nước ngoài. Do vậy, khi ngay cả sự tử tế hoặc sự ưu ái nhỏ nhất được dành cho một người Nhật Bản, người đó cũng mắc một món nợ xã hội mà cần phải được hoàn trả. Điều này giúp giải thích tại sao đối với nhiều doanh nhân đến làm khách, người Nhật dường như rất nhiệt tình với những lời cảm ơn và có vẻ bắt buộc phải thực hiện việc tặng quà.

Trên thực tế, hành động tặng quà đơn giản là một phần của quá trình giri, và phần nào làm giảm gánh nặng nợ cá nhân của một người Nhật đối với bạn. Như đã đề cập đến trước đây, những nước tuân theo giáo lý đạo Phật tin rằng lợi ích của việc tặng quà không phải đến với người nhận mà là đến với người tặng quà. Điều này hoàn toàn có quan hệ khăng khít với khái niệm giri. Người Nhật chỉ đơn giản coi cách thức tặng quà như là một sự hoàn trả cho những món nợ phải gánh chịu qua quá trình giri. Bạn thực sự không phải làm gì nhiều để đánh thức món nợ trong lương tâm của người Nhật. Đơn giản là tỏ ra lễ độ và lịch sự sẽ đặt nhiều người Nhật dưới những gánh nặng nợ nào đó theo khái niệm giri. Do vậy, một trong những điều tồi tệ nhất bạn có thể làm đối với một đồng nghiệp người Nhật là từ chối nhận một món quà hay một lời đề nghị giúp đỡ. Những sự từ chối như vậy có nghĩa rằng món nợ xã hội của họ đối với bạn không thể trả được, một sự thật sẽ thực sự làm phiền lòng đồng nghiệp người Nhật của bạn và có thể thậm chí khiến anh ta hoặc cô ta trần trọc suốt đêm do xấu hổ.

Những mẹo tặng quà ở Nhật Bản

Chắc chắn rằng việc suy tính chu đáo sẽ rất quan trọng ở Nhật Bản, nhưng giá trị của món quà và cách thức tặng quà cũng có ý nghĩa không kém. Một món quà không phù hợp về văn hoá hoặc được chọn lựa cầu thả hay một cung cách tặng quà vụng về có thể rút cuộc lại làm hại đến mối quan hệ kinh doanh hơn là chẳng tặng món quà nào cả. Hãy nhớ rằng, ít nhất ở Nhật Bản – một nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ và có bối cảnh cao vào bậc nhất, bạn tặng gì và bạn thực hiện nghi thức tặng quà và tuân theo những quy tắc đã được thiết lập như thế nào có lẽ sẽ nói lên được nhiều điều hơn mong đợi về bạn với tư cách một cá nhân và về công ty bạn với tư cách một đối tác kinh doanh tiềm năng.

- Đừng tặng cho tất cả mọi người cùng một món quà. Những cá nhân có chức vụ cao hơn phải nhận được (và họ trông đợi như vậy) những món quà có chất lượng tốt hơn là những người dưới quyền họ. Điều này là nhất quán với sự kính trọng của

nền văn hoá đối với thứ bậc và địa vị của một cá nhân trong trật tự xã hội. Việc bạn không phân biệt được thứ bậc có thể bị coi là một sự sỉ nhục.

- Cũng bởi lẽ đó, nếu gặp mặt với một nhóm đông người, đừng sử dụng thời gian đó để tặng một món quà cho một cá nhân đơn lẻ. Điều đó sẽ gây khó xử cho người nhận quà và làm phá vỡ sự hoà thuận của nhóm người đó. Hãy tặng quà cho tất cả mọi người trong nhóm, hoặc đợi đến thời điểm thuận lợi hơn.

- Quà tặng cần phải được bao gói, và giống như ở Trung Quốc, không bao giờ dùng bao gói màu trắng – màu mang nghĩa tang tóc và chết chóc. Ngoài ra, người Nhật không thích sự ngạc nhiên. Hãy thông báo trước cho đồng nghiệp người Nhật rằng bạn có ý định tặng anh ta/cô ta một món quà.

- Khi xét về giá trị hay sự phung phí của món quà, sự khiêm tốn là rất quan trọng. Hãy hành động như thể món quà bản thân nó chẳng có gì đáng kể và nhấn mạnh rằng bạn coi trọng mối quan hệ cá nhân mà món quà chỉ là tượng trưng cho mối quan hệ đó thôi.

- Cũng với lý lẽ đó, có thể chấp nhận được khi trưng ra nhãn hiệu của món quà một cách kín đáo. Người Nhật hiểu được giá trị, và chẳng ích gì phải che giấu sự thật rằng cây bút bạn tặng là một chiếc bút hiệu Mont Blanc hoặc cái ví đựng danh thiếp là hàng mác Gucci. Chất lượng rất có ý nghĩa ở đây.

- Những quy tắc tương tự trong cách thức trao đổi danh thiếp cũng được áp dụng cho cách thức tặng quà. Nhà quản lý có thứ bậc cao nhất là người đưa quà trước tiên. Ngoài ra, quà tặng nên được đưa tặng (và được nhận) bằng hai tay. Đó là một dấu hiệu thể hiện sự kính trọng.

- Hãy tránh tặng quà có in logo của công ty. Người Nhật coi những món quà như vậy, bất kể chất lượng thực tế ra sao, là những món hàng phát không khuyến mãi rẻ tiền và là một lý do để quảng cáo. Tốt hơn là hãy tỏ ra tinh tế.

- Hãy nhớ rằng người Nhật coi số 4 là con số không may mắn, do vậy đừng bao giờ tặng ai một bộ gồm 4 thứ gì đó.

- Tặng quà đã ăn sâu vào trong nền văn hoá này đến nỗi mà ngay cả những món quà đắt tiền cũng không bị coi là của đứt lót. Những của đứt lót có xu hướng núp dưới dạng những dịch vụ được cung cấp hơn là tiền mặt hoặc hàng hoá vật chất.

#### Những món quà không phù hợp về văn hoá

Thực sự có thứ gì có thể được coi là một món quà an toàn ở mọi nơi không? Câu trả lời có lẽ là không. Ngay cả những thứ vô hại như những bông hoa cũng có thể làm bạn bẽ mặt nếu bạn tặng những loại hoa thiếu nhạy cảm về văn hoá (hoa cúc ở Bỉ tượng trưng cho cái chết, hoa hồng đỏ ở Đức tượng trưng cho một sở thích

lãng mạn nóng bỏng) hoặc tặng hoa sai màu (ở Nhật Bản hoa màu trắng là biểu tượng của cái chết). Cần nghiên cứu thật kỹ trước khi đi công tác nước ngoài để chắc chắn rằng những món quà của bạn được gửi đi bởi thông điệp đúng đắn. Chương 19 của cuốn sách này sẽ liệt kê một loạt những nguồn để tập hợp những nghiên cứu cụ thể về chủ đề này.

## Chương 11

### Sự hài hước ở các nền văn hoá

‘Sự hóm hình mới làm cuộc nói chuyện thêm đậm đà chứ không phải là thức ăn’ –  
William Hazlitt

Trong nửa đầu của thế kỷ 20, các nhà tâm lý học tin rằng sự hài hước là một đặc điểm xã hội cần phải học mới có được. Họ lý luận rằng ở nơi nào đó trên trái đất vẫn tồn tại những nhóm người hoặc có lẽ là cả những nền văn hoá mà ở đó người dân hoàn toàn thiếu mất khả năng hài hước. Tất nhiên, người ta chẳng bao giờ tìm thấy những nhóm người nào như vậy cả, điều này khiến những nhà tâm lý học rút cuộc phải kết luận rằng sự hài hước quả thực là có tính toàn cầu và có ở tất cả các nền văn hoá. Tất cả các nền văn hoá trên thế giới - Trung Quốc, Mỹ, Đức, Mông Cổ, A rập - đều tìm thấy những thứ để cười vui. Tuy nhiên, những cái mà mỗi nền văn hoá chọn để cười sẽ thay đổi từ nền văn hoá này sang nền văn hoá khác.

#### Sự hài hước và tiếng cười

Những từ "tiếng cười" và "sự hài hước" thường được sử dụng lẫn cho nhau và do vậy là không chuẩn xác. Sự hài hước thường là cái gây nên tiếng cười và được định nghĩa là "một năng lực tri giác cho phép chúng ta cảm nhận được niềm vui ngay cả khi phải đối mặt với vận đen," và "khả năng gây cười hoặc khả năng khôi hài hay một trạng thái trí óc, tâm trạng, tinh thần." Ngược lại, tiếng cười đơn giản là một chuyển động vật lý của các cơ mặt và cơ bụng. Tiếng cười có thể lớn tiếng và hạnh phúc, hoặc thấp tiếng và ranh ma. Có rất nhiều kiểu cười, mà nhiều kiểu trong số đó chẳng có liên quan tới bất cứ điều gì hài hước hay vui nhộn. Các nhà nghiên cứu đã nhận thấy rằng có những tiếng cười đắc thắng - hả hê trước một đối thủ bị đánh bại và tiếng cười nham hiểm khi ai đó phá hoại ngầm một địch thủ hoặc nhắm tới một kết quả tồi. Sự sợ hãi, sự nguy hiểm, ngạc nhiên, ngu ngốc, bất kính, thất vọng và thậm chí cả sự hồi hộp, tất cả đều có thể là nguyên nhân gây ra tiếng cười. Tuy nhiên, bất kể nguồn gốc là gì, tiếng cười vẫn là một điều tốt và một vài nghiên cứu đã chỉ ra rằng tiếng cười có lợi cho sức khoẻ. Tiếng cười làm giảm căng thẳng, giảm đau đớn, và nói chung có thể giúp người ta có được cái nhìn lạc quan hơn về cuộc sống. Đôi khi, nếu bạn chắc chắn rằng bạn biết rõ về nền văn hoá và bản chất của những đối tác nước ngoài của mình, tiếng cười lại có thể giúp làm tan băng quan hệ trong kinh doanh.

#### Sự hài hước và văn hoá

Bạn có thể nghiên cứu những số liệu kinh tế và nghiên cứu những sự kiện lịch sử để hiểu về một đất nước, về nền văn hoá và những vấn đề xã hội của nó. Một cách tiếp cận khác là lắng nghe những câu chuyện cười mà người dân nước đó đang kể. Những chủ đề phổ biến của sự hài hước có thể nói được nhiều về tâm

trạng của một đất nước hơn so với tất cả những lời bình luận chính trị và xã hội trên toàn thế giới này.

Một ví dụ gần đây về nơi mà sự hài hước đã bộc lộ những mối quan ngại sâu kín nhất của một quốc gia là nước Nga. Vào cuối thập kỷ 80 của thế kỷ 20, hầu hết các câu chuyện cười được kể trên đường phố đều nói về những điều kỳ lạ và những thất bại của chủ nghĩa cộng sản, và đặc biệt là khái niệm cào bằng xã hội nơi mà tất cả mọi người đều chia đều sự nghèo khổ và không có ai dám nổi trội khỏi đám đông. Ngày nay, khi đất nước này đang vật lộn để tìm lối thoát khỏi những giai đoạn ban đầu của chủ nghĩa tư bản kiểu đại tư bản ăn cướp và những bất công xã hội đang tăng lên, sự hài hước giờ tập trung vào tầng lớp giàu có mới nổi ở Nga. Một ví dụ: Ivan đang lái chiếc Mercedes với tốc độ cao ở ngoại ô Matxcova và đâm vào một cái cây. Chiếc xe bị phá huỷ hoàn toàn và Ivan nằm ở bên vệ đường, than vãn: "Ôi cái xe Mercedes của tôi, chiếc Mercedes khôn khổ của tôi." Một phụ nữ nông dân nghe thấy những tiếng than vãn và bảo Ivan đừng có lo lắng về chiếc xe. Anh ta nên quan tâm tới cánh tay trái đã bị đứt rời sau cú va chạm thì hơn. Ivan ngừng than vãn và nhìn xuống thấy quả nhiên cánh tay trái của anh ta đã không còn nữa. Ivan lại gào khóc: "Ôi, cái đồng hồ Rolex của tôi, cái đồng hồ Rolex khôn khổ của tôi."

#### Sự hài hước trong kinh doanh

Sẽ chẳng có gì đau đớn hơn là tham dự một hội nghị kinh doanh quốc tế và nghe thấy một người phiên dịch tuyên bố một thứ đại loại như: "Diễn giả hiện đang kể một câu chuyện đùa. Khi tôi dịch xong câu chuyện đó xin hãy cho một tràng cười." Một lần nữa, khuôn khổ về sự tham khảo và ngôn ngữ là rất quan trọng. Cách chơi chữ hiếm khi có hiệu quả. Bất kỳ chuyện đùa nào mà cần phải được giải thích, và gần như tất cả các chuyện cười đều cần như vậy khi được kể lại ở những nền văn hoá khác và bằng một thứ ngôn ngữ cần phải được phiên dịch, đều chẳng đáng kể ra.

Cho dù người Mỹ rất ưa thích thêm sự hài hước vào trong các vụ làm ăn, người Anh mới chính là những người gần như luôn luôn muốn thêm vào những cuộc đàm phán hoặc những buổi thuyết trình một kiểu hài hước nào đó. Tất nhiên, không phải tất cả các nền văn hoá đều tin rằng pha trộn kinh doanh với hài hước là đúng đắn. Mặc dù người Đức rất sẵn lòng bông đùa trong các quán bar và nhà hàng với các đồng nghiệp kinh doanh sau giờ làm, họ thấy rằng sự hài hước trong các cuộc đàm phán kinh doanh trang trọng là không phải chỗ. Họ tin rằng nó thể hiện sự thiếu tôn trọng đối với khách và có thể tạo nên sự hiểu lầm và có thể là một việc gây xao lãng trong khi đang cố gắng tập trung vào những chi tiết nhỏ nhất của thoả thuận kinh doanh. (Điều này có liên quan tới việc họ đến từ một nền văn hoá bối cảnh thấp trong đó tính chính xác và chi tiết được mong đợi.) Người Nhật cũng cho rằng không cần phải có sự hài hước trong việc kinh doanh, quá nhiều hài hước lại



rất nguy hiểm. Người Trung Quốc cũng nghĩ như vậy. ảnh hưởng của Khổng giáo và đạo Phật, đòi hỏi sự chân thành và lịch sự, đã triệt tiêu ở người Trung Quốc và người Nhật nhiều thứ mà nhiều người phương Tây cho là buồn cười, đó là sự chế nhạo và sự nhại lại.

#### Cần phải làm gì nếu bị xúc phạm

Nhiều người kể những câu chuyện đùa làm xúc phạm người khác một cách vô tình, chứ không phải có chủ ý xấu. Nếu bạn thấy mình ở vào một tình huống mà sự hài hước xúc phạm đến bạn, có lẽ tốt nhất là đừng nổi khùng hoặc cãi lộn.

Tất nhiên việc bảo vệ những nguyên tắc của bạn là quan trọng, nhưng trong một bối cảnh kinh doanh quốc tế, người ta nên làm điều đó một cách thận trọng. Một kế hoạch hành động tốt là hãy kéo người đó ra một chỗ và giải thích tại sao ở nền văn hoá của bạn một câu chuyện đùa kiểu như vậy không được coi là hài hước. Có lẽ bạn sẽ giúp được người đó và thực tế là bạn có thể giúp người kể câu chuyện đùa đó không rơi vào những tình huống bối rối khó xử trong tương lai. Những nạn nhân của những câu chuyện đùa gây thương tổn có trách nhiệm phải đưa ra ý kiến phản hồi để có thể thay đổi cách xử sự đó thay vì chỉ có nổi khùng lên.

Chú ý văn hoá: Mặc dù rõ ràng là hữu ích khi cho những người đồng nhiệm của bạn biết những điều làm bạn bị xúc phạm và những điều không, đó không phải là mục đích chính của chuyến công tác của bạn. Những chi tiết vụn vặt như những câu chuyện đùa xác xược thường hay bị người ta bỏ qua mà không có ý kiến gì, đặc biệt là khi bạn là một vị khách có ý định bán một sản phẩm nào đó. Hãy chắc chắn rằng cố gắng của bạn để sửa đổi một tình huống không dễ chịu sẽ không phải là lợi bất cập hại.

#### Sự hài hước quốc gia và quốc tế

Có phải mỗi quốc gia đều có một kiểu hài hước riêng của mình hay không? Trong một chừng mực nào đó, mỗi nền văn hoá đều có một điều gì đó khác biệt có thể chọc cười cho thiên hạ. Sự chế nhạo và cách nói phóng đại là những kiểu hài hước đặc trưng của người Mỹ. Người Nhật lại thích lối nói chơi chữ, cũng như đôi khi là những trò hề tếu một cách quá đáng. Người Anh lại ưa thích trò nhại lại, đặc biệt là trong lĩnh vực chính trị. Những người Kenya cũng thấy những trò hề tếu là vui nhộn, cũng như là lối chơi chữ bằng tiếng bản địa. Người Ấn Độ lại tìm thấy sự hài hước ở những câu chuyện ngụ ngôn có lúc tinh tế, có lúc thâm thúy mà hiếm khi gây được tiếng cười khoái trá ở những nền văn hoá khác. Người Trung Quốc lại thấy những câu đố bí hiểm và những câu tục ngữ là rất hài hước. Rốt cuộc, nền văn hoá chính là cái quyết định những điều mà những cá nhân đến từ những nền văn hoá khác nhau cảm thấy là hài hước. Trừ khi bạn thực sự hiểu rõ khán giả của mình và cái có thể chọc cười được họ, bạn có nhiều nguy cơ rơi vào tình huống lúng túng

khi muốn đưa sự hài hước vào trong kinh doanh hoặc thậm chí là ở những dịp giao tiếp xã hội.

Mặc dù có thể không có một kiểu hài hước riêng biệt nào có thể vượt qua được tất cả những rào cản về văn hoá, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy có một điểm tương đồng trong những cái khiến những người ở những nền văn hoá khác nhau phải bật cười. Một nghiên cứu tiến hành năm 1993 được đăng trên Tạp chí Marketing đã tìm hiểu về sự hài hước trong quảng cáo ở 4 nền văn hoá rất khác nhau: Hoa Kỳ, Đức, Thái Lan và Hàn Quốc. Nghiên cứu này nhận thấy rằng ở tất cả 4 nền văn hoá đó, đại bộ phận các quảng cáo truyền hình đều chứa đựng sự hài hước hoặc cái mà các nhà nghiên cứu gọi là “những sự tương phản không thích hợp”, tức là những sự khác biệt giữa cái mà người xem truyền hình mong đợi sẽ nhìn thấy và cái mà họ thực tế nhận được. Sự khác biệt này, hay điều không phù hợp, là cái khiến một thứ gì đó khôi hài ở nhiều nền văn hoá. Một kết cục “gây ngạc nhiên” sẽ mang lại sự thích thú, và nó khiến người ta phải cười.

#### Toàn cầu hoá tính hài hước

Có lẽ không có một điểm gặp nhau toàn cầu của các xu hướng hài hước, nhưng có một số hình tượng quốc tế đã vượt qua được ranh giới của nền văn hoá của mình để trở thành tâm điểm của những câu chuyện cười được kể lại y nguyên trên khắp thế giới. Tùy thuộc vào một khoảnh khắc thời gian nào đó, tính đồng nhất của hình tượng đó có thể thay đổi nhưng thường thì câu chuyện cười cơ bản vẫn giống nhau. Một doanh nhân người Đức nhớ lại đã từng nghe một câu chuyện cười ở Hồng Kông kể về Chủ tịch tập đoàn Microsoft là Bill Gates, một biểu tượng kinh doanh toàn cầu của thập niên 90 thế kỷ 20. Câu chuyện như sau: “Bill Gates thay một bóng đèn điện hỏng như thế nào? Câu trả lời: Anh ta chẳng cần phải làm như vậy. Anh ta chỉ cần triệu tập một cuộc họp và tuyên bố bóng tôi là một chuẩn mực quốc tế mới.” Câu chuyện cười này đã nói lên được việc Microsoft được đánh giá ra sao đúng như nó đã đánh giá về những xu hướng kinh doanh toàn cầu.

## Chương 12

### Những cuộc gặp gỡ đa văn hoá

‘Hãy làm chủ việc kinh doanh của người nếu không nó sẽ điều khiển người.’ – Benjamin Franklin

Thời gian dành cho việc kinh doanh ở nước ngoài có thể là rất tốn kém, và đáng thất vọng nữa. Việc dàn xếp thành công một cuộc họp kinh doanh ở một đất nước cách xa hàng ngàn dặm có thể được coi là một thắng lợi nhỏ đầu tiên của bạn. Điều này bản thân nó có thể làm ngay cả những người kiên nhẫn nhất trong số những doanh nhân và những “lính viễn chinh quốc tế” cũng phải già đi nhanh chóng. Đừng mong đợi sẽ có thể dàn xếp các cuộc họp mà không phải thực hiện một số lượng nhất định những cuộc gọi điện thoại đường dài và những lần gửi fax mà phần lớn trong số chúng là chỉ theo một chiều. Tất nhiên, bất kỳ yêu cầu ban đầu nào về một cuộc gặp mặt trực tiếp cần phải bao gồm càng nhiều càng tốt những chi tiết về công ty bạn, về những bằng cấp của chính bạn (và những bằng cấp của bất kỳ đồng nghiệp nào sẽ tham dự cuộc họp) và một đề cương làm việc thật chính xác của cuộc họp mà bạn đang đề nghị. Nhiều công ty sẽ coi việc bạn đã có kinh nghiệm làm việc ở khu vực mà họ kinh doanh là một lợi điểm. Những sự giới thiệu của các công ty địa phương khác mà bạn đã có quan hệ làm ăn hoặc từ những bài báo (tất nhiên là đã được dịch sang tiếng địa phương) nên được sử dụng bởi vì chúng giúp khẳng định chính thức vị thế trong nước và quốc tế của công ty bạn.

#### Trình trong hay thân mật

Trước khi liên hệ với một đối tác quốc tế tiềm năng, tốt nhất là bạn nên xác định những điểm cơ bản như nền văn hoá của họ có phải là một nền văn hoá bồi cảnh cao đòi hỏi đầy đủ những chi tiết chính xác của những đề nghị hay đó là một nền văn hoá bồi cảnh thấp nơi yêu cầu ít chi tiết hơn nhưng lại cần một mức độ chuyên tải mang tính cá nhân nhiều hơn. Bạn cần phải xác định mức độ trình trọng được kỳ vọng ở bạn trong cách tiếp cận của bạn.

Những cách tiếp cận trình trọng cần có ở: Nhật Bản, Trung Quốc, Nga, Đức, Achantina.

Những cách tiếp cận ít trình trọng hơn được áp dụng ở: Hoa Kỳ, Úc, Canada, Nigeria, Israel.

Nếu bạn xác định rằng đất nước mà bạn mong muốn làm ăn ở đó là tương đối ít tính nghi thức, thường bạn có thể bỏ qua yêu cầu phải có những thủ tục như một lá thư giới thiệu trình trọng từ một bên thứ ba hay một sự tiến cử từ một cơ quan thương vụ của chính phủ. Thay vào đó, hãy tiếp cận công ty đó trực tiếp với cách thức liên lạc ban đầu của bạn. Tất nhiên, sẽ có những rủi ro trong việc quyết định chọn một cách tiếp cận ít trình trọng hơn và các công ty có thể đòi hỏi những

mức độ trình trọng cao hơn là bạn nghĩ. Khi còn nghi ngờ thì hãy tìm kiếm những lời khuyên từ các cơ quan thương vụ, các đại sứ quán và các phòng thương mại địa phương về cách tiếp cận tối ưu nhất, thậm chí là tìm kiếm lời khuyên cả ở cấp công ty.

*Sau đây là một số quy tắc chung:*

- Các nền văn hoá châu á đòi hỏi những mức độ trình trọng cao hơn nhiều nền văn hoá châu Âu, trong khi những nền văn hoá châu Âu lại đòi hỏi trình trọng hơn nhiều so với những nền văn hoá châu Mỹ, úc và châu Phi.
- Tuổi tác thường đóng một vai trò nhất định trong mức độ trang trọng cần có. Những thế hệ trẻ thường đòi hỏi ít nghi thức hơn những thế hệ lớn tuổi. Điều này đặc biệt đúng ở những xã hội châu á và Mỹ Latinh.
- Những công ty kinh doanh nhỏ hơn thì đòi hỏi ít nghi thức hơn những công ty đã thành danh từ lâu. Ví dụ, hãy so sánh IBM – một nền văn hoá comple – cà vạt, với bất kỳ công ty nào trong số những công ty mới ra đời ở thung lũng Silicon với quần jean và áo phông.

#### Tiến hành dàn xếp

Cho dù điện thoại cũng chấp nhận được, những lá thư viết vẫn là hình thức liên lạc đáng tin cậy nhất. Tất cả những thư tín bằng văn bản, kể cả những bản fax, nên được gửi đi bằng cả tiếng mẹ đẻ của bạn và thứ tiếng của đất nước bạn đang nhắm tới. (Thư điện tử chủ yếu được dùng ở Anh.) Đừng có đơn giản chỉ dựa vào một sự xác nhận qua điện thoại về một cuộc họp, mà hãy yêu cầu xác nhận bằng văn bản. Ngoài ra, hãy kiên nhẫn. Ngay cả với một người tổ chức hay môi giới tinh tế, trên thực tế việc sắp đặt được một thời gian mà tất cả các quan chức của một hay nhiều công ty mà bạn muốn gặp mặt đều rỗi rãi thì cũng phải mất công sức và thời gian nhất định.

Đừng mong đợi tập hợp được các vị khách mời cho một chuyến công tác nước ngoài chỉ trong vài ngày hay thậm chí là vài tuần (tùy thuộc vào bạn muốn bố trí bao nhiêu cuộc hẹn gặp). Thường thì các thư ký và các trợ lý riêng của các nhà quản lý, những người không muốn làm thất vọng nhà doanh nghiệp nước ngoài, sẽ giới thiệu một ai đó khác trong công ty gặp bạn nếu ông chủ của họ không thể đi được. Điều này có thể dẫn tới một chuyến đi phí hoài. Nếu bạn đã xác định chắc chắn những người bạn sẽ hẹn gặp, đừng chấp nhận người đi thay thế bởi người này có thể sẽ có vị trí thấp hơn trong công ty và không có quyền quyết định hay quyền sở hữu nào trong dự án hay công việc kinh doanh được đề nghị. Hãy điều chỉnh lịch trình làm việc nếu cần thiết.

Chú ý văn hoá: Ngay cả những kế hoạch được sắp đặt tốt nhất cũng có thể diễn ra không theo ý muốn của chúng ta. Những cuộc hẹn gặp thường bị huỷ bỏ mà chẳng

hề báo trước và trong những trường hợp mà những người không đúng đối tượng cần gặp bị phát hiện đi thay thế. Mất bình tĩnh chẳng giúp gì cho bạn nhưng ở nhiều nền văn hoá thậm chí một biểu hiện phẫn nộ vừa phải cũng có thể dẫn tới việc phải thay đổi lịch trình làm việc. Một lần nữa, hãy luôn ghi nhớ mục đích của chuyến đi công tác của bạn và nhận thức được động lực giữa người mua - người bán.

#### Vai trò của người tiên cử

Với sự toàn cầu hoá của thị trường, tầm quan trọng của một lá thư giới thiệu trang trọng như là một cách để thu hút sự chú ý của một công ty hay tổ chức khác đã phần nào giảm đi. Tuy nhiên, nó vẫn còn quan trọng ở nhiều nền văn hoá, đặc biệt là với những công ty và những nhà quản lý lâu đời và giàu truyền thống hơn. Trừ khi bạn đại diện cho một công ty nổi tiếng quốc tế, chẳng hạn như SONY hay IBM, việc nhờ một bên thứ ba viết một lá thư giới thiệu hay sắp đặt một cuộc gặp mặt trực tiếp đầu tiên có lẽ vẫn là cách hiệu quả nhất. Ví dụ ở Nhật Bản, việc xin gặp một nhà quản lý cao cấp của một công ty lớn mà không có sự giới thiệu chính thức của một bên thứ ba vẫn là điều không thể. ở một số ngành, chẳng hạn như ngân hàng đầu tư (điều này thậm chí cũng đúng cả ở những nền văn hoá ít tính nghi thức hơn), sự giới thiệu chính thức của một bên thứ ba vẫn được coi là một bước khởi đầu quyết định.

