

CHINH PHỤC

CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Riding the Waves of Culture

Những bí quyết kinh doanh
trong môi trường văn hóa đa dạng

FONS TROMPENAARS

CHARLES HAMPDEN-TURNER

- Ý nghĩa của văn hóa
- Các quan hệ và luật lệ
- Nhóm và cá nhân
- Văn hóa dân tộc và doanh nghiệp
- Các tình huống khó xử về văn hóa
- Chức năng, sắc tộc, giới tính



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Bản quyền tiếng Việt © 2006 Công ty Sách Alpha

Công ty Sách Alpha

25 B12 Nam Đồng, Đống Đa, Hà Nội

Tel: (84-4) 577 1538

Fax: (84-4) 266 1393

E-mail: copyright@alpha-book.com

Website: www.alpha-book.com

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Công ty Sách Alpha và Nhà xuất bản McGraw-Hill, Hoa Kỳ

RIDING THE WAVES OF CULTURE by F. Trompenaars

Copyright © 1998 by Fons Trompenaars.

All rights reserved.

FONS TROMPENAARS &
CHARLES HAMPDEN - TURNER

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

**NHỮNG BÍ QUYẾT KINH DOANH TRONG
MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA ĐA DẠNG**

Long Hoàng và nhóm BKD47 dịch

Bùi Đức Mạnh hiệu đính

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

Cuốn sách được hoàn thành với sự hợp tác của
TRUNG TÂM HỢP TÁC TRÍ TUỆ VIỆT NAM

VICC

176 Thái Hà, Đống Đa, Hà Nội
Điện thoại/Fax (84-4) 857-2190
Email: publication@vicc-vn.org

LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản dịch tiếng Việt)

Có lẽ cuốn sách nổi tiếng nhất về văn hóa và đưa ra khái niệm các đợt sóng văn hóa chính là *Đợt sóng thứ ba* của Alvin Toffler¹ xuất bản lần đầu tiên tại Mỹ năm 1980. Alvin Toffler viết: "Đó là cuộc khủng hoảng chung của nền văn minh công nghiệp... Trong cuộc khủng hoảng đó, các hệ thống giá trị, mô hình gia đình hạt nhân tan vỡ, các thể chế sụp đổ, vô số những biến chuyển dữ dội..." Nhưng tất cả những điều đó chỉ là biểu hiện bề ngoài của mối quan hệ giữa con người với con người đã thay đổi, hay có thể nói đó là dấu hiệu về cái chết của chủ nghĩa công nghiệp và sự ra đời của một nền văn minh mới, văn minh hậu công nghiệp hay là Đợt sóng thứ ba. Toffler viết: "Sự xung đột của các đợt sóng tạo ra một đại dương gầm thét, đẩy những luồng nước dữ dội va chạm nhau, những cơn lốc, những dòng xoáy che dấu những dòng chảy lịch sử sâu hơn, quan trọng hơn".

Thế giới ngày nay dường như nhỏ lại nhưng không có nghĩa là khi con người đã xóa ranh giới biên cương, thì màu da, sắc tộc là thống nhất, thì mọi người sẽ đặt lợi ích chung lên hàng đầu, mà dường như ngược lại. Trong bối cảnh toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ, trong cái đại dương dậy sóng từ

¹ *Đợt sóng thứ ba*, Alvin Toffler, Nguyễn Lộc dịch, Phan Ngọc hiệu đính, NXB KHXH 1996.

những giao thoa về văn hóa, khi các dân tộc đang ngày càng ràng buộc, gắn bó với nhau hơn bao giờ hết, thì các tế bào gia đình, các tổ chức và cả những đơn vị kinh doanh cũng đang chịu đựng áp lực ngày càng lớn của những dòng chảy biến động của văn hóa và hội nhập thì cả những tập đoàn hùng mạnh đến những công ty nhỏ bé đều phải đứng trước các thách thức xây dựng văn hóa riêng phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của công ty đó. "Một cao trào mãnh liệt đang xuất hiện ở nhiều nơi trên thế giới ngày nay, tạo ra một môi trường... lạ lùng. Trong bối cảnh đầy thách thức đó, các doanh nhân phải chèo chống cố cường lại trào lưu kinh tế đang trôi dạt... các hệ thống giá trị đang tan vỡ và sụp đổ...". Lý do vì văn hóa là một phần không thể thiếu được trong mỗi doanh nghiệp và văn hóa doanh nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển bền vững. Điều đó lý giải vì sao các tập đoàn lớn thành công trên thế giới và cả ở Việt Nam đều phải tạo dựng được nét đặc trưng văn hóa riêng biệt, độc đáo nhưng cũng rất toàn cầu.

Nhưng làm thế nào để có thể xây dựng được nền văn hóa doanh nghiệp trong bối cảnh đó? Cuốn sách *Chinh phục các làn sóng văn hóa* chính là lời giải đáp khi đưa ra những lý giải và trình bày cách thức để các doanh nghiệp đối phó với những vấn đề về văn hóa trong quá trình hội nhập và phát triển. Đây là cuốn sách đầu tiên chỉ cho những nhà quản lý chuyên nghiệp cách xây dựng những kỹ năng giao thoa văn hóa cần thiết trong môi trường kinh doanh toàn cầu hiện nay. *Chinh phục các làn sóng văn hóa* cố gắng mang lại cho người đọc một sự hiểu biết tốt hơn về nền văn hóa của chính họ và về những khác biệt văn hóa nói chung, bằng cách học xem làm thế nào để nhận biết và đối phó với những điều này trong kinh doanh. Cuốn sách cũng cung cấp một vài nhận thức về văn

hóa trong tình huống khó xử giữa “toàn cầu” với “địa phương cục bộ” mà các tổ chức quốc tế đang gặp phải.

Là một cuốn sách rất nổi tiếng ở phương Tây, được hầu hết các tập đoàn hàng đầu thế giới nghiên cứu và áp dụng, *Chinh phục các làn sóng văn hóa* thực sự là cuốn sách cho mọi người, đặc biệt là cho các doanh nhân. Trong cuốn sách, độc giả là nhà quản lý và doanh nhân sẽ hiểu được sự khác biệt về văn hóa và cách xử lý trong các tình huống khác nhau. Những vấn đề như vậy được đề cập rất chi tiết trong cuốn sách, ngoài ra các tác giả cũng không quên đề cập tới những chiều kích khác của văn hóa liên quan tới doanh nghiệp và doanh nhân như: Địa vị xã hội, Quản lý thời gian, Mối tương quan với thiên nhiên, văn hóa đất nước và văn hóa doanh nghiệp... Những yếu tố đó rất quan trọng với các doanh nghiệp Việt Nam khi muốn tìm hiểu về môi trường văn hóa doanh nghiệp nước ngoài cũng như tìm ra các bài học và hình mẫu cho mình.

Được cập nhật với những nghiên cứu và phân tích mới nhất, *Chinh phục các làn sóng văn hóa* của các tác giả Fons Trompenaars & Charles Hampden - Turner đã trở thành một cuốn cẩm nang đặc biệt hữu ích dành cho doanh nhân để giải quyết tốt những mối quan hệ trong một môi trường kinh doanh quốc tế mới. Những ý kiến thú vị, những hiểu biết sâu sắc đáng kinh ngạc cùng rất nhiều những ví dụ điển hình sẽ không làm bạn phải thất vọng về sự hữu ích của cuốn sách này.

Việc Việt Nam đã trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) việc xử lý những thách thức về văn hóa đối với các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng trở nên cấp bách. Những chuyển biến thay đổi sẽ diễn ra nhanh chóng

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

hơn cùng với sự du nhập của rất nhiều những yếu tố văn hóa khiến hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam ngày càng phức tạp trong những mối quan hệ công việc, cá nhân, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp đa dạng... Các cách thức xây dựng văn hóa doanh nghiệp như của IBM, SONY hay Google mà Alpha Books đã giới thiệu chi tiết trong các cuốn như *Con người phi thường và cỗ máy IBM*, *Chế tạo tại Nhật Bản* và *Google - Câu chuyện thần kỳ* càng làm rõ thêm những cách thức xử lý các vấn đề văn hóa mà các tập đoàn hàng đầu của thế giới đã áp dụng. Đó là những ví dụ đặc biệt thành công làm hình mẫu cho tất cả chúng ta.

Như Alvin Toefler viết: "Lịch sử loài người chẳng hề kết thúc mà chỉ vừa mới bắt đầu", ý tưởng và kỹ năng tạo dựng văn hóa doanh nghiệp cũng chỉ mới khởi đầu và *Chinh phục các làn sóng văn hóa* sẽ giúp các doanh nghiệp tìm ra các cách hữu hiệu để thúc đẩy thành công và thịnh vượng cho chính mình.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả.

Tháng 11/2006

NGUYỄN CẢNH BÌNH

MỤC LỤC

<i>Lời nói đầu</i>	17
1. Giới thiệu về văn hóa	21
Ảnh hưởng của văn hóa đến kinh doanh	23
Các công thức đã được chứng minh có thể mang lại kết quả sai như thế nào	28
Văn hóa là cách con người giải quyết các vấn đề	31
Nền tảng của những khác biệt văn hóa	34
Cấu trúc của quyền sách	39
2. Không có cách tốt nhất để tổ chức	42
Các bậc thầy nói gì với chúng ta	43
Bỏ quên văn hóa trong hành động	45
Văn hóa như là món ăn thêm?	48
Một cách tiếp cận khác	50
Kết luận	52
3. Ý nghĩa của văn hóa	54
Khái niệm văn hóa	54

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Các lớp văn hóa	56
Văn hóa định hướng hành động của chúng ta	61
Văn hóa như là một “sự phân bố chuẩn”	63
Các nền văn hóa khác nhau trong cách giải quyết những vấn đề chung và các tình trạng khó xử	65
Kết luận	68
4. Các quan hệ và luật lệ	70
Phổ biến và đặc trưng	74
Các định hướng phổ biến và đặc trưng trong các quốc gia khác nhau	78
Chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng trong kinh doanh quốc tế	86
Hoà hợp giữa chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng	95
Tự kiểm tra	101
Những lời khuyên thực tiễn cho việc làm kinh doanh trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa phổ biến và đặc trưng	104
5. Nhóm và cá nhân	107
Các khái niệm về chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng	110
Hiện đại hóa có hàm ý chủ nghĩa cá nhân?	113
Cộng đồng nào?	116
Chủ nghĩa cá nhân có phải là yêu cầu của công ty?	117

Mục lục

Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng trong kinh doanh quốc tế	122
Chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa cộng đồng và động lực	126
Những khác biệt trong cấu trúc tổ chức	128
Hòa hợp chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng	129
Tự kiểm tra	132
Những lời khuyên thực tiễn cho việc làm kinh doanh trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng	134
6. Cảm xúc và mối quan hệ	138
Các nền văn hóa theo trường phái trung lập và cảm xúc	138
Các cấp độ cảm xúc trong các nền văn hóa khác nhau	143
Giao tiếp xuyên văn hóa	147
Hòa hợp giữa các nền văn hóa theo trường phái trung lập và cảm xúc	151
Tự kiểm tra	153
Những lời khuyên thiết thực cho việc làm kinh doanh trong các nền văn hóa theo trường phái trung lập và cảm xúc	154
7. Chúng ta có liên quan tới mức nào?	158
Các nền văn hóa cụ thể và phổ biến	158
Đàm phán về sự tách biệt văn hóa cụ thể - phổ biến	169

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Ảnh hưởng của định hướng cụ thể phổ biến tới kinh doanh	174
Sự kết hợp giữa cảm xúc và liên quan	180
Hoà hợp giữa các nền văn hóa cụ thể - phổ biến	184
Tự kiểm tra	188
Những lời khuyên thiết thực cho việc làm kinh doanh trong các nền văn hóa theo trường phái cụ thể và phổ biến	189
8. Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?	193
Địa vị đo thành tích và phát triển kinh tế	196
Quy gán và sự thể hiện	201
Đàm phán của các nền văn hóa theo định hướng thành tích và quy gán	203
Hướng tới sự hòa hợp	215
Tự kiểm tra	218
Những lời khuyên thiết thực cho việc kinh doanh trong các nền văn hóa theo hướng quy gán và thành tích	220
9. Quản lý thời gian như thế nào?	223
Khái niệm về thời gian	224
Những định hướng về hiện tại, quá khứ và tương lai	227
Những hoạt động được tổ chức theo trật tự và đồng bộ	229

Mục lục

Tính toán những khác biệt văn hóa trong mối quan hệ với thời gian	234
Dòng thời gian	236
Những định hướng và quản lý thời gian	239
Những mối quan hệ con người và những định hướng cho thời gian	243
Quản lý sự thay đổi trong nền văn hóa theo hướng quá khứ	246
Chuỗi trình tự lên kế hoạch trước hay sự hội tụ lên kế hoạch trước?	251
Hòa hợp tính trật tự và tính đồng bộ	254
Tự kiểm tra	255
Những mẹo nhỏ thực tế để kinh doanh trong nền văn hóa theo định hướng quá khứ hiện tại và tương lai	256
10. Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?	261
Khống chế tự nhiên hoặc để tự nhiên phát triển và chấm dứt theo lẽ thông thường	262
Kiểm soát và thành công	264
Các xu hướng của một nền văn hóa quan trọng như thế nào đối với tự nhiên?	271
Vấn đề quản lý trong những xu hướng khác nhau với tự nhiên	274
Quản lý hiện đại có phải là cuộc chiến đấu giữa những công việc cá nhân?	277
Cân bằng ổn định sự khống chế bên trong và bên ngoài	279

