

A decorative border consisting of a series of concentric circles, each with a smaller circle inside it, arranged in a rectangular frame around the text.

**Để "hôn nhân" kinh doanh  
không kết thúc bằng li dị**

Quan hệ kinh doanh cũng giống như hôn nhân, trong đó thông hiểu là nền tảng cho sự bền vững. Tuy nhiên một trong những khó khăn lớn nhất mà các công ty toàn cầu hiện đang phải đối mặt chính là thất bại trong truyền thông hiệu quả với công nhân và cộng sự nước ngoài.



*Rất nhiều vấn đề không thể giải quyết được bằng một cuộc điện thoại, hay vài bức email.*

### **"Hôn nhân" rất mong manh trong thế giới đa văn hóa**

Trong kinh doanh quốc tế, truyền thông không đúng có thể khiến doanh nghiệp phải trả giá đắt, đặc biệt với những tập đoàn lớn ở Mỹ có nguồn thu nước ngoài chiếm hơn 50% tổng lợi nhuận như Coca Cola, Ford, IBM hay Exxon-Mobil.

Các công ty kinh doanh ở nước ngoài hiếm khi nhận được cái ôm thăm thiết từ phía những người chế tạo và bán sản phẩm của họ. Thay vào đó, họ thường được chào bằng cái nhún mắt và đôi tay khoanh chéo.

Sự khủng hoảng trong cách hiểu nhau thể hiện rõ qua cuộc hội thảo "đa dạng" do The Conference Board (một tổ chức tư vấn phi lợi nhuận do các tập đoàn tài trợ) tổ chức ở Chicago. Các thành viên "đa dạng" đóng vai trò cố vấn của tập đoàn với nỗ lực giúp công nhân đạt được nhiều nhất từ "mối kết giao" công việc dễ chịu. Nhưng các tình huống được miêu tả trong hội thảo lại không mấy vui vẻ.

Một công ty sản xuất thiết bị hệ thống nước ở Midwest cho biết họ đã phải gọi cho đơn vị chế tạo ở Trung Quốc tới ba lần, yêu cầu thay đổi một số quy trình đang sử dụng. Phía Trung Quốc đồng ý, nhưng rồi mọi việc vẫn... nguyên xi. Sau đó công ty ở Mỹ cũng bắt đầu "ăn miếng trả miếng". Nguyên nhân có thể do người Mỹ quá không khéo léo trong lời nói hoặc người Trung Quốc quá giữ sĩ diện.

### **Nỗ lực để tránh "li dị"**

Nhiều công ty đã thuê chuyên gia đào tạo để công nhân có hiểu biết về văn hóa quốc tế. Nhằm bắt được thị trường tiềm năng này, trang web giải pháp GlobeSmart đã ra đời, cho phép người dùng đăng nhập để học cách kinh doanh trên 60 quốc gia.

Ở lần dùng thử, người dùng có thể xem ví dụ của ba nước. Với mỗi nền văn hóa, GlobeSmart lại đề xuất một cách giải quyết mâu thuẫn khác nhau.

Ở Netherlands, GlobeSmart khuyên nên nói chuyện riêng để tháo gỡ mâu thuẫn thay vì nói trước đám đông.

Ở Philippines, trang web này khuyên dùng một người làm cầu nối, trung gian hòa giải. Một thành viên của website đã bình luận: "Người Philippin rất ghét đối đầu trực tiếp. Họ sợ và gần như không bao giờ muốn đối đầu trực tiếp."

Ở Argentina, ngược lại, mâu thuẫn đòi hỏi thời gian trò chuyện trực tiếp và nghệ thuật giao tiếp khéo léo. GlobeSmart khuyên bạn nên gặp riêng từng bên trước khi họp tất cả các bên liên quan "để tìm ra một giải pháp chung."

Nhưng ngay cả chuyên gia cũng không có giải pháp cho mọi vấn đề. Hãng sản xuất phần mềm vi tính Intuit ở California đã thuê một công ty đào tạo cho công nhân ở Ấn Độ; tuy nhiên một số nhân viên không đồng ý với nội dung hệ thống "caste" mà công ty cho học. "Caste" là một hệ thống phân chia đẳng cấp xã hội trước đây của Ấn Độ theo dòng họ và theo kiểu cha truyền con nối. Do tính chất phân biệt của "caste" và do hiện nay Hiến pháp Ấn Độ đã có quy định cấm phân biệt dựa trên hệ thống "caste" nên một số nhân viên không muốn công nhận hệ thống này dù chỉ là tìm hiểu với mục đích học tập.

**Mỗi nền văn hóa có "những điểm nóng" riêng mà một phiên dịch, một cuộc điện thoại, hay vài bức email không thể giải quyết hết được.**

Tập đoàn Cisco Systems đang huy động nguồn lực để hiểu rõ hơn về "những điểm nóng" như vậy. Trong các cuộc nói chuyện nhanh "học hỏi qua lại", lãnh đạo tập đoàn sẽ truyền đạt thông tin cho các nhân viên thuộc nhiều nền văn hóa. Cisco có trụ sở tại California nhưng 38% nhân viên của tập đoàn lại ở ngoài nước Mỹ. Họ sử dụng hội thảo truyền hình để giúp lãnh đạo của tập đoàn tìm hiểu về các vấn đề văn hóa từ các nhân viên cấp dưới.

Nhu cầu hiểu biết văn hóa quốc tế nhiều hơn chỉ tăng lên khi các tập đoàn có ý định thu được lợi nhuận tiềm năng từ các thị trường chưa phát triển. Chủ tịch điều hành The Conference Board, ông Spector dự đoán: "Năm 2000, các nước mới nổi và đang phát triển chỉ chiếm 1/3 lượng sản xuất toàn cầu trong khi các nước phát triển chiếm 2/3 còn lại. Nhưng đến khoảng năm 2015, tình huống sẽ đổi khác. Các nước mới nổi và đang phát triển sẽ chiếm hơn 60% và các nước phát triển chiếm dưới 40% lượng sản xuất toàn cầu."

Andres Tapia, tư vấn viên cộng tác với hãng nhân sự Hewitt Associates cho rằng: "Giờ đây chúng ta đang chứng kiến những công ty Brazil mở rộng vào Mexico và họ mang theo "bệnh" quá tự đề cao của dân tộc mình cùng quá trình mở rộng ấy. Những gì chúng ta vẫn xem là sai lầm của người Mỹ đã trở thành lỗi chung của nhân loại." Tapia là một người Peru sống tại Mỹ. Cô đã tìm hiểu các vấn đề tương quan văn hóa và dám chắc rằng không có giải pháp kỹ thuật nhanh chóng nào cho quá trình tìm hiểu này.

Sau khi hiểu được những nghi thức xã giao căn bản, việc tiếp theo là đặt mình vào vị trí của người khác chứ không phải gây khó dễ cho họ. Quá trình hoàn thiện mối quan hệ có thể cần tới hàng năm tập trung và thích nghi. Trường hợp xấu nhất, "hôn nhân" quan hệ kinh doanh sẽ kết thúc bằng li dị.