Có được một sự giới thiệu cũng không phức tạp như nó nghe có vẻ, miễn là công ty của bạn có một danh tiếng tốt, tình trạng tài chính lành mạnh và một hồ sơ các vụ kinh doanh trung thực từ trước tới nay. Cơ quan thương vụ tại nước ngoài của chính phủ nước bạn, ngân hàng, các nhà kiểm toán hay các công ty kế toán của bạn, và nhiều nhà tư vấn kinh doanh chuyên về các hoạt động kinh doanh quốc tế đều có thể bố trí được ít nhất là một lá thư giới thiệu bằng văn bản với một chút quan trọng hoá tối thiểu. Cũng không nhất thiết phải nhờ cậy những công ty kỳ cựu của quốc gia đó. Một lời giới thiệu từ một bên thứ ba có tiếng tăm, ngay cả nếu như bên thứ ba đó không được biết đến bởi công ty bạn đang muốn làm thân, cũng là đủ trong hầu như tất cả các trường hợp.

#### Để có được sự quan tâm của người tiên cử

Nếu bạn quyết định sử dụng một bên thứ ba là nhà tư vấn hay một người tiên cử ở nước ngoài, cốt yếu là bạn phải nghiên cứu cẩn thận danh tiếng và uy tín của họ. Hãy tìm kiếm những sự giới thiệu mà bạn có thể kiểm tra được. ở nhiều nước, đặc biệt là những nền kinh tế thị trường mới nổi, những người tuyên bố rằng họ có ảnh hưởng hoặc khả năng để tiên cử công ty của bạn với những quan chức cao cấp trong chính phủ hoặc các doanh nghiệp tư nhân, có thể chỉ là những kẻ nói khoác. Tệ hơn là họ còn có thể tiến hành công việc của họ theo những cách phi đạo đức khiến cho danh tiếng của công ty bạn có thể bị bôi nhọ trước khi bạn mới thậm chí bắt đầu. Đôi khi, những “nhà tư vấn” kiểu như vậy có thể hứa hẹn nhiều hơn những

gì bạn chuẩn bị để bày tỏ. Do môi trường kinh doanh và chính trị thay đổi nhanh chóng ở những nước như vậy, một người tiến cử tuyên bố rằng họ quen biết tất cả những nhân vật quyền lực trong một ngày có lẽ còn chẳng có khả năng xin được một cốc cà phê ngày tiếp theo nữa là đằng khác.

#### Chuẩn bị cho buổi gặp gỡ

Không có lý do nào có thể biện minh cho việc bạn không chuẩn bị kỹ càng. Một đề nghị được diễn đạt hay giải thích kém cỏi, một đề nghị mà đã không được nghiên cứu thích đáng trong điều kiện thị trường địa phương, có thể phá huỷ uy tín của bạn, ngay cả trước khi nâng cốc lần đầu tiên tại một bữa ăn tối vì công việc. Một kiến thức sơ đẳng về lịch sử và địa lý của đất nước đó là cực kỳ quan trọng. Những chủ đề đó chắc chắn sớm muộn sẽ được nêu ra trong hầu hết các buổi đàm luận. Biết được người ta mong đợi cái gì ở bạn hoặc điều gì bạn mong đợi từ buổi gặp mặt là rất quan trọng.

ở những nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ, có bối cảnh cao, cuộc gặp gỡ đầu tiên có thể chỉ là một tiệc rượu hoặc một bữa tối nơi mà các đồng nghiệp của bạn có thể tìm hiểu bước đầu về cá nhân bạn. Cuộc gặp đầu tiên có thể chẳng có gì khác hơn là thiết lập một quan hệ cá nhân và xác định xem bạn có phải là người họ có thể tin tưởng hay không. Một khi họ đã đánh giá bạn như vậy, những chi tiết thực chất có thể được xử lý theo trình tự. Ví dụ, nếu bạn là một công ty Canada tiếp đón một nhóm các doanh nhân Italia (Italia là một nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ, có bối cảnh cao), sẽ là áp đảo họ nếu dồn dập cung cấp cho họ những sự thật, số liệu và những tấm phim dương bản trong lần gặp đầu tiên. Họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu chỉ là làm quen với những người tiếp đón họ, có lẽ là qua những câu chuyện trò nhỏ và một chuyến tham quan không chính thức cơ sở vật chất của công ty bạn. Ngược lại, nếu những người Canada tiếp đón một nhóm các nhà doanh nghiệp Đức, cũng tốt thôi nếu đi ngay vào thông tin và số liệu. Trên thực tế, bạn có thể sẽ cảm thấy một sự sốt ruột nào đó của các vị khách người Đức nếu bạn không làm như vậy.

#### Chương trình nghị sự

Tốt nhất là nên nhất trí về một chương trình nghị sự từ trước khi cuộc gặp đầu tiên diễn ra. Dù bạn là chủ hay là khách, để xây dựng được chương trình thảo luận và duy trì được sự kiểm soát nhất định, sẽ là khôn ngoan nếu bạn là bên đầu tiên đề nghị một chương trình nghị sự dự thảo (bằng văn bản). Bằng mọi cách hãy đề nghị những đối tác của bạn góp ý sửa đổi bản thảo đó, nhưng hãy cố gắng duy trì được sự kiểm soát đối với những chủ đề chính. Việc cho chủ nhà biết tên và chức danh của những người sẽ tham gia cuộc gặp là một việc làm tốt và lịch sự. Cho họ biết ai được coi là trưởng đoàn cũng rất quan trọng. Hãy thông báo trước cho họ bất cứ thay đổi nào trong đoàn của bạn. ở nhiều nền văn hoá, đặc biệt là ở châu á, điều quan trọng là người trưởng đoàn của bạn phải cùng cấp bậc với nhà

quản lý cấp cao nhất ở phía bên kia mà bạn muốn gặp. Cử đi một nhà quản lý cấp thấp để gặp một vị chủ tịch công ty là vi phạm nghi thức ngoại giao và là một sự sỉ nhục ở nhiều nền văn hoá. Đừng cử đi quá nhiều người, điều đó sẽ gây áp đảo các vị chủ nhà của bạn.

#### Địa điểm

Nếu bạn là chủ của một buổi gặp gỡ kinh doanh, việc lựa chọn địa điểm gặp và cấp độ của nơi ăn ở và các dịch vụ đi kèm (fax, kết nối Internet, điện thoại, thư ký) sẽ có một tác động trực tiếp tới việc bạn và công ty của bạn sẽ được nhìn nhận như thế nào. ở những nền văn hoá bồi cảnh cao, những tiểu tiết như ghế, bàn, điều hoà nhiệt độ, phục vụ ăn uống và các tiện nghi vệ sinh cũng rất quan trọng và có thể gây một tác động tích cực hay tiêu cực lên mối quan hệ. Không phải là không có một số nền văn hoá ở đó người ta cố ý làm cho các vị khách cảm thấy không thoải mái tại địa điểm gặp gỡ (ghế ngồi không thoải mái, nhiệt độ quá nóng) với hy vọng giành được lợi thế trong đàm phán. (Người Trung Quốc, người Nga và người Pháp được biết là đã làm điều đó.) Thật may mắn, thực tiễn đó đang ngày càng hiếm gặp.

Khi bố trí các điều kiện của buổi gặp, bạn cần tính đến một số xu hướng văn hoá tinh tế, ví dụ như:

- Bố trí chỗ ngồi: Hãy dành một chỗ nổi bật và dễ quan sát cho người trưởng đoàn khách. ở nhiều nền văn hoá, người trưởng đoàn khách mong đợi có một chỗ ngồi danh dự; nếu bạn không làm vậy sẽ khiến họ bị xúc phạm.
- Hãy cảnh giác với những điều cấm kỵ về màu sắc trong văn hóa: ở một số nền văn hoá màu trắng không hề là một màu trung tính mà thường được liên tưởng tới cái chết và tang tóc.
- Cảnh thận với những sự trang trí bằng hoa: Nếu bạn trang trí bằng những bông hoa, hãy nhớ rằng các loài hoa khác nhau mang những ý nghĩa tiêu cực ở nhiều nền văn hoá. Ví dụ, tại Pháp, hoa cẩm chướng được liên tưởng tới cái chết. Còn tại Nhật Bản và Bỉ thì đó là hoa cúc.
- Hãy cảnh giác với những điều cấm kỵ về thức ăn: Ví dụ, đừng phục vụ món thịt lợn cho một đoàn khách Hồi giáo đến từ Syria.

#### Điểm đến

Sự tăng lên về khoảng cách phải di chuyển để kinh doanh trên phạm vi toàn cầu có nghĩa rằng các doanh nhân thường là phải đối mặt với sự mệt mỏi sau những chuyến bay dài, tức là những hậu quả về thể chất và tinh thần sau khi bay qua vài múi giờ khác nhau. Sự mệt mỏi sau chuyến bay là hiện tượng rất thực tế, có thể ảnh hưởng đến ngay cả những hành khách háo hức và tự tin nhất. Trước khi bắt đầu bắt

cứ cuộc gặp nào, sẽ là khôn ngoan nếu tự dành cho mình đủ thời gian để hồi phục sau những ảnh hưởng đó. Thật ngạc nhiên là lại có nhiều hành khách quốc tế coi nhẹ sự mệt mỏi sau chuyến bay đến như vậy và cũng nhiều vụ làm ăn tồi và những ấn tượng sai lầm đã được tạo ra đến vậy chỉ bởi vì người ta đã phớt lờ sự mệt mỏi đó. Thường thì công ty chủ nhà sẽ ra đón các vị khách ở sân bay khi họ lần đầu tiên đến. Hãy lịch sự yêu cầu một chút thời gian để ổn định chỗ ở tại khách sạn trước khi lao đến buổi gặp gỡ đầu tiên của bạn. Một hoặc hai giờ để sửa soạn những suy nghĩ và để bạn thích nghi với môi trường khí hậu mới có thể tạo ra một sự khác biệt lớn trong ấn tượng mà bạn tạo được nơi các vị chủ nhà.

#### Sự đúng giờ

Chưa có ai trong lịch sử kinh doanh lại bị chỉ trích về việc đến đúng giờ cả. Một số nền văn hoá (Đức, Hà Lan, Mỹ) còn đòi hỏi phải có tác phong đó. Bạn sẽ chẳng có ích lợi gì khi đến một buổi họp kinh doanh muộn, cho dù bạn có đưa ra lý lẽ bào chữa nào đi chăng nữa. Hãy luôn dành thêm thời gian dự phòng cho việc di chuyển từ khách sạn của bạn tới địa điểm tổ chức gặp gỡ. Và hãy nhớ rằng an ninh ở nhiều văn phòng ngày nay giống như an ninh tại một ngân hàng vậy, hay giống như một nhà tù được canh phòng cẩn thận. Đừng có hốt hoảng nếu bạn được yêu cầu đi qua máy dò kim loại, hoặc nếu được yêu cầu cho khám người. Đừng coi đó là một sự xúc phạm, nói cho cùng thì đó cũng là vì sự an toàn của chính bạn thôi.

#### Những lời giới thiệu và chào hỏi

Tất cả các nền văn hoá đều có những cách thức hay nghi thức chào hỏi và giới thiệu khác nhau. Người Nhật cúi người, người có địa vị thấp hơn cúi chào trước, cúi thấp hơn và thường xuyên hơn. Người Mỹ sẽ đề nghị bắt tay và thường vỗ nhẹ thêm vài cái vào lưng. ở Ấn Độ, người ta chào hỏi bằng cách chắp hai bàn tay vào nhau theo tư thế cầu nguyện, được giữ ở cao hay thấp tùy theo để chỉ mức độ kính trọng được thể hiện. Tại Trung Đông, đàn ông thường trao đổi những cái hôn vào má bên phải. Người Pháp sẽ bắt tay cả khi gặp ai đó lần khi rời phòng họp, và hầu hết dân các nước châu Mỹ Latinh cũng làm như vậy.

Những lời giới thiệu thường được đưa ra theo thứ bậc, điều này giúp bạn nhằm đúng những người bạn cần tập trung nỗ lực để xây dựng một mối quan hệ cá nhân. ở châu Âu, Trung Đông và châu Phi, bạn nên đợi đến khi người ta mời ngồi xuống. Khi đã yên vị, hãy chờ đợi người ta mời bạn uống cà phê hay trà. Ngoài ra, bạn nên chấp nhận lời mời, nó sẽ đem lại một quãng thời gian thư giãn ngắn trong không khí trang trọng và cho phép bắt đầu những cuộc đàm thoại giữa các cá nhân.

#### Nghi thức trao danh thiếp

Nhiều nền văn hoá, đặc biệt là Nhật Bản, rất coi trọng việc trao đổi danh thiếp vào lúc bắt đầu một buổi gặp gỡ (xem Chương 5 để biết thêm chi tiết về các nghi thức trao danh thiếp). Danh thiếp của bạn nên được in bằng cả hai thứ tiếng:



tiếng mẹ đẻ và tiếng nước bản địa. Cần thiết phải kèm cả chức danh của bạn trên tấm danh thiếp. Nhìn kỹ bất cứ tấm danh thiếp nào bạn được trao được coi là lịch sự, và hãy luôn mang theo thật nhiều danh thiếp của bản thân. Mỗi người có mặt tại cuộc gặp sẽ đều mong muốn nhận được một tấm danh thiếp của bạn. Trong lời giới thiệu (và trong những tờ fax và thư từ trao đổi trước đó) nên xác định rõ ai là người đứng đầu về phía bên chủ nhà.

Kết thúc cuộc gặp gỡ

Một quy tắc dường như tồn tại ở tất cả các nền văn hoá là hãy để cho chủ nhà quyết định khi nào thì buổi gặp gỡ kết thúc. Điều này thậm chí còn đúng cả khi các vị khách cũng là những người mua, hoặc các nhà đầu tư. Nếu bạn là chủ nhà, bạn cần phải hỏi khi kết thúc buổi gặp gỡ rằng có câu hỏi nào thêm về các bài phát biểu hay về công ty của bạn không. (Khi bạn là bên bán, đừng để bước tiếp theo rơi vào tay các đối tác nước ngoài mà hãy nói cho họ khi nào bạn dự định sẽ liên lạc tiếp, ngay cả nếu như họ đề nghị liên lạc lại trước.)

Thường thì các vị khách sẽ được tiễn chân ra khỏi phòng họp. Nếu người mà bạn dự định gặp quyết định tiễn riêng bạn ra tới hành lang bên ngoài, hãy tận dụng thời gian này để đề cập đến những vấn đề có tính cá nhân như thể thao, thức ăn, gia đình hay giải trí. Đây thực sự là thời gian quan trọng để xây dựng mối quan hệ bên ngoài một không khí trang trọng. Các thoả thuận kinh doanh có thể thành hay bại trong thời gian đi thang máy xuống 12 tầng lầu. Cả hai bên đều có thể tận dụng cơ hội này để sắp đặt một cuộc gặp gỡ sau giờ làm việc nơi mà kinh doanh và giao tiếp thân mật có thể trộn lẫn.

Những người phiên dịch: chìa khoá của thành công

Tầm quan trọng và kỹ năng của người phiên dịch thường bị đánh giá thấp. Hãy nghĩ đến những áp lực mà họ phải chịu. Một người phiên dịch tốt phải lắng nghe lời bạn nói và sau đó ngay lập tức dịch lại chúng mà không có cả một bản nháp để có thể sửa lỗi. Đây còn lâu mới là một quá trình cơ học. Một người phiên dịch tốt sẽ có thể nhận ra và sau đó đưa vào lời dịch tất cả những dấu hiệu không lời mà bạn sử dụng trong bài phát biểu như giọng nói, sự diễn đạt cảm xúc và ngôn ngữ cử chỉ, bao gồm cả những biểu hiện trên nét mặt. Những hình thức giao tiếp không lời này là những yếu tố quan trọng trong việc thông điệp của bạn được phía bên kia tiếp nhận ra sao. Sau đây là một vài điều nên chú ý khi sử dụng phiên dịch:

- Anh ta hay cô ta có sử dụng đúng ngữ điệu và cường độ hay không khi dịch thông điệp của bạn?
- Anh ta hay cô ta có sử dụng một giọng nói mềm mại hay không khi dịch một lời đáp đầy tức giận?

- Người phiên dịch có thể diễn tả được cảm xúc của người nói một cách chính xác hay không?

Những sự hiểu lầm xuất phát từ ngôn ngữ là liều thuốc độc trong kinh doanh giữa các nền văn hoá. Thật ngạc nhiên là trong các thoả thuận kinh doanh bao gồm những người nói những thứ tiếng khác nhau, lại rất thường thấy hai bên đồng ý với điều mà bên này hay bên kia, hay có lẽ là cả hai bên đều, không hiểu trọn vẹn. Hậu quả là, khi hợp đồng được thảo ra, những cuộc tranh cãi lúc đó về ngôn từ có thể phá vỡ một mối quan hệ tốt đẹp.

Những người cùng nhóm

Ngay cả nếu bạn sử dụng những người dịch thuật chuyên nghiệp, vẫn là lý tưởng nếu có một nhân viên công ty trong đoàn của bạn có được một hiểu biết vững chắc về ngoại ngữ đang được sử dụng cũng như nền văn hoá bản địa của bên đối tác. Người này có thể làm người giám sát những sự hiểu lầm về ngôn ngữ có thể xảy ra và có thể giải thích rõ ràng những sắc thái văn hoá trong những cách diễn đạt và cụm từ nhất định mà người phiên dịch không có thời gian hoặc khả năng làm được. Một người như vậy có thể tập trung vào những thông điệp của phía đối tác, để ý tới những tiêu tiết như ngôn ngữ cử chỉ và những biểu hiện của nét mặt, những thứ vốn nói lên rất nhiều điều trong những nền văn hoá bối cảnh cao. Lợi thế của việc có một người như vậy trong đoàn là khả năng nhặt ra những lời nói riêng hay những lời nhận xét từ phía phái đoàn bên kia – những điều rất có thể sẽ tiết lộ về chiến lược và toan tính thực sự của họ.

Những thông tin nội bộ

Nếu bạn là chủ nhà tổ chức một buổi gặp gỡ kinh doanh có sự tham gia của những người đến từ nền văn hoá khác, hãy cân nhắc việc sử dụng những nhân viên của chính công ty bạn làm phiên dịch, nếu họ có được những kỹ năng cần thiết. Các nhân viên sẽ có được hiểu biết đầy đủ về những mục tiêu của công ty bạn và nắm vững những thành ngữ, biệt ngữ và những thuật ngữ kỹ thuật.

Mặc dù bạn có thể sẽ muốn đề nghị sử dụng nhân viên công ty bạn làm phiên dịch nếu bạn là chủ nhà, nhưng hãy bác bỏ lời đề nghị đó nếu bạn là khách. Vai trò của người phiên dịch chỉ đơn giản là quá quan trọng và nhạy cảm để có thể giao cho một người mà bạn chẳng biết cũng chẳng tin tưởng được. Mặc dù có thể cho rằng họ hoàn toàn trung thành, bạn cũng không thể biết được trình độ thực sự của họ hay tin tưởng chắc chắn vào tính trung lập của họ. Đàm phán trong không khí nghi kỵ và thiếu tin cậy hiếm khi dẫn tới một kết thúc thành công. Hãy cân nhắc việc đem theo phiên dịch của riêng bạn, điều đó rất đáng chi phí bỏ ra. Nếu bạn không có được một nhân viên quen thuộc với ngôn ngữ hay văn hoá bản địa, hãy thuê một người dịch thuật chuyên nghiệp mà bạn ít nhất cũng có thể chắc chắn về tính trung lập.

Ở nhiều nước đang phát triển hoặc những nước còn xa lạ với kinh tế thị trường, những người phiên dịch là một nhóm khá ưu tú, mà nhiều người tự coi mình không được sử dụng hết năng lực hoặc thông minh hơn là hai nhà quản lý mà họ đang phiên dịch giúp. Khi thuê một phiên dịch địa phương, hãy làm rõ vai trò của họ và rằng bạn cần biết tất cả những gì được nói. Những sự thêm bớt của một người phiên dịch có thể khiến các cuộc đàm phán thành công hoặc thất bại. Phần lớn thời gian bạn sẽ cần một phiên dịch riêng, và điều cốt yếu là bạn phải có ai đó có thể tin cậy được và là người có sự thành thạo kỹ thuật để có thể phiên dịch trong lĩnh vực của bạn. Có những công ty tại các thành phố lớn trên thế giới chuyên về cung cấp các phiên dịch trong những lĩnh vực kỹ thuật cao như khai thác thăm dò dầu khí, phần mềm và phần cứng máy tính, xây dựng. Đơn giản là bạn không thể đánh giá thấp giá trị của một phiên dịch tốt và đáng tin cậy.

Một số mẹo về việc sử dụng và thuê phiên dịch

- Sàng lọc là việc quan trọng: Các phiên dịch viên cần phải được sàng lọc và kiểm tra để đảm bảo rằng họ hiểu rõ ngôn ngữ và những thuật ngữ kỹ thuật được sử dụng trong lĩnh vực kinh doanh của bạn. Hãy chắc chắn rằng họ cũng biết tiếng địa phương.

- Từ vựng: Nếu các cuộc đàm phán có tính chuyên ngành cao, hãy cân nhắc việc cung cấp cho người phiên dịch một tập hợp từ vựng về các thuật ngữ kỹ thuật để anh ta hoặc cô ta có thể tham khảo và nghiên cứu trước.

- Thiết lập những nguyên tắc định hướng: Trước một cuộc gặp, hãy lên kế hoạch với người phiên dịch về cơ chế làm việc của bạn, ví dụ như bạn sẽ nói trong bao lâu trước khi ngừng lại để phiên dịch làm việc.

- Đừng bắt phiên dịch của bạn làm việc quá sức: Hãy dừng lại cứ sau khi nói được hai câu để phiên dịch làm việc và hãy giới hạn mỗi câu vào một điểm chính. Đừng bắt đầu một câu khác trước khi người phiên dịch chưa dịch xong câu trước. Các phiên dịch cũng cần được nghỉ ngơi cứ mỗi hai tiếng một lần. Sử dụng một phiên dịch có thể kéo dài buổi gặp gấp 3 lần thời gian thông thường, vì vậy hãy kiên nhẫn.

- Xác định vị trí: Không bao giờ được bố trí phiên dịch ngồi ở đầu bàn hoặc giữa bạn và đồng nghiệp nước ngoài của bạn. Không bao giờ nói trực tiếp với người phiên dịch; mà hãy nhìn về phía người bạn đang nói với. Hãy nói chậm rãi và rõ ràng, tránh dùng tiếng lóng và diễn đạt bằng thành ngữ.

- Lắng nghe chăm chú: Do khả năng sai sót là lớn trong các cuộc đàm phán cần phiên dịch, bạn cần phải tập trung hoàn toàn vào tất cả các ý kiến trao đổi. Khi đối tác của bạn phát biểu, hãy xem xét kỹ ngôn ngữ cử chỉ và biểu hiện nét mặt để nhận biết mọi sắc thái. Tập trung vào đối tác chứ không phải vào người phiên dịch.

- Hai phiên dịch: Khi mỗi bên đều có một phiên dịch riêng, những người phiên dịch này chỉ nên phiên dịch khi đoàn của họ phát biểu. Họ không bao giờ nên ngắt lời nhau hoặc nói chen lời nhau.

- Không nên quở trách công khai: Nếu bạn không hài lòng với tốc độ hay chất lượng dịch thuật, đừng quở trách công khai người phiên dịch của bạn. Điều này có thể bị phía bên kia coi là một dấu hiệu của sự lúng túng hoặc sự bất đồng trong đoàn của bạn. Nếu bạn cần phải chỉ trích, hãy làm điều đó lúc kín đáo.

- Hồi tưởng lại mỗi phiên họp: Sau mỗi phiên họp, hãy nhìn lại phiên họp đó cùng với người phiên dịch của bạn. Hỏi họ về những ý nghĩa cụ thể, giọng nói hoặc bất cứ yếu tố chiến lược nào mà họ có lẽ đã thu nhận được trong quá trình diễn ra cuộc họp.

#### Những nguyên tắc chỉ đạo cho những cuộc họp thành công

- Hãy tìm hiểu về các đối tác và nền văn hoá của họ. Họ mong đợi điều gì từ cuộc gặp gỡ đầu tiên và bạn nên mong đợi gì ở họ.

- Hãy thống nhất trước về chương trình nghị sự. Điều đó cho phép cả hai bên có thời gian để chuẩn bị và đảm bảo có được một cuộc họp suôn sẻ và hiệu quả.

- Cho chủ nhà biết tên và chức danh của những người sẽ tham dự buổi gặp gỡ là một việc tốt và lịch sự. Cho họ biết ai được coi là trưởng đoàn cũng rất quan trọng. Hãy thông báo trước cho họ bất cứ sự thay đổi nào trong đoàn của bạn.

- Hãy cung cấp một địa điểm tiện nghi và dành thời gian soát lại các chi tiết để tránh vi phạm những điều cấm kỵ văn hoá cơ bản về thức ăn, hoa hay màu sắc.

- Cá nhân hoá bất cứ khi nào có thể. Những thoả thuận được xây dựng trên lòng tin và việc đánh trúng tình cảm cá nhân sẽ làm tăng thêm cơ hội của bạn. Đây là điều đặc biệt quan trọng ở những nền văn hoá bối cảnh cao và việc thể hiện sự đánh giá cao hoặc tò mò về nền văn hoá địa phương có thể thêm sức sống cho những mối quan hệ cá nhân. Ngẫu nhiên đề cập rằng bạn rất thích đi tới rạp hát địa phương hoặc xem một trận đấu bóng bầu dục có thể sẽ khiến bạn có được một lời mời. Và điều đó có thể chuyển thành một cơ hội thực sự để thiết lập một mối quan hệ với một đối tác kinh doanh tiềm năng.

- Nếu bạn là chủ nhà, hãy cung cấp thông tin về chương trình nghị sự của buổi họp, bản đồ thành phố và bản đồ đất nước, sách hướng dẫn giao thông và những tài liệu khác không liên quan đến kinh doanh.

- Nếu việc phiên dịch là cần thiết, cố gắng sử dụng phiên dịch của riêng bạn, tốt hơn hết là sử dụng một nhân viên công ty, người có thể chia sẻ những mối quan tâm và những mục tiêu của bạn.

## Chương 13

### Những cuộc đàm phán giữa các nền văn hoá

‘Chẳng gì có được mà lại không phải đánh đổi’ - Epictetus

Nghệ thuật đàm phán đã đủ khó ở chính đất nước của bạn, làm việc với những đồng nghiệp suy nghĩ giống bạn, xử lý những thông tin giống bạn, chia sẻ cùng một tập hợp giá trị và nói cùng một thứ tiếng. Bây giờ hãy xem xét một tình huống mà ở đó hầu như chẳng có kiến thức nào chung, chẳng có những giá trị chung, người ta nói một thứ tiếng khác và bạn có thể dễ dàng nhận thấy việc đàm phán các giao dịch quốc tế có thể trở nên phức tạp đến như thế nào. Đây là kết quả khả dĩ khi người Nhật, những người chú ý phân biệt thứ bậc, gặp gỡ với những người Mỹ, những người coi mọi người trong nhóm bình đẳng như nhau? Khả năng xảy ra xung đột, lỗi lầm và sự hiểu nhầm do những sự khác biệt cơ bản về văn hoá là rất lớn.