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Tự kiểm tra	281
Tóm lại	283
Các lời khuyên thiết thực trong kinh doanh tại các nền văn hóa hướng nội và hướng ngoại	284
11. Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp	286
Các mô hình văn hóa doanh nghiệp	287
Mô hình văn hóa gia đình	289
Mô hình tháp Eiffel	302
Mâu thuẫn giữa mô hình gia đình và mô hình tháp Eiffel	309
Mô hình văn hóa tên lửa dẫn đường	312
Mô hình văn hóa lò ấp trứng	316
Các quốc gia lựa chọn mô hình văn hóa doanh nghiệp	320
Kết luận	324
12. Hướng tới quản lý trên phạm vi xuyên quốc gia và quốc tế	329
Những vấn đề đối với người quản lý giữa các nền văn hóa khác nhau	332
Các công ty quốc tế và các công ty xuyên quốc gia	338
Quản lý nguồn nhân lực trong tương lai	342
Sự bùng nổ thông tin	343
Hàm ý của chiến lược kinh doanh	346
Tự do trong nước ưu tiên các giá trị nghề nghiệp	349

Mục lục

Tự do tặng giải thưởng trong nước	351
Nhà quản lý	353
13. Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa	355
Ý thức được sự khác nhau về văn hóa	355
Tôn trọng sự khác biệt về văn hóa	359
Hòa hợp những khác biệt về văn hóa	364
14. Nam Phi đất nước cầu vồng	386
Tình thế khó khăn đã hình thành nên đất nước Nam Phi	389
So sánh mô hình trí tuệ giữa người châu Phi và người châu Âu	395
15. Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính	402
Sự khác biệt giới tính trên thế giới	402
Sự đa dạng trong xã hội Hoa Kỳ	408
Tính phổ biến - tính đặc thù	410
Tập thể với cá nhân	412
Nên hay không nên thể hiện tình cảm của mình	413
Vậy chúng ta nên thể hiện tình cảm ở mức độ nào?	416
Liệu địa vị đạt được là nhờ những thành quả hay chỉ trên danh nghĩa?	419
Điều khiến người khác hay bị người khác điều khiển: niềm tin của người Mỹ vào chính bản thân mình	422

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Phải sắp xếp thời gian như thế nào ở Mỹ?	426
Tính đa dạng chức năng	429
Khai thác cơ sở dữ liệu	440
Kết luận chung	443

LỜI NÓI ĐẦU

Kể từ khi quyển sách này được xuất bản lần đầu tiên, chúng tôi đã tiến hành rất nhiều công việc chuẩn bị cho cơ sở dữ liệu và giờ đây cơ sở dữ liệu của chúng tôi gồm có 30.000 người tham gia trả lời bản câu hỏi. Cơ sở dữ liệu mới này đã khuyến khích chúng tôi cải tiến và phát triển các ý tưởng. Vì thế, chúng tôi đã đưa ra những suy nghĩ mới nhất trong lần xuất bản này.

Bên cạnh việc cập nhật những kết quả nghiên cứu đầu tiên, chúng tôi đã thêm vào ba chương mới và một bản phụ lục đã chỉnh sửa. Chương 13 phân tích phương pháp luận hòa hợp các tình huống khó xử về văn hóa và phát triển năng lực khi có sự giao thoa văn hóa. Chương 14 và 15 thảo luận về tính đa dạng *từ bên trong* hơn là *giữa* các quốc gia, miêu tả các khác biệt sắc tộc ở Nam Phi, Mỹ và cũng xem xét ảnh hưởng của giới tính, tuổi tác, chức năng và cấu trúc tổ chức đến văn hóa. Phụ lục II miêu tả chi tiết hơn về phương pháp luận nghiên cứu của chúng tôi.

Bản thảo đầu tiên của cuốn sách này đã tốn mất mười năm để hoàn thành. Rất nhiều người đã giúp đỡ Fons trong suốt thời gian đó. Ông muốn có sự công bằng cho tất cả mọi người nên đã sắp xếp họ theo thứ tự thời gian:

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Tôi rất biết ơn Frits Haselhoff vì những hiểu biết sâu sắc của ông trong lĩnh vực quản lý và chiến lược. Ông cũng giúp tôi có được một học bổng và bảo vệ luận án tiến sĩ tại Philadelphia.

Cám ơn Erik và Rei Torres từ Royal Dutch/Sell Group vì sự ủng hộ của các bạn, cả về tiền bạc lẫn cơ hội nghiên cứu trong suốt những năm đầu khó khăn làm dự án của tôi.

Tôi cũng rất biết ơn hai người thầy trong lĩnh vực của tôi. Đầu tiên là Hasan Ozbekhan, người đã dạy tôi những nguyên lý của lý thuyết hệ thống theo cách sâu sắc và thú vị đến mức những suy nghĩ mà cuốn sách này có được bắt nguồn trực tiếp từ trí tuệ tuyệt vời của ông. Thứ hai là Charles Hampden-Turner, người đã giúp tôi phát triển tư duy về văn hóa như là một cách giải quyết các tình huống khó xử. Đầu óc sáng tạo của ông đã khuyến khích tôi liên tục đưa những ý tưởng đã có lên những cấp độ mới. Ông đã biên tập phần lớn ấn phẩm đầu tiên trong khi vẫn tôn trọng những gì mà tôi muốn truyền tải. Những phần viết thêm trong ấn bản lần thứ hai này chịu ảnh hưởng rất nhiều từ cách tư duy của Charles nên tôi đã mời ông làm đồng tác giả cho cuốn sách này.

Tôi cũng rất cảm ơn Giorgio Inzerilli vì đã chuyển tải thành công những tư duy nhân loại sâu sắc thành những ứng dụng quản lý. Cách liên kết giữa thực tế và lý thuyết của ông là rất quan trọng, không chỉ đối với cuốn sách này mà còn đối với phương cách mà tôi và các đồng nghiệp trình bày trong các buổi hội thảo. Rất nhiều ví dụ được sử dụng trực tiếp hay gián tiếp nhờ vào Giorgio, ông cũng khiến tôi sử dụng cách xác định bày kiểu văn hóa.

Lời nói đầu

Tôi cũng biết ơn các đồng nghiệp của tôi Kevan Hall, Philip Merry và Leonel Brug vì đã giúp đỡ phát triển các mối quan hệ hiệu quả hơn đối với các khách hàng. Họ thuộc số ít người mà tôi tin tưởng có thể trình bày về những điểm chính của cuốn sách này.

Rất cảm ơn các đồng nghiệp của tôi trong Nhóm quản lý liên văn hóa Trompernaars Hampden-Turner (trước đây là Trung tâm Nghiên cứu Kinh doanh Quốc tế/Các quan điểm tập hợp), Tineke Floor, Naomi de Groot, Vincent Merk, Oscar van Weerdenburg và Peter Prud'homme, vì những ủng hộ và động viên không ngừng của họ.

Chúng tôi cũng muốn cảm ơn Martin Gillo từ Advanced Micro Devices và R.S. Moorthy vì những hướng dẫn trong cách ứng dụng tư duy của chúng tôi.

Phần lớn công việc trong ấn bản lần thứ hai này do Giáo sư Peter Woolliams của trường Đại học Đông London thực hiện. Sự giúp đỡ của ông không chỉ giới hạn trong việc sản xuất các giáo cụ tương tác của chúng tôi mà còn được mở rộng đến việc phân tích số liệu phức tạp trong cơ sở dữ liệu của chúng tôi. Những suy nghĩ sâu sắc của ông đã rất hữu ích. Cảm ơn ông, Peter.

Chương 14 về Nam Phi là kết quả của sự giúp đỡ đầy ý nghĩa của Louis van de Merwe (Nhóm Trompernaars Nam Phi) và Peter Prud'homme (Nhóm Trompernaars Hampden-Turner Amsterdam). Xin cảm ơn Louis và Peter.

Chương 15 về tính đa dạng ở Mỹ được Dina Raymond của Motorola đóng góp bởi những nhận xét của bà. Chúng tôi cần

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

đến sự tinh tế phụ nữ của bà để kiểm chứng cho các kết luận của chúng tôi. Xin cảm ơn Dina.

Và tất nhiên, chúng tôi không thể thiếu những nhận xét của Geert Hofstede. Ông đã giới thiệu các chủ đề về quản lý liên văn hóa khoảng 20 năm trước với Fons. Tuy chúng tôi không đồng ý hoàn toàn, nhưng ông đã có đóng góp lớn cho lĩnh vực này và luôn có trách nhiệm làm các giám đốc lưu ý đến tầm quan trọng của đề tài. Với việc bảo vệ hình mẫu 25 năm của ông, chúng tôi đã tìm thấy một lực đẩy vượt qua những khác biệt “biểu đồ”, để phát triển một phương pháp tận dụng những khác biệt này thông qua hòa hợp.

Chúng tôi cũng muốn cảm ơn Công ty McGraw-Hill vì sự giúp đỡ của họ, đặc biệt là Patrick Muller, người đã giúp đỡ biên tập ấn bản này.

FONS TROMPERNAARS
CHARLES HAMDEN-TURNER
Tháng 9 năm 1997

1

Giới thiệu về văn hóa

Quyển sách này đề cập những khác biệt văn hóa và ảnh hưởng của chúng đến công việc kinh doanh và quản lý. Nó không đề cập việc làm thế nào để hiểu những con người mang quốc tịch khác nhau. Chúng tôi tin rằng bạn sẽ không bao giờ có thể hiểu được tường tận những nền văn hóa khác. Những ai đã từng kết hôn đều biết rằng không bao giờ có thể hiểu hết được vợ hay chồng mình ngay cả khi các bạn có cùng nền văn hóa. Tác giả người Hà Lan của cuốn sách này đã quan tâm đến chủ đề này trước khi nó trở nên phổ biến vì cha ông là người Hà Lan còn mẹ ông là người Pháp. Điều này đã giúp ông hiểu rằng không phải thứ gì hợp lý trong nền văn hóa này cũng có nghĩa là sẽ hợp lý trong nền văn hóa khác. Không một kỹ thuật “quản lý” kiểu Hà Lan nào mà cha ông đã cố gắng sử dụng lại thành công trong gia đình kiểu Pháp của ông.

Chính tại đây, chúng ta bắt đầu bản khoản rằng liệu có bất kỳ kỹ năng quản lý kiểu Mỹ và triết lý nào mà chúng ta đã được tẩy não trong nhiều năm qua với khóa học kinh doanh

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

tốt nhất có thể áp dụng được ở Hà Lan hay ở Anh, nơi chúng ta xuất thân, hay tại phần còn lại của thế giới hay không.

Cả hai tác giả đều đã nghiên cứu tác động của văn hóa đến quản lý trong suốt nhiều năm. Quyển sách này mô tả nhiều về những gì chúng tôi đã khám phá. Các định hướng văn hóa khác nhau được trình bày trong sách là kết quả của 15 năm nghiên cứu lý thuyết và thực hành. Nhiều giai thoại và trường hợp sử dụng trong sách này sinh qua hơn 1.000 chương trình đào tạo về giao thoa văn hóa mà chúng tôi cung cấp tại hơn 20 quốc gia. Tên của các công ty sử dụng trong đa số trường hợp không được tiết lộ.

Ngoài nguồn tài liệu của chương trình đào tạo, 30 công ty, với các phòng ban trải dài trên 50 quốc gia, đã đóng góp vào công trình nghiên cứu này. Có thể kể đến AKZO, AMD, AT&T, Baan Software, Elf Aquitaine, SGS/Thomson, CRA, Glaxo, Heineken, ICI, Applied Materials, Mars, Motorola, Philips, Royal Dutch Airlines KLM, Royal Dutch/Shell Group, Sematech, TRW, Van Leer, Volvo và Novartis. Nhằm tập hợp những ví dụ có thể so sánh được, đã có ít nhất 100 người với lai lịch và nghề nghiệp giống nhau được lấy từ những quốc gia mà các công ty đang hoạt động. Khoảng 75% những người tham gia thuộc về bộ phận quản lý (các giám đốc điều hành, marketing, bán hàng...) trong khi 25% còn lại là cán bộ hành chính nói chung (nhân viên đánh máy, nhân viên viết tốc ký, thư ký). Cơ sở dữ liệu hiện nay cho thấy đã có 30.000 người tham gia. Con số này nhiều gấp hai lần con số của bốn năm trước khi quyển sách được xuất bản lần đầu tiên. Tuy nhiên, các kết quả thực nghiệm chỉ là một sự minh họa cho những gì mà chúng tôi muốn nói.

Giới thiệu về văn hóa

Quyển sách này cố gắng làm ba điều: i) xoá bỏ khái niệm chỉ có “một cách tốt nhất” để quản lý và tổ chức; ii) mang lại cho người đọc một sự hiểu biết tốt hơn về nền văn hóa của chính họ và về những khác biệt văn hóa nói chung, bằng cách học xem làm thế nào để nhận biết và đối phó với những điều này trong kinh doanh; và iii) cung cấp một vài nhận thức về văn hóa trong tình huống khó xử giữa “toàn cầu” với “địa phương” mà các tổ chức quốc tế đang gặp phải. Có thể khía cạnh quan trọng nhất của quyển sách này là khía cạnh thứ hai. Tôi tin rằng hiểu biết nền văn hóa của chính chúng ta cũng như các giả định và trông đợi của chúng ta về việc mọi người “nên” suy nghĩ và hành động như thế nào là nền tảng cho sự thành công.