Những người đến từ những nền văn hoá khác nhau sử dụng những phong cách và phương thức đàm phán khác nhau. Họ có những phong cách giao tiếp khác nhau, những chiến lược khác nhau để thuyết phục và những tập hợp nghi thức khác nhau. Những sự khác biệt xuất hiện trong quá trình một cuộc xung đột được xem xét, xử lý và giải quyết. Tuy vậy, cho dù nó nghe có vẻ khiến người ta nản lòng, nghệ thuật đàm phán quốc tế rút lại ở khái niệm đơn giản sau: sự tương tác của hai bên để theo đuổi một mục tiêu là lợi nhuận, thông qua các phương thức khác nhau. Kế hoạch của bạn nên nhằm vào việc xây dựng một kế hoạch đàm phán mà sẽ tối thiểu hoá khả năng xảy ra sự hiểu nhầm hay xung đột. Bạn cần xem xét tới những điểm nhạy cảm về văn hoá để tăng cơ hội đạt được thoả thuận, và hình thành được mối quan hệ kinh doanh – một mối quan hệ sẽ kéo dài sau hợp đồng ban đầu.

#### Những người theo quan điểm “được ăn cả ngã về không”

Đàm phán rút cuộc là về quan điểm. Có hai cách tiếp cận cơ bản đối với việc một kết quả cuối cùng được nhìn nhận như thế nào. Một số nền văn hoá coi quá trình đàm phán là một tình huống “hai bên cùng thắng”, một quá trình qua đó cả hai bên đều có lợi. Những nền văn hoá khác lại chấp nhận một tâm lý “được ăn cả ngã về không”, tức là cái lợi thu được của người này phải luôn bằng với cái mất của người khác. Tổng số lợi ròng và mất ròng luôn bằng 0. Những cá nhân từ những nền văn hoá xem xét đàm phán qua lăng kính “thắng – thua” này coi quá trình đàm phán là một chuỗi những trận chiến đấu để giành thắng lợi hoặc thất bại. Những người theo quan điểm “hai bên cùng thắng” lại coi các cuộc đàm phán là một nỗ lực chung nhằm tối đa hoá tổng lợi ích thu được. Sự đối đầu theo nhìn nhận của phía này là phản tác dụng. Việc cố gắng thuyết phục những người theo thuyết “thắng – thua” rằng một chiến lược “hai bên cùng thắng” có khả năng thực hiện được thường là rất khó khăn. Tất nhiên, những người bán ưa thích đề xuất một cách

tiếp cận “hai bên cùng thắng” trong khi những người mua lại nghiêng về trò chơi “được ăn cả ngã về không”.

Chú ý văn hoá: Một thực tế chung trong số những người tin tưởng vào thuyết “được ăn cả ngã về không” là họ làm ra vẻ theo thuyết “hai bên cùng thắng” để khiến cho các đối tác mất cảnh giác. Hãy cẩn thận nếu các đối tác cứ liên tục nói về tầm quan trọng của những mối quan hệ “lâu dài” hoặc “hoà hợp”.

#### Khái niệm “thể diện”

Nhiều doanh nhân quốc tế có lẽ sẽ liên tưởng khái niệm “thể diện” với các nền văn hoá châu Á hoặc Trung Đông. Tuy nhiên, trên thực tế “thể diện” là một khái niệm toàn cầu. Vấn đề chỉ là các nền văn hoá khác gọi nó bằng một cái tên khác thôi. Ví dụ, ở phương Tây, đó là sự tự trọng hay là phẩm cách. Tất cả mọi người đều cần nó, và tất cả mọi người đều phẫn nộ khi nó bị làm tổn hại bởi những hành động của chính họ hay của những người khác.

Ở nhiều nền văn hoá châu Á “thể diện” là một giá trị được giữ trong sâu kín. Dĩ nhiên là những xã hội theo đạo Khổng sẽ cố gắng hết sức để tránh chỉ ra những sai sót, những sự hổ hênh hay những sự bất cẩn mà có thể khiến bản thân họ hoặc người khác mất thể diện, hay là phải bối rối, trước mặt một đám đông. Giá trị được gắn với việc giữ và nhường nhịn về thể diện có liên hệ mật thiết với chủ đề mạnh mẽ của việc giữ gìn sự hoà hợp trong nhóm ở những xã hội theo đạo Khổng cũng như với sự tôn trọng sâu sắc trật tự xã hội đang tồn tại. Làm cho ai đó mất thể diện được coi là một sự thách thức đối với vị trí của họ trong tôn ti trật tự xã hội, và do vậy là một mối đe dọa đối với trật tự của nhóm. Nếu một người châu Á bị mất thể diện, điều ngang với việc bị mất uy tín xã hội, anh ta hay cô ta có thể không bao giờ còn hoạt động có hiệu quả trong cộng đồng nữa. Để mất thể diện là một điều hổ thẹn.

Ở các xã hội phương Tây, mất thể diện thực sự có nghĩa là một sự thất bại “cá nhân” và chỉ giới hạn ở cá nhân mà thôi. Tuy nhiên, ở các nền văn hoá châu Á và Trung Đông, việc mất thể diện là một khái niệm nhóm có thể mang đến sự hổ thẹn không chỉ với cá nhân mà còn với cả công ty hay tổ chức mà anh ta hoặc cô ta đại diện. Bởi vì hầu hết các nền văn hoá châu Á đều theo chủ nghĩa tập thể với sự né tránh rủi ro cao, việc giữ hoặc nhường nhịn về thể diện là cách thức được ưa thích để giải quyết xung đột và tránh gây rắc rối cho các bên liên quan. Nhường nhịn về thể diện bao gồm việc cho phép ai đó đủ khoảng trống để luôn lách, hoặc giấu đi những phản ứng của chính bạn để tạo cho người kia con đường rút lui êm thấm mà phẩm cách của họ được giữ nguyên.

### Cách thức giải quyết xung đột

Những nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể có xu hướng tránh xung đột công khai (hầu hết những nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể cũng là những nền văn hoá tránh rủi ro cao) trong khi những nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân lại lao thẳng vào sự đối đầu, thường là với niềm tin rằng sự đối đầu là cách nhanh nhất để giải quyết vấn đề. Trong các cuộc đàm phán giữa các nền văn hoá, xung đột có lẽ là đương nhiên thậm chí ngay cả trước khi hai bên ngồi vào đàm phán. Lý do là mục tiêu của các cuộc đàm phán có thể là xung đột lẫn nhau khi mà những nền văn hoá bị chi phối bởi nhiệm vụ, tính né tránh rủi ro thấp muốn đạt được thoả thuận bằng mọi giá và rất vội vã, còn những nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ, có tính né tránh rủi ro cao lại muốn xây dựng quan hệ trước cho những giao dịch kinh doanh trong tương lai.

Chú ý văn hoá: những xã hội bị chi phối bởi nhiệm vụ dựa vào luật pháp để ràng buộc hợp đồng. Những nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể thường có luật thương mại rất ít được hệ thống hoá và có xu hướng dựa vào các quan hệ cá nhân để ràng buộc hợp đồng.

Các nhà xã hội học đã xác định năm phương pháp cơ bản để giải quyết xung đột mà đã được phát hiện ở nhiều mức độ tại tất cả các nền văn hoá:

- **Thoả hiệp:** Không gì hơn là một sự sẵn lòng để “thoả hiệp”, đây là một biện pháp mà đôi khi được áp dụng bởi các nhà đàm phán đến từ những nền văn hoá hài lòng với một tình thế “hai bên cùng thắng”. Rất thường gặp về phía người bán.
- **Gia ơn:** Về bản chất là sự lựa chọn của những người ở vào vị thế yếu, những người coi việc nhượng bộ là một cách để giải quyết xung đột.
- **Lẩn tránh:** Cách thức “con đà điểu vùi đầu xuống cát” và cho qua những lĩnh vực xung đột. Thường gặp ở những nền văn hoá có tính né tránh rủi ro cao, biện pháp này có thể dẫn tới những hợp đồng không rõ ràng mà sẽ trở nên có vấn đề khi những chi tiết được thảo luận đến.
- **Hoà nhập:** Một biện pháp phân tích nỗ lực hoà hợp những ưu tiên của hai phía đối lập nhằm đạt được thoả thuận.
- **Thông trị:** Thường gặp ở những nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân, nơi mà các nhà đàm phán chỉ quan tâm đến việc giành thắng lợi. Những người chọn biện pháp này có xu hướng coi các cuộc đàm phán như một canh bạc “được ăn cả ngã về không”. Phổ biến nhất trong trường hợp người mua hoặc người đầu tư.



### Những sự khác nhau trong cách ra quyết định

Khi bế tắc trong các cuộc đàm phán, điều quan trọng là phải xem xét tới những sự khác nhau trong quá trình ra quyết định giữa các nền văn hoá. ở một số nền văn hoá nơi quyền lực được phi tập trung hoá (Mỹ, úc), các quyết định có thể được đưa ra nhanh chóng, và thường bởi một cá nhân duy nhất. Tuy nhiên, ở những nền văn hoá với những giá trị của chủ nghĩa tập thể (Nhật Bản, Trung Quốc), các quyết định được đưa ra khi có sự đồng thuận và có thể mất thời gian lâu hơn. (Tuy nhiên, việc thực thi quyết định lại nhanh hơn ở những nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể, ngược với những nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân vốn thường đòi hỏi quyền lực vẫn quyết định đã được đưa ra.) Hãy xem xét ví dụ về Hoa Kỳ và Nhật Bản nơi các giá trị và những ảnh hưởng văn hoá có vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định. Sự tương phản bắt đầu với những mục tiêu cơ bản mà một quyết định kinh doanh nhằm đạt tới. ở Nhật Bản mục tiêu đó là giữ gìn được sự hoà hợp của nhóm. ở Hoa Kỳ, đó thường là lợi nhuận tối đa hoặc hiệu quả hoạt động.

#### Sự đồng thuận và sự quyết đoán

Bây giờ hãy cùng xem xét một quyết định về việc liệu có nên mua lại một công ty đối thủ cạnh tranh, ví dụ như là trong ngành công nghiệp sản xuất thép. ở Nhật Bản, nơi quá trình ra quyết định được phi tập trung hoá, đó sẽ là một quá trình từ dưới lên trên. ở Hoa Kỳ, quá trình này được tập trung hoá và đi từ trên xuống dưới. Người Nhật sẽ bắt đầu bằng việc cố gắng xác định câu hỏi hay vấn đề, trước hết là hỏi ý kiến của những cấp dưới, những người có thể bị ảnh hưởng trực tiếp bởi quyết định đó. Từ những nhóm người cấp dưới này, quyết định được chuyển lên trên hoặc sang ngang cấp cho tới khi cuối cùng nó tới ban quản lý cao cấp những người đã biết được sự đồng thuận được xây dựng ở bên dưới. Ghi nhớ rằng mục tiêu của người Nhật là giữ gìn sự hoà hợp trong nhóm, câu hỏi sẽ được khoanh lại là một quyết định để tăng thị phần hay chỉ đơn giản là tăng doanh thu. Một cân nhắc quan trọng là tác động tới những nhân công hiện tại của công ty và những nhân công của công ty sắp được mua. Một khi đã được hoàn tất, công ty mới sáp nhập sẽ hoạt động tương đối suôn sẻ do sự đồng thuận đã được xây dựng từ dưới lên và những nhân công, những người không muốn phá hỏng sự hoà hợp trong tập thể, sẽ làm việc chăm chỉ để tạo dựng sự thành công cho công ty.

ở Hoa Kỳ, ban quản lý cao cấp sẽ bắt đầu quá trình ra quyết định, không phải bằng việc xác định vấn đề, mà bằng việc tìm một giải pháp cho câu hỏi làm thế nào để tối đa hoá lợi nhuận từ vụ sáp nhập đó. Con đường đi của quyết định đơn thuần là đi từ trên xuống dưới. Nếu ghi nhớ rằng mục tiêu của người Mỹ là tính hiệu quả về kinh tế, vấn đề được khoanh lại ở việc tối đa hoá các nguồn lực và tỷ suất thu hồi vốn. Quyết định sẽ mang tính khách quan. Nếu việc tối đa hoá hiệu quả phải kèm với việc sa thải nhân công ở cả hai công ty thì quyết định vẫn được đưa ra.

Những nhân công không được tham gia ý kiến trong quyết định và sẽ đặt câu hỏi điều gì sẽ chờ đón họ trong tương lai.

Chú ý văn hoá: Sự suy thoái ở nền kinh tế Nhật Bản những năm 90 của thế kỷ 20 và sự chậm chạp của các đối sách kinh tế đã khiến người Nhật phải đánh giá lại những quá trình ra quyết định của họ. Nhiều công ty và quan chức chính phủ Nhật Bản đã nhận ra rằng họ có nhiều điều cần phải học hỏi từ các đồng nghiệp Mỹ về việc ra những quyết định cứng rắn một cách kịp thời.

#### Những mẹo đàm phán giữa các nền văn hoá

Giai đoạn quyết định nhất cho một dự án kinh doanh quốc tế là cuộc đàm phán đầu tiên và do đó sự chuẩn bị kỹ lưỡng là rất quan trọng. Biện pháp "tới đâu học tới đó" có thể sẽ là sai lầm chết người. Sau đây là một số mẹo chuẩn bị đàm phán:

- Điều cốt yếu là phải hiểu được tầm quan trọng của thứ bậc ở một nước khác; biết được ai là người có quyền ra quyết định; phải quen với phong cách kinh doanh của công ty nước ngoài; và phải nắm vững vấn đề.

- Hãy sắp xếp thứ tự ưu tiên cái gì là quan trọng nhất, tức là những cái bạn cần, và tách biệt những điểm này khỏi những điểm ít quan trọng hơn, tức là những cái bạn muốn. Điều này sẽ cho phép bạn tập trung vào những gì quan trọng nhất đối với bạn trong chương trình nghị sự.

- Hãy tham khảo lịch sử. Những gì đã có tác dụng trong quá khứ đối với bạn hoặc đối với những người khác trong công ty bạn trong các tình huống đàm phán cụ thể có thể lại một lần nữa có tác dụng.

- Hãy xây dựng một hồ sơ về các đối thủ đàm phán của bạn.

+ Họ bị chi phối bởi nhiệm vụ hay bị chi phối bởi quan hệ?

+ Họ xử lý thông tin ra sao? Họ đến từ một nền văn hoá bối cảnh cao hay bối cảnh thấp? Những vấn đề quan trọng trong nền văn hoá của họ là gì?

+ Khái niệm "thể diện" có vai trò gì trong nền văn hoá của đối tác của bạn?

+ Những hạn mức thời gian của họ là gì?

+ Phong cách giao tiếp của họ là trực tiếp hay gián tiếp?

+ Họ là những người suy nghĩ theo kiểu "được ăn cả ngã về không" hay một chiến lược "hai bên cùng thắng" là có thể áp dụng được?

+ Một thoả thuận chính thức hay một thoả thuận về nguyên tắc là cái được chờ đợi?

- Hãy nắm được quá trình ra quyết định của họ. Nó có phải là quá trình có sự đồng thuận hay không? Hay nó do cá nhân tiến hành? Nền văn hoá của họ có chứa đựng nhiều rủi ro không?

- Hãy hình thành một ý niệm về phong cách cá nhân của các đối tác đàm phán chính của bạn. Họ có hung hăng không? Bị động? Bị chi phối bởi cái tôi cá nhân? Họ có dựa vào sự dọa dẫm hay không? Bướng bỉnh, kiêu ngạo? Có theo chính sách mạo hiểm gây hấn hay không? Các cá nhân đó có tính cạnh tranh hay tính hợp tác? Hãy nói chuyện với những người trong đoàn của bạn về những đặc điểm mà họ quan sát được.

Tất cả các đoàn đàm phán phải vào cuộc với một mục tiêu rõ ràng về cái mà họ muốn đạt được từ các cuộc đàm phán và một chiến lược để đạt được điều đó. Hãy hiểu bản chất của những thoả thuận ở đất nước đó, ý nghĩa của những cử chỉ, và các nghi thức đàm phán.

- Do những khó khăn về giao tiếp giữa các nền văn hoá, điều quan trọng là bạn phải trình bày những luận điểm của mình một cách rõ ràng và đơn giản. Hãy sử dụng thứ ngôn ngữ đơn giản.

- Hãy chuẩn bị một danh sách những luận điểm mà phía bên kia có thể đưa ra. Kiểu tập dượt này sẽ đảm bảo rằng bạn sẽ không bị bất ngờ và bạn sẽ có một chiến lược dự phòng cho hầu như tất cả các khả năng có thể xảy ra.

- Hãy sẵn sàng để tận dụng vị thế của bạn nếu bạn là người mua hay một nhà đầu tư. Ngược lại, hãy nhận thức rõ sức mạnh tương đối của vị thế người bán.

- Hãy thuyết phục, đừng tranh luận. Một cuộc tranh luận sẽ chẳng đưa bạn đến gần hơn với những mục tiêu của bạn, mà phải là thuyết phục phía bên kia.

- Hãy cho phép phía bên kia đi bước đầu tiên. Theo cách này bạn có thể đánh giá mức độ những khát vọng của phía bên kia. Nếu bạn là người mở đầu, bạn có thể sẽ để lộ nhiều điều hơn mức cần thiết.

- Hãy sẵn sàng để từ chối một thoả thuận. Thường thì không có thoả thuận nào còn tốt hơn là một thoả thuận tồi.

(Để bàn bạc chi tiết hơn về các chiến thuật và chiến lược đàm phán, xin hãy xem cuốn sách “A short course on international negotiation”, tác giả Jeffrey E. Curry, Nhà xuất bản Thương mại thế giới, 1999)

## Hợp đồng và những biến số văn hoá

Không phải ai cũng nhìn nhận ý nghĩa của một hợp đồng bằng văn bản theo cùng một cách. Trong khi người Mỹ và người Đức thường đòi hỏi những hợp đồng phức tạp (thường thấy ở những nền văn hoá bị chi phối bởi nhiệm vụ) và tuân thủ đúng theo luật pháp, những nền văn hoá khác, chẳng hạn như Nigeria và Trung Quốc, với những khuôn khổ pháp lý hạn chế, sẽ coi những hợp đồng chỉ là một tuyên bố về ý định hơn là một nghĩa vụ ràng buộc chính thức.

Hãy luôn tìm kiếm các vấn đề trong những tài liệu bằng văn bản bắt nguồn từ bất cứ cuộc họp hay thoả thuận nào giữa các nền văn hoá. Bản dịch có thể không chính xác và ý nghĩa tổng thể hoặc cấu trúc của một thoả thuận có thể bị thay đổi do việc sử dụng hoặc thay thế chỉ một từ trong một tài liệu bằng văn bản. Các tài liệu và hợp đồng nên được soạn thảo bằng cả hai thứ tiếng (ngay cả khi bạn sử dụng một ngôn ngữ chung để đàm phán). Mặc dù vậy, điều quan trọng là bạn nên yêu cầu một nhân viên hoặc một phiên dịch chuyên nghiệp, những người thông thạo ngôn ngữ của phía bên kia, so sánh hai bản dịch nhằm đảm bảo không có điểm nào còn không rõ nghĩa.

Chú ý về văn hoá: Các hợp đồng quốc tế thường chỉ có hiệu lực thực thi nếu viết bằng thứ tiếng của nước nơi hợp đồng được áp dụng. Hãy chắc chắn rằng bản dịch của bạn là chính xác.

### Các quan điểm về hợp đồng

Sau đây là một vài ví dụ về việc các nền văn hoá nhìn nhận về khái niệm hợp đồng kinh doanh khác nhau như thế nào:

- **Hoa Kỳ:** Luật hợp đồng của Hoa Kỳ có lẽ là đạo luật phức tạp nhất và toàn diện nhất (cũng như được sử dụng thường xuyên nhất) trên thế giới. Các hợp đồng thường dài và bao quát hết mọi biến cố có thể nghĩ ra được.
- **Pháp:** Các hợp đồng thường là khá dài và phức tạp, và hợp đồng phải được lập hoàn toàn bằng tiếng Pháp. Ngay cả những từ nước ngoài được sử dụng phổ biến như “Internet” và “computer” cũng không thể thay được.
- **Đức:** Các hợp đồng thậm chí còn chi tiết hơn cả hợp đồng ở Mỹ. Một khi hợp đồng đã được ký, người Đức sẽ tuân thủ nghiêm ngặt hợp đồng, và họ mong bạn cũng làm như vậy.
- **Ai Cập:** Các hợp đồng được coi là những nguyên tắc chỉ đạo cho các mối quan hệ kinh doanh hơn là những yêu cầu thực hiện cụ thể. Nội dung hợp đồng có thể được đàm phán lại, được sửa đổi, và được viết thêm nhiều lần để phản ánh tình hình thay đổi, thường là về phía Ai Cập.

- **Nhật Bản:** các hợp đồng là những nguyên tắc chỉ đạo và bất kỳ vấn đề nào cũng được đưa ra trọng tài phân xử thay vì đưa ra khiếu kiện. Tất cả các hợp đồng đều có một điều khoản Jiji henko cho phép việc đàm phán lại toàn bộ nếu tình hình có thay đổi. Điều này gắn chặt với tầm quan trọng của việc nhượng bộ thể diện trong nền văn hoá Nhật Bản, tức là cho phép cả hai bên có nhiều khoảng trống để luôn lách nhằm tránh gây lúng túng cho nhau.

- **Indonesia:** Giống như nhiều nền văn hoá châu á khác, người Indonesia coi hợp đồng là một tập hợp những nguyên tắc chỉ đạo. Mặc dù việc ký kết một hợp đồng có thể được kèm theo là sự ăn mừng ẩm ỉ, đừng cho rằng các quy định của nó sẽ được tự động tuân thủ. Việc giám sát và đốc thúc thường xuyên là cần thiết. Hãy đón đợi việc “phí tư vấn” – một cách nói trại của các khoản đút lót – sẽ được đưa vào trong hợp đồng.

- **Nga:** Điều quan trọng là phải nhớ rằng ngay cả nếu bạn có một hợp đồng đã ký kết với một công ty Nga, hợp đồng đó có thể cũng chẳng có giá trị gì nhiều. Người Nga có quan điểm khác với người phương Tây về các hợp đồng, họ coi các hợp đồng là một tuyên bố về ý định hơn là một nghĩa vụ ràng buộc chính thức với các điều khoản phạt. Luật kinh doanh của Nga, trong khi vẫn đang được hoàn thiện, vẫn chưa đủ tinh vi để giải quyết được những vụ kiện bắt nguồn từ những hợp đồng đổ vỡ.

- **Achentina:** Các hợp đồng là một thứ danh dự cá nhân hơn là một cam kết của công ty. Kêu gọi danh dự cá nhân của người ký là một chiến lược hiệu quả hơn là sử dụng luật sư. Tuy nhiên, nếu người ký hợp đồng thay đổi công việc, chết hoặc đã di cư, bạn có thể phải tiến hành đàm phán lại.

(Để thảo luận chi tiết hơn về những vấn đề pháp lý và những sắc thái của các hợp đồng quốc tế, xin hãy xem cuốn “A short course on international contracts”, tác giả Karla C. Shippey, Nhà xuất bản Thương mại thế giới, 1999.)

## Chương 14

### Văn hoá công ty

Văn hoá công ty là một chất keo gắn kết những cá nhân trong một tổ chức lại với nhau. Nó bao gồm những giá trị của một tổ chức, những chuẩn mực về hành vi của tổ chức đó, những chính sách và những quy định của nó. ảnh hưởng quan trọng nhất đến văn hoá công ty là văn hoá dân tộc của quốc gia tại đó công ty đó đặt trụ sở. Điều này có lẽ là hiển nhiên, nhưng có những nhân tố khác cũng có thể giúp hình thành nên văn hoá của một công ty - những quan điểm và những sự tương tác của nó với “thế giới bên ngoài”. Cơ cấu sở hữu của công ty có ảnh hưởng lớn trong việc xác định một nền văn hoá công ty. Ví dụ, văn hoá của một công ty thuộc sở hữu gia đình thường rất khác với văn hoá của một công ty cổ phần. Ngoài ra, ngành công nghiệp mà công ty đó hoạt động cũng sẽ góp phần hình thành những giá trị văn hoá của công ty đó. Ví dụ, một công ty phần mềm máy tính công nghệ cao (một ngành công nghiệp tương đối trẻ) thường có một nền văn hoá doanh nhân và ít tính hình thức hơn nhiều so với văn hoá của một ngân hàng đầu tư (một ngành công nghiệp gạo cội). Và cũng tương tự như vậy, một tổ chức hoạt động trong một ngành dịch vụ sẽ có một nền văn hoá khác với nền văn hoá của một công ty sản xuất hoặc khai thác mỏ. Những sự khác biệt về văn hoá công ty của các tổ chức trong cùng một nền văn hoá dân tộc hoặc một ngành công nghiệp có thể vẫn sâu sắc, đôi khi cũng sâu sắc như những sự khác biệt giữa chính những nền văn hoá dân tộc vậy.

#### Những thành phần của văn hoá công ty

Giống như văn hoá dân tộc, văn hoá công ty có một số thành phần cơ bản tạo nên tổng thể chung. Trong khi những thành phần của văn hoá dân tộc bao gồm những thứ như ngôn ngữ, tôn giáo, sự hài hước, những thành phần của văn hoá công ty thường có xu hướng thực tế hơn. Không có thành phần đơn lẻ nào có thể nói lên được bản chất bên trong thực sự của một công ty nhưng khi chúng được xem xét như một tổng thể, chúng cho thấy một bức tranh rõ ràng về những giá trị và mục tiêu của công ty đó. Những thành phần văn hoá công ty chủ chốt là:

- Hệ thống phần thưởng: Những hành vi loại nào của nhân viên được đánh giá cao và được khen thưởng? Những người ưa mạo hiểm, táo bạo sẽ leo lên những nấc thang quản lý hay công ty chỉ coi trọng sự trung thành và sự phục vụ lâu dài?
- Các quyết định tuyển dụng: Loại người nào được công ty tuyển dụng có thể nói lên nhiều điều về văn hoá của công ty đó. Liệu công ty đã sẵn sàng phát triển và chấp nhận những ý tưởng mới bằng cách thuê đội ngũ nhân công

gồm nhiều loại người, hay nó hài lòng với việc tiếp tục tuyển dụng cùng một loại người để xây dựng một đội ngũ nhân lực đồng nhất?

- Cơ cấu quản lý: Công ty có một cơ cấu thứ bậc cứng nhắc không? Nó được điều hành bởi một uỷ ban quản lý hay một vị chủ tịch có quyền thống trị?

- Chiến lược chấp nhận rủi ro: Quan điểm của công ty về rủi ro là gì? Nó có khuyến khích việc nắm bắt cơ hội, thử nghiệm những sản phẩm mới và thị trường mới không? Hay nó hài lòng với những sản phẩm và những thị trường đã có chỗ đứng vững chắc?

- Bố trí tiện nghi vật chất: Văn phòng có phải là một sự bố trí cởi mở, khuyến khích sự trao đổi liên lạc và ý niệm về chủ nghĩa quân bình hay không? Hay các văn phòng quản lý được đặt tách biệt với chỗ làm việc của các nhân viên? Trụ sở chính có phải là một tượng đài cho sự sở hữu hay là một môi trường làm việc hiệu quả?

#### Những ảnh hưởng của văn hoá dân tộc

Như đã được giải thích trước đó, người châu á đánh giá cao những khái niệm liên quan tới sự hoà hợp xã hội, trong khi người phương Tây lại nhấn mạnh hơn đến các quyền và trách nhiệm của cá nhân. Không có gì ngạc nhiên khi thấy rằng các công ty Nhật gần như luôn luôn chú trọng đến sự hoà hợp tập thể trong các nền văn hoá công ty của họ. Họ xây dựng nên một hệ thống thưởng công cho sự tuân lệnh, tuyển dụng những nhân viên tương đối thuần nhất và có khuynh hướng tránh xa tinh thần mạo hiểm và kinh doanh độc lập. Với cùng lý lẽ ấy, sẽ không có gì là ngạc nhiên rằng nhiều công ty Mỹ lại có xu hướng tuyển dụng kiểu người độc lập và coi trọng sự mạo hiểm. Một sự thật không thể phủ nhận là nền văn hoá dân tộc đã định hình những trách nhiệm, những tập quán và truyền thống của công ty.