Ảnh hưởng của văn hóa đến kinh doanh

Hãy nhìn vào thể hệ các giám đốc quốc tế mới, được giáo dục theo những triết lý quản lý hiện đại nhất. Họ đều biết rằng trong SBU, TQM nên bao trùm, với các sản phẩm được giao JIT, nơi mà các CFT phân phối sản phẩm trong khi hướng đến MBO. Nếu quy trình không được thực hiện hợp lý, chúng ta cần phải BPR. (SBU = đơn vị kinh doanh chiến lược; TQM = quản lý chất lượng toàn diện; JIT = vừa đúng lúc; CFT = đội khách hàng đầu tiên; MBO = quản lý theo mục tiêu; BPR = tái cơ cấu quá trình kinh doanh.)

Nhưng những giải pháp kinh doanh này phổ biến đến mức nào? Đúng hay sai khi nói những “chân lý” về quản lý hiệu quả là: những chân lý có thể áp dụng được ở bất kỳ đâu, trong bất kỳ hoàn cảnh nào?

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Thậm chí với những công ty quốc tế có kinh nghiệm, nhiều ứng dụng “phổ biến” với mục đích tốt của lý thuyết quản lý đã có kết quả xấu. Ví dụ, trong nhiều trường hợp, việc trả-lương-theo-thành-tích là một thất bại tại châu Phi vì có những luật bất thành văn riêng về thời gian được thưởng và thăng tiến. Tương tự, các kế hoạch quản lý bằng mục tiêu thường bị thất bại ở các chi nhánh của các công ty đa quốc gia tại Nam Âu, vì các giám đốc đã không tuân theo bản chất trừu tượng của các hướng dẫn chính sách định trước.

Thậm chí ý niệm về quản lý nguồn nhân lực khó thể hiện ra được ở các nền văn hóa khác, khi nó xuất phát từ một học thuyết AngloSaxon điển hình. Nó mượn từ kinh tế học ý tưởng rằng con người là “nguồn lực” giống như các nguồn lực vật chất và tiền tệ. Nó có xu hướng giả định các khả năng phát triển cá nhân gần như không có giới hạn. Tại các quốc gia không có những niềm tin này, khái niệm này là khó nắm bắt và không phổ biến cho đến khi mọi người hiểu nó.

Các giám đốc quốc tế gặp khó khăn vì điều này. Họ phải điều hành dựa trên nhiều tiền đề khác nhau tại một thời điểm bất kỳ. Những tiền đề này xuất phát từ nguồn gốc văn hóa của họ, nền văn hóa họ đang làm việc và văn hóa của tổ chức thuê họ.

Trong các nền văn hóa trên thế giới, những hiện tượng như thẩm quyền, hành chính, sự sáng tạo, tình bằng hữu, sự thẩm tra và khả năng chịu trách nhiệm được trải nghiệm theo các cách khác nhau. Việc chúng ta sử dụng những từ giống như thế để miêu tả chúng có xu hướng dẫn tới việc chúng ta không nhận thức được những thành kiến văn hóa, và thói

Giới thiệu về văn hóa

quen của chúng ta có thể không thích hợp, hoặc không chia sẻ được với người khác.

Có một lý thuyết cho rằng quốc tế hóa sẽ tạo ra, hay ít nhất dẫn đến, một nền văn hóa chung trên toàn cầu. Nó sẽ làm cho cuộc sống của các giám đốc quốc tế trở nên đơn giản hơn. Mọi người nói đến McDonald hay CocaCola như các ví dụ về khẩu vị, thị trường giống nhau và do đó các nền văn hóa trở nên giống nhau ở mọi nơi. Quả thật, có nhiều sản phẩm và dịch vụ đang trở nên giống nhau trên thị trường thế giới. Tuy nhiên, điều quan trọng cần xem xét thì không phải chúng là gì và chúng được tìm thấy ở đâu, mà **chúng có ý nghĩa gì đối với người dân trong từng nền văn hóa**. Như chúng tôi sẽ miêu tả ở phần sau, sự cần thiết của văn hóa không phải là cái hiện hữu được ở trên bề mặt. Nó là các cách thức chung các nhóm người hiểu và giải thích thế giới. Vì thế việc chúng ta đều có thể nghe nhạc từ máy Walkman và ăn hamburger cho chúng ta thấy rằng có một vài sản phẩm mới lạ có thể bán được dựa trên một thông điệp chung, nhưng nó không cho thấy việc ăn hamburger hay nghe nhạc từ máy Walkman có ý nghĩa gì trong các nền văn hóa khác nhau. Ăn tối ở cửa hàng McDonald là một sự biểu hiện địa vị sang trọng ở Matxcova, trong khi đó lại là một bữa ăn nhanh cho một người kiếm được tiền ở New York. Nếu dân kinh doanh muốn tăng hiểu biết và chung thủy với các mục tiêu, chính sách, sản phẩm hay dịch vụ của công ty mình tại mọi nơi họ làm kinh doanh, thì họ cần phải hiểu những khía cạnh khác của quản lý có ý nghĩa gì tại các nền văn hóa khác nhau.

Bên cạnh việc khám phá nguyên nhân khiến các ứng dụng phổ biến của lý thuyết quản lý phương Tây có thể không

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

thích hợp, chúng tôi cũng sẽ cố gắng đề cập sự gia tăng các tình huống khó xử mà các giám đốc quốc tế đang phải đối mặt, được biết đến là “toàn cầu địa phương hóa”.

Khi các thị trường được toàn cầu hóa, nhu cầu tiêu chuẩn hóa về sắp xếp tổ chức, hệ thống và quy trình cũng tăng lên. Song, các giám đốc cũng chịu áp lực khi làm cho tổ chức của họ thích nghi với các đặc điểm của thị trường, pháp luật, thể chế tài chính, hệ thống chính trị - xã hội và hệ thống văn hóa. Sự cân bằng giữa tính nhất quán và tính thích nghi là thiết yếu đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Sự tê liệt thông qua phân tích: thuốc trường sinh của nghề quản lý

Peters và Waterman trong cuốn *Kiểm tìm sự tuyệt hảo* đã đúng với phân tích của họ về “kiểu mẫu duy lý” và “sự tê liệt thông qua phân tích”. Tư duy phân tích phương Tây (chia sự kiện ra thành những phần nhỏ) và duy lý (tính đến các kết quả trước khi hành động) đã dẫn tới nhiều thành công quốc tế trong các lĩnh vực công nghệ. Quả thật, công nghệ luôn đúng với những quy luật chung cho mọi nơi, thậm chí trên cả mặt trăng. Tuy nhiên, chính sự thành công của triết lý chung giờ đây đang có nguy cơ trở nên bất lợi khi áp dụng vào các mối tương tác giữa con người từ các nền văn hóa khác nhau.

Con người là phần đặc biệt của công nghệ và các kết quả nghiên cứu của chúng tôi, sẽ được thảo luận sâu hơn trong quyển sách này, chỉ ra rằng thế giới xã hội của tổ chức quốc tế có nhiều khía cạnh hơn để đề cập.

Giới thiệu về văn hóa

Một số giám đốc, đặc biệt ở Nhật Bản, đã nhận ra tính đa khía cạnh của công ty họ. Dường như họ có thể sử dụng một logic thích hợp với máy móc (phân tích - duy lý) và một logic thích hợp hơn với các mối quan hệ xã hội (tổng hợp - trực giác), hoán đổi giữa chúng khi cần.

Trong quá trình quốc tế hóa, người Nhật nhanh chóng nắm bắt sự vận hành của xã hội địa phương một cách nghiêm túc. Họ không phải là người đầu tiên tôn trọng câu nói “Khi ở Roma, hãy làm như những người La Mã làm”, nhưng dường như họ thích nghi với câu nói trên hơn cả những người phương Tây. Hơn nữa, người Nhật còn thêm vào một khía cạnh khác: “Khi ở Roma, hiểu hành vi của người La Mã, và thậm chí nhờ đó sẽ trở thành một người Nhật hoàn thiện hơn.”[†]

Đối lập với điều này, chúng ta có cách tiếp cận phương Tây dựa trên nền giáo dục kinh doanh Mỹ, coi quản lý như là một nghề nghiệp và đánh giá sự duy lý tách rời cảm xúc là sự cần thiết “một cách khoa học”. Cách tiếp cận thiên về số liệu và trí óc này không chỉ thống trị các trường kinh doanh Mỹ, mà cả các khoa kinh tế và kinh doanh khác. Những trường như vậy giáo dục sinh viên của họ bằng cách đưa cho sinh viên các câu trả lời đúng cho các câu hỏi sai. Phân tích dữ liệu, kỹ thuật phán đoán và các nghiên cứu điều hành không “sai”. Chúng là các kỹ năng quan trọng. Sai lầm là ở chỗ cho rằng sự duy lý kỹ thuật là đặc điểm của yếu tố con người trong tổ chức. Không ai phủ nhận sự tồn tại của các định luật khoa học ứng dụng phổ biến với các kết quả khách quan. Quá

[†] “Đi với bụi mặc áo cà sa, đi với mà mặc áo giấy” - Tục ngữ Việt Nam.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

thực, chúng không hề dính líu gì đến văn hóa. Nhưng niềm tin về các nền văn hóa con người tại nơi làm việc sẽ giống các định luật vật lý và kỹ thuật là một niềm tin **văn hóa**, chứ không phải niềm tin khoa học. Nó là một giả định chung không chiến thắng sự đồng thuận chung, hay thậm chí tiến đến gần với việc làm như thế.

Sự quốc tế hóa đời sống kinh doanh đòi hỏi nhiều hơn tri thức về các kiểu văn hóa. Ví dụ, trả lương-theo-thành tích có thể hoạt động tốt ở các nền văn hóa nơi hầu hết chúng ta được đào tạo: Mỹ, Hà Lan và Anh. Tại các nền văn hóa giàu tính cộng đồng hơn như Pháp, Đức và phần lớn châu Á, có thể nó sẽ không thành công, ít nhất là không được như phiên bản trả lương-theo-thành tích kiểu AngloSaxon. Nhân viên sẽ không chấp nhận các thành viên cá nhân của nhóm vượt lên theo cách làm lộ ra những thiếu sót của các thành viên khác. Định nghĩa của họ về một "cá nhân nổi bật" là người làm lợi cho những ai gần gũi nhất đối với người đó. Khách hàng ở các nền văn hóa giàu tính cộng đồng hơn cũng méch lòng trước trí lực "kiếm tiền nhanh" của những người bán hàng giỏi nhất; họ thích xây dựng các mối quan hệ một cách cẩn thận hơn và duy trì chúng.

Các công thức đã được chứng minh có thể mang lại kết quả sai như thế nào

Tại sao các quá trình quản lý mất đi tính hiệu quả khi các ranh giới văn hóa bị vượt qua?

Nhiều công ty đa quốc gia ứng dụng các công thức khởi đầu và thành công tại nền văn hóa của chính họ vào các khu

Giới thiệu về văn hóa

vực nước ngoài. Các công ty tư vấn quản lý quốc tế kiểu AngloSaxon vẫn đang sử dụng các phương pháp tương tự để lờ đi những khác biệt văn hóa.

Một công ty máy tính Italy nhận được lời khuyên từ một công ty tư vấn quản lý quốc tế nổi tiếng để tái cơ cấu thành tổ chức ma trận. Họ làm theo và thất bại; cách tiếp cận theo hướng nhiệm vụ của cấu trúc ma trận đã thử thách sự trung thành với giám đốc điều hành. Ở Italy, các ông chủ giống như những người cha, và bạn không thể có hai người cha.

Văn hóa cũng giống như lực hấp dẫn: bạn không thể biết được nó nếu bạn không nhảy cao 1,8 m. Các giám đốc địa phương có thể không thoải mái chê trách một hệ thống đánh giá phát triển cao hoặc phủ nhận cách tổ chức ma trận, đặc biệt nếu sự đối đầu hay thách thức là không chấp nhận được về mặt văn hóa đối với họ. Tuy nhiên, trên thực tế, phía sau những gì chúng ta nhìn thấy, những lực ngầm của văn hóa vận hành một quá trình huỷ diệt, ăn vào gốc rễ của các phương pháp phát triển cao nhưng không “thích hợp” với địa phương.

Trật tự phẳng, SBUS, MBO, các tổ chức ma trận, các trung tâm đánh giá, TQM, BPR và trả lương-theo-thành tích là những đề tài thảo luận trong gần như tất cả các cuốn sách bán chạy nhất về quản lý, không chỉ ở thế giới phương Tây. Đọc những cuốn sách này (điều mà các giám đốc vui mừng không có nhiều thời gian hơn nữa) tạo ra một cảm giác phấn khích. “Nếu tôi tuân theo 10 chỉ dẫn này, tôi sẽ là **nhà lãnh đạo hiện đại, bậc thầy về thay đổi, nhà vô địch.**” Một người tham dự hội thảo từ Hàn Quốc nói với chúng tôi bằng một giọng giễu cợt rằng anh ấy ngưỡng mộ nước Mỹ vì đã giải quyết một

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

trong những thách thức lớn cuối cùng trong kinh doanh, có nghĩa là làm thế nào để tránh xa con người trong quá trình tái cơ cấu. Áo tưởng về “cách tốt nhất” là một áo tưởng quản lý đang từ từ hấp hối.

Mặc dù lý thuyết về tổ chức phát triển trong những năm 1970 đã nói rằng môi trường làm việc như là một thách thức quan trọng, nhưng nó không thể giết chết giấc mơ về cách tổ chức tốt nhất. Nó không tính được những ảnh hưởng của văn hóa quốc gia, nhưng lại chỉ ra một cách hệ thống vai trò quan trọng của thị trường, công nghệ và sản phẩm trong việc quyết định các phương pháp hiệu quả nhất cho quản lý và tổ chức.

Nếu bạn nghiên cứu các cách tổ chức giống nhau trong môi trường văn hóa khác nhau, chúng thường có kết quả giống nhau đáng kể bởi các tiêu chuẩn chính: số lượng các chức năng, các cấp bậc trật tự, cấp độ chuyên môn hóa... Thay vì chứng minh bất kỳ điều gì, điều này hàm chứa ý nghĩa ít hơn sự giống nhau đã được áp đặt lên các hoạt động toàn cầu, hoặc việc hoạt động của các công ty hàng đầu đã bị bắt chước rất cẩn thận, thậm chí các công nghệ cũng có mệnh lệnh của riêng chúng. Nghiên cứu vấn đề này thường đòi hỏi nó “chứng minh” rằng tổ chức không liên quan đến văn hóa. Nhưng đó là bởi vì họ đã đưa ra các câu hỏi sai. Vấn đề không phải là liệu một thang bậc ở Hà Lan có sáu cấp độ, giống như một công ty ở Singapore, mà thang bậc đó có ý nghĩa gì với người Hà Lan và người Singapore. Ở đây ý nghĩa đó khác nhau hoàn toàn, ví dụ, một “hệ thống mệnh lệnh” và “một gia đình”, thì việc phát triển thực hiện các chính sách

Giới thiệu về văn hóa

nguồn lực - người Hà Lan sẽ gây hiểu lầm nghiêm trọng nếu ở Singapore.

Trong quyển sách này, chúng tôi nghiên cứu các cách hữu hình và vô hình mà văn hóa ảnh hưởng đến các tổ chức. Có nhiều khác biệt cơ bản trong văn hóa và những ảnh hưởng của chúng có thể không tính được trực tiếp bằng các tiêu chuẩn cụ thể, nhưng chúng chắc chắn đóng một vai trò rất quan trọng trong thành công của một tổ chức quốc tế.

Văn hóa là cách con người giải quyết các vấn đề

Một cách hữu ích để xem văn hóa bắt nguồn từ đâu là: văn hóa là cách một nhóm người giải quyết các vấn đề và nhất trí trong các tình huống khó xử.¹ Các vấn đề và tình huống khó xử đặc trưng mà mỗi nền văn hóa phải giải quyết sẽ được thảo luận dưới đây. Nếu trước tiên, chúng ta tập trung vào việc văn hóa là gì, có thể sẽ dễ dàng nhất để bắt đầu với ví dụ này.

Hãy tưởng tượng bạn đang ở trên một chuyến bay tới Nam Phi và viên phi công nói: “Chúng ta có một số trục trặc với động cơ vì thế chúng ta sẽ tạm thời hạ cánh ở Burundi” (Burundi là quốc gia nằm kế bên Rwanda). Ấn tượng đầu tiên của bạn về văn hóa Burundi là gì khi bạn bước xuống sân bay? Nó không phải là “những người này có một hệ giá trị thật tuyệt”, hay “họ không có một hệ ý nghĩa chung thú vị”. Nó là những thứ cụ thể, quan sát được như ngôn ngữ, thức ăn hay trang phục. Văn hóa đến trong các tầng lớp, giống như củ hành. Để hiểu nó, bạn phải bóc ra từng lớp một.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Ở lớp ngoài là những sản phẩm của văn hóa, như những toà nhà chọc trời ở khu Mahattan, thành phố New York, biểu tượng cho quyền lực riêng, với những đường phố công cộng đông nghịt xen giữa chúng. Đây là những biểu hiện của những giá trị và chuẩn mực cao hơn không trực tiếp nhìn được trong xã hội (những giá trị như là sự chuyển lên tầng lớp cao hơn và giàu có hơn, trạng thái “nhiều hơn - tốt hơn”, và những thành công vật chất). Các lớp giá trị và chuẩn mực nằm sâu hơn trong “củ hành” và vì thế khó xác định hơn.

Nhưng tại sao các giá trị và chuẩn mực chìm sâu vào sự bán nhận thức và các niềm tin chưa được kiểm chứng? Tại sao chúng lại khác nhau đến thế tại những nơi khác nhau trên trái đất?

Một vấn đề được giải quyết đều đặn biến mất khỏi nhận thức và trở thành một giả định cơ bản, một nền tảng cơ bản. Không phải đến khi bạn cố gắng không bị nấc và nín thở càng lâu càng tốt bạn mới nghĩ đến nhu cầu oxy của mình. Những giả định cơ bản này xác định ý nghĩa mà một nhóm người chia sẻ. Chúng là giả định ngầm.

Hãy theo dõi cuộc nói chuyện sau giữa một bác sỹ và một bệnh nhân. Bệnh nhân hỏi bác sỹ: “Tôi bị bệnh gì thế?” Bác sỹ trả lời: “Viêm phổi.” “Cái gì gây nên viêm phổi?” “Nó được gây ra bởi virus.” “Thú vị đấy,” bệnh nhân nói, “Cái gì gây ra virus?” Vị bác sỹ phát cáu và cuộc nói chuyện kết thúc. Một biểu hiện rất thông thường là khi người nêu câu hỏi đã đánh trúng một giả định cơ bản, hoặc theo cách dùng từ của Collingwood², một phỏng đoán hoàn toàn về cuộc

sống. Điều đã bị xem nhẹ, sự thật không phải bàn cãi: đó là lỗi của “cù hành”.

Văn hóa quốc gia, công ty và nghề nghiệp

Văn hóa cũng tự thể hiện nó dưới các cấp độ khác nhau. Ở cấp độ cao nhất là văn hóa của một xã hội thuộc quốc gia hay một vùng, của Pháp hay Tây Âu đối với của Singapore hay châu Á. Cách các quan điểm được thể hiện trong một tổ chức cụ thể được miêu tả như là một công ty hay một nền văn hóa tổ chức. Cuối cùng, chúng ta thậm chí có thể nói về văn hóa của các chức năng đặc trưng trong các tổ chức: marketing, nghiên cứu và phát triển, nhân sự. Những người trong các chức năng cụ thể sẽ có xu hướng chia sẻ các định hướng nghề nghiệp hay đạo đức cụ thể. Quyển sách này sẽ tập trung vào cấp độ đầu tiên, những khác biệt trong văn hóa ở cấp độ quốc gia.

Các khác biệt văn hóa không chỉ tồn tại đối với các quốc gia ở cách xa nhau. Trong quá trình nghiên cứu của chúng tôi, nó đã trở nên ngày càng rõ ràng rằng có một số cấp độ khác biệt giữa nền văn hóa Bờ Tây và Bờ Đông của Mỹ như giữa các quốc gia khác nhau. Tất cả ví dụ cho thấy rằng có một ranh giới văn hóa rõ ràng giữa vùng Đông Bắc Âu (phân tích, logic, các hệ thống và duy lý) và vùng châu Âu - Latin (liên quan đến con người nhiều hơn, sử dụng nhiều trực giác và cảm giác hơn). Thậm chí có những khác biệt rõ ràng giữa những người láng giềng Hà Lan và Bỉ.

Một nhà quản lý người Bỉ thông thường có ý tưởng tổ chức kiểu gia đình. Ông ta hay bà ta cảm nhận tổ chức kiểu phụ hệ

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

và có trật tự, và giống nhiều nền văn hóa Latin, người cha quyết định mọi việc. Người Bỉ cho rằng một nhà quản lý người Hà Lan là quá dân chủ: thật vớ vẩn khi mọi người cứ phải hỏi ý kiến lẫn nhau. Người quản lý Hà Lan nghĩ theo cách nhất quán với đạo đức của đạo Tin Lành hơn người Bỉ, người suy nghĩ và hành động nhiều hơn theo cách Thiên Chúa giáo. Hầu hết các giám đốc người Hà Lan không tin tưởng vào quyền lực, trong khi các giám đốc người Bỉ có xu hướng coi trọng nó.

Hầu hết tất cả các cuộc thảo luận việc thống nhất châu Âu đều phải đề cập các vấn đề luật pháp - kỹ thuật. Nhưng khi những vấn đề này được giải quyết, thì khó khăn thật sự lại nảy sinh. Không ở đâu các nền văn hóa khác biệt nhiều như ở châu Âu. Nếu bạn định làm ăn với người Pháp, đầu tiên bạn phải học cách ăn trưa thật lâu. Người sáng lập Cộng đồng châu Âu, Jean Monnet, từng tuyên bố: "Nếu một lần nữa tôi phải đối mặt với thử thách hội nhập châu Âu, có thể tôi sẽ bắt đầu với văn hóa". Văn hóa là hoàn cảnh để các sự việc xảy ra; không có hoàn cảnh, thậm chí các vấn đề luật pháp sẽ thiếu đi ý nghĩa.

Nền tảng của những khác biệt văn hóa

Mọi nền văn hóa đều tự phân biệt nó với các nền văn hóa khác bằng cách chọn những phương án giải quyết riêng đối với các tình huống khó xử. Để thuận tiện, có thể nhìn những vấn đề này theo ba chủ đề: những việc phát sinh trong quan hệ giữa chúng ta với người khác; những thứ đến theo thời gian và những thứ liên quan đến môi trường. Nghiên cứu của

Giới thiệu về văn hóa

chúng tôi, được miêu tả trong những chương tiếp theo, sẽ xem xét văn hóa theo ba phạm trù này. Từ những phương án mà các nền văn hóa khác nhau lựa chọn để giải quyết các vấn đề giống nhau này, chúng ta có thể xác định nhiều hơn bảy khía cạnh chính của văn hóa. Nằm trong số đó đến từ phạm trù đầu tiên.

Các quan hệ với con người

Có năm hướng để cập các cách mà con người giao tiếp với nhau. Chúng tôi đã lấy năm hướng quan hệ của Parson để làm điểm khởi đầu.³

Chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng. Cách tiếp cận của chủ nghĩa phổ biến rất mạnh mẽ: “Có thể định nghĩa cái tốt và cái đúng; và có thể luôn luôn áp dụng chúng.” Trong các nền văn hóa đặc trưng, người ta tập trung nhiều hơn vào các nghĩa vụ của các quan hệ và các hoàn cảnh riêng. Ví dụ, thay vì giả định rằng cách tốt duy nhất luôn phải được tuân theo, lý do riêng là tình bạn có những nghĩa vụ đặc biệt và do đó phải được đặt lên hàng đầu. Người ta ít chú ý đến các quy tắc xã hội trừu tượng hơn.

Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng. Về cơ bản liệu mọi người coi bản thân họ là những cá nhân hay là một phần của cộng đồng? Hơn nữa, liệu có quan trọng hơn khi tập trung vào các cá nhân để họ có thể đóng góp cho cộng đồng như họ muốn, hay coi cộng đồng là trên hết vì nó được chia sẻ bởi nhiều cá nhân?

Trung lập và cảm xúc. Bản chất các mối quan hệ của chúng ta có nên là những mục đích và cần được giải quyết,

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

hay việc thể hiện cảm xúc là chấp nhận được? Ở Bắc Mỹ và Tây Bắc Âu các mối quan hệ kinh doanh là những ví dụ điển hình và tất cả chỉ để đạt được mục tiêu. Bộ não kiểm chế các cảm xúc vì chúng được coi là làm rắc rối thêm các vấn đề. Sự giả định ở đây là chúng ta nên bắt chước các cỗ máy để có thể vận hành chúng được hiệu quả hơn. Nhưng ở các nền văn hóa xa hơn về phương Nam* và nhiều nền văn hóa khác, kinh doanh lại là công việc của con người và tất cả các cung bậc tình cảm được coi là thích hợp. Cười to, nắm tay đập xuống bàn hay rời khỏi phòng họp trong cơn giận dữ trong một cuộc đàm phán là một phần của việc kinh doanh.

Đặc trưng và phổ biến. Khi một người tham gia vào một môi quan hệ kinh doanh, có môi tiếp xúc thật sự và cá nhân thay cho môi quan hệ đặc trưng được quy định trong hợp đồng. Ở nhiều nước một quan hệ phổ biến không chỉ được ưa thích hơn, mà còn cần thiết trước khi việc kinh doanh có thể tiến triển.

Trong trường hợp một công ty Mỹ đang cố gắng giành được hợp đồng với một khách hàng Nam Phi (xem Chương 7), xem thường tầm quan trọng của quan hệ, đã mất hợp đồng đó. Công ty Mỹ đó đã làm một bài giới thiệu khéo léo, được chuẩn bị kỹ càng và hy vọng nó sẽ minh họa rõ ràng cho sản phẩm vượt trội của công ty với giá thành rẻ hơn. Đối thủ cạnh tranh Thụy Điển đã dành một tuần để tìm hiểu

* Chú ý rằng tác giả cuốn sách này là người Hà Lan. Phía nam mà ông ám chỉ là phía nam châu Âu.