Có hai nghiên cứu, một về sáu nước châu á, được hoàn thành vào năm 1996 bởi Wirthlin WorldWide, và một về Bắc Mỹ, được tiến hành vào năm 1994 bởi David I. Hitchcock thuộc Trung tâm nghiên cứu quốc tế và chiến lược, đã cho thấy những sự khác nhau đáng ngạc nhiên giữa những giá trị được trân trọng nhất của các nhà quản lý châu á và Bắc Mỹ. Những nghiên cứu này củng cố thêm cho luận điểm rằng các nền văn hoá dân tộc thực sự có một ảnh hưởng tối cao đến sự hình thành các nền văn hoá công ty.

ở châu á, 7 giá trị hàng đầu do các nhà quản lý đưa ra là:

1. Làm việc chăm chỉ
2. Coi trọng học tập
3. Trung thực

4. Cởi mở với những ý tưởng mới
5. Tinh thần trách nhiệm
6. ý thức kỷ luật
7. Sự tự lực

7 giá trị hàng đầu của các nhà quản lý Bắc Mỹ (Hoa Kỳ và Canada) là:

1. Tự do thể hiện
2. Tự do cá nhân
3. Tự lực
4. Các quyền cá nhân
5. Làm việc chăm chỉ
6. Thành tích cá nhân
7. Suy nghĩ vì bản thân

#### Nguyên nhân và kết quả

Nếu bạn nhìn vào những điểm được nhấn mạnh bởi các nhà quản lý kinh doanh, bạn có thể bắt đầu xây dựng một nền văn hoá công ty, cho dù còn rập khuôn, của một công ty châu á và một công ty Bắc Mỹ, và hiểu được những sự khác biệt trong kỹ năng và kỹ thuật quản lý giữa các công ty châu á và Bắc Mỹ. ở châu á, chẳng ai nói đến “các quyền cá nhân” hay chẳng có dấu hiệu nào của sự tương thưởng cho việc “suy nghĩ vì bản thân”. Do vậy, kiểu cơ cấu tổ chức phổ biến khắp châu á là một kiểu công ty quan liêu, nặng về thứ bậc, một kiểu công ty coi trọng những giá trị mơ hồ như “coi trọng việc học tập” và “sự trung thực”. Cũng với lý lẽ ấy, khi xem xét những giá trị được các nhà quản lý Bắc Mỹ coi trọng, bạn sẽ hình dung thấy những công ty ít nặng nề về cơ cấu hơn và mang tính độc lập nhiều hơn những công ty Nhật Bản, và nói chung, điều này rất đúng trên thực tế. Mặc dầu vậy, hãy nhớ rằng trong cùng một nền văn hoá dân tộc, bạn vẫn có những sự khác biệt lớn trong văn hoá công ty. Mặc dù IBM và Compaq ở cùng một đất nước và hoạt động trong cùng một ngành công nghiệp, văn hoá công ty của họ vẫn khác nhau theo nhiều cách.

Một chú ý thú vị từ những nghiên cứu này là các nhà quản lý nữ châu á lại có một tập hợp giá trị gần giống với các nhà quản lý Bắc Mỹ hơn nhiều. Phụ nữ châu á chú trọng hơn đến tính độc lập và tự lực trong khi đàn ông châu á chú trọng hơn đến sự hoà hợp và trật tự. Sự khác biệt này có thể là do thực tế là phụ nữ đã bị ngăn cản không được tham gia vào “mạng lưới của các bô lão” và đã bị buộc phải



dựa vào những kỹ năng kinh doanh độc lập nhiều hơn so với đàn ông châu á để có thể thành công.

### Văn hoá công ty có thể sinh lời

Khái niệm văn hoá công ty nói chung là tốt đẹp nhưng liệu khái niệm này có ảnh hưởng nào đáng kể tới hiệu quả kinh doanh của công ty hay hành vi của nhân viên hay không? Chắc chắn là có, mặc dù ảnh hưởng này cũng khó lượng hoá được. Việc có một nền văn hoá công ty mạnh đem lại cho các nhân viên một ý thức rõ ràng về bản sắc, làm sáng tỏ cách thức xử sự và những kỳ vọng, và thường khiến quá trình ra quyết định tương đối dễ dàng bởi vì rất nhiều điều đã được xác định từ trước. Mọi người đều biết chỗ đứng của mình và những gì công ty kỳ vọng ở họ. Tuy nhiên, một nền văn hoá công ty mạnh cũng có mặt trái của nó. Bất kỳ công ty nào có một nền văn hoá bền chặt sẽ thấy rất khó để tiến hành thay đổi. Việc không có khả năng linh hoạt, hành động nhanh chóng và thay đổi nhanh chóng đều là những bất lợi trong cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường toàn cầu. Một nền văn hoá công ty yếu đơn giản là sẽ không có mấy ảnh hưởng tới hành vi của các nhân viên.

Khi xét đến vấn đề hiệu quả kinh doanh, điều quan trọng là một công ty phải có một nền văn hoá có tính trách nhiệm. Với một nền văn hoá có tính trách nhiệm cao, công ty có thể tránh được việc phải áp đặt một hệ thống giám sát tốn kém, một hệ thống thường làm tổn thương đến tinh thần của nhân viên và làm giảm sút năng suất.

Cuối cùng, nếu bạn có một nền văn hoá công ty yếu hoặc không đáng tin cậy, các nhân viên trở nên khinh nhờn. Trong một thị trường lao động căng thẳng, những công nhân tồi sẽ hắt cẳng những người giỏi và tình hình thậm chí sẽ trở nên xấu hơn. Một công ty luôn cần có một số hình thức kiểm soát nhất định nhưng mục tiêu là có càng ít sự kiểm soát càng tốt, chỉ vừa đủ để đảm bảo rằng mọi người không vi phạm các quy tắc.

### Những phản ứng của nhân viên

Thực sự thì việc đánh giá tác động tích cực hay tiêu cực của một nền văn hoá công ty đối với hiệu quả kinh doanh của công ty vẫn còn là một mục tiêu khó nắm bắt. Nhiều công ty không lượng hoá những tác động của văn hoá công ty. Theo một khảo sát toàn cầu năm 1996 về các nhà quản lý doanh nghiệp tại Úc, Canada, Pháp, Đức, Hà Lan, Anh và Hoa Kỳ, do các nhà tư vấn của công ty Proudfoot PLC thực hiện, chỉ có 38% số công ty cho biết họ đã đánh giá những tác động từ những nỗ lực của họ nhằm thay đổi văn hoá công ty. Tuy nhiên 86% tuyên bố rằng các chương trình thay đổi văn hoá công ty của họ là thành công. Các phương pháp đánh giá bao gồm các cuộc khảo sát nhân viên (phương pháp phổ biến nhất), các cuộc gặp gỡ, các khảo sát độc lập và thông tin phản hồi không chính thức. Cho dù không

có khả năng đo lường được tác động, hơn một nửa số nhà quản lý được khảo sát (52%) cảm thấy rằng văn hoá công ty đóng góp rất nhiều vào thành công của công ty họ. Họ chỉ không thể nói được một cách chắc chắn là nhiều bao nhiêu mà thôi.

#### Các quan điểm về thành công

Mục tiêu chính của bất kỳ công ty nào cũng là thành công. Nhưng bạn định nghĩa thành công như thế nào tất nhiên là sẽ có ảnh hưởng tới cách thức tổ chức doanh nghiệp của bạn và nền văn hoá của nó. Xin nhắc lại, ảnh hưởng của văn hoá dân tộc và những kỳ vọng của địa phương đóng một vai trò tối cao trong việc xác định quan điểm của công ty. Chương trình giám sát toàn thế giới của Wirthlin Consulting phát hiện ra những gì mà người tiêu dùng tại 13 quốc gia coi là sự thành công đối với một công ty. Hầu hết người tiêu dùng nói rằng sản xuất ra những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất xác định sự thành công (biểu thị những nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân của họ). Tuy nhiên, ở Nhật Bản, quan điểm đáng chú ý nhất là quan tâm đến những nhu cầu về môi trường và xã hội của đất nước, một thông điệp về sự chú trọng của nền văn hoá này về tầm quan trọng của tập thể đối với các cá nhân. ở Italy, nếu một công ty được điều hành quản lý tốt, khi đó nó được coi là thành công, một biểu hiện của môi quan tâm về lịch sử chính trị và quản lý kinh doanh hỗn loạn của nền văn hoá này. ở Mehicô, một công ty ổn định và làm ăn có lãi là thước đo của thành công. Từ những phản hồi này bạn có thể thấy những khó khăn của việc cố gắng thiết lập một nền văn hoá công ty có thể hoạt động hiệu quả ở những nước khác nhau và đáp ứng được những nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng ở các nước khác nhau.

#### Nền văn hoá công ty lý tưởng

Sẽ không thể đưa ra những chi tiết chính xác về một kiểu văn hoá công ty hoàn hảo cho một công ty toàn cầu. Điều đó phụ thuộc rất nhiều vào những nền văn hoá mà công ty của bạn có hoạt động ở đó, những ngành công nghiệp mà công ty đang hoạt động trong đó và những thành phần văn hoá cơ bản. Tuy nhiên, có một số điểm cơ bản sau:

- Bất kỳ nền văn hoá nào cũng cần hình thành một ý thức trách nhiệm trong đội ngũ nhân viên.
- Nó cần được chuyển tải mạch lạc giữa các nền văn hoá. Nếu nó quá giống với nền văn hoá của trụ sở chính, các nhân công đơn giản sẽ không chấp nhận nó.
- Hãy suy nghĩ một cách địa phương, hành động một cách nhất quán. Mặc dù tính linh hoạt là quan trọng, cần phải có một sự áp dụng nhất quán các nguyên tắc ở các nền văn hoá khác nhau.

- Nó cần phải phù hợp với những yêu cầu cạnh tranh của thị trường thế giới và có khả năng thay đổi hoặc điều chỉnh cho phù hợp với những điều kiện thị trường mới.

#### Khái niệm trách nhiệm công dân của công ty

Liệu việc kinh doanh của doanh nghiệp có đơn thuần chỉ là kinh doanh? Mặc dù câu nói đó có lẽ đã đúng nhiều năm trước đây, trong kỷ nguyên của toàn cầu hoá, nó hoàn toàn sai. Những quan điểm kinh tế truyền thống từ trước tới nay xác định những trách nhiệm công ty là những cái làm tăng khả năng sinh lời và năng suất của công ty. Thất bại của quan điểm này là nó không tính đến mối quan hệ giữa những hành động của công ty và bối cảnh xã hội trong đó công ty tồn tại. Nó đã bỏ qua khái niệm “trách nhiệm công dân của công ty” - được định nghĩa là trách nhiệm mà một công ty cần có đối với các nhân công, các cổ đông, khách hàng, nhà cung cấp và những người có quyền lợi trong cộng đồng mà nó hoạt động kinh doanh và phục vụ thị trường. Tối thiểu là nó phải tuân thủ luật pháp, quy định và chấp nhận những tập quán kinh doanh ở những nơi công ty hoạt động. Trung tâm của “trách nhiệm công dân của công ty” là việc xây dựng một mối quan hệ với cộng đồng. Đó là việc dành sự quan tâm tới những gì là quan trọng đối với những cộng đồng mà tại đó công ty có hoạt động kinh doanh, muốn hoạt động kinh doanh hoặc cần phải có mặt vì những lý do kinh doanh. Các doanh nghiệp trên toàn thế giới đều được xây dựng nên từ những cộng đồng mà họ phục vụ. Những doanh nghiệp mạnh dựa vào những cộng đồng mạnh và ngược lại. Trách nhiệm công dân của công ty không chỉ là cam kết về mục tiêu hiện tại, nó còn là sự giao nhau giữa những lợi ích của công ty với lợi ích công cộng.

Chú ý văn hoá: Thật thú vị khi nhận thấy rằng Kofi Annan, Tổng thư ký Liên Hợp quốc, vào năm 1999 đã yêu cầu các công ty thành lập Bộ luật ứng xử của riêng họ. Ông cũng phát biểu thêm rằng “các thị trường đã đi nhanh hơn các xã hội và chính phủ rất nhiều trong những sự vận động của chúng.”

#### Các mức độ của trách nhiệm công dân của công ty

Có 4 mức độ cơ bản về trách nhiệm công dân của công ty mà tất cả các công ty đều rơi vào lúc này hay lúc khác. Mức độ tại đó một công ty tham gia thường được xác định bằng những kỳ vọng của xã hội ở một nền văn hoá cụ thể. Ví dụ, ở Nhật Bản, chính phủ từ lâu đã là nguồn tài trợ chính cho sự phát triển xã hội, do vậy một công ty Nhật Bản ít có khả năng ràng buộc mình vào một mức độ cao trách nhiệm công dân của công ty, đơn giản bởi vì người dân Nhật không mong đợi điều đó ở nó. Điều tương tự cũng đúng trong một chừng mực nào đó ở châu Âu do lịch sử xã hội chủ nghĩa của châu lục này.

Tuy nhiên, ở Hoa Kỳ, điều ngược lại mới đúng. Các công ty Mỹ phải đối mặt với những kỳ vọng cao về việc tham gia vào cộng đồng và do vậy có khuynh

hướng bị thu hút vào trách nhiệm công dân của công ty hơn là các công ty ở những nước khác. Tuy nhiên, trong kỷ nguyên toàn cầu hoá, các công ty nước ngoài muốn làm ăn ở Hoa Kỳ đã nhận thấy rằng sự tham dự về trách nhiệm công dân của công ty một cách lỏng lẻo tại đất nước họ khiến cho họ chịu nhiều chỉ trích tại Mỹ.

Bốn mức độ cơ bản của trách nhiệm cá nhân của công ty được các nhà nghiên cứu xác định là:

- Lợi ích chung: Ngoài ý thức về mục đích đạo đức và trách nhiệm, một công ty tham gia vào nhiều dự án đơn giản là bởi vì văn hoá công ty của nó là để phục vụ cho "lợi ích chung".

- Tư lợi được mở rộng: Trợ giúp cho những chương trình như giáo dục và đào tạo, những chương trình hỗ trợ cho những lợi ích và thành công trong dài hạn của công ty. Một ví dụ là việc một công ty phần mềm máy tính tài trợ cho Khoa kỹ thuật máy tính của một trường đại học với hy vọng rằng trường đại học đó sẽ trở thành nguồn cung cấp kỹ sư phần mềm cho công ty trong tương lai.

- Lợi ích trước mắt: Hoạt động tốt bằng cách làm điều tốt. Một ví dụ là việc một công ty tham gia vào một chiến dịch marketing vì việc nghĩa. Công ty Body Shop của Anh là một công ty như vậy. Công ty này hỗ trợ cho những chương trình hành động vì môi trường và sau đó sử dụng sự trợ giúp cho việc nghĩa này để tiếp thị cho những sản phẩm của nó.

- Tư lợi thương mại: Đây chỉ đơn giản là vấn đề tồn tại và lương tri, với việc một công ty tuân thủ luật pháp và các yêu cầu, quy định của chính quyền.

#### Những công dân công ty theo xu hướng thời đại

Một nghiên cứu được tiến hành bởi Trung tâm nghiên cứu về quan hệ cộng đồng và công ty của Trường Đại học Boston về những công ty đa quốc gia của Mỹ cho thấy rằng khái niệm trách nhiệm cá nhân của công ty ngày càng được nhìn nhận như là một phần trong kế hoạch chiến lược của một công ty. Nghiên cứu này đã nhận thấy rằng 67% số nhà quản lý tại các công ty đa quốc gia của Mỹ cho biết rằng công ty của họ có tính đến các quan hệ với cộng đồng trong kế hoạch chiến lược của mình, 73% nói rằng chương trình quan hệ cộng đồng là một chính sách hay một tuyên bố về nhiệm vụ được lập thành văn bản, và 56% nói rằng họ có kế hoạch chiến lược về quan hệ cộng đồng. 85% nói rằng công ty của họ khuyến khích cấp quản lý cơ sở tham gia vào cộng đồng và 23% nói rằng công ty của họ yêu cầu cấp quản lý cơ sở phải tham gia vào cộng đồng. 17% số công ty đưa tiêu chí tham gia vào cộng đồng vào việc đánh giá thành tích của các cán bộ quản lý cơ sở.

Vậy thì trách nhiệm công dân của công ty có ảnh hưởng nào đến hiệu quả kinh doanh của công ty hay không? Chắc chắn là có. Theo một cuộc khảo sát tiến hành năm 1996 bởi Viện nghiên cứu Đạo đức toàn cầu. ở Hoa Kỳ, 55% người tiêu

dùng nói rằng họ luôn xem xét tới những giá trị và nguyên tắc đạo đức của một công ty khi mua một sản phẩm hay dịch vụ. Xét trên phạm vi toàn cầu rõ ràng là danh tiếng có thể quyết định liệu khách hàng có thiết lập và duy trì quan hệ với một tổ chức hay quay sang với đối thủ cạnh tranh. Việc quản lý danh tiếng của một công ty thông qua sự tham gia vào các chương trình trách nhiệm công dân của công ty là rất quan trọng, như là một công cụ để giành thị phần và đạt được những mục tiêu kinh doanh và chính sách công cộng.

Chú ý văn hoá: Nhiều nền kinh tế thị trường mới nổi muốn rằng các công ty nước ngoài phải đóng góp đáng kể cho các cộng đồng địa phương như là một phần của bất kỳ sự thâm nhập nào vào một thị trường mới. Những sự đóng góp này có thể bao gồm các chương trình đào tạo, tới việc xây dựng trường học, các dự án cải tạo cơ sở hạ tầng lớn không có liên quan tới dự án ban đầu của công ty.

## Chương 15

### Những nguyên tắc Đạo đức công ty

‘Những nguyên tắc đạo đức có ở trong những lời đề tựa của một cuốn sách khoa học kinh doanh điển hình’ – Peter Drucker

Trong vòng hai thập kỷ qua, đạo đức công ty vẫn là một môn học được giảng dạy tại các trường kinh doanh và được tranh luận bởi các học giả. Nó không có ảnh hưởng mấy tới thực tiễn thế giới kinh doanh quốc tế, nơi mà quan điểm chủ đạo là bất cứ cái gì có thể đạt đến được thoả thuận. Tuy nhiên, một thế hệ người tiêu dùng có hiểu biết về xã hội và tinh tế hơn nhiều, cùng với sự phát triển của các công ty đa quốc gia lớn, đã chuyển đổi khái niệm này từ một thứ kỷ luật kinh viện thành một thế lực trong đời thực. Cùng với đạo đức công ty, sự tham nhũng và hối lộ trong kinh doanh quốc tế đã nổi lên thành những vấn đề quan trọng trong một nền kinh tế thế giới ngày càng phụ thuộc lẫn nhau. Không còn chỉ đơn thuần được coi là một vở kịch luân lý, quan điểm được chấp nhận chung của thế giới về tham nhũng và hối lộ ngày nay là chúng làm cản trở cạnh tranh, làm méo mó thương mại và làm tổn hại đến người tiêu dùng và người nộp thuế cũng như làm giảm sút sự ủng hộ của dân chúng đối với các chính quyền. Kết quả là, các công ty đã coi đạo đức kinh doanh là một vấn đề mấu chốt, chứ không phải là vấn đề đạo đức có thể lựa chọn. Sự chấp nhận đạo đức như là một yếu tố có tác động tới lợi nhuận hay thua lỗ của công ty có nghĩa là nó đang nhận được sự chú ý nhiều hơn bất cứ lúc nào trước đây.

#### Một thế giới, một tập hợp giá trị đạo đức?

Một phần của vấn đề là kinh doanh đã trở nên toàn cầu hoá nhanh chóng hơn so với sự phát triển của một khuôn khổ được thừa nhận toàn cầu cho một bộ luật đạo đức và ứng xử toàn cầu. Các công ty chỉ mới đang bắt đầu nhận ra rằng trong khi mở rộng sang các thị trường mới có hứa hẹn nhiều lợi nhuận, họ cũng phải bắt đầu tính đến những chương trình nghị sự xã hội của những thị trường mới này. Trong khi vẫn chưa có một chuẩn mực toàn cầu về đạo đức và ứng xử, đã có những tiêu chuẩn được đề nghị phát triển bởi Phòng Thương mại Quốc tế (trụ sở tại Paris) và Bộ Thương mại Mỹ. Và thế giới đang chứng kiến một sự hội tụ của nhiều điều mà các công ty và người tiêu dùng từ tất cả các nền văn hoá đều coi là quan trọng. Ví dụ, mặc dù các giá trị và các nền văn hoá là khác nhau, vẫn có một sự chấp nhận toàn cầu về khái niệm rằng danh tiếng của một công ty là một lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh toàn cầu.

Không thể bác bỏ một sự thật rằng ở tất cả các nền văn hoá tham nhũng là một hành vi phạm pháp và không chính đáng. Không có ở bất cứ một chính quyền nào trên thế giới mà một chính khách hay một quan chức nhà nước có thể tuyên bố rằng pháp luật cho phép thực hiện hành vi tham nhũng, nhận hối lộ hay tiêu phí các

nguồn lực. Điều logic ở đây là do tham nhũng cần phải được giữ bí mật, nền kinh doanh quốc tế càng trở nên minh bạch, nó càng tiến nhanh tới một tiêu chuẩn toàn cầu về tính minh bạch, thì cơ hội để đánh bại tham nhũng và hối lộ càng trở nên rõ ràng hơn. Các thị trường sẽ hoạt động hiệu quả hơn vì lợi ích của mọi người, tất nhiên là ngoại trừ những người đã từng nhận hối lộ trong quá khứ. Trong tương lai, các công ty sẽ tự làm nổi bật bản thân trên thị trường toàn cầu bằng cách tiếp thị cho danh tiếng của họ.

Điểm chú ý về văn hoá: Bạn đọc nên lưu ý rằng không phải tất cả các nền văn hoá đều định nghĩa "tham nhũng" theo cùng một cách. Cũng không phải tất cả đều chấp nhận "tính minh bạch" như là một đức hạnh khi nó được nhìn nhận là một sự vi phạm riêng tư và đạo lý về thứ bậc.

#### Các quy tắc đạo đức công ty

Để cạnh tranh có hiệu quả, các công ty toàn cầu phải đảm bảo rằng các điều lệ đạo đức và các điều lệ về ứng xử của công ty họ có tính cố kết về văn hoá đối với tất cả các nhân viên. Điều này khó hơn nhiều khi thoát nghe tới. ở những địa điểm xa xôi ở nước ngoài, cấp quản lý địa phương thường đưa ra những cách hiểu riêng về những điều lệ đạo đức và giá trị của công ty. Trong một số trường hợp việc này có thể trở nên nguy hiểm, nó tạo nên sự không nhất quán trong áp dụng và hành vi và có thể phá vỡ danh tiếng toàn cầu của một công ty và khiến cho các nhân viên lúng túng. Cách thức ngăn chặn điều đó xảy ra là bố trí chéo, tức là cử những nhà quản lý từ trụ sở chính tới các văn phòng địa phương để truyền bá cảm nang đạo đức của công ty và điều chuyển những nhân viên ở địa phương tới những địa điểm hoạt động khác của công ty trên khắp thế giới để họ bắt đầu hiểu được rằng chương trình đạo đức công ty thực sự là một chương trình toàn cầu, nhất quán trong áp dụng và không có chỗ cho những cách hiểu cục bộ địa phương.

Mặc dù tính nhất quán được coi là một thành tố quan trọng sống còn của một chính sách đạo đức toàn cầu thành công, những công ty hiểu biết hơn sẽ khuyến khích các nhà quản lý sử dụng lý lẽ thường tình trong khi áp dụng chính sách đó. Những tình huống nhất định đòi hỏi các điều lệ ứng xử phải linh hoạt và tính linh hoạt có thể được truyền dạy. Khi công ty IVECO của Italy đến thị trường Trung Quốc, họ cử những giám đốc người Trung Quốc trở lại Italy như là một phần trong chương trình đào tạo. Ngoài việc học những kỹ thuật quản lý cơ bản, họ cũng trở nên thấm nhuần tập hợp nguyên tắc đạo đức công ty mới để áp dụng trở lại Trung Quốc.

#### Sự bảo hiểm xung đột văn hoá

Việc cố gắng để chuyển tải một điều lệ ứng xử hoặc đạo đức từ một nền văn hoá này sang một nền văn hoá khác, một việc rất thường xảy ra ngày nay trong kỷ nguyên của toàn cầu hoá, lại gặp phải những thách thức của riêng nó. Một nghiên

cứ sự vụ thú vị được Trường quản lý châu Âu đóng tại Paris giới thiệu trên ấn phẩm của nó là Trends, đã nêu ra trường hợp của một công ty thương mại và sản xuất Nhật Bản, tập đoàn Matsushita (Panasonic là thương hiệu nổi tiếng nhất của Matsushita), đang nỗ lực để giới thiệu cái mà nó gọi là “Mục tiêu quản lý cơ bản” và “7 nguyên tắc” của công ty, một triết lý công ty và điều luật ứng xử cơ bản, cho những công nhân người Pháp của mình.

Thách thức đối với ban quản lý là dịch những nguyên tắc thiên về tinh thần này, tất cả các nguyên tắc đó đều dựa trên nền văn hoá Nhật Bản và tầm quan trọng của tập thể đối với cá nhân, thành những điều tương hợp với nền văn hoá Pháp – một nền văn hoá ít mang tính tập thể hơn nhiều. Như bạn sẽ thấy, “Mục tiêu quản lý cơ bản” nhấn mạnh nhiều đến sự thịnh vượng của cả tập thể và “Bảy nguyên tắc” lại cố gắng tạo ra một kiểu quan hệ ông chủ – người làm công thường thấy ở Nhật Bản. Điều này hoàn toàn trái ngược với mô hình của người Pháp, nơi các công đoàn được dựa trên một ngành nghề chứ không phải một công ty cụ thể như ở Nhật Bản.

Tập đoàn Matsushita

Mục tiêu quản lý cơ bản

Nhận thức rõ những trách nhiệm của chúng ta với tư cách là những nhà tư bản công nghiệp, chúng ta sẽ cống hiến sức mình cho sự tiến bộ và phát triển của xã hội và sự sung túc của nhân dân thông qua các hoạt động kinh doanh của chúng ta, do đó nâng cao được chất lượng cuộc sống trên khắp thế giới.

Bảy nguyên tắc

1. **Đóng góp cho xã hội:** Chúng ta sẽ luôn hành xử theo đúng với Mục tiêu quản lý cơ bản, thực hiện một cách trung thành những trách nhiệm của chúng ta với tư cách là những nhà tư bản công nghiệp đối với các cộng đồng mà ở đó chúng ta hoạt động.

2. **Công bằng và trung thực:** Chúng ta sẽ công bằng và trung thực trong tất cả những thoả thuận kinh doanh và hành vi cá nhân của chúng ta. Cho dù chúng ta có tài năng và hiểu biết đến đâu, nếu không có sự chính trực của cá nhân, chúng ta có thể không giành được sự kính trọng của những người khác, và cũng không nâng cao được lòng tự trọng của chính chúng ta.

3. **Hợp tác và tinh thần đồng đội:** Chúng ta sẽ dành hết khả năng để hoàn thành những mục tiêu chung của chúng ta. Cho dù các cá nhân chúng ta có tài năng đến đâu, không có sự hợp tác và tinh thần đồng đội chúng ta sẽ chỉ là một công ty trên danh nghĩa mà thôi.

4. **Nỗ lực không mệt mỏi vì sự tiến bộ:** Chúng ta sẽ nỗ lực không ngừng để nâng cao khả năng đóng góp cho xã hội của chúng ta qua các hoạt



động kinh doanh. Chỉ có thông qua nỗ lực không mệt mỏi này, chúng ta mới có thể hoàn thành được Mục tiêu quản lý cơ bản và đạt được sự bình yên và thịnh vượng lâu bền.

5. **Lịch sự và khiêm tốn:** Chúng ta sẽ luôn luôn thân ái và khiêm tốn, tôn trọng những quyền và nhu cầu của người khác nhằm củng cố những mối quan hệ xã hội lành mạnh và nâng cao chất lượng cuộc sống tại các cộng đồng của chúng ta.

6. **Thích nghi:** Chúng ta sẽ không ngừng điều chỉnh những suy nghĩ và cách cư xử của chúng ta cho phù hợp với những điều kiện luôn thay đổi xung quanh chúng ta, quan tâm tới việc hành động hoà hợp với tự nhiên để đảm bảo sự tiến bộ và thành công trong những nỗ lực của chúng ta.

7. **Biết ơn:** Chúng ta sẽ hành động với thái độ biết ơn đối với những lợi ích mà chúng ta đã nhận được, tin tưởng rằng thái độ này sẽ là một nguồn vui và sức sống bất tận, cho phép chúng ta vượt qua những trở ngại mà chúng ta phải đối mặt.

Phiên dịch và chuyển tải

Dễ thấy rằng mặc dù những nguyên tắc trên có thể sẽ có ý nghĩa với một nhân công người Nhật, giải thích cho một nhân công người Pháp sẽ khó hơn nhiều, bởi người này không cùng chia sẻ kinh nghiệm về một nền giáo dục theo đạo Phật. Trở ngại thứ nhất cần phải vượt qua là việc dịch những nguyên tắc này từ tiếng Nhật Bản sang tiếng Pháp. Một bản dịch nguyên văn có lẽ đã không có tác dụng bởi vì nhiều ngụ ý mạnh mẽ sẽ bị mất đi, cùng với một số những ý tứ mang tính tư tưởng hệ chỉ có ở người Nhật. Thay vào đó, công ty Matsushita đã sáng tạo ra một tập hợp những nguyên tắc bằng tiếng Pháp không phải dựa trên bản dịch nguyên văn, mà dựa vào một bản dịch đã được lược bỏ những chỗ thừa và những ý tứ không thể chuyển ngữ được trong nguyên bản và thay vào đó là đem lại cho nó một ngữ cảnh phổ thông mà những nhân công người Pháp sẽ hiểu được.

Để thực hiện những điều lệ ứng xử, tất cả các nhân công đều được tham dự các buổi hội thảo về triết lý của công ty và một số ví dụ thực tế từ những công ty Pháp khác để chứng tỏ những khái niệm này có thể được áp dụng ra sao. Những nhân công người Pháp được học cách hiểu những quan điểm của các nhà quản lý người Nhật của Matsushita tại Pháp và được khuyến khích tranh luận về giá trị của những nguyên tắc đó. Mục đích của các buổi hội thảo là nhằm tạo ra một ý thức về sở hữu của những nhân công người Pháp đối với những giá trị “ngoại quốc” đến từ bên kia trái đất. Mấu chốt thành công của dự án là ở chỗ cả các nhà quản lý cao cấp người Pháp và người Nhật đều tỏ rõ vai trò lãnh đạo trong lĩnh vực đó và tự mình làm gương áp dụng những giá trị đó trong hoạt động hàng ngày. Thay vì chỉ

là một ý thích nhất thời về quản lý trong thảng, “7 nguyên tắc” đã trở thành một phần trong các công việc hàng ngày của tất cả các nhân viên.

Hãy lập nó thành văn bản

Bất chấp tất cả những cuộc thảo luận về sự quan trọng của đạo đức công ty, một vài nghiên cứu đã chỉ ra rằng, ít nhất là ở ngoài nước Mỹ, thật đáng ngạc nhiên là chẳng có mấy công ty thực sự có một bản các điều lệ đạo đức và ứng xử được viết ra. Ví dụ như ở Úc, 71% các công ty không có điều lệ bằng văn bản và ở Nhật Bản, con số này là 70%. ở Đức, Pháp và Anh, con số đó vẫn còn dưới 60%. (Mặc dù vẫn còn thấp so với Hoa Kỳ, đó cũng là một sự cải thiện đáng kể so với con số chưa đầy 20% có điều lệ lập thành văn bản vào năm 1984).

Tuy nhiên, ngay cả những công ty đa quốc gia lớn mà có những bản điều lệ được viết ra cũng hiếm khi dành thời gian và sự quan tâm để đảm bảo rằng chúng có tính nhất quán ở các nền văn hoá khác nhau. Kết quả là người ta hầu như không quan tâm tới chúng khi ở ngoài trụ sở chính. Tuy nhiên, thị trường đang đòi hỏi phải thay thế thái độ thờ ơ đối với điều lệ đạo đức bằng một bản điều lệ có hiệu lực hơn mà người tiêu dùng có thể đánh giá là có một ảnh hưởng nào đó đến cách thức hoạt động của công ty.

Chống lại hối lộ và tham nhũng

Quan điểm từng được thừa nhận rộng rãi rằng việc nhận hối lộ và sự tồn tại của nạn tham nhũng theo một khía cạnh nào đó là một phần của một số nền văn hoá trên thế giới, đặc biệt là ở các nước đang phát triển, đã bị bác bỏ. Trên thực tế, ngụ ý rằng sự không trung thực và sự thiếu đạo đức đã ăn sâu vào trong nền văn hoá là một sự xúc phạm hoàn toàn đối với những nền văn hoá này. Mặc dù không còn nghi ngờ gì nữa rằng tham nhũng phổ biến hơn ở những thị trường mới nổi, nguyên nhân căn bản của nó là ở kinh tế, chứ không phải là văn hoá.

Đã có một sự thay đổi cơ bản trong cách suy nghĩ về những nguyên nhân của nạn ăn hối lộ và tham nhũng trong kinh doanh toàn cầu. Các chính phủ và công ty giờ đây nhận ra rằng có hai mặt đối với vấn đề này: một là mặt cầu, tức là những quan chức nhận hoặc đòi ăn hối lộ, thứ hai là mặt cung, tức là những công ty đa quốc gia, mà thường là có trụ sở tại những quốc gia phát triển và giàu có ở Bắc Mỹ, châu Âu và châu Á, đưa hối lộ để giành phần thắng trong kinh doanh. Để xoá bỏ nạn tham nhũng, cần phải tấn công cả hai mặt cầu và cung.

Tìm kiếm sự quyết tâm

Trọng tâm của cuộc tấn công mới được tiếp thêm sinh lực nhằm vào nạn hối lộ trong kinh doanh quốc tế có hai phần. Thứ nhất là: các quốc gia và các công ty đã đi đến kết luận rằng chiến đấu chống nạn hối lộ và tham nhũng không còn đơn giản chỉ là một yêu cầu về đạo đức mà còn là một vấn đề của kinh tế học về sự hiệu

quả. Thứ hai là: cách nhanh nhất để xoá bỏ nạn hối lộ và tham nhũng không phải là tập trung vào mặt cầu của phương trình mà là vào mặt cung và tìm ra những công ty và những quốc gia nuôi dưỡng hệ thống ăn hối lộ bằng cách trả tiền cho những quan chức tham nhũng. Hoa Kỳ là nước đi đầu với việc ban hành Đạo luật về những hành vi tham nhũng nước ngoài vào năm 1977 - đạo luật coi hành vi hối lộ của người nước ngoài đối với các quan chức chính phủ nhằm giành thắng lợi trong kinh doanh là hành vi phạm tội trên toàn liên bang. Nhưng chỉ trong những năm gần đây quốc gia này mới tạo được động lực thực sự cho một tiêu chuẩn chống hối lộ toàn cầu tại các nước công nghiệp hoá, nhiều nước trong số này đã cho phép các công ty xoá đi những khoản hối lộ các quan chức nước ngoài như một hình thức miễn giảm thuế.

Mặc dù tất cả các nước đều có luật cấm việc hối lộ các quan chức của nước mình, nhưng chỉ Hoa Kỳ và Thụy Điển cấm các công dân của mình làm tha hoá các quan chức chính quyền nước ngoài. Lập trường của Mỹ không phải được thúc đẩy hoàn toàn bởi đạo đức. Vào những năm 1970, Ủy ban Ngoại hối và Chứng khoán Hoa Kỳ đã khám phá ra rằng trên 400 công ty Mỹ thừa nhận đã có những khoản thanh toán đáng nghi ngờ hoặc bất hợp pháp trên 300 triệu USD cho các chính phủ và các chính trị gia nước ngoài trong thập kỷ trước đó. Và gần đây hơn, Bộ Thương mại Hoa Kỳ ước tính rằng trong khoảng từ giữa năm 1994 tới giữa năm 1996, các công ty Mỹ đã để mất 11 triệu USD trị giá các hợp đồng với nước ngoài do sự đưa hối lộ của các công ty đa quốc gia nước ngoài là đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, Bộ này còn cho biết nạn hối lộ vẫn có vai trò then chốt trong nhiều cuộc cạnh tranh xuất khẩu, trong đó các công ty đưa hối lộ vẫn giành phần thắng trong khoảng 80% các hợp đồng.

Chú ý văn hoá: Ngay cả luật pháp nghiêm ngặt của Hoa Kỳ cũng cho phép các công dân của nước này chi “những khoản tiền thúc đẩy”, hay là những khoản phí tăng thêm trả cho các quan chức nước ngoài để những quan chức này thực thi phận sự bình thường của họ.

#### Điều chỉnh lại trong tâm của cuộc đấu tranh

Ngày nay, các quốc gia đã nhất trí rằng các chi phí kinh tế là có thực: Những nghiên cứu gần đây đã cho thấy mối tương quan trực tiếp giữa mức độ tham nhũng và lượng đầu tư trực tiếp nước ngoài mà một nước nhận được; mức độ tham nhũng càng cao, lượng đầu tư nước ngoài càng thấp. Họ đồng ý rằng hối lộ dẫn tới sự phân bổ sai lệch các nguồn lực. Đôi khi các quan chức chính quyền được hối lộ để họ ủng hộ cho những dự án không cần thiết. Nó cũng làm xói mòn những nỗ lực của các chính phủ nhằm làm tăng của cải của quốc gia trong khi cùng lúc đó lại cho phép các chính quyền phản dân chủ nắm quyền lực.

Nhờ có những cố gắng của Mỹ, OECD và Liên Hợp quốc đã đẩy mạnh những nỗ lực nhằm xoá bỏ nạn hối lộ và tham nhũng khỏi nền kinh doanh toàn cầu.

Liên hợp quốc đang tập trung vào hoạt động rửa tiền buôn bán ma túy bất hợp pháp, cái mà tổ chức này coi là một trong những nguyên nhân sâu xa của tham nhũng ở nhiều nước. (Doanh thu bán lẻ của hoạt động buôn bán ma túy bất hợp pháp theo ước tính của Liên Hợp quốc vào khoảng 400 tỷ USD, gần gấp đôi doanh thu của ngành công nghiệp dược phẩm hợp pháp.) Trong khi đó, tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) đã soạn thảo một Công ước về đấu tranh chống nạn hối lộ các quan chức nhà nước nước ngoài trong các giao dịch kinh doanh quốc tế, bắt buộc các quốc gia tham gia ký kết phải coi việc hối lộ các quan chức nước ngoài là hành vi tội phạm cho dù nó diễn ra ở bất cứ nơi nào trên thế giới. Công ước này sẽ tạo ra một tác động toàn cầu bằng việc tấn công vào “mặt cung” của phương trình hối lộ và sẽ làm tăng lòng tin và hiệu lực thực thi pháp luật của các chính quyền chống lại “mặt cầu” bằng cách gia tăng những nỗ lực chống tham nhũng ở những nước đang phát triển và ở những nước đang trong quá trình chuyển đổi kinh tế như ở Trung và Đông Âu.

## Chương 16

### Nhóm làm việc đa văn hoá

‘Nhân dân là vốn quý nhất của chúng ta’ - Stalin

Sự tăng lên nhanh chóng trong việc sử dụng các nhóm làm việc và sự tăng trưởng của kinh doanh giữa các quốc gia và các công ty toàn cầu đang dẫn tới sự phát triển của một thể hệ nhà quản lý công ty mới – những nhà quản lý chuyên nghiệp pha trộn giữa các nền văn hóa quốc tế. Tin tưởng vào sự quản lý giữa các nền văn hoá, những nhà chuyên nghiệp này không còn sử dụng những kỹ thuật quản lý của Mỹ, Đức, Anh hay Nhật để thúc đẩy các nhóm làm việc đa văn hoá toàn cầu đạt thành tích tốt. Thay vào đó, họ đang phát triển một tập hợp kỹ năng hoàn toàn mới, một tập hợp nhà các nhà quản lý quốc tế này sẽ có thể sử dụng và điều chỉnh cho bất cứ nhóm làm việc đa quốc gia nào bất kể nguồn gốc văn hoá của các thành viên. Những kỹ năng này cũng có thể được chuyển ngữ ở bất cứ nơi nào trên thế giới. Tiến ra toàn cầu, quốc tế hoá các hoạt động, phân bố lại các nhà máy sản xuất hay văn phòng và tiến hành các chiến dịch marketing ở nhiều nền văn hoá là những câu thần chú và những khẩu hiệu của thể hệ các nhà quản lý kinh doanh chuyên nghiệp mới này. Để thành công, họ đã biết cách làm thế nào để đối xử với những nhóm chiết trung về mặt dân tộc và văn hoá. Những nhà quản lý này hiểu được những thành tố cơ bản của cạnh tranh quốc tế và dành thời gian để nghiên cứu văn hoá, chính trị và kiểu cách vận hành của các thị trường thế giới.

#### Một nền kinh tế, nhiều nền văn hoá

Có lẽ không ở đâu trên thế giới mà nhu cầu về, và sự thiếu hụt, những nhà quản lý đa văn hoá có kinh nghiệm lại rõ ràng như ở châu Âu. Sự ra đời của đồng tiền chung châu Âu mới (đồng Euro) và sự hội nhập ngày càng tăng của các nền văn hoá khác nhau trên lục địa này thành một nền văn hoá kinh doanh duy nhất, cùng với những quy tắc giao dịch được tiêu chuẩn hoá và những đòi hỏi về tính minh bạch, đang buộc nhiều công ty châu Âu phải xây dựng một chiến lược toàn châu Âu cho việc quản lý những cơ sở kinh doanh phân bố rải rác trên khắp lục địa châu Âu. Vì rất nhiều lý do, cách tiếp cận toàn châu Âu này đã thay thế cho kiểu cơ cấu tổ chức tùy theo từng nước đã từng được ưa thích. Không có gì là ngạc nhiên khi chính những công ty đa quốc gia của Mỹ là những người đã đi trước các công ty châu Âu trong việc xây dựng những cơ cấu và chiến lược để hoạt động có hiệu quả trên toàn châu Âu.

Người Mỹ chính là những người đầu tiên nhận thấy những lợi thế của chi phí thấp hơn, tính hiệu quả hoạt động được tăng cường, sự thống nhất của các dịch vụ và sản phẩm, cũng như việc bỏ qua không sử dụng các nhà quản lý chỉ muốn phục vụ tại đất nước quê hương mình, rất lâu trước khi người châu Âu kịp nhận ra. Ngày nay, vấn đề đang đặt ra cho các công ty đa quốc gia của cả Mỹ và châu Âu là sự

thiếu hụt những nhà quản lý mà không những có kỹ năng ngoại ngữ cần thiết mà còn có tầm nhìn toàn châu Âu. Điều này bao gồm khả năng xây dựng và điều hành có hiệu quả những nhóm làm việc đa văn hoá - vốn đã trở thành những khối kết cấu cơ bản của các hoạt động kinh doanh quốc tế.

#### Tầm nhìn toàn cầu

Nhà quản lý quốc tế chuyên nghiệp không còn chỉ nghĩ về một nền văn hoá mà phải có cách nhìn toàn cầu về mỗi thách thức trong kinh doanh. Thế nào là có một tầm nhìn toàn cầu? Điều đó có nghĩa là:

- Không bao giờ hài lòng với một lời giải thích cho một sự việc. Nhà quản lý quốc tế biết rằng những sự nhận thức là rất khác nhau và không thể có khả năng hai cá nhân từ hai nền văn hoá khác nhau sẽ nhìn nhận một tình huống hoàn toàn giống nhau.

- Chấp nhận cuộc sống như một sự cân bằng của các lực lượng đối lập cần phải được đánh giá đúng mức, được dự liệu và được chế ngự.

- Tập trung vào việc chế ngự mâu thuẫn chứ không phải giải quyết mâu thuẫn. Mỗi nền văn hoá có một cách riêng để giải quyết mâu thuẫn và có lẽ là không thể sử dụng một cách thức duy nhất để có thể chấm dứt mâu thuẫn trong một nhóm làm việc đa văn hoá mà làm hài lòng tất cả các cá nhân. Nhà quản lý quốc tế cần phải nhạy cảm với điều này để hạn chế mâu thuẫn và phải có nhiều cách thức trong việc cố gắng giải quyết mâu thuẫn.

- Hãy tin tưởng vào tiến trình chứ không phải là cơ cấu để đối phó với những vấn đề phát sinh ngoài ý muốn. Nhà quản lý biết rằng một quá trình hiệu quả thì có sức mạnh hơn so với cơ cấu và là mấu chốt để đạt được sự thích ứng về mặt tổ chức.

- Nhìn nhận sự đa dạng và làm việc theo nhóm đa văn hoá như là một hình thức cơ bản trong đó nhóm làm việc có thể thực hiện được những mục tiêu của tổ chức, mục tiêu chuyên môn và mục tiêu cá nhân của họ.

- Hãy coi sự thay đổi là một cơ hội và yên tâm với sự mơ hồ.

- Nhấn mạnh vào sự thu nhận thay vì sự loại trừ trong phong cách quản lý khi tình huống đòi hỏi điều đó.

#### Những nhóm làm việc toàn cầu, những thách thức

##### toàn cầu

Làm việc theo các nhóm trên toàn cầu đặt ra những vấn đề mà thường không gặp phải trong trường hợp một nhóm người làm việc cùng nhau trong cùng một thành phố hay thậm chí cùng một văn phòng. Trong số đó có:

- Phải làm việc trên những múi giờ khác nhau.
- Bị mất đi lợi ích của việc hiểu được những hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ; những tín hiệu và đầu mối quan trọng về mục đích và cam kết thực sự có thể bị mất đi.
- Việc không có liên hệ xã hội trực tiếp với các thành viên khác trong nhóm gây khó khăn cho việc xây dựng các quan hệ cá nhân, những mối quan hệ giúp người ta vượt qua những sự khác biệt về văn hoá và khuyến khích những điểm tương đồng.
- Khó khăn trong việc phối hợp hoặc tối thiểu hoá những sự khác biệt về văn hoá như quan điểm về thời gian, mục đích và việc ra quyết định.

Khi các nhóm đa văn hoá làm việc cùng nhau ở cùng một địa điểm, họ gần như sẽ luôn tạo ra những nền văn hóa theo nhóm của riêng họ, dựa trên tính chất của công việc phân công, quốc tịch của mỗi thành viên, tổ chức của nhóm, những kỹ năng và quan điểm của người đứng đầu nhóm. Về bản chất, nhóm làm việc sẽ xây dựng nên một tính cách riêng của nhóm, đôi khi là một tính cách dễ chịu nhưng đôi khi là một sự khó chịu nếu không được xử lý đúng đắn.

#### Sự phát triển của các nhóm đa văn hoá

Khi các nhóm đa văn hoá làm việc cùng nhau, họ chắc chắn sẽ cùng đi theo (hoặc trong một số trường hợp là tách ra) một trong bốn cách sau:

1. **Hoà nhập:** Các thành viên nhận ra rằng mỗi nền văn hoá đều có những điểm hay để công hiến. Nhóm sẽ lựa chọn những điểm tốt nhất từ mỗi nền văn hoá và hoà trộn chúng thành một tính cách riêng của nhóm, một tính cách phản ánh bản chất khác nhau của các thành viên. Trong một thế giới lý tưởng, tất cả các nhóm đa văn hoá sẽ phát triển theo cách thức này. Không may là họ lại không làm như vậy. Tuy nhiên, một nhóm hoà thuận là một nhóm có thành tích làm việc cao.
2. **Đồng hoá:** Trong trường hợp này, nhóm thiểu số sẽ tự nguyện thích nghi với văn hoá của nhóm đa số. Mặc dù điều này có thể tránh được nhiều mâu thuẫn cố hữu trong môi trường một nhóm đa văn hoá, nó lại không giúp tận dụng được sự đa dạng về văn hoá và nói chung ý tưởng hình thành một nhóm đa văn hoá sẽ không thực hiện được.
3. **Phân tách:** Điều này xảy ra khi các thành viên thuộc nền văn hoá thiểu số giữ khoảng cách với những người thuộc nền văn hoá đa số. Trong trường hợp này, nhóm không bao giờ thực sự hoà hợp và sẽ phát sinh những mâu thuẫn. Một lần nữa tính tương trợ có thể có được từ sự đa dạng văn hoá lại bị mất đi.
4. **Cô lập:** Đây là kịch bản tồi tệ nhất. Sự cô lập xuất hiện khi các thành viên nhóm văn hoá thiểu số bị buộc phải từ bỏ những cách thức xử sự thông thường

của họ khi nhóm đa số đưa ra quan điểm “hoặc là các anh theo chúng tôi hoặc là chống lại chúng tôi”. Hiển nhiên là, nhóm thiểu số bực bội với nhóm đa số, toàn nhóm trở nên rối loạn do sự bất đồng quan điểm và năng suất sẽ giảm xuống khi mà hoặc nhóm đa số hoặc nhóm thiểu số cảm thấy không thoải mái với nhóm kia.

Chú ý văn hoá: Thuật ngữ “tính đa dạng” khi được áp dụng ở nơi làm việc được truyền bá đầu tiên là ở Mỹ để mô tả những thuộc tính và những đóng góp về văn hoá của từng cá nhân công nhân. Nó có thể là một thuật ngữ tích cực, cũng có thể mang nghĩa miệt thị. Đại đa số có khuynh hướng coi nhẹ ảnh hưởng của tính đa dạng trong khi số ít lại sử dụng thuật ngữ này như là một lời kêu gọi tập hợp. Đây là một thuật ngữ có sức mạnh về văn hoá và nên sử dụng chỉ sau khi đã đánh giá được những quan điểm tại nơi làm việc.

#### Có phải tất cả các nhóm đều thành công?

Các nghiên cứu và lý lẽ thông thường khẳng định rằng người ta đã nhất trí về vài điểm cơ bản về việc làm thế nào để xây dựng và quản lý một nhóm có thành tích cao. Các nhà tư vấn đã viết hàng núi sách và bài báo đề ca ngợi những nguyên tắc quản lý cơ bản này. Những điều sau đây được tóm tắt từ quan điểm của Tiến sĩ Rebecca Proehl về chủ đề này được phân chia thành từng điểm một:

- Sự lãnh đạo cùng tham gia: Không phải tất cả các nền văn hoá đều đánh giá cao kiểu lãnh đạo này. Nhiều nền văn hoá (Mỹ La tinh, nhiều nền văn hoá châu á) ưa thích một kiểu lãnh đạo có thứ bậc tôn ti mà người lãnh đạo chịu hoàn toàn trách nhiệm về tất cả các quyết định chính trong nhóm. Họ mong đợi những người lãnh đạo phải hiểu biết và có trách nhiệm. Trong khi đó, có những nền văn hoá khác lại mong đợi rằng lãnh đạo của họ phải có tính tham gia và ưa thích một kiểu người tạo điều kiện thuận lợi cho nhóm hơn là một nhà lãnh đạo. Do vậy, nếu một nhóm đa văn hoá thực sự đa dạng về văn hoá, không thể trông mong rằng một kiểu lãnh đạo duy nhất sẽ có hiệu quả. Một gợi ý để giải quyết câu hỏi hắc búa này: hãy phân chia nhiệm vụ trong nhóm và sử dụng những phong cách lãnh đạo khác nhau để hoàn thành những nhiệm vụ đó.

- Giao tiếp tốt: Với rất nhiều phong cách giao tiếp ở các nền văn hoá trên toàn cầu như vậy, chỉ xác định “giao tiếp tốt” có nghĩa là gì cũng đã là khó rồi. Các thành viên nhóm đến từ những nền văn hoá bối cảnh thấp như Đức và Hoa Kỳ sẽ cho rằng giao tiếp tốt là phải chính xác, thẳng thắn và chi tiết. Tuy nhiên, những cá nhân đến từ những nền văn hoá bối cảnh cao như Ả Rập Xê út, Braxin, Nhật Bản sẽ định nghĩa giao tiếp tốt là gián tiếp và có nhiều những tín hiệu không lời. Cách tốt nhất để giải quyết tình thế nan giải này là xác định ngay từ đầu với nhóm rằng giao tiếp tốt trong nhóm có nghĩa là gì. Có thể nó sẽ có nghĩa là cả hai bên sẽ cần phải thoả hiệp, với việc những người thuộc nền văn hoá bối cảnh thấp sẽ giảm bớt



sự thẳng thắn trong khi những người đến từ nền văn hoá bối cảnh cao trở nên bớt tinh vi hơn và thẳng thắn hơn.

- Sẵn lòng giải quyết mâu thuẫn: Điều này thường được hiểu có nghĩa là đưa mâu thuẫn ra giải quyết công khai. Nhưng những nền văn hoá khác nhau nhìn nhận và giải quyết mâu thuẫn theo những cách rất khác nhau. Những nền văn hoá bối cảnh thấp có xu hướng đối mặt thẳng với mâu thuẫn trong khi những cá nhân đến từ những nền văn hoá bối cảnh cao sẽ bị lúng túng và khó chịu với một cách tiếp cận trực tiếp như vậy. Một chiến lược là sử dụng các chiến lược khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau tùy thuộc vào thành phần văn hoá của nhóm. Một lựa chọn khác là mời tới một người trung gian để giải quyết mâu thuẫn.

- Những mục đích và mục tiêu rõ ràng: Các thành viên trong nhóm đến từ những nền văn hoá bị chi phối bởi nhiệm vụ sẽ có một quan điểm khác nhiều về những mục đích và mục tiêu thích hợp. Họ sẽ chấp nhận một khoảng thời gian ngắn hơn để đạt mục tiêu so với những cá nhân đến từ những nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ - những người thường coi thời gian ít gấp gáp hơn và có một tầm nhìn xa hơn cho việc đạt mục tiêu. Đối với một nhà quản lý chỉ chọn lựa một nhóm những mục đích dựa trên một trong hai quan điểm trên, anh ta sẽ đối mặt với rủi ro bị mất đi sự ủng hộ của những thành viên khác trong nhóm. Cách giải quyết là thành lập một tập hợp những mục đích ngắn hạn bị chi phối bởi nhiệm vụ kết hợp với những mục đích có thể đạt được trong một khoảng thời gian dài hơn, ít căng thẳng hơn.

- Phối hợp và tổ chức tốt: Điều này thường được hiểu có nghĩa là một sự phác hoạ rõ ràng những vai trò công việc của các cá nhân và những trách nhiệm của cá nhân trong nhóm. Điều này sẽ có tác dụng tốt đối với những thành viên đến từ những nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân như Úc và Hoa Kỳ. Tuy nhiên, nó lại xung đột với những niềm tin cơ bản của những người thuộc các nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể như Trung Quốc và Nhật Bản. ở đây, lợi ích của cả nhóm là tối cao và trọng tâm là sự phụ thuộc, cho dù là thuộc về một xã hội hay là một nhóm làm việc. Chọn ra một số cá nhân cho những trách nhiệm đặc biệt là một sự xúc phạm đối với những người thuộc những nền văn hoá tập thể. Giải pháp duy nhất là suy nghĩ cẩn thận về cách tổ chức nhóm và xem xét đến những quan điểm của những nền văn hoá đối lập.