Giới thiệu về văn hóa

khách hàng. Trong năm ngày đầu những người Thụy Điển nói về tất cả mọi thứ, trừ sản phẩm. Ngày cuối cùng, họ giới thiệu sản phẩm. Mặc dù có vẻ kém hấp dẫn hơn với giá thành cao hơn một chút, mối quan hệ phổ biến của công ty Thụy Điển đã giành được đơn đặt hàng. Công ty Thụy Điển đó biết rằng để làm ăn ở các nước đặc biệt cần nhiều hơn là chỉ làm choáng ngợp khách hàng với những thông số kỹ thuật và bài giới thiệu hấp dẫn.

Thành tích và quy gán. Thành tích có nghĩa là bạn được đánh giá dựa trên những gì bạn mới đạt được và trên thành tích của bạn. Quy gán có nghĩa là trạng thái gắn với bạn như ngày sinh, dòng họ, giới tính hay tuổi tác, những quan hệ của bạn (những người bạn biết) và hồ sơ học bạ của bạn (ví dụ như cử nhân của Đại học Tokyo hay của Đại học Bách khoa - Haute Ecole Polytechnique).

Trong một nền văn hóa thành tích, câu hỏi đầu tiên chắc chắn là “Bạn đã học **cái gì**?” trong khi ở một nền văn hóa mang nhiều tính quy gán hơn, câu hỏi nhiều khả năng sẽ là “Bạn đã học **ở đâu**?” Chỉ khi đó là một trường đại học tốt hoặc một trường họ không biết, những người theo chủ nghĩa quy gán sẽ hỏi bạn đã học gì và nó mới giúp bạn giữ được thể diện.

Thái độ đối với thời gian

Các xã hội khác nhau nhìn nhận **thời gian** cũng khác nhau. Ở một vài xã hội những gì mà người khác đạt được trong quá khứ không quan trọng. Quan trọng hơn là biết được họ đã phát triển kế hoạch gì cho tương lai. Tại một số xã hội khác bạn có thể gây được nhiều ấn tượng với những thành tích trong quá

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

khứ hơn là những thành công của hiện tại. Những khác biệt văn hóa đó ảnh hưởng nhiều đến các hoạt động của công ty.

Đôi khi, “Giấc mơ Mỹ” lại là “Con ác mộng Pháp”. Người Mỹ nói chung bắt đầu từ con số không và điều quan trọng là công việc hiện tại của họ và kế hoạch “thành công” của họ trong tương lai. Đó là *gã nhà giàu mới nổi* đối với người Pháp, những người ưa *người nghèo khổ từ xưa* hơn; họ có một cảm xúc mãnh liệt về quá khứ và tương đối ít tập trung vào hiện tại và tương lai hơn người Mỹ.

Tại một số nền văn hóa như Mỹ, Thụy Điển và Hà Lan, thời gian được nhận thức là trôi qua theo một đường thẳng, một tiếp nối của những sự kiện riêng rẽ. Những nền văn hóa khác lại coi thời gian giống như một vòng quay, các khả năng quá khứ và hiện tại đi cùng với các khả năng tương lai. Điều này tạo nên các khác biệt đáng kể đến kế hoạch, chiến lược, đầu tư và các quan điểm về tự đào tạo lấy tài năng, đôi lập với việc mua các tài năng về.

Các thái độ với môi trường

Một khác biệt văn hóa quan trọng có thể thấy trong thái độ đối với **môi trường**. Một số nền văn hóa xem điểm tích tụ chủ yếu ảnh hưởng đến cuộc sống của họ cũng như nguồn gốc tội lỗi và đức hạnh nằm trong bản thân con người. Ở đây, các động cơ và giá trị bắt nguồn từ bên trong. Các nền văn hóa khác coi thế giới mạnh mẽ hơn các cá nhân. Họ coi tự nhiên là thứ đáng sợ hoặc là đối thủ của mình.

Chủ tịch Hãng Sony, ông Morita, đã lý giải ông hình dung ra máy nghe nhạc Walkman như thế nào. Ông yêu thích nhạc

Giới thiệu về văn hóa

cổ điển và muốn nghe nhạc trên đường đi làm mà không làm phiền đến những người xung quanh. Walkman là cách không áp đặt lên thế giới bên ngoài mà sống vui vẻ với nó. Đối lập với cách hầu hết những người phương Tây tư duy về việc sử dụng các thiết bị. “Tôi có thể nghe nhạc mà không bị người khác làm phiền.”

Một ví dụ điển hình nữa là cách sử dụng khẩu trang. Ở Tokyo, bạn thấy nhiều người đeo chúng, đặc biệt vào mùa đông. Khi hỏi tại sao, bạn sẽ được trả lời rằng khi mọi người bị cảm lạnh hoặc nhiễm virus, họ đeo khẩu trang để không “gây ô nhiễm” hoặc nhiễm khuẩn cho người khác. Còn ở London, những người đi xe đạp và các vận động viên đeo khẩu trang để tránh bị “ô nhiễm” môi trường.

Cấu trúc của quyển sách

Quyển sách này sẽ miêu tả vì sao không có “cách tốt nhất để quản lý” và một số tình huống khó xử trong quản lý quốc tế có thể được giải quyết như thế nào. Xuyên suốt cuốn sách, chúng tôi sẽ cố gắng cung cấp cho bạn đọc nhận thức sâu hơn về nền văn hóa của chính con người trong đó và nền văn hóa của họ khác với các nền văn hóa khác như thế nào.

Chương 2 đến Chương 8 bước đầu đưa người đọc vào thế giới của sự khác biệt văn hóa trong các mối quan hệ giữa con người với nhau. Các nền văn hóa khác nhau theo nghĩa này như thế nào? Những sự khác biệt này ảnh hưởng đến các tổ chức và cách hành xử của thương mại quốc tế như thế nào? Các mối quan hệ giữa các nhân viên bị ảnh hưởng ra sao? Họ học và giải quyết mâu thuẫn theo những cách khác nhau nào?

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Chương 9 và 10 thảo luận những thay đổi trong thái độ văn hóa đối với thời gian và môi trường, những thứ có các kết quả tương tự đối với các tổ chức.

Chương 11 thảo luận việc các giả định văn hóa chung về nhân loại, thời gian và môi trường ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức ra sao. Nó xác định bốn dạng tổ chức lớn là các trật tự, các mối quan hệ, các mục đích và các cấu trúc.

Chương 12 xem xét những giám đốc có thể chuẩn bị cho tổ chức của họ trong quá trình quốc tế hóa thông qua can thiệp được xác định như thế nào. Chương này dự kiến đề cập một cách sáng tạo đến các tình huống khó xử của quá trình quốc tế hóa, và nhắc lại thông điệp rằng một tương lai quốc tế phụ thuộc vào việc đạt được cân bằng giữa hai thái cực bất kỳ.

Điều sẽ nảy sinh là cuộc tranh luận về việc tập trung hóa và phi tập trung hóa có thật sự là một sự tách biệt sai lầm. Điều cần thiết là kỹ năng, cảm nhận và kinh nghiệm nhờ đến các khả năng phi tập trung hóa của tổ chức quốc tế.

Chương 13 phân tích các bước khác nhau con người cần làm để điều hòa các tình huống khó xử về văn hóa. Quá trình này được thực hiện thông qua một trường hợp nghiên cứu các vấn đề đa dạng xảy ra khi những nhà chuyên nghiệp từ các nền văn hóa khác nhau gặp gỡ.

Chương 14 và 15 thảo luận về sự khác biệt chúng ta thấy giữa các nền văn hóa. Các kết quả nghiên cứu minh họa các khác biệt dân tộc giữa Mỹ và Nam Phi và ảnh hưởng đến văn hóa giới tính, tuổi tác, lai lịch chức năng và kiểu ngành kinh doanh. Chúng tôi kết luận rằng các nền văn hóa của các dân

Giới thiệu về văn hóa

tộc là một yếu tố quan trọng xác định ý nghĩa mọi người ấn định cho môi trường của họ, nhưng cũng không nên bỏ qua các yếu tố khác.

Điều quyền sách này cố gắng hướng đến là tổ chức quốc tế đích thực, đôi khi có thể gọi là tổ chức liên quốc gia, trong đó mỗi nền văn hóa quốc gia đóng góp những nhận thức và sức mạnh đặc trưng cho cách giải quyết các vấn đề toàn cầu và các công ty có thể dựa vào những thứ mà các quốc gia làm tốt nhất.

Nguồn tham khảo

1. Schein, E., *Văn hóa tổ chức về sự lãnh đạo*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
2. Collingwood, R.G., *Bàn luận về siêu hình*, Gateway, Chicago, 1974.
3. Parsons, T., *Hệ thống xã hội*, Free Press, New York, 1951.

2

Không có cách tổ chức tốt nhất

Cho dù chúng ta cố gắng thiết lập tổ chức theo mục tiêu và cách thức như thế nào đi nữa thì các tổ chức cũng sẽ không thể mang một ý nghĩa như nhau đối với những người thuộc các nền văn hóa khác nhau. Các ý nghĩa được nhận thức dựa trên các ưu tiên văn hóa nhất định mà chúng ta sẽ bàn luận sau này. Giống như ý nghĩa mà con người mang lại cho tổ chức, các quan niệm của họ về cấu trúc, những thực tiễn và các chính sách, được xác định theo văn hóa.

Văn hóa là một hệ thống chung của các ý nghĩa. Nó khiến chúng ta phải chú ý đến điều gì, hành động như thế nào và đánh giá cái gì. Văn hóa sắp xếp những giá trị như vậy vào một thứ mà Geert Hofstede¹ gọi là “các chương trình trí tuệ”. Hành vi của con người trong các tổ chức là một kiểu lệnh của những chương trình như vậy.

Không có cách tổ chức tốt nhất

Mỗi chúng ta mang trong mình các phương pháp mà chúng ta học được về sắp xếp kinh nghiệm của mình để biểu thị một điều gì đó. Phương pháp tiếp cận này được coi là mang tính hiện tượng, với nghĩa rằng cách con người nhận thức hiện tượng xung quanh họ là rõ ràng, có trật tự và có ý nghĩa.

Một nhân viên đến từ một nền văn hóa khác hiểu ý nghĩa của tổ chức theo cách của anh ta, trong khi chúng ta hiểu theo cách của chúng ta. Tại sao vậy? Chúng ta có thể học được gì từ cách nhìn sự việc thứ hai này? Liệu chúng ta có thể để cho nhân viên đó đóng góp theo cách riêng của anh ta được không?

Cách tiếp cận để hiểu một tổ chức quốc tế này đôi lập rất mạnh với cách tiếp cận truyền thống, trong đó các giám đốc hay các nhà nghiên cứu tự quyết định xem tổ chức nên được định nghĩa như thế nào. Các nghiên cứu truyền thống được dựa trên tính vật chất và tính có thể xác minh được của các tổ chức, những thứ được cho rằng sẽ có một định nghĩa chung cho tất cả mọi dân tộc, mọi nơi, và mọi lúc. Thay cho cách tiếp cận này, cách tiếp cận dựa trên tìm kiếm các quy luật và đặc tính chung giữa "các vật" được quan sát, chúng ta sẽ tìm kiếm các cách thức nhất quán trong đó các nền văn hóa hình thành nên các nhận thức mà chúng trải qua.

Các bậc thầy nói gì với chúng ta

Những bậc thầy về quản lý như Frederick Taylor, Henri Fayol, Peter Drucker, Mike Hammer, James Champy và Tom Peters đều có một điểm chung: tất cả bọn họ đều mang đến một ấn tượng, vô tình hay hữu ý, rằng có một cách tốt nhất để

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

quản lý và tổ chức. Chúng tôi sẽ chỉ ra những giả định này mang đặc tính Mỹ và trong trường hợp của Fayol, mang tính Pháp đến mức độ nào. Không có nhiều thứ đã thay đổi theo khía cạnh này trong suốt thế kỷ qua. Chẳng nhẽ không thể ao ước có thể mang lại cho nghề quản lý một tập hợp các công cụ nhằm giảm bớt sự phức tạp của nghề này? Tất nhiên là được. Chúng tôi biết các giám đốc đang hướng đến các công cụ để hạn chế sự phức tạp, nhưng không may cách tiếp cận lại có xu hướng hạn chế sáng tạo và cũng như thành công giữa các nền văn hóa.

Mặc dù vậy, các nghiên cứu từ những năm 1970 đã cho thấy tính hiệu quả của các phương pháp nhất định thực sự dựa trên môi trường chúng ta làm việc.

Gần đây hơn, hầu hết các nghiên cứu “ngẫu nhiên” đều đặt câu hỏi các cấu trúc chính của tổ chức thay đổi phù hợp như thế nào với những thay đổi lớn của môi trường. Chúng có xu hướng cho thấy rằng nếu môi trường về cơ bản là đơn giản và ổn định thì các hệ trật tự cấp cao là có ích, nhưng nếu nó phức tạp và hỗn loạn, các trật tự thấp hơn sẽ có lợi hơn. Những nghiên cứu như vậy được giới hạn chủ yếu trong một quốc gia, thường là Mỹ. Cả cấu trúc và môi trường đều được tính đến và các kết quả lý giải rằng khối lượng X sự hỗn loạn môi trường tạo ra khối lượng Y các cấp bậc trật tự, dẫn đến khối lượng Z thành tích. Việc các tập đoàn của Nhật Bản tham gia vào các môi trường hỗn loạn với các trật tự cao cấp hơn chưa được lý giải như là một quy luật.