- Ra quyết định đồng thuận: Việc ra quyết định chịu ảnh hưởng của quan điểm của một nền văn hoá về quyền lực và chủ nghĩa cá nhân. Những nhân công đến từ những nền văn hoá có khoảng cách quyền lực lớn như ở Trung Đông sẽ không mong đợi được hỏi ý kiến về các quyết định, trong khi những người đến từ một nền văn hoá có khoảng cách quyền lực nhỏ sẽ coi điều đó là quan trọng. Thay vì giả định rằng tất cả các thành viên đều muốn có một hình thức ra quyết định đồng thuận, hãy điều chỉnh quá trình ra quyết định theo sự pha trộn về văn hoá.

### Xây dựng nhóm đa văn hoá

Trong việc xây dựng nhóm đa văn hoá người ta cần phải bớt máy móc hơn và linh hoạt hơn khi tập hợp một nhóm làm việc thuần nhất về văn hoá. Sau đây là ba quy tắc cơ bản để xây dựng nhóm đa văn hoá có hiệu quả:

1. Xác định bản chất và những ý nghĩa của những sự khác biệt về văn hoá trong nhóm.
2. Thiết lập một cơ sở để xây dựng sự hiểu biết và nhận thức về những sự khác biệt văn hoá và cách thức để đối phó với chúng.
3. Hình thành một khuôn khổ để xây dựng một nhóm có thành tích cao có cân nhắc tới những sự khác biệt văn hoá.

Những quan tâm của nhóm :

Là một nhà quản lý nhóm đa văn hoá, bạn có thể tính đến việc các thành viên trong nhóm của bạn sẽ có những câu hỏi và những mối quan tâm cần được giải đáp. Có thể bạn sẽ cần có những câu trả lời cho ít nhất là 3 câu hỏi sau:

1. Công việc theo nhóm đa văn hoá, đa chức năng sẽ tác động tới họ, tới quá trình làm việc của họ, địa vị nghề nghiệp của họ ra sao?
2. Những hệ thống đền bù sẽ làm việc ra sao?
3. Những phần thưởng và sự công nhận sẽ được chia sẻ ra sao?

### Những thách thức trong nước

Sự dịch chuyển của nhân công giữa các nước ở châu Âu và làn sóng những người nhập cư ngày càng tăng đổ bộ vào nước Mỹ đã làm cho việc xây dựng những kỹ năng quản lý đa văn hoá trở nên quan trọng không chỉ cho những dự án quốc tế mà còn cho cả những hoạt động trong nước. Các nhà quản lý Đức có thể lại thấy mình đang điều hành một lực lượng lao động mà phần đông là người Việt Nam hay người Thổ Nhĩ Kỳ. Một nhà quản lý Canada có thể nhận thấy bản thân đang điều hành một phòng gồm toàn những kỹ sư phần mềm Ấn Độ. Một quản đốc người Úc có thể nhận thấy tiếng Trung Quốc là thứ tiếng được dùng chủ yếu ở trong nhà máy của ông ta.

Một ví dụ khác về những công nhân Hồi giáo ở nhà máy của công ty Whirlpool ở Nashville, bang Tennessee, những người đòi hỏi có một khoảng thời gian nghỉ không đứng dây chuyên để cầu nguyện hàng ngày (những người Hồi giáo ngoan đạo cầu nguyện 5 lần mỗi ngày). Kiểu quần áo đạo Hồi truyền thống rộng lưng thùng nào có thể được mặc để đảm bảo an toàn khi đứng gần dây chuyền máy cũng được đưa ra thảo luận. Hội đồng quan hệ Mỹ – Hồi giáo cho rằng những mâu

thuần ở nơi làm việc đang tăng lên do ngày càng nhiều người Hồi giáo nhập cư vào Mỹ và tìm kiếm việc làm. 60% thời gian của hội đồng này được dành cho việc giải quyết những tranh chấp tại nơi làm việc. Rõ ràng là những nhà quản lý đa văn hoá không chỉ cần tới trong những công việc ở tầm quốc tế.

#### Khủng hoảng lãnh đạo toàn cầu

Tầm quan trọng ngày càng tăng của việc xây dựng nhóm trên phạm vi toàn cầu đã tạo ra nhu cầu lớn hơn về các nhà lãnh đạo kinh doanh. Cho tới nay, các công ty đã không tìm được đủ những nhà lãnh đạo toàn cầu để đáp ứng nhu cầu của họ, dẫn tới cái có thể được gọi là một cuộc khủng hoảng lãnh đạo kinh doanh toàn cầu. Một nghiên cứu toàn cầu tiến hành bởi “The Conference Board”, một tổ chức nghiên cứu kinh doanh đóng tại Mỹ, đã phát hiện rằng chỉ có 8% các tổng giám đốc điều hành và các nhà quản lý cao cấp ở các công ty đa quốc gia đánh giá năng lực quản lý tổng thể của công ty họ là xuất sắc. Một nghiên cứu khác tiến hành bởi nhà tư vấn Allen Morrison đã phát hiện rằng 75% các nhà quản lý của các công ty đa quốc gia tin rằng công ty của họ không có đủ các nhà lãnh đạo toàn cầu để thoả mãn nhu cầu. Tuy vậy, chưa đầy 8% những công ty này thực sự có một chương trình phát triển lãnh đạo đã sẵn sàng.

Vai trò của lãnh đạo trong kinh doanh là sống còn. Một khảo sát khác về các nhà quản lý kinh doanh cao cấp, do công ty tư vấn Watson Wyatt có trụ sở tại Anh tiến hành, phát hiện rằng 80% số người trả lời tại Anh cho rằng sự lãnh đạo yếu kém là nguyên nhân cơ bản của những thất bại kinh doanh. ở lục địa châu Âu, 67% các nhà quản lý coi đó là nguyên nhân chính của thất bại.

#### Phát triển những nhà lãnh đạo toàn cầu

Bạn thường nghe nói về “những nhà lãnh đạo sinh ra một cách tự nhiên” và “những kiểu lãnh đạo” như thể họ là những nhân vật thần thoại, những người có khiếu lãnh đạo do gen di truyền. Trên thực tế, các nhà lãnh đạo không phải được sinh ra, mà họ phải được phát triển nên. Khả năng lãnh đạo có thể được dạy dỗ qua một chương trình nghiêm chỉnh cố vấn, cung cấp những kinh nghiệm phong phú và một kế hoạch phát triển lãnh đạo. Điều này cũng đúng với các nhà lãnh đạo toàn cầu. Có lẽ khía cạnh quyết định nhất là các tổ chức phải bắt đầu phát triển lãnh đạo ngay từ rất sớm nếu họ muốn duy trì được tính cạnh tranh cao trên thị trường thế giới. Những biện pháp phát triển lãnh đạo phổ biến nhất ở các công ty toàn cầu ngày nay là:

- Tạo ra những nhóm lãnh đạo toàn cầu: Điều này khiến những nhóm này phải đối mặt với vô số những thách thức và trách nhiệm cũng như khiến cho những nhà quản lý trong nước thành công cần phải hình thành những kỹ năng quản lý mới hoàn toàn. Nhà quản lý trong nước thành công có thể không phải lúc nào cũng là một nhà quản lý quốc tế thành công.

- Phát triển những nhân công địa phương thành những ứng cử viên lãnh đạo tiềm năng: Các công ty đang nhìn ra ngoài thị trường trong nước để tìm kiếm những ứng cử viên lãnh đạo, do vậy đã mở rộng nguồn lãnh đạo tiềm năng. Những công ty toàn cầu thực sự không có sự phân biệt đối xử về dân tộc hay văn hoá trong việc chọn lựa lãnh đạo.

- Luân chuyển những sự phân công quốc tế: Điều này khiến các nhà lãnh đạo tiềm năng phải đối mặt với hàng loạt những phong tục, những nền văn hoá và kiểu thị trường.

- Tạo ra một con đường sự nghiệp quốc tế rõ ràng: Trước đây, những chi nhánh trong nước và quốc tế của các công ty thường được coi gần như là những công ty khác nhau. Thường thì những người đi ra làm việc nước ngoài khi về nước sẽ nhận được phần thưởng là sự đậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp. Điều này không còn đúng nữa. Các công ty đang tạo ra một con đường sự nghiệp lãnh đạo mà trong đó kinh nghiệm làm việc quốc tế là một yêu cầu cơ bản. Ngày nay, những ai làm việc trong nước sẽ kết thúc với một sự nghiệp mờ nhạt.

- áp dụng một chương trình cố vấn đa văn hoá: Điều này củng cố thêm những bài học ở nước ngoài và giúp xây dựng cầu nối giữa các nền văn hoá.

#### Sự hiệu quả của lãnh đạo toàn cầu

Một nhà lãnh đạo phải tạo được cảm hứng cho những thành tích hoạt động tốt. Vậy bạn đánh giá sự hiệu quả và đóng góp của một nhà lãnh đạo như thế nào? Ngày nay các công ty tin rằng những cách đánh giá truyền thống về sự hiệu quả của lãnh đạo đã chú trọng quá nhiều tới những tính cách cá nhân của nhà lãnh đạo. Người ta đã không quan tâm đầy đủ tới mục đích thực sự của lãnh đạo, đó là thành công của nhóm. Logic chủ đạo giờ đây là những gì nhóm làm được mới là quan trọng nhất. Theo “The Conference Board”, 64% các công ty ngày nay sử dụng thành tích của nhóm làm một thước đo về tính hiệu quả của lãnh đạo.

#### **Những mẹo lãnh đạo**

Có 10 hành vi lãnh đạo cơ bản tạo nên sự khác biệt giữa những nhà lãnh đạo kinh doanh xuất sắc với những người tầm thường. Một nhà lãnh đạo toàn cầu thành công cần phải:

1. Đưa ra những mục tiêu rõ ràng
2. Xây dựng các nhóm làm việc
3. Đạt được các mục đích đơn vị
4. Nâng cao được thành tích của các cá nhân và của nhóm
5. Đưa ra các quyết định khó khăn

6. Giành được các dự án cho nhóm/nhân viên
7. Tạo được sự nhiệt tình và lòng tự hào
8. Khiến cho nhóm cảm thấy quan trọng
9. Dạy (và học) từ những sai lầm thực sự
10. Quản lý tài năng sáng tạo một cách hiệu quả

## Chương 17

### Marketing đa văn hoá

Những cơ hội nhỏ thường là khởi đầu của những doanh nghiệp vĩ đại – Demosthenes

Trên hết, marketing đa văn hoá thực sự là về giao tiếp giữa các nền văn hoá. Hãy xem xét các công dân của Đế chế La Mã, nền văn minh đầu tiên trên trái đất sinh ra để mua sắm. Ngay từ hồi đó, các thương nhân đã giải quyết bài toán nan giải về marketing đa văn hoá bằng cách dựng nên những biển hiệu bên trên những cửa hiệu của họ, thể hiện những hình vẽ về hàng hoá bên trong. Điều đó không chỉ giúp ích cho dân cư không biết đọc biết viết của Đế chế La Mã mà còn giúp các thương nhân chuyển được thông điệp thương mại của họ đi khắp các xã hội không nói tiếng Latin mà Đế chế La Mã đã chinh phục được. Lần ngược thời gian hơn nữa, chúng ta sẽ thấy rằng những nguyên tắc cơ bản của việc thuyết phục hiệu quả được nêu ra bởi Aristotle hơn 2350 năm trước vẫn có thể được áp dụng để bán sản phẩm ngày nay như là chúng đã được áp dụng cho các cuộc tranh luận công khai tại thành Athens cổ đại. Rõ ràng là giao tiếp là gốc rễ cơ bản của marketing hiện đại.

#### Giao tiếp với khách hàng

Không còn nghi ngờ gì nữa rằng kỷ nguyên của marketing toàn cầu đã đến. Tỷ lệ phần trăm tổng sản phẩm quốc nội của Hoa Kỳ do thương mại quốc tế đóng góp đã tăng từ 5% lên tới 20% trong vòng 25 năm qua. Chi tiêu quảng cáo toàn cầu đạt tới 400 tỷ USD lần đầu tiên vào năm 1998. Chỉ riêng ở Hoa Kỳ, số công ty tìm kiếm các thông tin nghiên cứu thị trường trên toàn cầu đã tăng rất mạnh. Những nghiên cứu như vậy là một trong những bước đầu tiên để đối mặt với thách thức marketing quốc tế.

Tạp chí Tin tức Marketing của Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ cho biết 32 trong số 50 công ty nghiên cứu hàng đầu của nước này đã có doanh thu từ những công việc nghiên cứu thực hiện bên ngoài nước Mỹ trong năm 1998. Con số này nhiều hơn gấp 3 lần con số công ty nghiên cứu báo cáo có hoạt động ở nước ngoài vào năm 1989. Trong số 50 công ty hàng đầu đó, 2,1 tỷ USD, tương đương 41% doanh thu, do các chi nhánh và các dự án bên ngoài nước Mỹ đóng góp, nhiều hơn so với chỉ 30,5% vào năm 1989.

#### Tại sao phải vươn ra toàn cầu?

Câu trả lời đơn giản nhất cho câu hỏi này là: Những sự cải thiện về kỹ thuật thông tin liên lạc, từ các vệ tinh toàn cầu tới các máy fax và Internet, đã tạo điều kiện dễ dàng cho việc quản lý chặt chẽ hoạt động kinh doanh toàn cầu hơn rất

hiều so với trước kia. Khoảng cách, đã từng là cản trở lớn nhất đối với sự mở rộng hoạt động ra nước ngoài, giờ đây không còn có nhiều ý nghĩa như trước kia. Về cơ bản, nếu bạn là một công ty có trụ sở tại Paris, việc quản lý và liên lạc với một chi nhánh kinh doanh tại Bắc Kinh có lẽ cũng không còn rắc rối nhiều hơn việc quản lý và liên lạc với một chi nhánh kinh doanh tại Lyon.

Bên cạnh sự dễ dàng ngày càng tăng trong thông tin liên lạc, các thị trường trong nước và khu vực của các công ty đa quốc gia đang trở nên chật chội hơn bao giờ hết. Lo sợ về sự trì trệ, những công ty này đang nhìn ra nước ngoài để tìm kiếm sự tăng trưởng và cơ hội. Và khi những công ty khác cũng làm như vậy, cuộc cạnh tranh đã buộc ngay cả những công ty đa quốc gia e ngại rủi ro nhất cũng phải tìm kiếm những biện pháp tăng trưởng dự phòng. Chỉ dựa vào một thị trường trong nước có thể là liều độc dược đối với ngay cả những công ty cỡ vừa, chưa nói gì đến những công ty lớn hơn.

Người tiêu dùng toàn hành tinh

Của cải ngày càng tăng của các quốc gia đã tạo ra một hành tinh những người tiêu dùng, những người mà bất chấp những khác biệt văn hoá sâu sắc, có thể có nhiều điểm chung hơn là nhiều nhà tiếp thị ngờ vực. Bên cạnh việc quan tâm đến vấn đề khoảng cách, sự toàn cầu hoá các phương tiện thông tin đại chúng và sự mở rộng của các đài phát sóng như CNN của Mỹ và Sky Channel của Anh đã khiến cho một số thông tin được phổ cập. Các tạp chí, từ Time và Vogue (Mỹ), Economist (Anh), Burda Moden (Đức) cho tới Paris Match (Pháp), đã đóng vai trò là những người thống nhất văn hoá.

Dân cư thế giới đã có sự tiếp cận mới với cùng những anh hùng, những xu hướng âm nhạc, những sản phẩm, thời trang và thông tin tiêu dùng như nhau. Sự tiếp cận này đã góp phần đập tan những rào cản văn hoá. Các xã hội đã từng có thời hoàn toàn chỉ biết đến bản thân giờ đây đã thừa nhận những Ralph Lauren, Dior, Mickey Mouse, Pele, và Michael Jordan. Mặc dù phạm vi người tiêu dùng được mở rộng rõ ràng là một lợi ích của việc vươn ra toàn cầu, đó không phải là lợi ích duy nhất. Các công ty mà đã đương đầu với thách thức marketing toàn cầu thường quay trở lại với sự hiểu biết tốt hơn về cạnh tranh. Họ thậm chí còn tìm ra những sản phẩm mới mà họ có thể sử dụng làm lợi thế tại thị trường trong nước.

Những sai lầm nổi tiếng

Hàng năm có hơn 40.000 sản phẩm được tung ra thị trường toàn cầu (hơn một nửa số đó là ở nước Mỹ). Khoảng 85% số sản phẩm này thất bại. Con đường tới sự thành công trong marketing quốc tế được xây dựng trên những mảnh vụn của những chiến dịch quảng cáo và marketing thất bại. Phần lớn những chiến dịch này thất bại do những sự hiểu nhầm trong giao tiếp giữa các nền văn hoá, những chiến dịch còn lại thất bại bởi vì những nhân viên thuộc phòng marketing đã không làm

tốt nhiệm vụ nghiên cứu của họ. Bài học chủ yếu rút ra là: hãy chuẩn bị thật tốt. Bằng mọi giá, hãy phiên dịch ngược lại những khẩu hiệu và phương châm (ít nhất là 2 lần) và xem xét kỹ những cách diễn đạt đặc biệt đó. Sau đây chỉ là một danh sách ngắn những sai lầm ngớ ngẩn trong giao tiếp và marketing:

Những thất bại trong giao tiếp

- Electrolux, một nhà sản xuất máy hút bụi ở bán đảo Scandinavia, đã không nghĩ được gì khác ngoài việc sử dụng y nguyên một câu quảng cáo đã từng thu được thành công lớn ở Anh cho thị trường Mỹ. Thật không may, câu nói “Nothing sucks like an Electrolux” lại có một nghĩa rất khác ở Mỹ chứ không như ở Anh. ở Mỹ, từ “suck” là một từ lóng tệ hại.

- Khi General Motors tung ra sản phẩm xe Chevy Nova ở Nam Mỹ, nó rõ ràng không hề biết rằng từ “no va” có nghĩa là “nó không chạy” trong tiếng Tây Ban Nha. Sau khi công ty tìm ra lý do tại sao nó không bán được chiếc xe nào, nó đã đổi tên mẫu xe mới ở những thị trường nói tiếng Tây Ban Nha sang Caribe hoặc Caribbean.

- Công ty Ford Motor cũng gặp phải vấn đề tương tự khi mẫu xe Pinto của nó, một loại xe bán rất chạy ở Mỹ, lại chẳng tạo được ấn tượng nào ở đất nước Braxin nói tiếng Bồ Đào Nha. Nguyên do là Pinto là từ lóng để gọi “những bộ phận sinh dục nam tính nhỏ bé”. Ford đã phải dỡ bỏ tất cả những tấm biển đề tên cũ và thay bằng tên Corcel, có nghĩa là con ngựa.

- Một lỗi phiên dịch ở Italy đã khiến cho công ty Schwepes của Anh phải rất bối rối. Một chiến dịch quảng cáo cho sản phẩm Tonic Water của công ty này không hiểu tại sao lại được dịch thành Schwepes Toilet Water (nước vệ sinh Schwepes).

- Công ty du lịch Kinki Nippon, một công ty du lịch hàng đầu của Nhật Bản, nhận thấy những văn phòng tại Anh và Mỹ của nó tràn ngập những cú điện thoại của những kẻ quan tâm đến những tour du lịch sex sau khi công ty tung ra một chiến dịch khuyến mãi ở hai nước này. Công ty đã thất bại vì không nhận ra rằng “kinki” (phát âm thành kinky) mang ý nghĩa của hoạt động tình dục không bình thường theo tiếng Anh. Rốt cuộc Kinki đã phải đổi tên tại những nước nói tiếng Anh.

- Công ty Coors tung ra câu khẩu hiệu “Hãy nói lỏng nó ra” (Turn it loose), bằng tiếng Tây Ban Nha, nhưng theo tiếng này nó lại được đọc là “Bị bệnh tiêu chảy”.

- Công ty khăn giấy Puffs cố gắng tung sản phẩm của nó vào thị trường châu Âu, nhưng rồi phải nhận ra rằng “Puff” trong tiếng Đức là từ lóng để nói tới một nhà thổ.



- Khi Pepsi bắt đầu tiếp thị sản phẩm của mình ở Đài Loan, khẩu hiệu “Pepsi đưa bạn trở lại với cuộc sống” (Pepsi brings you back to life) được dịch nguyên văn sang thành “Pepsi đưa tổ tiên của bạn trở lại từ năm mồ” – rõ ràng là một khẩu hiệu marketing không thể nào biện minh được.

- Hunt-Wesson tung ra các sản phẩm hiệu Big John ở vùng nói tiếng Pháp tại Canada với tên gọi Gros Jos trước khi phát hiện ra rằng cụm từ đó theo tiếng lóng có nghĩa là “những bộ ngực lớn”.

- Công ty Colgate Palmolive của Anh đã giới thiệu sản phẩm kem đánh răng ở Pháp với tên gọi là Cue. Nó đã bị cười nhạo và chối bỏ khắp nơi. Đường như từ đó cũng là tên của một tạp chí khiêu dâm khá tai tiếng và đã thành lập từ lâu – tạp chí Cue.

#### Người tiêu dùng toàn cầu

Nhiều nghiên cứu thị trường đã tập trung vào những khác biệt, chứ không phải những sự tương đồng, giữa những người tiêu dùng ở những nền văn hoá khác nhau. Đây đã là một giả thuyết đúng đắn trước khi sự bùng nổ thông tin liên lạc toàn cầu bắt đầu hoà nhập những thị hiếu và mong muốn. Roper Starch Worldwide, một công ty nghiên cứu thị trường Hoa Kỳ, đã phỏng vấn khoảng 35000 người tiêu dùng ở 35 quốc gia để lập nên Báo cáo “Người tiêu dùng toàn cầu”. Về cơ bản báo cáo này kết luận rằng những người tiêu dùng trên khắp thế giới giống nhau nhiều hơn là khác nhau, với những tập hợp quan điểm, những giá trị và cách ứng xử chung, khác hẳn với những gì mà người ta vốn thường nghĩ tới như những ranh giới về văn hoá. Mục đích của nghiên cứu này là nhằm mở rộng nghiên cứu về người tiêu dùng vượt ra khỏi những cách mô tả truyền thống như địa lý, tuổi tác và thu nhập. Bản báo cáo đã chia thế giới thành 6 “nhóm giá trị toàn cầu” không tính ranh giới về văn hoá. 6 nhóm được xác định là:

1. Những người nỗ lực phấn đấu: Là nhóm lớn nhất trong 6 nhóm, nhóm “những người nỗ lực phấn đấu” chiếm 23% dân số trưởng thành của thế giới. Họ coi trọng của cải và sở hữu vật chất, địa vị, tham vọng và quyền lực. Họ chủ yếu là những người trung niên, thường là đàn ông nhiều hơn, và chủ yếu gặp ở những nền kinh tế phát triển và đang phát triển ở châu á và vành đai Thái Bình Dương.

2. Nhóm những người trung thành: Họ chiếm 22% dân số trưởng thành của thế giới và có nhiều giá trị truyền thống hơn nhóm 1. Họ coi trọng sự trung thành, sự kính trọng người già và sự phục tùng, họ chủ yếu gặp ở châu á, châu Phi và Trung Đông. Là những người tiêu dùng, họ sẽ chọn những nhãn hiệu trong nước thay vì hàng nhập khẩu từ nước ngoài.

4. Nhóm người vị tha: Những người theo chủ nghĩa vị tha rất chú ý tới bên ngoài và chiếm khoảng 18% dân số trưởng thành của thế giới. Họ là những

người được giáo dục tốt, quan tâm đến những công việc xã hội, nhiều tuổi hơn (với tuổi trung bình vào khoảng 44) và chủ yếu là phụ nữ. Họ chủ yếu gặp ở châu Mỹ Latinh, Bắc Mỹ và Nga.

5. Nhóm những người tâm phúc: Họ quan tâm tới những mối quan hệ gần gũi về gia đình, bạn bè, và các đồng nghiệp kinh doanh. Nhóm này chiếm 15% dân số trưởng thành của thế giới và hay gặp nhất ở Mỹ, Anh, và các nước Trung Âu. Họ là “những người bà con của nhân dân”. Một nửa số này là những người tiêu dùng nhiều các sản phẩm truyền thông đại chúng, đặc biệt là truyền hình.

6. Nhóm những người tìm kiếm sự vui vẻ: Là nhóm có tuổi đời trẻ nhất, “những người tìm kiếm sự vui vẻ” (12%) tìm kiếm thú vui, sự phấn khích và thích trông luôn vui tươi. Họ đến các quán bar, các sàn nhảy, hộp đêm, nhà hàng và nghiên cứu các phương tiện thông tin điện tử. Nhóm này gắn với một phong cách sống toàn cầu nhất.

7. Nhóm những người sáng tạo: Là nhóm nhỏ nhất, chỉ chiếm 10%, nó bao gồm những người ưa thích công nghệ, những người đánh giá cao việc học tập và công nghệ. Họ sử dụng rất nhiều Internet, và thường gặp chủ yếu ở những quốc gia phát triển cao.

#### Chống lại những quan niệm sai

Người ta đã nhận ra rằng người tiêu dùng trên toàn thế giới đã hiểu biết hơn nhiều so với vài năm trước đây. Tuy nhiên, những chuyên gia tiếp thị quốc tế vẫn phải chiến đấu chống lại sự ngu dốt và những điều mê tín dị đoan về văn hoá vốn đôi khi là phản logic. Điều này đặc biệt đúng ở những thị trường đang phát triển. Ví dụ ở Uzbekistan, những con búp bê Barbie, tất nhiên được coi là sản phẩm tinh xảo của người Mỹ, là một thứ mà người Uzbekistan đã nghe nói đến từ lâu. Nhưng Martel, nhà sản xuất búp bê Barbie của Mỹ, nhận thấy rằng người Uzbekistan lại tẩy chay búp bê Barbie, không phải bởi vì họ không thể liên tưởng tới dáng vẻ “cực kỳ hấp dẫn” của cô búp bê này, mà bởi vì những con búp bê đó được dán tem “Sản xuất tại Hồng Kông”. Người Uzbekistan nghĩ rằng chúng là những sản phẩm làm nhái rẻ tiền và không phải là hàng xịn. Nhà sản xuất dược phẩm Đức Hoechst G phát hiện một tình huống tương tự với những sản phẩm thuốc kháng sinh của nó khi được tiếp thị cũng ở Uzbekistan. Những người tiêu dùng địa phương nghĩ rằng những sản phẩm được bán trong các bao kiện có in chữ bằng tiếng Uzbekistan sẽ kém công dụng hơn cùng một loại thuốc nhưng đặt trong bao kiện có in chữ tiếng Đức.

#### Những mẹo nhỏ cho các chuyên gia tiếp thị toàn cầu

Hiển nhiên là trở ngại lớn nhất cần phải vượt qua đối với bất cứ một chương trình tiếp thị nào là ngôn ngữ. Nhiều công ty có hoạt động toàn cầu tin rằng tiếng Anh vẫn có thể được sử dụng như một thứ tiếng vạn năng. Mặc dù điều này có thể

đúng trong chừng mực nào đó đối với những nhà quản lý cao cấp và các công ty đa quốc gia lớn, nhưng nó còn lâu mới đúng ở cấp độ bán lẻ. Chiu khó đi xa hơn để nói chuyện với người tiêu dùng bằng thứ ngôn ngữ của họ có thể đem lại những hiệu quả lớn. Những hãng bán hàng qua bưu điện như Lands End, Eddie Bauer và Williams Sonoma của Mỹ đang gửi qua bưu điện những quyển catalô bằng tiếng Nhật cho các khách hàng người Nhật của họ. Khi hãng bán lẻ catalog dùng bên Patagonia chuyển sang sử dụng catalô bằng tiếng Nhật, doanh số hàng năm của nó tại Nhật Bản đã tăng tới 98%, vượt hẳn mức tăng 20% khi nó còn sử dụng catalô chỉ in bằng tiếng Anh.