Chúng ta nên nhớ rằng các nghiên cứu ngẫu nhiên này vẫn đang tìm kiếm cách tốt nhất trong các trường hợp cụ thể. Họ

Không có cách tổ chức tốt nhất

vẫn tin tưởng rằng chủ nghĩa phổ biến của họ mang tính khoa học trong khi thật ra nó lại là một ưu tiên văn hóa. “Cách tốt nhất” là một ước muốn, chứ không phải một điều có thật. Michel Crozier, nhà xã hội học người Pháp, nghiên cứu năm 1964², đã không thể tìm thấy một công trình nghiên cứu nào liên hệ giữa các tổ chức với những môi trường xã hội - văn hóa của nó. Tất nhiên những ai nghiên cứu vấn đề tương tự sẽ thường xuyên thấy điều này và nếu bạn tiếp tục kiểm tra các mục tiêu và quá trình chung, giống như lọc dầu trong hóa học, thì bạn sẽ thấy các đường ống dẫn dầu sẽ có chức năng giống nhau trên toàn thế giới. Nếu như các nguyên lý của hóa học đều giống nhau, tại sao tất cả các nguyên lý khác lại không giống nhau? Nó có vẻ như là một phương trình có nghiệm.

Talcott Parsons³, nhà xã hội học người Mỹ, đã đề xuất rằng các tổ chức phải thích nghi không chỉ đơn giản với môi trường mà cũng phải thích nghi với các quan điểm của những nhân viên của nó. Chỉ trong những năm gần đây việc xem xét nhận thức của các nhân viên, và các nền văn hóa khác nhau mới xuất hiện trong giới quản lý.

Bỏ quên văn hóa trong hành động

Hãy theo dõi một buổi họp của một ban giám đốc đang cố gắng quốc tế hóa các hoạt động của công ty mình. Trường hợp sau là bản tóm tắt cuộc nói chuyện của một giám đốc nhân sự Bắc Mỹ, một trường hợp điển hình sẽ được đề cập đến xuyên suốt cả cuốn sách. Mặc dù đây là trường hợp có thật, nhưng tên gọi của công ty và những người tham gia đã được thay đổi đi.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Công ty điện toán Missouri (MCC)

MCC, thành lập năm 1952, là một công ty rất thành công của Mỹ. Nó phát triển, sản xuất và bán các máy tính cỡ vừa và cỡ lớn. Công ty hiện đang hoạt động xuyên quốc gia ở Bắc và Nam Mỹ, châu Âu, Đông Nam Á, Australia và Trung Đông. Các hoạt động buôn bán được cấu trúc theo vùng. Các nhà máy đóng tại St. Louis và Newark (NJ); còn những hoạt động nghiên cứu quan trọng nhất diễn ra ở St. Louis.

Sản xuất, nghiên cứu và phát triển, nhân sự và tài chính được kết hợp tại văn phòng đầu não ở Mỹ. Các đơn vị kinh doanh chịu trách nhiệm bán hàng theo vùng. Cấu trúc phi tập trung này phải tuân theo các giới hạn tập trung nhất định bao gồm các biểu trưng, các dạng thư từ, sản phẩm và tiêu chuẩn tài chính. Việc tiêu chuẩn hóa các điều kiện lao động, phân loại chức năng và lên kế hoạch nhân sự được kết hợp một cách tập trung, trong khi việc thuê người được giao cho các chi nhánh vùng. Mỗi chi nhánh vùng có lượng nhân sự riêng và các bộ phận tài chính riêng. Ban giám đốc gặp mặt hai tuần một lần, và tuần này sẽ tập trung vào các vấn đề toàn cầu hóa.

Quốc tế hóa. Ông Johnson rất quan tâm đến cuộc họp của Ban giám đốc. Là Phó chủ tịch phụ trách nguồn nhân lực toàn cầu ông phải đối mặt với nhiều vấn đề nghiêm trọng. Ban giám đốc nhận ra rằng tinh thần toàn cầu hóa đang trở nên sống động hơn từng ngày. Không chỉ các khách hàng có nhiều các yêu cầu quốc tế hơn mà các cơ sở sản xuất cần phải được thiết lập tại nhiều và nhiều quốc gia hơn nữa.

Sáng nay, một biểu trưng mới được giới thiệu làm biểu tượng cho hình ảnh toàn cầu của công ty. Vấn đề tiếp theo trong chương trình nghị sự là kế hoạch marketing toàn cầu.

Ông Smith, Tổng giám đốc điều hành, đã nhìn thấy cơ hội để nêu ra những gì học được ở tấm bằng MBA của ông rằng phải ứng dụng

Không có cách tổ chức tốt nhất

các công cụ quản lý toàn cầu. Ngoài hình ảnh toàn cầu và marketing toàn cầu, ông đã thấy sản xuất toàn cầu, tài chính và quản lý nguồn nhân lực toàn cầu trong việc ủng hộ bước nhảy vọt quốc tế.

Tóc của ông Johnson bắt đầu dựng đứng lên khi ông nghe bài trình bày của đồng nghiệp. “Tổ chức toàn cầu cần phải bằng phẳng hơn. Một kỹ thuật tuyệt vời cho điều này cần phải tuân theo cách tiếp cận kế hoạch đã rất thành công ở Mỹ”. Câu hỏi của Johnson về việc chấp nhận cách tiếp cận này ở Nam châu Âu và Nam Mỹ đã bị gạt đi với một câu trả lời ngắn để cập phần thời gian được phân phối thêm để giới thiệu về vấn đề này trong các nền văn hóa kể trên. Sáu tháng là khoảng thời gian được đưa ra để làm cho nền văn hóa thậm chí là miễn cưỡng nhất được hiểu và đánh giá cao về đẹp của các con đường ngắn hơn.

Cuối cùng, tất cả những thứ trên sẽ được ủng hộ bởi một hệ thống trả lương-theo-thành tích mạnh, vì thế, ngoài các cấu trúc hiệu quả hơn, những nhân viên cũng được định hướng để hướng đến các mục tiêu đúng đắn.

Cố gắng cuối cùng của Johnson đã thất bại khi giới thiệu một khía cạnh “nhân bản” hơn cho cuộc thảo luận liên quan đến việc ứng dụng các kỹ thuật và công cụ chính sách. Giám đốc tài chính, ông Finley, đã nêu ý kiến của toàn bộ Ban giám đốc: “Tất cả chúng ta đều biết rằng những khác biệt văn hóa đang giảm xuống cùng với sự phát triển của truyền thông. Chúng ta nên trở thành các nhà lãnh đạo tầm cỡ thế giới và tạo ra một môi trường tương lai là hệ thống thu nhỏ của Missouri”.

Ông Johnson đã cau mày khi nghĩ đến hình ảnh cuộc họp quốc tế vào tuần tới ở châu Âu.

Từ kinh nghiệm của mình, ông Johnson biết rằng sẽ khó khăn khi từ lập trường này đối thoại với các giám đốc nhân

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

sự ở châu Âu. Ông có thể thông cảm với những người châu Âu khi biết rằng Ban giám đốc không thật sự có ý định ngạo mạn gì khi mở rộng một chính sách trung ương toàn cầu. Ông có thể làm gì để có được kết quả tốt nhất trong cuộc họp tới? Chúng ta sẽ đi theo câu chuyện này ở Chương 4.

Văn hóa như là món ăn thêm?

Văn hóa vẫn có vẻ như là một vật trang sức sang trọng đối với hầu hết các giám đốc, một món ăn thêm không cần thiết. Thực ra, văn hóa lan tỏa và phân tán ý nghĩa của nó tới tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp. Văn hóa xác lập kiểu mẫu cho toàn bộ các mối quan hệ kinh doanh. Tác giả người Hà Lan của cuốn sách này vẫn còn nhớ cuộc nói chuyện của ông với một người gốc Hà Lan đang sinh sống ở Singapore. Ông này đã rất ngạc nhiên khi được hỏi về cách ông ta thích ứng với nền văn hóa bản địa khi thực hiện các kỹ thuật quản lý và tổ chức. Trước khi trả lời, ông ta đã cố gắng tìm hiểu xem tại sao mình lại bị hỏi một câu hỏi ngớ ngẩn đến vậy. “Ông làm việc trong bộ phận nhân sự có do sự tình cờ nào không?” Sau đó, ông ta đưa tôi đi dạo một vòng qua nhà máy lọc dầu rất ấn tượng. “Ông có thật sự nghĩ rằng các sản phẩm mà chúng tôi có và kỹ thuật mà chúng tôi sử dụng cho phép chúng tôi xem xét nền văn hóa bản địa?”

Quả thật, sẽ là khó khăn cho một công ty vận hành liên tục đáp ứng mong muốn của hầu hết người Singapore là ở nhà vào buổi tối. Nói cách khác, thực tế có vẻ cho chúng ta thấy là các biến số như sản phẩm, công nghệ và các thị trường có tính quyết định hơn nhiều so với văn hóa. Theo một nghĩa nào đó

Không có cách tổ chức tốt nhất

kết luận này là đúng. Các công nghệ có logic của nó là hoạt động được cho dù nhà máy được đặt ở đâu. Các nền văn hóa lại không cạnh tranh hay chống lại các quy luật này. Chúng đơn giản chỉ cung cấp bối cảnh xã hội trong đó công nghệ hoạt động được. Một nhà máy lọc dầu trước hết là một nhà máy lọc dầu nhưng nền văn hóa nơi nhà máy được xây dựng có thể xem nó như là một âm mưu của đế quốc, một bảo vật quý giá, cơ hội cuối cùng cho nền kinh tế cất cánh, một sự chống đỡ cho kẻ thống trị thời Trung Cổ, hay một thứ vũ khí chống lại phương Tây. Tất cả phụ thuộc vào bối cảnh văn hóa.

Sẽ là hoàn toàn hiện thực để các tổ chức có thể giống nhau về các khuôn khổ khách quan như nhà máy, cách bố trí hay sản phẩm, mặc dù các nền văn hóa nhìn nhận nó khác nhau hoàn toàn về ý nghĩa. Một lần chúng tôi đã phỏng vấn một thợ vận hành máy móc người Venezuela, cho anh ta xem sơ đồ tổ chức công ty và bảo anh ta chỉ ra có bao nhiêu cấp bậc ở trên và ở dưới anh ta. Trước sự ngạc nhiên của chúng tôi, anh ta đã chỉ ra nhiều cấp độ hơn là có trong bảng sơ đồ. Chúng tôi hỏi làm thế nào anh ta có thể biết được điều đó. "Người đứng bên cạnh tôi," anh ta giải thích, "ở trên tôi vì ông ấy lớn tuổi hơn".

Một trong những cách chúng tôi áp dụng tại các buổi hội thảo là yêu cầu những người tham gia lựa chọn giữa hai cách thái cực để quan niệm về một công ty, hỏi họ xem cách nào họ nghĩ là thường xuyên đúng, và cách nào hầu hết người dân nước họ sẽ chọn lựa.

A. Cách đầu tiên là xem một công ty như là một hệ thống được tạo ra để thực hiện các chức năng và nhiệm vụ một cách hiệu quả. Mọi người được thuê thực hiện các chức năng này với sự trợ

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

giúp của máy móc và các thiết bị khác. Họ được trả lương cho những nhiệm vụ họ thực hiện.

B. Cách thứ hai là xem một công ty như là một nhóm người làm việc cùng nhau. Họ có các mối quan hệ xã hội với những người khác và với tổ chức. Việc hoạt động của công ty phụ thuộc vào những mối quan hệ này.

Hình 2.1 (trang 51) cho thấy một chuỗi dài phản ứng của các quốc gia. Chỉ có hơn một phần ba trong số các giám đốc người Pháp, Hàn Quốc và Nhật Bản xem một công ty như là một hệ thống hơn là một nhóm xã hội, trong khi các giám đốc người Anh và Mỹ được chia đều 50:50, thì đa số các giám đốc người Nga và một số quốc gia Đông Âu xem công ty như là một hệ thống.

Những cách nhìn nhận khác nhau này là những tác nhân ảnh hưởng quan trọng đến các mối tương tác giữa các cá nhân và tổ chức. Những cấu trúc và kỹ thuật quản lý chính thức có thể có vẻ giống nhau. Thật ra, chúng bắt chước chặt chẽ các công nghệ để đạt được điều này, nhưng cũng như nhà máy và thiết bị có các ý nghĩa văn hóa khác nhau, các công nghệ mang tính xã hội cũng vậy.

Một cách tiếp cận khác

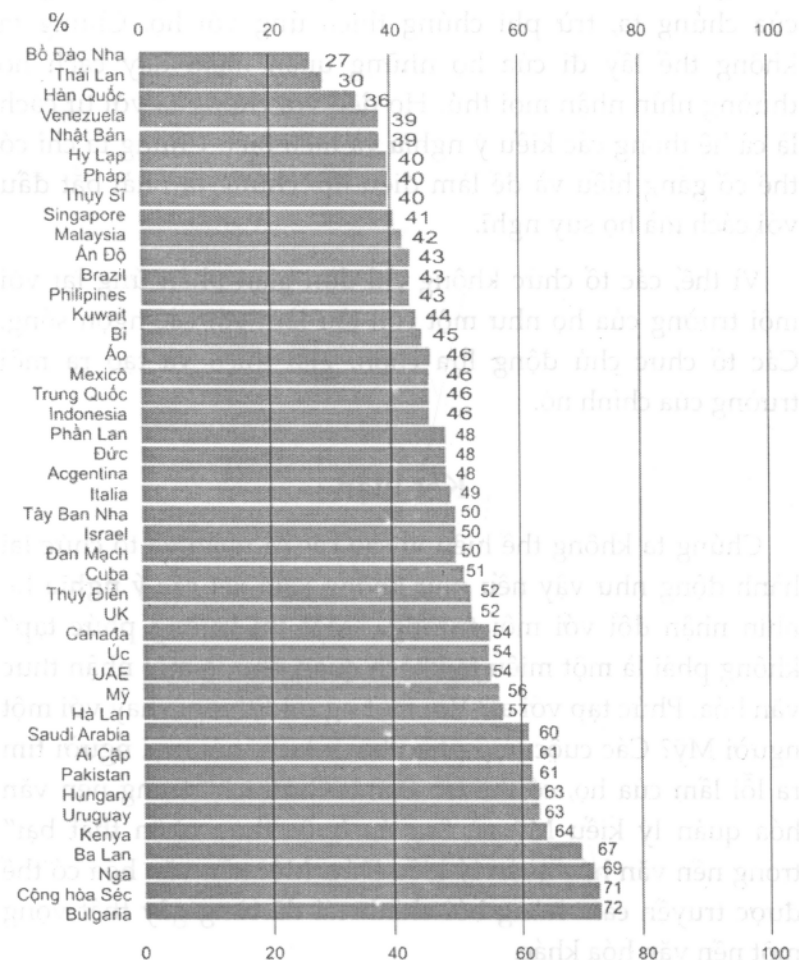
Tất cả các công cụ và kỹ thuật tổ chức đều dựa trên các **mô hình** (tập hợp các giả định). Một giả định thường cho rằng thực tế xã hội là “ở ngoài kia”, tách biệt với giám đốc hay nhà nghiên cứu theo cùng một cách giống như vấn đề của một thí nghiệm vật lý là “ở ngoài kia”. Các nhà nghiên cứu vật lý có thể đặt bất cứ tên gì cho các yếu tố vật lý trong các thí nghiệm

Không có cách tổ chức tốt nhất

của họ. Các sự vật chết không biết phản đối và không thể tự định nghĩa bản thân chúng được.

Hình 2.1. Kiểu công ty nào là bình thường?

Phần trăm số người trả lời lựa chọn một hệ thống hơn là một nhóm xã hội



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Tuy nhiên, thế giới con người lại hoàn toàn khác. Như Alfred Shutz⁴ đã chỉ ra, khi chúng ta bước vào các hệ thống xã hội khác đã có sẵn tên gọi, đã quyết định họ sẽ sống như thế nào và thế giới sẽ được nhìn nhận như thế nào, chúng ta có thể đặt lại tên cho họ nếu chúng ta muốn nhưng chúng ta không thể trông đợi họ hiểu và chấp nhận những định nghĩa của chúng ta, trừ phi chúng thích ứng với họ. Chúng ta không thể lấy đi của họ những quan niệm hay cách họ thường nhìn nhận mọi thứ. Họ đến với chúng ta với tư cách là cả hệ thống các kiểu ý nghĩa và hiểu biết. Chúng ta chỉ có thể cố gắng hiểu và để làm điều đó, chúng ta phải bắt đầu với cách mà họ suy nghĩ.

Vì thế, các tổ chức không chỉ đơn giản phản ứng lại với môi trường của họ như một con tàu làm việc với các ngọn sóng. Các tổ chức chủ động lựa chọn, giải thích và tạo ra môi trường của chính nó.

Kết luận

Chúng ta không thể hiểu vì sao các cá nhân và tổ chức lại hành động như vậy nếu như không xem xét các ý nghĩa họ nhìn nhận đối với môi trường. “Một thị trường phức tạp” không phải là một miêu tả khách quan như là một nhận thức văn hóa. Phức tạp với ai? Với một người Ethiopia hay với một người Mỹ? Các cuộc họp phản hồi ý kiến, nơi mọi người tìm ra lỗi lầm của họ, có thể trở thành “hữu ích” trong nền văn hóa quản lý kiểu Mỹ và “sự ép buộc thừa nhận thất bại” trong nền văn hóa quản lý kiểu Đức. Một nền văn hóa có thể được truyền cảm hứng bởi chính cái đã từng gây thất vọng một nền văn hóa khác.

Không có cách tổ chức tốt nhất

Tổ chức và các cấu trúc của nó vì thế còn hơn là sự thật khách quan; chúng bao gồm sự thành công hay thất bại của các hình mẫu trí tuệ nắm giữ bởi những con người có thật.

Không hẳn là có một “cách tốt nhất để tổ chức”, có một số cách, trong đó vài cách rất thích hợp với văn hóa và hiệu quả hơn các cách khác, nhưng tất cả chúng mang lại thêm cho các giám đốc quốc tế những sợi dây cho cánh cung của họ nếu họ mong muốn và có thể làm sáng tỏ những phản ứng của những nền văn hóa nước ngoài.

Nguồn tham khảo

1. Hofstede, G., *Các hậu quả của văn hóa*, Sage, London, 1980.
2. Crozier, M., *Hiện tượng hành chính*, University of Chicago Press, 1964.
3. Parsons, T., *Hệ thống xã hội*, Free Press, New York, 1951.
4. Schutz, A., *Về hiện tượng và các quan hệ xã hội*, University of Chicago Press, 1970.

3

Ý nghĩa của văn hóa

Con cá biết rằng nó cần có nước chỉ khi nào nó không còn ở trong nước nữa. Nền văn hóa của chúng ta giống như nước đối với cá. Nó duy trì sự sống cho chúng ta. Chúng ta sống và hít thở ở trong nó. Những gì mà một nền văn hóa này coi là rất quan trọng, ví dụ là một cấp độ nhất định của sự giàu sang, thì lại có thể không có nhiều ý nghĩa đối với các nền văn hóa khác.

Khái niệm văn hóa

Mối tương tác xã hội, hay sự giao tiếp có ý nghĩa, bao hàm các phương cách xử lý thông tin thông thường giữa những người tương tác với nhau. Những phương cách này mang lại kết quả cho việc làm kinh doanh cũng như quản lý giữa các nền văn hóa. Sự phụ thuộc lẫn nhau của các nhân tố là do chúng cùng tạo thành một hệ thống các ý nghĩa được kết nối: một định nghĩa chung cho một tình huống của một nhóm người.

Ý nghĩa của văn hóa

Những đức tin được chia sẻ này xoay chuyển bất ngờ như thế nào và ảnh hưởng của nó đến các mối tương tác giữa các thành viên của một tổ chức là gì? Điều kiện thuận tuý cho mối tương tác có ý nghĩa trong kinh doanh và quản lý là sự tồn tại của những trông đợi về nhau.

Vào một buổi tối mùa đông lạnh lẽo ở Amsterdam, tác giả người Hà Lan nhìn thấy một người bước vào cửa hàng bán xì gà. Chiếc áo choàng Burberry và cung cách ăn mặc của người khách đã nói lên ông ta là một người giàu có. Ông khách mua một hộp xì gà và một bao diêm. Sau đó ông dừng bước trước hiệu báo và mua một tờ báo tiếng Hà Lan rồi nhanh chóng tiến đến một góc khuất gió gần cửa hàng mua sắm. Tôi tiến đến ông ta và hỏi xem liệu tôi có thể hút cùng ông một điếu xì gà hay không và có phiền gì không nếu tôi mượn xem trang thứ hai của tờ báo. Ông ta nhìn tôi sùng sốt và nói: "Tôi đến góc phố này để đốt báo". Ông ta ném cho tôi hộp xì gà vì ông ta không hút. Khi tôi bước lùi lại, tôi thấy ông ta đốt tờ báo và hơ tay lên trên ngọn lửa. Hóa ra ông ta là một người vô gia cư, đang cần hơ ấm và quá ngượng khi mua một hộp diêm mà lại không mua xì gà.

Trong trường hợp này, những trông đợi của tôi đã không được đáp ứng với sự quan sát cá nhân. Những trông đợi của tôi về người đàn ông đó nói nhiều về bản thân tôi hơn là về ông ta. Điều tôi trông đợi dựa vào việc tôi đến từ đâu và những gì tôi trải qua có ý nghĩa như thế nào. Sự trông đợi xuất hiện trên nhiều cấp độ khác nhau, từ cụ thể, rõ ràng cho đến không rõ ràng và thuộc về tiềm thức. Tôi đã nhầm không chỉ vì "ý nghĩa" của bộ quần áo và vẻ ngoài của người đàn

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

ông, mà còn vì cấp độ đơn giản của tờ báo và những điều xì gà. Khi chúng ta quan sát những biểu tượng như vậy, chúng tạo ra những trông đợi nhất định nào đó. Khi những trông đợi về một người chúng ta đang giao tiếp phù hợp với chúng ta thì xuất hiện ý nghĩa chung.

Sự tồn tại của những niềm tin chung không phải là điều đầu tiên xuất hiện trong đầu khi bạn nghĩ về văn hóa. Tại các buổi hội thảo đào tạo về văn hóa, chúng tôi thường bắt đầu bằng câu hỏi với những người tham gia: “Khái niệm văn hóa có ý nghĩa gì với bạn? Bạn có thể phân biệt những bộ phận hợp thành văn hóa không?” Trong 20 năm qua, chúng tôi ít khi gặp được hai hay nhiều hơn các nhóm và cá nhân đưa ra các câu trả lời giống nhau về khái niệm văn hóa. Nó cho thấy tính bao hàm của văn hóa. Câu hỏi khó hơn có thể là: “Bạn có thể nói ra bất kỳ thứ gì **không** nằm trong khái niệm văn hóa hay không?”

Các lớp văn hóa

Lớp bên ngoài: Các sản phẩm bề ngoài

Hãy trở lại với chuyến bay tới Burundi ở Chương 1. Điều đầu tiên bạn gặp phải trong một cấp độ văn hóa là gì? Gần như chắc chắn điều thu hút sự chú ý của bạn trước tiên không phải là sự kết hợp kỳ lạ giữa các chuẩn mực và giá trị của người Burundi (bao gồm hai bộ lạc rất khác nhau là Hutu và Tutsi). Nó cũng không phải là sự chia sẻ giữa các ý nghĩa và định hướng giá trị. Kinh nghiệm đầu tiên của một cá nhân trước một nền văn hóa mới là những nhân tố cụ thể

Ý nghĩa của văn hóa

hơn là những nhân tố bí mật. Cấp độ này bao gồm văn hóa **bề ngoài**.

Văn hóa bề ngoài là những gì có thể quan sát được như ngôn ngữ, thức ăn, cao ốc, nhà cửa, tượng đài, nền nông nghiệp, đền đài, chợ búa, thời trang và nghệ thuật. Chúng là những biểu tượng của một cấp độ sâu hơn về văn hóa. Các định kiến hầu hết xuất phát từ cấp độ biểu tượng và quan sát được này. Chúng ta đừng bao giờ nên quên rằng, giống như trong ví dụ về chiếc áo khoác Burberry, mỗi ý kiến của chúng ta liên quan đến văn hóa bề ngoài thường nói nhiều về việc **chúng ta** đến từ đâu hơn là về cộng đồng chúng ta đang đánh giá.

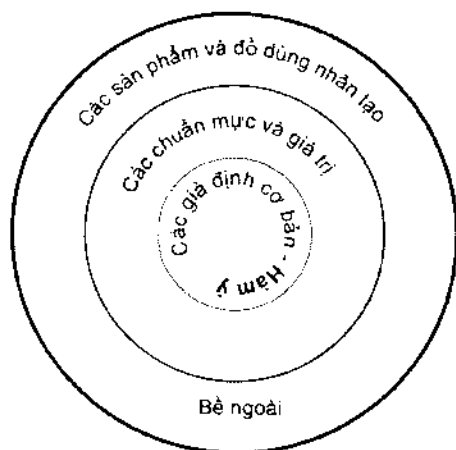
Nếu chúng ta thấy một nhóm các giám đốc người Nhật khom mình cúi chào, hiển nhiên là chúng ta đang thấy văn hóa bề ngoài là hành động cúi người đơn thuần. Tuy nhiên, nếu chúng ta hỏi người Nhật rằng “Tại sao anh lại khom mình?” - một câu hỏi mà chắc là họ không thích nghe - chúng ta sẽ tiến vào lớp tiếp theo của văn hóa.

Lớp giữa: các chuẩn mực và giá trị

Văn hóa bề ngoài phản ánh các lớp sâu hơn của văn hóa, các chuẩn mực và giá trị của một nhóm cá nhân. **Chuẩn mực** là cảm nhận chung của một nhóm có được về cái gì là “đúng” và “sai”. Các chuẩn mực có thể phát triển trên một cấp độ chính thức như là các văn bản luật, và trên một cấp độ không chính thức như là sự kiểm soát của xã hội. Mặt khác, **giá trị** lại quyết định “tốt và xấu” có nghĩa là gì, và từ đó có liên quan chặt chẽ đến các ý tưởng chung của nhóm.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 3.1 Một mô hình văn hóa



Một nền văn hóa tương đối ổn định khi các chuẩn mực phản ánh đúng các giá trị của nhóm. Khi điều này không xảy ra, hầu như chắc chắn sự căng thẳng gây mất ổn định sẽ xuất hiện. Tại Đông Âu chúng ta đã thấy trong nhiều năm qua những chuẩn mực của chủ nghĩa xã hội đã thất bại như thế nào trong việc phù hợp với các giá trị của xã hội. Sự tan rã là một kết quả logic.