Khi nào thì nên vươn ra toàn cầu

Để thành công trong marketing quốc tế, một cá nhân cần có kinh nghiệm riêng về những sự khác biệt văn hoá và cần có khả năng xác định những rào cản cảm quan đối với nền văn hoá của chính anh ta hay cô ta. Người ta cần nhận thức rằng những phong cách giao tiếp và cách thức các cá nhân xử lý thông tin không giống nhau ở các nền văn hoá khác nhau, cũng như là hành vi, các giá trị và cảm nhận. Sau đây là một số bước cơ bản để xây dựng một kế hoạch marketing quốc tế thành công.

- Trước tiên, hãy xác định tại sao bạn cần phải tiếp thị ở nước ngoài.
- Một khi bạn đã xác định lý do bạn muốn tiếp thị ở nước ngoài, hãy xác định nơi bạn muốn tiếp thị và xem xét những khả năng ở một vùng cụ thể đối với sản phẩm của bạn.
- Xác định nhu cầu tiềm năng về các sản phẩm của bạn. Hãy nhớ rằng một số sản phẩm sẽ không thích hợp do những sự khác biệt về văn hoá, lối sống và sở thích.
- Xác định những trở ngại về hậu cần đối với việc đưa sản phẩm của bạn đến tay người tiêu dùng.
- Xây dựng một chiến lược có tổ chức, bắt đầu bằng việc nghiên cứu kỹ lưỡng, sử dụng cả các nguồn tham khảo sơ cấp và thứ cấp. Việc xây dựng chiến lược cùng lúc bạn thực hiện chiến dịch marketing quốc tế sẽ đem tới thảm họa.
- Khi giới thiệu một sản phẩm, hãy làm một thử nghiệm kỹ càng ở từng nước trước khi tung sản phẩm ra hoàn toàn. Điều này có thể giúp bạn xác định được những vấn đề tiềm ẩn về ngôn ngữ và bao bì, cũng như cung cấp thông tin về dung lượng và những phản hồi của thị trường tiềm năng. Nó sẽ cho phép bạn chỉnh sửa từng chi tiết để đợt tung sản phẩm chính thức được thành công.

Chú ý văn hoá: Nhiều nước, từ những nước phát triển như Pháp tới những nền kinh tế đang trỗi dậy như Việt Nam, có những quy định pháp luật nghiêm ngặt về quảng

cáo và nội dung tiếng nước ngoài, cũng như thiết kế và tính tái chế được của bao gói.

Các hình phạt có thể rất nặng, vì vậy hãy chắc chắn rằng chương trình marketing của bạn tuân thủ những tiêu chuẩn pháp luật địa phương.

Nghiên cứu là điều cốt yếu

Nghiên cứu thị trường quốc tế có thể rất khó tiến hành do những hạn chế và những phong tục văn hoá. Ví dụ: ở các nước Hồi giáo việc đặt phụ nữ vào trong cùng một nhóm trọng tâm như nam giới là một việc chắc chắn sẽ không thành công, cũng giống như việc trộn lẫn các tầng lớp xã hội ở châu Mỹ Latinh hoặc Nhật Bản. Những câu hỏi về chính trị hoặc riêng tư có thể là chấp nhận được ở một nước này, nhưng lại là không phù hợp ở một nước khác. Những vấn đề về tính riêng tư và pháp luật không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. ở Pháp, phải có sự hiện diện của một người lớn nếu trẻ em dưới 18 tuổi bị phỏng vấn. Luật về sự riêng tư ở Đức gây khó khăn trong việc thu băng video về các nhóm hay các cá nhân đang được phỏng vấn. Những kỹ thuật nghiên cứu marketing qua bưu điện cũng chỉ phổ biến tùy thuộc vào quy định của các nước khác nhau, đôi khi thậm chí là từng thành phố khác nhau.

Những thị trường mới nổi: một trường hợp đặc biệt

Khi thâm nhập các thị trường mới nổi, các công ty nước ngoài thường có một nhận thức sai lầm rằng đối thủ cạnh tranh duy nhất của họ là các công ty đa quốc gia khác. Nhưng những công ty địa phương cũng đang mạnh dần lên. ở Trung Quốc, nhà sản xuất máy tính lớn nhất là một công ty trong nước có tên là Legend, một công ty đang bán được nhiều hàng hơn cả Compaq, IBM, HP và nhiều công ty lớn khác. Các công ty đa quốc gia cũng thường đánh giá quá cao về quy mô của thị trường tiêu dùng.

Các thị trường mới nổi thường có cấu trúc kim tự tháp, ở đáy kim tự tháp là một số lượng rất đông những người nghèo (có lẽ không thể là một thị trường) và ở trên cái đỉnh nhỏ hẹp là những người rất giàu (một thị trường khả dĩ). Tuy nhiên, điều mà sự giàu có đang tăng lên của những quốc gia này dẫn tới là tiềm năng ngày càng lớn của việc khai thác tầng lớp trung lưu rộng lớn – một thị trường hứa hẹn cho các sản phẩm hàng tiêu dùng. Đây chính là nơi có mỏ vàng thực sự. Sau đây là một số cân nhắc đặc biệt khi bước chân vào các thị trường mới nổi:

- Hãy sáng tạo trong cơ cấu của công ty: Các công ty còn xa lạ đối với một khu vực thường dựa quá nhiều vào các liên minh và các liên doanh khi mở rộng làm ăn sang các thị trường mới. Những hình thức này lại thường dẫn đến thất bại. Các công ty cần phải quan tâm nhiều hơn tới việc duy trì sự kiểm soát và thành lập những chi nhánh thuộc hoàn toàn sở hữu của công ty thay vì chỉ là một bên thiểu số hoặc một đối tác góp 50% vốn. Xu hướng “kinh doanh độc lập” vốn đã

rất rõ ràng ở Trung Quốc, nơi các công ty đa quốc gia chẳng thu được mấy thành công với những đối tác trong nước kém hiệu quả và không trung thực.

- Hãy tìm cách mở rộng thị trường, tạo ra những sản phẩm mới: Đừng chỉ bán hàng cho một thị trường ngày hôm nay, hãy tạo ra những thị trường mới. Nestle, công ty của Thụy Sĩ, đã sử dụng những kỹ năng trong việc chế biến thực phẩm và những hiểu biết marketing của mình để tạo ra một thị trường hoàn toàn mới ở Ấn Độ về bánh gạo ăn liền cho bữa sáng.
- Hãy phát triển những tài năng kỹ thuật và quản lý người địa phương: Những nhà quản lý người địa phương với sự hiểu biết về khu vực đó, những người có thể được truyền dạy những kỹ năng quản lý tiên tiến nhất, là một tài sản vô giá.
- Hãy cân bằng những khả năng toàn cầu với việc thích nghi với các thị trường nội địa: Các công ty toàn cầu có những lợi thế như tính kinh tế nhờ quy mô, trình độ phát triển sản xuất và công nghệ, những kỹ năng marketing và phân phối tiêu thụ mà họ có thể sử dụng để chống lại các đối thủ cạnh tranh. Trong khi đó, các công ty cũng cần phải địa phương hoá, bởi một sự tiêu chuẩn hoá quá mức có thể khiến cho người tiêu dùng xa lánh. Hãy nhìn bài học của Mc Donald's. Công ty này địa phương hoá thực đơn của mình để phù hợp với nền văn hoá địa phương. Bạn sẽ chẳng thể nhìn thấy một bữa tiệc thịt bò ở bất kỳ nhà hàng nào tại Ấn Độ, và công ty bán hàng chạy nhất là Maharaja Mac lại bán thịt cừu.

#### Marketing bằng Website quốc tế

Internet là phương tiện đầu tiên thực sự mang lại một lượng khán giả toàn cầu gần như là ngay lập tức cho các chuyên gia tiếp thị. Mặc dù các con số ước tính chưa thống nhất, số hộ gia đình có kết nối mạng trên khắp thế giới tổng cộng vào khoảng 24 triệu vào năm 1996, và con số đó được dự đoán đã tăng vọt tới gần 70 triệu hộ vào năm 2000. Bên ngoài lãnh thổ nước Mỹ, các nước Nhật Bản, Đức và Anh cũng được dự đoán những mức tăng trưởng nhanh nhất về số hộ gia đình có kết nối mạng. Mỹ sẽ tiếp tục dẫn đầu về số hộ gia đình có kết nối mạng với 36 triệu hộ vào năm 2000, nhưng phần chiếm chỗ của Mỹ trong con số tổng cộng của thế giới sẽ giảm từ 62,8% của năm 1996 xuống còn 54,1% vào năm 2000. Vùng vành đai châu á/Thái Bình Dương, Nhật Bản, Úc/New Zealand, Hồng Kông, Hàn Quốc và Đài Loan đã hình thành nên những thị trường kết nối mạng tăng trưởng mạnh mẽ. Những thị trường chính ở châu á và Vành đai Thái Bình Dương sẽ tăng từ con số 3,6 triệu hộ gia đình kết nối mạng vào năm 1996 lên con số 10 triệu hộ vào năm 2000.

Mặc dù điều này có vẻ sẽ mở ra một thị trường đáng kể cho các công ty, những nghiên cứu hiện nay cho thấy rằng chỉ khoảng 1/10 số hộ gia đình có kết nối mạng là đã thực sự mua hàng hoá hay dịch vụ qua mạng. Người ta có xu hướng coi

Internet là một thư viện để tham khảo hơn là một cửa hàng bán lẻ. Họ quan tâm tới việc sử dụng nó với mục đích tìm kiếm thông tin hơn là để mua hàng. Thực tế thì họ thường tìm kiếm các thông tin như những so sánh về giá cả và rồi mua hàng hoá theo một cách truyền thống hơn. Nhưng điều này cũng đang thay đổi.

### Xây dựng một Website quốc tế

Internet thực sự đã khiến cho việc tiếp cận công chúng toàn cầu trở nên dễ dàng hơn. Nhưng vấn đề không đơn giản chỉ là đưa một website lên trên mạng. Để trở thành một chuyên gia tiếp thị quốc tế hiệu quả trên Internet, bạn cần chắc chắn rằng website của bạn là dễ truy cập đối với một công chúng đa dạng về văn hoá.

- Thị trường mục tiêu: Quyết định đầu tiên cần phải đưa ra là cân nhắc những nước nào bạn muốn nhắm tới làm thị trường tiềm năng.
- Ngôn ngữ: Bạn có cần phải dịch website của bạn không? Mặc dù 80% nội dung trên Internet là bằng tiếng Anh, nhiều người sẽ truy cập Internet bằng ngôn ngữ của riêng họ. Những chuyên gia tiếp thị nghiêm túc sẽ cho phép người sử dụng truy cập những tài liệu bằng tiếng mẹ đẻ của họ.
- Hãy giữ cho nó thật đơn giản: Nếu bạn quyết định chỉ sử dụng tiếng Anh, hãy chắc rằng bạn sử dụng một kiểu tiếng Anh quốc tế đã được đơn giản hoá. Tránh dùng biệt ngữ và các thành ngữ địa phương - những thứ sẽ gây lúng túng cho những người nói tiếng Anh khác, những người có thể không nói thứ “thô ngữ” tiếng Anh của bạn.
- Hãy dọn dẹp website của bạn: Hãy đảm bảo rằng nó không có những hình ảnh có thể bị coi là chướng mắt đối với một nền văn hoá khác.
- Công nghệ dễ sử dụng: Đừng tải lên website những file ảnh và đồ hoạ lớn. Điều đó sẽ khiến nhiều người sử dụng mất quá nhiều thời gian để tải chúng, trừ khi là họ có thiết bị vào loại hiện đại nhất. Hãy đem tới cho họ một phiên bản “chỉ có văn bản”.
- Hậu cần: Ngay cả trước khi bạn xây dựng và đưa website vào sử dụng, bạn phải xem xét việc làm thế nào để giải quyết những vấn đề hậu cần như thanh toán, giao hàng và dịch vụ sau bán hàng.
- Quảng bá: Điều quan trọng là phải chủ động quảng bá website của bạn thông qua những kỹ thuật như quảng cáo in ấn, các triển lãm thương mại và quảng cáo Internet.

## Chương 18

### Những nhà tư vấn đa văn hoá

‘Chúng ta đang trả công anh ta nhiều hơn, nhưng anh ta xứng đáng với điều đó’ – Samuel Goldwyn

Sự bùng nổ của thương mại quốc tế đã dẫn tới sự gia tăng mạnh mẽ về số lượng các nhà tư vấn kinh doanh toàn cầu. Họ đưa ra những lời khuyên về mọi thứ, từ những quy tắc ăn uống tốt tới những sự giới thiệu với giới quyền lực của một nền kinh tế thị trường đang nổi. Nhưng không phải tất cả các nhà tư vấn đều ngang nhau nếu xét về mức độ chất lượng và kinh nghiệm. Có hai kiểu nhà tư vấn toàn cầu chính. Loại thứ nhất, các nhà tư vấn đối nội, là những người cung cấp một đầy đủ những dịch vụ kinh doanh và kỹ năng chuyên môn về tiếp thị ở đất nước mà bạn đã nhắm tới làm thị trường tiềm năng. Loại thứ hai, những nhà tư vấn đối ngoại, là những người đề nghị rèn luyện cho bạn và các nhân viên về những điểm tinh tế của nghi thức ngoại giao, phép xã giao và những nền văn hoá kinh doanh quốc tế nói chung.

#### Những nhà tư vấn trong nước và nước ngoài

Nếu bạn chỉ có một kiến thức sơ đẳng về thị trường nước ngoài mục tiêu, có lẽ việc chỉ dựa vào những nhà tư vấn trong nước chưa phải là cách tốt nhất. Điều này đặc biệt đúng ở các nước đang phát triển. Mặc dù những nhà tư vấn trong nước ở những khu vực có tiềm năng tăng trưởng mới này có thể có những khả năng nhất định, họ có lẽ không nắm được đầy đủ những nhu cầu của một doanh nhân quốc tế giàu kinh nghiệm là gì. Một nhà tư vấn địa phương có thể chỉ làm được cho bạn đến như vậy. Nếu bạn quyết định theo cách sử dụng nhà tư vấn, hãy cân nhắc việc thuê không chỉ một nhà tư vấn ở thị trường mục tiêu mà còn thuê một công ty có chất lượng ở đất nước của bạn, một công ty có kinh nghiệm làm việc về khu vực được nhắm tới đó.

Khi thuê một nhà tư vấn địa phương ở thị trường mục tiêu đó, hãy đòi hỏi có sự giới thiệu và kiểm tra kỹ quá trình làm việc của công ty hay cá nhân đó. Không có gì gây rắc rối cho một công ty đã có uy tín hơn là việc thuê một công ty tư vấn địa phương mà những mối liên hệ chính của công ty này là thông qua tội phạm có tổ chức và khả năng chuyên môn chính của nó là hối lộ gia đình của ông thủ tướng. Những sự giới thiệu cũng là cần thiết khi thuê các nhà tư vấn từ thị trường trong nước của bạn.

#### Lựa chọn nhà tư vấn

Học viện các nhà tư vấn quản lý (IMC), một tổ chức toàn cầu với các văn phòng ở các thành phố lớn trên thế giới, cho biết rằng để thu được những kết quả tốt nhất từ các nhà tư vấn, bạn cần phải phối hợp chặt chẽ với cá nhân hoặc công ty

được chọn, cung cấp cho họ những thông tin cần thiết để thực thi nhiệm vụ được giao. Kinh nghiệm cho thấy rằng những nhiệm vụ chung giúp đưa các nhà tư vấn và các thành viên của tổ chức xích lại gần nhau thường tỏ ra hiệu quả nhất. Sự giao tiếp rõ ràng giữa nhà tư vấn và khách hàng là rất quan trọng. IMC đề xuất những quy tắc cốt lõi sau đây cho việc lựa chọn và sử dụng các nhà tư vấn quản lý quốc tế có hiệu quả:

1. Xác định rõ ràng những mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được: Mô tả công việc mà bạn muốn được hoàn thành và nói chi tiết những điều bạn mong đợi từ nhiệm vụ đó. Hãy hiểu thật chính xác bạn mong đợi doanh nghiệp của bạn sẽ thu được lợi ích từ nhiệm vụ đó như thế nào. Quyết định về thời gian, quy mô, phạm vi và những giới hạn đối với nhiệm vụ đó. Xác định rõ vai trò của chính bạn, những nhân viên chủ chốt nào sẽ tham gia, và thời gian của họ sẽ được dành ra như thế nào.

2. Tham khảo ý kiến những người khác trong công ty để thống nhất về các mục tiêu. Cùng nhau xác định những yêu cầu cụ thể của bạn về khả năng chuyên môn mà bạn cần tới. Đó là vấn đề về hệ thống, về con người hay về kỹ năng?

3. Những ứng cử viên có khả năng nên được mời trình bày một bài giới thiệu sơ bộ ngắn. Bài giới thiệu này cần phải bao quát được cách thức các nhà tư vấn sẽ xử lý nhiệm vụ, lựa chọn cộng sự, bố trí thời gian, liên lạc và tiền công. Cần cung cấp những ví dụ về những nhiệm vụ trước đây. Khi đó cần chuẩn bị một danh sách rút gọn cuối cùng về các ứng cử viên và những đề xuất chính thức của họ để từ đó sự lựa chọn sẽ được quyết định. Danh sách rút gọn không quá 3 nhà tư vấn, và hãy yêu cầu họ đưa ra những đề xuất bằng văn bản, bao gồm những điều sau: mức độ hiểu vấn đề của họ; các điều kiện về thẩm quyền; tên và uy tín của những nhà tư vấn sẽ đảm nhận nhiệm vụ; những hỗ trợ khác từ phía công ty; kế hoạch làm việc và phạm vi thời gian; các báo cáo và/hoặc những hệ thống sẽ được chuyển cho bạn; tiền công và các chi phí cùng lịch trình thanh toán; những góp ý cần thiết từ phía bạn

4. Phương pháp thông thường để chính thức cam kết với một cá nhân hoặc một công ty là trao đổi thư. Đề xuất chính thức cần xác định rõ những điều kiện về thẩm quyền đối với nhiệm vụ cần được sự đồng ý của tổ chức khách hàng. Những hợp đồng chính thức cần phải bao quát được những vấn đề như tiền công và các chi phí, các khoản thuế, những điều kiện về chấm dứt hợp đồng, bố trí nhân viên giúp việc và phân bổ thời gian, cùng với những phương tiện hỗ trợ mà khách hàng sẽ cung cấp.

5. Hãy nói vắn tắt một cách thích đáng cho các nhà tư vấn. Họ cần biết và hiểu những nền tảng cho định nghĩa vấn đề của bạn để đưa ra những đề xuất



chi tiết, có thể đáp ứng những yêu cầu của bạn. Hãy nhớ rằng cái giá rẻ nhất không nhất thiết sẽ đem lại giá trị tốt nhất cho tiền bạc.

6. Hãy gặp từng nhà tư vấn, những người sẽ thực hiện công việc, và đảm bảo rằng “công thức hoá học” là đúng. Sự tư vấn thành công đòi hỏi thiện chí trong giao tiếp giữa con người với nhau. Hãy chắc chắn rằng bạn gặp được người sẽ thực hiện công việc và rằng “công thức hoá học” giữa bạn và nhà tư vấn đó là đúng. Hãy thảo luận về đề xuất đã được chọn với nhà tư vấn đó trước khi đưa ra quyết định cuối cùng để chắc chắn rằng tất cả những lo ngại của bạn đã được giải đáp. Nếu bạn chưa hài lòng với bất kỳ khía cạnh nào của đề xuất, đừng cảm thấy bắt buộc phải chấp nhận chúng. Hãy tiếp tục thảo luận với nhà tư vấn cho đến khi đạt được sự nhất trí hoàn toàn về đề xuất.

7. Hãy yêu cầu những sự tiến cử từ công ty tư vấn được lựa chọn và hãy theo những sự tiến cử đó. Hỏi công ty hoặc cá nhân được lựa chọn về tên và những thư giới thiệu của các khách hàng trước nhằm xác định rõ sự thích hợp của các nhà tư vấn đối với nhiệm vụ đặt ra.

8. Hãy tham gia và hiện diện trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ. Hãy nhớ rằng bạn phải theo sát tiến độ của nhiệm vụ nếu bạn muốn thu được lợi ích nhiều nhất từ nó. Các nhà tư vấn thường sẽ làm việc tiết kiệm chi phí nhất khi làm việc với một chương trình và thang thời gian đã được thống nhất. Hãy đảm bảo rằng sẽ có những cuộc họp thường kỳ về tiến độ công việc và các nhà tư vấn sẽ giúp bạn nắm được đầy đủ thông tin về tiến độ của chương trình. Nếu bạn và các nhân viên cần góp ý, hãy chắc chắn rằng bạn sẽ góp ý trong phạm vi thang thời gian đã được thống nhất. Những chi phí sẽ phát sinh thêm nếu bạn làm trì hoãn tiến độ của nhiệm vụ. Công việc tư vấn đòi hỏi một sự đầu tư không chỉ về tiền công mà còn cả về thời gian của khách hàng.

9. Hãy chắc chắn rằng nhà tư vấn không để lại những gì gây ngạc nhiên để đưa ra trong báo cáo cuối cùng. Báo cáo của nhà tư vấn là “sự giao hàng” hữu hình của anh ta hay cô ta, nhưng nó phải được làm theo một định dạng có lợi cho bạn. Nếu cần, hãy yêu cầu nhà tư vấn cung cấp một báo cáo thử để bạn có thể thảo luận về các phát hiện và những kiến nghị với một vài đồng nghiệp trước khi bản báo cáo cuối cùng được làm. Bản báo cáo cuối cùng cần phải không chứa đựng bất cứ điều ngạc nhiên nào. Nếu có những vấn đề tối mật hoặc có thể gây rắc rối, hãy yêu cầu đưa những vấn đề này vào trong một lá thư riêng thay vì cũng nêu ra trong bản báo cáo. Hãy chắc chắn rằng bản báo cáo được viết theo cách mà bạn và các nhân viên có thể hiểu và sử dụng được. Hãy nói với nhà tư vấn nếu bạn chưa hài lòng về bản báo cáo. Yêu cầu nhà tư vấn thực hiện một bài thuyết trình về báo cáo trước bạn và các đồng nghiệp của bạn, nếu điều này có thể giúp thảo luận về những kết luận của báo cáo.

10. Hãy đưa các nhân viên của bạn tham gia vào việc thực hiện nhiệm vụ càng sớm càng tốt để họ cũng nắm được những kiến nghị. Bạn cần chủ động đưa các nhân viên tham gia vào công việc càng sớm càng tốt để họ phần nào nắm được các kiến nghị và có sự quan tâm tới các kết quả.

11. Hãy thực thi các kiến nghị và đưa ban quản lý của bạn cũng như nhà tư vấn tham gia vào việc thực thi. Bạn có thể cần phải thu xếp để các nhà tư vấn quản lý giúp đỡ trong việc thực thi. Điều này có thể thực hiện mà không tốn nhiều chi phí bằng cách để nhà tư vấn tham gia vào các cuộc họp thường kỳ. Hãy yêu cầu những đòi hỏi về tiền công và đề xuất cho bất cứ công việc thực thi nào được đưa thành văn bản. Nếu bạn muốn nhà tư vấn giúp bạn đào tạo nhân viên, hãy chắc chắn rằng những quan điểm và kỹ thuật sẽ được đề cập.

#### Đặc định hoá là điều cốt yếu

Bất cứ chương trình đào tạo đa văn hoá nào được đề nghị dành cho công ty bạn cũng cần phải được đặc định hoá theo những yêu cầu cụ thể của bạn. Nếu chương trình đào tạo đó không chuẩn bị thoả đáng để nhân viên của bạn có thể làm được tốt công việc của họ, có lẽ nó chẳng đáng để tiêu tốn tiền bạc và thời gian. Nếu có thể, nhà tư vấn cần phải cung cấp những trợ giúp tiếp tục đã được đặc định hoá, bởi vì điều này sẽ đem lại cơ hội để củng cố cho những đề nghị hoặc chiến lược cụ thể, và giải đáp những lĩnh vực còn băn khoăn cho công ty khách hàng.

## Chương 19

### Từ điển thuật ngữ

- **Quảng cáo:** một dạng thông cáo công cộng nhằm thông báo, thuyết phục và mặt khác có thể chỉnh sửa thái độ của người tiêu dùng về một sản phẩm, với mục tiêu cuối cùng là khởi phát một hành động mua.

- **Chương trình nghị sự:** Danh sách những chủ đề sẽ được đề cập trong suốt một phiên đàm phán. Một chương trình nghị sự thường được sắp xếp theo trật tự tính quan trọng giảm dần hoặc tăng dần. Việc kiểm soát chương trình nghị sự rất quan trọng đối với chiến lược đàm phán.

- **Bức tranh lớn:** Cái nhìn tổng thể, dài hạn về một thoả thuận hay giao dịch kinh doanh. Là một nhà tư duy “Bức tranh lớn” có nghĩa là bạn có khả năng bỏ qua những chi tiết để tiên liệu trước chiến lược tổng thể của công ty.

- **Bona fides:** Từ gốc Latin để chỉ “thiện chí”, nó chỉ những tài liệu, bằng chứng và những lời hứa cho thấy sự cam kết của một công ty hay cá nhân đối với một lĩnh vực kinh doanh cụ thể, một thoả thuận hay một kết quả. Nó thường được dùng với ý nghĩa rằng một công ty hay cá nhân là nghiêm túc và là những người nói thật. Sự chân thành.

- **Bottom line:** Dòng cuối cùng trong một báo cáo tài chính để chỉ lời lỗ của một công ty. Ngoài ra, nó là thuật ngữ Mỹ để chỉ “đạt tới sự nhất trí”.

- **Hối lộ:** Những khoản tiền hay tô nhượng đưa cho một cá nhân - người nắm giữ một vị trí quyền lực và được tin là có ảnh hưởng tới kết quả của một giao dịch kinh doanh. Bỏ qua khía cạnh đạo đức, hối lộ là một bộ phận cố hữu trong kinh doanh quốc tế, mặc dù sự thống nhất trong cuộc chiến chống lại nó như một chính sách kinh tế tôi đang bắt đầu định hình bởi những nền kinh tế hùng mạnh nhất thế giới.

- **Phật giáo:** Một tôn giáo bắt nguồn từ cuộc sống của Gautama Buddha (án độ, thế kỷ thứ 6 trước Công nguyên). Tôn giáo này nhấn mạnh lòng tin, lòng tốt và sự khoan dung. Và rằng những ham muốn vật chất là ích kỷ và có gốc rễ từ ảo tưởng của bản thân về sự quan trọng của cá nhân. Sự đau khổ được chấp nhận như là một phần không thể tránh khỏi của sự tồn tại của loài người. Tôn giáo này được phổ biến rộng rãi ở châu á và có ảnh hưởng lớn tới những quan điểm văn hoá đối với kinh doanh.

- **Chủ nghĩa tập thể:** Một giá trị văn hoá nhấn mạnh tới sự hoà hợp của nhóm và đánh giá cao những cá nhân nào đặt nhu cầu và mong muốn của bản thân đứng sau những nhu cầu của nhóm. Một người nghĩ về nhóm trước tiên và tuân theo mệnh lệnh của những người đứng đầu.

- **Đạo Khổng:** Hệ thống luân lý (không phải là một tôn giáo) của Trung Quốc dựa trên việc bài truyền dạy của nhà triết học Khổng Tử, mất năm 479 trước Công nguyên. Những bài dạy của ông được dựa trên những chiêm nghiệm về luân lý như tính nhân từ, sự chính trực, sự đúng mực, sự lãnh đạo khôn ngoan, sự chân thành, được đặt ra nhằm khơi dậy và gìn giữ sự quản lý tốt đối với gia đình và xã hội. Đạo này dạy rằng lợi ích của nhóm đứng trên lợi ích của cá nhân. Những chiêm nghiệm của đạo này được thực hiện ở nhiều xã hội châu á bên ngoài Trung Quốc và hình thành nền tảng của tổ chức xã hội và bộ máy chính quyền có thứ bậc trong những xã hội này.

- **Trách nhiệm công dân của công ty:** Trách nhiệm mà một công ty phải có đối với nhân viên, các cổ đông, khách hàng, nhà cung cấp và cộng đồng nơi nó có hoạt động kinh doanh và phục vụ thị trường. ở mức độ tối thiểu nó đòi hỏi sự tuân thủ pháp luật, quy định và những tập quán kinh doanh đã được chấp nhận ở nơi công ty đó hoạt động. Nó vượt ra khỏi quan điểm kinh tế truyền thống về những trách nhiệm của một công ty, vốn chỉ gồm có việc tăng tính sinh lợi và năng suất của một công ty.

- **Văn hoá công ty:** Một cam kết giúp liên kết cả công ty lại với nhau. Nó bao gồm những giá trị, những chuẩn mực hành vi, những chính sách và quy định của một công ty và nó chịu ảnh hưởng nhiều bởi các giá trị văn hoá dân tộc, cơ cấu sở hữu và bản chất của ngành công nghiệp mà công ty đang hoạt động.

- **Đa văn hoá (Cross-cultural):** Một sự so sánh những niềm tin và quan điểm của những nền văn hoá khác nhau hay những dân tộc khác nhau với một tập hợp những niềm tin và quan điểm khác. Trong quản lý, nó là khái niệm đề cập đến thách thức của việc quản lý một nhóm nhân công đến từ những nền văn hoá khác nhau.

- **Văn hoá:** Một tập hợp những giá trị cốt lõi, những niềm tin, chuẩn mực, kiến thức, đạo đức, luật pháp và hành vi được chia sẻ bởi các cá nhân và các xã hội, xác định một cá nhân sẽ hành động, cảm nhận và đánh giá bản thân và những người khác như thế nào.

- **Cú sốc văn hoá:** Một tình trạng tinh thần và thể chất tác động tới một du khách khi mọi thứ trước kia từng quen thuộc với anh ta như ngôn ngữ, thức ăn, tiền tệ, các giá trị, đột nhiên biến mất bởi vì anh ta đã đi tới một nền văn hoá mới. Những tác động của cú sốc văn hoá có tính tích lũy và có thể thể hiện ra

trong sự rút lui của cá nhân đó khỏi nền văn hoá mới hoặc những cơn nóng giận thất thường nhằm vào nền văn hoá mới.

- **Dugri:** Một thuật ngữ Israel có nghĩa là nói thẳng thừng, quả quyết và thành thực với một lợi thế trong các cuộc đàm phán. Khi người Israel nói “dugri”, hầu như không có sự giả vờ hay lảng tránh ở đây. Nó buộc các cuộc đàm phán phải tiến triển thật nhanh cho dù là tới thoả thuận hay tới thất bại.

- **Nguyên tắc đạo đức:** Những nguyên tắc và giá trị đạo đức của một cá nhân hay công ty trong các mối quan hệ cá nhân và kinh doanh. Từ này có nguồn gốc từ một từ Hy Lạp nói về “tính cách” và mô tả một thái độ phải có đối với các bổn phận và trách nhiệm về đạo đức. Những quan điểm và những ảnh hưởng về văn hoá thường có tác động lớn tới nguyên tắc đạo đức.

- **Nghi thức xã giao (etiquette):** Những quy tắc và tập quán được đưa ra bởi quy ước xã hội để điều chỉnh hành vi đúng đắn trong tất cả các tình huống và tương tác xã hội từ cá nhân cho tới kinh doanh.

- **Thể diện:** Một giá trị được giữ trong sâu kín, đặc biệt là ở các nền văn hoá châu Á và Trung Đông, liên quan tới phẩm giá, sự tôn trọng người khác cũng như tôn trọng bản thân. Trong khi ở phương Tây, mất thể diện, tức là bị bôi rối bởi một sai lầm hay một hành vi xấu, được gắn với sự thất bại cá nhân, ở các nền văn hoá châu Á và Trung Đông, nó là một khái niệm nhóm. Sự hổ thẹn không chỉ tới với các cá nhân mà còn với nhóm hay tổ chức mà họ đại diện.

- **Nền văn hoá nữ tính:** Những xã hội với những giá trị được gọi là nữ tính, đánh giá cao những mối quan hệ giữa các cá nhân, coi trọng chất lượng cuộc sống hơn là sở hữu vật chất, và ca ngợi sự quan tâm tới các cá nhân và những người kém may mắn. Một nền văn hoá nữ tính đối lập với một nền văn hoá nam tính.

- **Fixer (xem Go-between)**

- **Đạo luật những hành vi tham nhũng nước ngoài (Foreign corrupt practices Act):** Đạo luật coi việc các công ty, công dân Mỹ hay các đại lý của họ đưa hối lộ các quan chức nước ngoài để giành lợi thế trong thương mại là hành vi phạm tội. Đạo luật này đôi khi bị coi là một cản trở đối với các doanh nghiệp Mỹ mà những đối thủ cạnh tranh của họ thường không gặp phải những hạn chế tương tự.

- **Giri Ninjo:** Một trong những nguyên tắc cơ bản và có sức mạnh nhất điều chỉnh những tương tác giữa các doanh nghiệp và cá nhân ở Nhật Bản. Nó là một ý thức về vinh dự, sự trung thành và sự thấu cảm, cái khiến cho các cơ sở kinh doanh đôi khi giống như một gia đình mở rộng.

- **Người trung gian (go-between):** Một bên thứ ba, người có thể có hoặc không quen với một hoặc cả hai bên đang mong muốn thực hiện một giao dịch kinh doanh. Vai trò của người trung gian thường là đưa ra một sự giới thiệu cho một doanh nghiệp nước ngoài ở đất nước của người trung gian.

- **Nền văn hoá bồi cảnh cao:** một nền văn hoá rất coi trọng những khía cạnh vô hình của một cuộc đàm phán hay một thoả thuận kinh doanh. Các cá nhân đến từ những nền văn hoá này coi nhẹ những con số và dữ kiện mà xem xét tới những yếu tố như các mối quan hệ cá nhân, không khí và các quan điểm về sự tôn trọng, tôn giáo và lòng tin. Không thể tiến hành việc kinh doanh mà không gặp gỡ trực tiếp.

- **Internet:** Một mạng lưới toàn cầu kết nối hàng triệu máy tính. Hơn 100 quốc gia đã được kết nối để trao đổi dữ liệu, tin tức và ý kiến qua Internet. Khác với các dịch vụ trực tuyến, vốn bị kiểm soát tập trung, Internet bị phi tập trung hoá ngay từ khâu thiết kế. Mỗi máy tính kết nối Internet, được gọi là một máy chủ, là độc lập. Những người điều hành nó có thể lựa chọn sử dụng những dịch vụ Internet nào và cung cấp những dịch vụ địa phương nào cho cộng đồng Internet toàn cầu.

- **Chủ nghĩa cá nhân:** Một giá trị văn hoá nhấn mạnh vào những người tư duy độc lập, đánh giá cao và tôn vinh những thành công cá nhân trước những thành công của nhóm.

- **Sân chơi công bằng:** Một môi trường kinh doanh nơi mà mọi người đều phải tuân theo cùng một tập hợp các luật lệ và quy tắc.

- **Nền văn hoá bồi cảnh thấp:** Một nền văn hoá giả định một mức độ cao những kiến thức chung về phía một đối tác giao dịch và do vậy chỉ xử lý với những khía cạnh hữu hình của thoả thuận như sự kiện, số liệu và thành tích. Không khí và những mối quan hệ cá nhân với các đối tác kinh doanh hầu như không có nghĩa lý gì. Trong một nền văn hoá bồi cảnh thấp, có thể tiến hành kinh doanh mà không cần gặp mặt trực tiếp.

- **Nền văn hoá nam tính:** Những xã hội với những giá trị được gọi là nam tính, đánh giá cao sự táo bạo và quyết đoán trong khi vẫn tôn trọng mục đích tích lũy vật chất. Một nền văn hoá nam tính đối lập với một xã hội nữ tính.

- **Monochronic:** Một thuật ngữ mô tả cách thức nhìn nhận của một xã hội về thời gian. Trong một xã hội ..... thời gian được sử dụng để ra lệnh cho cuộc sống của con người, để đặt ra những ưu tiên và để thực hiện những nhiệm vụ theo một trật tự liên tục, mỗi thời điểm chỉ một việc. Hầu hết các xã hội của các nước phát triển là monochronic. Nó tương phản với một xã hội polychronic.

- **Giao tiếp không lời:** Thường là những cử chỉ tinh tế, những biểu hiện nét mặt, điệu bộ, tiếp xúc ánh mắt và ngôn ngữ thân thể mà thường đi kèm một cách vô thức hình thức giao tiếp bằng lời vì có thể thể hiện được nhiều điều về những ý định thực sự của người giao tiếp. Thậm chí sự yên lặng cũng là một hình thức giao tiếp không lời và có thể có những nghĩa khác nhau ở những nền văn hoá khác nhau.

- **Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD):** Có trụ sở chính tại Paris, Pháp, là một tổ chức 27 quốc gia, bao gồm những nền dân chủ công nghiệp hoá chủ yếu của châu Á, châu Âu và Bắc Mỹ, được thành lập năm 1961 nhằm thúc đẩy phúc lợi kinh tế và xã hội tại các nước thành viên và kích thích và hài hoà hoá những quan hệ với các nước đang phát triển. OECD được coi là tổ chức thế giới đi đầu nếu xét về việc chiến đấu chống lại nạn đói và tham nhũng trong kinh doanh, và là một lực lượng đi đầu trong việc xây dựng một chuẩn mực đạo đức toàn cầu trong kinh doanh.

- **Nghi thức ngoại giao:** Hình thức nghi lễ xã giao được tuân thủ bởi các doanh nhân và các nhà ngoại giao trong các cuộc gặp gỡ chính thức đa văn hoá.

- **Polychronic:** Một xã hội polychronic sử dụng thời gian để thực hiện những mục đích khác nhau một cách đồng thời và tương tác với càng nhiều cá nhân càng tốt, ngay cả là cùng một lúc. Ở một xã hội như vậy, cách tiếp cận thứ tự lần lượt đối với các nhiệm vụ được coi là không cần thiết. Polychronism là một đặc điểm của các nền kinh tế đang nổi.

- **Khoảng cách quyền lực:** Một khoảng cách văn hoá mô tả cách thức các cá nhân trong một xã hội nhìn nhận quyền lực và họ đánh giá vai trò của mình trong quá trình ra quyết định như thế nào. Ở những nền văn hoá có khoảng cách quyền lực lớn, người ta nhìn nhận bản thân cách biệt rất xa với ông chủ và không mong đợi một vai trò ra quyết định. Ở những nền văn hoá khoảng cách quyền lực nhỏ, các nhân công được trao quyền nhiều hơn và do đó sẽ đòi hỏi một tiếng nói nhất định trong việc ra quyết định hoặc trong quá trình thực thi. Do sự tôn trọng đối với người có thẩm quyền, những nền văn hoá khoảng cách quyền lực lớn thường trang trọng hơn những nền văn hoá khoảng cách quyền lực nhỏ.

- **Proxemics:** Thuật ngữ chính thức chỉ việc nghiên cứu một khoảng riêng tư mà các cá nhân đòi hỏi hoặc mong đợi trong các tương tác với những người khác. Mọi người đứng gần với một người khác đến đâu trong khi thảo luận có thể nói lên kiểu quan hệ hiện có giữa họ.

- **Sốc văn hoá ngược:** Một tình trạng tinh thần và thể chất xảy ra khi một du khách, sau khi đã có một thời gian đáng kể sống ở một nền văn hoá mới,

quay trở lại nền văn hoá quê hương và cảm thấy khó hoà nhập. Điều này có thể nghiêm trọng hơn sức văn hoá thông thường bởi vì cá nhân đó trở lại với một môi trường kinh doanh và cá nhân mà họ trước kia đã từng coi là an toàn và thoải mái.

- **Nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ:** Một nền văn hoá dựa vào tình bạn cá nhân và sự gắn kết cá nhân để tiến hành kinh doanh. Do thiếu luật hợp đồng, lòng tin cá nhân phải được xây dựng trước khi tiến hành bất cứ việc kinh doanh nào. Là hình thức đối lập với nền văn hoá bị chi phối bởi nhiệm vụ.

- **Chiến lược:** Nghệ thuật hoặc khoa học xây dựng kế hoạch sử dụng tất cả những lực lượng xã hội, kinh tế, chính trị, pháp luật, văn hoá và các lực lượng khác có được để đạt được mục đích.

- **Sự rập khuôn:** Rập khuôn tức là xây dựng một hình ảnh đã được tiêu chuẩn hoá của một nhóm, nhóm này trao cho mình một số đặc điểm góp phần làm đơn giản hoá những cái mà nếu không có sự rập khuôn sẽ là một nhiệm vụ xác định rất phức tạp. Không phải tất cả những sự rập khuôn đều tiêu cực hoặc sai.

- **Nền văn hoá bị chi phối bởi nhiệm vụ:** Một nền văn hoá nơi việc kinh doanh được tiến hành trên cơ sở phi cá nhân và bị chi phối bởi thỏa thuận chứ không phải những người tham gia. Do sự hiện diện của một hệ thống pháp luật mạnh, những mối quan hệ cá nhân là không cần thiết để tiến hành các giao dịch kinh doanh hoặc ký kết hợp đồng. Nó đối lập với nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ.

- **Hạn mức thời gian:** Độ dài thời gian mà một công ty hay cá nhân sẵn lòng đợi trước khi một thỏa thuận kinh doanh bắt đầu có hiệu quả hay cho lợi nhuận. Sự kiên nhẫn với một dự án có liên quan trực tiếp với chi phí vốn cần thiết để tài trợ cho dự án đó. Hạn mức thời gian ngắn thường gặp ở những nền văn hoá bị chi phối bởi nhiệm vụ, nơi mà vốn có lãi suất cao.

- **Tính minh bạch:** Sự hiểu rõ ràng bởi tất cả các bên về một tập hợp thống nhất các quy tắc, tiêu chuẩn và luật lệ điều chỉnh một giao dịch. Khái niệm này đặc biệt quan trọng khi các công ty muốn niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán, nơi mà các quy định về kế toán và công khai tài chính khắt khe hơn so với ở đất nước của họ.

- **Né tránh sự bất ổn:** Một giá trị văn hoá quy định các cá nhân và xã hội cảm thấy ra sao và phản ứng như thế nào đối với sự ổn định, sự mơ hồ và rủi ro. Giá trị này thường được nhìn nhận trong các tổ chức kinh doanh và các quan điểm về việc làm. Nhật Bản, một nền văn hoá né tránh sự bất ổn cao, chính là



nơi mà các nhân công vẫn bầu víu vào tư tưởng một việc làm suốt đời để đổi lấy việc từ bỏ sự linh động cá nhân.

- **Các giá trị:** Những khái niệm quan trọng đối với một nền văn hoá và ảnh hưởng tới những tương tác xã hội hoặc tầm nhìn của các cá nhân. Sự khác biệt giá trị cơ bản nhất được phát hiện ở các nền văn hoá là việc một xã hội coi trọng chủ nghĩa cá nhân hay chủ nghĩa tập thể.

- **Website:** Một địa điểm trên World Wide Web. Mỗi website chứa đựng một trang chủ, tức là tài liệu đầu tiên mà những người sử dụng gặp khi họ vào site đó. Website có thể cũng có những tài liệu và file khác. Mỗi website được sở hữu và sử dụng bởi một cá nhân, công ty hay tổ chức.

- **Kẻ thắng - người thua** (Xem Trò chơi “được ăn cả ngã về không”)

- “Hai bên cùng thắng”: một chiến lược đàm phán trong đó cả hai bên tin rằng họ đều có thể thu được lợi ích như nhau từ cuộc đàm phán. Nó đối lập với chiến lược “kẻ thắng-người thua” hoặc “được ăn cả ngã về không”.

- **World Wide Web (WWW):** một hệ thống các máy chủ Internet hỗ trợ cho những tài liệu được định dạng đặc biệt. Không phải tất cả các máy chủ Internet đều thuộc về World Wide Web. Có một số ứng dụng được gọi là các trình duyệt khiến người ta dễ dàng truy cập được World Wide Web.

- Trò chơi “được ăn cả ngã về không” (giống như “kẻ thắng-người thua”): Khái niệm cái được của bên này được bù trừ trực tiếp bởi cái mất của bên kia. Khi tổng được và mất của mỗi bên được cộng lại, tổng số là 0.

## Chương 20

### Các tài nguyên

Một xuất phát điểm tốt cho việc nghiên cứu các tài nguyên về những sự khác biệt văn hoá trong kinh doanh là Internet. Có hàng ngàn những website ở các nước cung cấp hàng loạt những thông tin từ những sự kiện chính trị và kinh tế cơ bản tới những chi tiết về những nền văn hoá vô danh nhất. Tất nhiên, những tài nguyên truyền thống hơn cũng có thể cung cấp một kho thông tin về cách thức tiến hành kinh doanh ở một nền văn hoá mới. Ngoài thư viện địa phương, những cơ quan thương vụ tại địa phương, các đại sứ quán và lãnh sự quán của đất nước mục tiêu cũng thường rất hữu ích. Ngoài ra, nhiều chính phủ còn tài trợ cho những viện nghiên cứu văn hoá ở nước ngoài để thúc đẩy cả văn hóa lẫn kinh doanh của đất nước họ. Những viện lớn nhất trong số đó là:

- Viện Goethe, được tài trợ bởi chính phủ Đức, thúc đẩy kinh doanh và văn hoá Đức ở nước ngoài. Viện này có khoảng 150 điểm hoạt động ở trên 70 nước. Trong số đó có những viện lớn với trên 70 nhân viên, ở New York, London, Paris, Tokyo, Matxcova, Cairo, Jakarta và Rome. Viện có tổng cộng khoảng 3600 nhân viên người Đức và người nước ngoài trên khắp thế giới.
- The Alliance Francaise: là mạng lưới các trung tâm văn hoá và ngôn ngữ Pháp lớn nhất trên thế giới. Có 1300 cơ sở Alliance được thành lập ở 112 nước, phục vụ hơn 400000 sinh viên.
- Quỹ Nhật Bản, bao gồm 2 viện nghiên cứu văn hoá Nhật Bản, 5 trung tâm văn hoá Nhật Bản, và 11 văn phòng tại 17 quốc gia. Quỹ Nhật Bản được thành lập năm 1972 dưới sự bảo trợ của Bộ Ngoại giao Nhật Bản nhằm mục đích thúc đẩy sự hiểu biết lẫn nhau và tình hữu nghị trên toàn thế giới. Những hoạt động của nó được tài trợ bởi lợi nhuận hoạt động từ các khoản cung tiến của chính quyền, trợ giúp của Chính phủ Nhật Bản và nguồn tài chính từ khu vực tư nhân.
- Cục thông tin Hoa Kỳ: Chính phủ liên bang Hoa Kỳ điều hành những trung tâm văn hoá, bao gồm các thư viện và các tài nguyên đa phương tiện trên 90 quốc gia. Mục đích của nó là thúc đẩy kinh doanh và văn hoá Mỹ trên toàn thế giới.

#### Các tài nguyên Internet

Đây không hề là danh sách duy nhất những kết nối kinh doanh và văn hoá quốc tế. Hầu hết các site đều có những tập hợp kết nối web riêng và nhiều kết nối đã được sử dụng làm tài nguyên cho cuốn sách này.

## Kinh doanh và văn hoá

- Trang web văn hoá: <http://www.worldculture.com/>

Trang này được thiết kế chủ yếu để giáo dục và giải trí cho bạn về chủ đề giao tiếp đa văn hoá. Được trình bày đẹp và tương đối toàn diện.

- Tin tức về bất động sản và xây dựng: <http://www.relojournal.com/main.htm>

Đừng để cái tiêu đề tẻ nhạt của nó đánh lừa bạn. Trang web này có những kết nối tới hàng trăm các trang web về văn hoá các nước. Có một kết nối về mỗi nước trên thế giới được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái.

- Mạng kinh doanh quốc tế: <http://www.ibnet.com>

Trang web này tự quảng cáo mình là một phiên bản điện tử của "con đường tơ lụa", một tuyến đường thương mại cổ xưa nối Trung Quốc với phương Tây. Mạng lưới này nhằm trao đổi thông tin kinh doanh và hỗ trợ thương mại quốc tế và là một đối tác toàn cầu của Mạng lưới các Phòng Thương mại và công nghiệp trên thế giới. Nó cho phép bạn đăng ký và tìm kiếm trong cơ sở dữ liệu của nó để tìm các cơ hội kinh doanh toàn cầu. Nó cũng có đường nối tới một website về doanh nghiệp nhỏ.

- Những tài nguyên kinh doanh quốc tế: <http://ciber.bus.msu.edu/busres.htm>

Một trong những danh mục đầy đủ và tốt nhất về kinh doanh quốc tế và các tài nguyên văn hoá trên Internet. Trang web này được vận hành bởi Trung tâm Nghiên cứu và giáo dục kinh doanh quốc tế (CIBER) tại Đại học bang Michigan ở Hoa Kỳ.

- Phòng thương mại quốc tế: <http://www.usa1.com/~ibnet/icchp.html>

Trang web này dẫn tới những thông tin về kinh doanh và đầu tư trên thế giới trong hệ thống thị trường tự do. Nó cũng cung cấp một đường nối tới những ấn phẩm kinh doanh điện tử của riêng nó.

- Phòng Thương mại và Công nghiệp hội giáo: <http://www.ave.net/~icci/>

Trang web này nhằm khuyến khích và giúp đỡ người Hội giáo liên kết và trợ giúp sự tiến bộ của người Hội giáo trong công việc chuyên môn. Nó cũng giáo dục cho những người còn chưa quen thuộc với những tập quán kinh doanh Hội giáo. Nó có những đường nối tới các website kinh doanh Hội giáo khác.

- Cục thương mại quốc tế (ITA): <http://www.ita.doc.gov>

ITA nằm dưới sự bảo trợ của Bộ Thương mại Hoa Kỳ và có trách nhiệm thực thi chiến lược xuất khẩu quốc gia. Trang web này cung cấp rất nhiều thông tin thương mại chi tiết được tổ chức theo ngành công nghiệp, khu vực và quốc gia.

#### Đạo đức

- Tổ chức minh bạch quốc tế: <http://www.transparency.de/>

Đây có lẽ là website tốt nhất để nắm bắt những thông tin mới nhất về cuộc chiến chống lại nạn hối lộ và tham nhũng trong kinh doanh quốc tế. Tổ chức minh bạch quốc tế là một tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận, có trụ sở tại Đức, được thành lập để chống lại nạn tham nhũng cả trong các giao dịch kinh doanh quốc tế và các hợp đồng chính phủ. Nó xây dựng một Chỉ số tham nhũng thế giới để xếp hạng các quốc gia về tính trung thực trong kinh doanh.

- Hiệp hội quốc tế về kinh doanh, kinh tế học và đạo đức học: <http://www.nd.edu/~isbee/>

Mục đích của Hiệp hội này là hỗ trợ cho việc phổ biến thông tin và thúc đẩy sự giao dịch cùng có lợi giữa các doanh nghiệp, các học giả, những hiệp hội chuyên môn, và những người khác quan tâm tới những khía cạnh đạo đức trong kinh doanh và kinh tế học ở cấp độ quốc tế.

- Chương trình những tập quán kinh doanh toàn cầu tốt nhất: <http://www.ita.doc.gov/bgp/>

Bộ Thương mại Hoa Kỳ đã thành lập Chương trình những tập quán kinh doanh toàn cầu tốt nhất (BGP) để quảng bá cho "Những nguyên tắc kinh doanh kiểu mẫu" do Tổng thống Clinton nêu ra về cách ứng xử của các công ty Mỹ ở nước ngoài. Mục tiêu của nó là khuyến khích các doanh nghiệp Mỹ thực hiện những quy tắc tự nguyện về cách ứng xử và trở thành những mô hình mẫu về trách nhiệm công dân của công ty trong các hoạt động của họ ở nước ngoài. Chương trình BGP cung cấp một ngân hàng những quy tắc ứng xử của các tổ chức phi chính phủ và các công ty đang tồn tại, cũng như những thông tin về các chương trình về đạo đức học toàn cầu và các vấn đề liên quan.

- Viện nghiên cứu đạo đức kinh doanh quốc tế: <http://www.business-ethics.org>

Có rất nhiều thông tin tham khảo và những ví dụ về quy tắc đạo đức.

- Đạo đức kinh doanh từ góc nhìn Hồi giáo: <http://www.islamist.org.ethics.htm>

Đây là một trang web rất hữu ích cho những ai đang làm ăn ở Trung Đông.

Những vấn đề của phụ nữ

- Phụ nữ tiến bộ: <http://www.advancingwomen.com/>

Một thư mục quốc tế những thông tin về phụ nữ ở nơi làm việc. Đây là một trong những nguồn tốt nhất về các kết nối và mạng lưới kinh doanh dành cho phụ nữ trên phạm vi toàn cầu.

- Mạng lưới kinh doanh của phụ nữ Canada: <http://www.cdnbizwomen.com>

Có những thư mục đem tới cơ hội quảng bá cho doanh nghiệp của bạn và thiết lập quan hệ trên khắp thế giới. Trang web này cũng đem đến rất nhiều những bài báo và tài nguyên kinh doanh.

- Annuaire au féminin: <http://www.iway.fr/femmes/>

Liệt kê tất cả những tổ chức của phụ nữ tại Pháp, bao gồm Hiệp hội Phụ nữ kinh doanh và công việc chuyên môn, Các câu lạc bộ Phụ nữ Mỹ ở nước ngoài, và những tạp trí trực tuyến về phụ nữ. Trình bày bằng tiếng Pháp và tiếng Anh.

- Das osterretchische Frauennetzwerk: <http://www.telecom.at/womennet-frauen/index.html>

Mạng lưới của phụ nữ áo - chỉ trình bày bằng tiếng Đức.

- Liên hiệp quốc tế: <http://www.t-i-a.com/>

Đóng vai trò một tổ chức bảo trợ trên toàn thế giới, đoàn kết, hỗ trợ và khuyến khích những phụ nữ làm quản lý và công việc chuyên môn và những mạng lưới của họ trong việc kinh doanh, trong các khu vực chính quyền và các khu vực hoạt động phi lợi nhuận.

Lãnh đạo kinh doanh

- Trung tâm lãnh đạo sáng tạo: <http://www.ccl.org/>

Trung tâm này là một viện giáo dục quốc tế, phi lợi nhuận nhằm nghiên cứu và xây dựng

những mô hình tập quán quản lý toàn cầu và quốc tế.

## **Tiểu sử**

Charles Mitchell đã làm phóng viên tại nước ngoài cho các hãng phát thanh truyền hình, các báo và tạp chí của Mỹ và châu Âu trong hơn 20 năm, đưa tin từ hơn 45 quốc gia trên 4 châu lục. Ông đã sống và làm việc tại Nam Phi, Kenya, Nga và vẫn thường đến thăm những miền đất này. Khi còn là biên tập viên mảng nước ngoài của báo "Detroit Free Press", ông đã đi khắp thế giới để đưa tin về các sự kiện tại Trung Đông và khắp châu Âu.

Hiện nay ông là Giám đốc xuất bản của "The Conference Board", một tổ chức nghiên cứu kinh tế và kinh doanh phi lợi nhuận có trụ sở tại New York, có mục đích là thúc đẩy những đóng góp của doanh nghiệp đối với xã hội.