Trong khi các chuẩn mực, dù vô tình hay hữu ý, cho chúng ta một cảm giác "đây là cách tôi **nên** hành xử", thì các giá trị lại cho chúng ta cảm giác "đây là cách tôi **mong muốn** và **ao ước** hành xử". Giá trị đáp ứng cho tiêu chuẩn xác định sự lựa chọn từ những khả năng sẵn có. Nó là khái niệm một cá nhân hay một nhóm đánh giá sự ao ước. Ví dụ, trong một nền văn hóa con người có thể chấp nhận giá trị: "Làm việc chăm chỉ là

Ý nghĩa của văn hóa

rất quan trọng để xã hội phồn vinh". Tuy thế, chuẩn mực hành vi bị cấm bởi nhóm sẽ có thể là: "Không làm việc nhiều hơn các thành viên khác của nhóm vì như thế tất cả chúng ta sẽ phải cùng làm việc nhiều hơn và sẽ càng nghèo hơn". Ở đây chuẩn mực đã khác so với giá trị.

Vài người Nhật có thể nói rằng họ khom mình vì họ thích chào đón người khác: đó là giá trị. Những người khác sẽ có thể lại nói rằng họ không biết lý do vì sao ngoại trừ việc họ làm như thế vì người khác cũng làm như họ. Ở đây, chúng ta đang nói về chuẩn mực.

Những ý nghĩa chung ổn định và quan trọng của chuẩn mực và giá trị đối với truyền thống văn hóa của một nhóm phải được phát triển và phát huy. Tại sao những nhóm người khác nhau, vô tình hay hữu ý, lại chọn những định nghĩa khác nhau về cái tốt và cái xấu, cái đúng và cái sai?

Lớp trong cùng: các giá định về sự tồn tại

Để trả lời các câu hỏi về những sự khác biệt cơ bản trong giá trị giữa các nền văn hóa chúng ta cần phải quay về nguồn gốc sự tồn tại của con người.

Giá trị cơ bản nhất mà con người đấu tranh cho là để tồn tại. Trong lịch sử và ngay cả hiện nay, chúng ta đã chứng kiến những nền văn minh đấu tranh hàng ngày với tự nhiên: người Hà Lan với mực nước biển, người Thụy Sĩ với núi non và tuyết lở, người Trung Mỹ và châu Phi với hạn hán và người Siberi với cái lạnh khắc nghiệt.

Mỗi dân tộc đã tự tổ chức lại để tìm các phương cách đối phó với môi trường hữu hiệu nhất, căn cứ vào những nguồn

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

lực sẵn có. Những vấn đề diễn ra liên tục cuối cùng đã được giải quyết một cách tự động. “Văn hóa” (culture) có cùng một gốc từ với động từ “trồng trọt” (cultivate), có nghĩa là phải canh tác trên đất đai: cách thức con người tác động đến tự nhiên. Các vấn đề của đời sống hàng ngày được giải quyết theo những cách hiển nhiên đến nỗi các phương pháp giải quyết không hề xuất hiện trong tiềm thức của chúng ta. Nếu không chúng ta sẽ phát điên lên mất. Hãy tưởng tượng trong mỗi ba mươi giây bạn lại phải tập trung vào nhu cầu oxy của mình. Các biện pháp giải quyết biến mất khỏi nhận thức của chúng ta và trở thành một phần hệ thống của chúng ta về các giả định tuyệt đối.

Cách tốt nhất để kiểm tra liệu nó có phải là một giả định cơ bản hay không là khi câu hỏi đó gây ra sự bối rối hay tức giận. Ví dụ, bạn có thể thấy một số người Nhật cúi chào thấp hơn những người khác. Một lần nữa, nếu bạn lại hỏi vì sao họ làm như vậy thì câu trả lời sẽ là họ không biết tại sao nhưng người khác cũng làm như vậy (chuẩn mực) hay họ muốn thể hiện sự tôn trọng quyền uy (giá trị). Câu hỏi kiểu Hà Lan điển hình tiếp theo sẽ là: “Tại sao bạn lại tôn trọng uy quyền?” Gần như chắc chắn phản ứng kiểu Nhật sẽ là bối rối hay nở một nụ cười (để che giấu sự khó chịu của họ). Khi hỏi về các giả định cơ bản, bạn đang hỏi những câu hỏi chưa bao giờ được hỏi trước đó. Nó có thể dẫn đến những cái nhìn sâu hơn từ bên trong, nhưng nó cũng có thể gây ra sự khó chịu. Hãy thử hỏi vì sao mọi người lại bình đẳng ở Mỹ hay ở Hà Lan và bạn sẽ hiểu chúng tôi muốn nói gì.

Các nhóm người tự tổ chức họ lại theo cách làm tăng sự hiệu quả của các quá trình giải quyết vấn đề. Bởi vì các

Ý nghĩa của văn hóa

nhóm người khác nhau sinh sống và phát triển tại các vùng địa lý khác nhau, họ cũng hình thành những hệ giả định logic khác nhau.

Chúng tôi thấy một nền văn hóa tổ chức riêng hay một nền văn hóa chức năng riêng chỉ là cách các nhóm người tự tổ chức họ lại qua năm tháng để giải quyết các vấn đề và khó khăn gặp phải. Những thay đổi trong văn hóa xảy ra vì con người nhận ra rằng các phương cách làm việc cũ đã không còn hiệu quả nữa. Không khó khăn gì để thay đổi văn hóa khi con người đã nhận ra sự tồn tại của cộng đồng đang gặp nguy hiểm, khi đó sự tồn vong được xem là ưu tiên hàng đầu.

Từ đây, mối quan hệ cơ bản với môi trường (tự nhiên) của con người, và tiếp đến là cộng đồng, đã xác định ý nghĩa cốt lõi của cuộc sống. Ý nghĩa sâu xa nhất này đã thoát khỏi những vấn đề tiềm thức và trở thành hiển nhiên, bởi vì nó là kết quả của những phản ứng đều đặn với môi trường. Theo nghĩa này, văn hóa không là gì khác ngoài tự nhiên.

Văn hóa định hướng hành động của chúng ta

Văn hóa nằm bên dưới nhận thức theo nghĩa không ai nói thành lời về nó, mặc dù nó kiến tạo nên cái gốc của hành động. Điều này làm cho một nhà nhân loại học đã liên hệ văn hóa với một núi băng trôi, với phần lớn nhất của nó nằm bên dưới mặt nước.

Văn hóa được tạo ra bởi con người, được mọi người ủng hộ, quy ước và chuyển tiếp sang các thế hệ trẻ hơn hay những con người mới. Nó cung cấp cho con người một hoàn cảnh có

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

ý nghĩa để gặp gỡ, nghĩ về bản thân họ và đối mặt với thế giới bên ngoài.

Theo lời của Clifford Geertz, văn hóa là phương tiện để con người “giao tiếp, duy trì và phát triển kiến thức của họ về thái độ đối với cuộc sống. Văn hóa là cái khung của ý nghĩa trong đó con người lý giải các kinh nghiệm của họ và chỉ dẫn cho hành động của họ”.¹

Qua thời gian, các mối tương tác quen thuộc trong các cộng đồng đã đảm nhiệm các hình mẫu và cấu trúc mà chúng ta gọi là **tổ chức ý nghĩa**. Các cấu trúc này được áp đặt dựa trên các tình huống trong đó con người phải đối mặt và chính các tình huống cũng không thể tự quyết định được. Ví dụ, một cái nháy mắt. Nó có phải là phản xạ của cơ thể khi có bụi vào mắt không? Hay một lời mời tới một buổi hẹn trong tương lai? Hay nó có nghĩa là ai đó đang trêu chọc bạn với người khác? Có thể là một phút giây lo lắng được không? Cái nháy mắt là có thật, nhưng ý nghĩa của nó lại phụ thuộc vào người quan sát. Ý nghĩa tượng trưng có thể có hoặc không trùng hợp với ý nghĩa ban đầu của cái nháy mắt. Tuy nhiên, mỗi tương tác xã hội có hiệu quả lại phụ thuộc vào sự trùng hợp giữa ý nghĩa tượng trưng và ý nghĩa ban đầu.

Các nền văn hóa có thể được phân biệt với nhau bằng những điểm khác biệt trong các ý nghĩa chung mà chúng trông đợi và quy gán với môi trường. Văn hóa không phải là một “thứ”, một “chất” nào đó với các tính chất vật lý của nó. Hơn thế, nó được tạo ra khi con người tương tác và trong cùng thời gian đó nó quyết định các mối tương tác xa hơn.

Văn hóa như là một “sự phân bố chuẩn”

Con người trong cùng một nền văn hóa không có những tập hợp đồ vật nhân tạo, chuẩn mực, giá trị và giá định giống nhau. Trong mỗi nền văn hóa, những thứ này được phổ biến rộng rãi. Sự phổ biến này có một kiểu mẫu xung quanh một mức trung bình. Vì thế, theo nghĩa này, sự dao động xung quanh chuẩn mực có thể được xem là một sự sắp xếp bình thường. Phân biệt nền văn hóa này với nền văn hóa khác phụ thuộc vào những giới hạn của sự sắp xếp chúng ta muốn ở mỗi nền văn hóa.

Theo nguyên tắc, mỗi nền văn hóa cho thấy sự dao động tuyệt đối của yếu tố con người của nó. Vì thế, trong khi Mỹ và Pháp có biên độ dao động lớn, hai nền văn hóa này cũng có những sự giống nhau. Mức “trung bình” hay hành vi “hầu như có thể dự đoán được”, như mô tả trong Hình 3.2, sẽ khác nhau đối với hai quốc gia này.

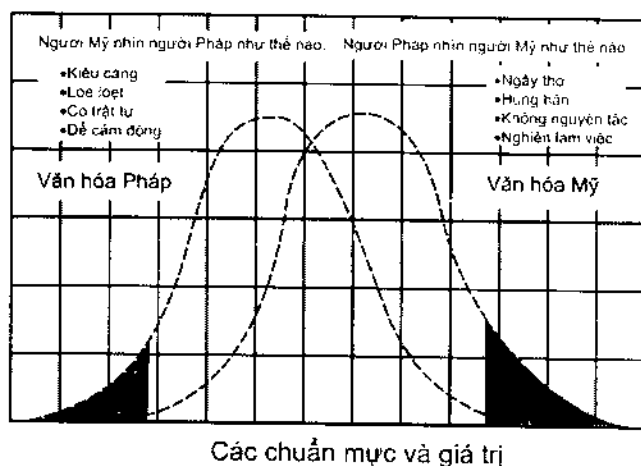
Các nền văn hóa có các chuẩn mực khác nhau rõ rệt (Hình 3.3) có xu hướng nói về nhau một cách thái quá. Người Mỹ có thể mô tả người Pháp có những tính cách như trong phần A của đồ thị, hay đoạn cuối của sự phân bố bình thường. Người Pháp sẽ sử dụng bức tranh biếm họa tương tự, phần Z, để nói về người Mỹ. Điều này xảy ra là do có nhiều điểm khác biệt hơn là giống nhau.

Sử dụng các kiểu hành xử cực đoan và phóng đại là **sự rập khuôn**. Hoàn toàn có thể hiểu được nó là kết quả của việc ghi nhận những gì đáng ngạc nhiên, hơn là về những thứ quen

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

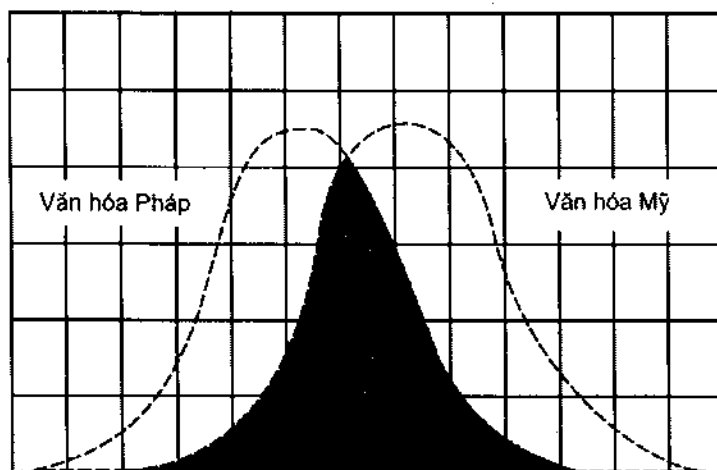
thuộc. Nhưng việc làm này ẩn chứa những nguy hiểm. Đầu tiên, rập khuôn là một cái nhìn rất hạn chế về hành vi thông thường trong một môi trường nhất định. Nó phóng đại và chế giễu nền văn hóa đang được xem xét và cả người xem xét nữa, dù không chủ ý.

Hình 3.2. Văn hóa như là một sự phân bố bình thường



Thứ hai, mọi người thường đánh đồng những thứ khác biệt với những điều sai trái. “Cách của họ rõ ràng là khác của chúng tôi, vì thế nó không thể đúng được”. Cuối cùng, sự rập khuôn lờ đi sự thật rằng các cá nhân trong cùng một nền văn hóa không cần phải xử sự dựa vào chuẩn mực văn hóa. Nhân cách của cá nhân làm trung gian dàn xếp được trong mỗi hệ thống văn hóa.

Hình 3.3. Văn hóa và sự rập khuôn



Các chuẩn mực và giá trị

**Các nền văn hóa khác nhau trong
cách giải quyết những vấn đề chung
và các tình trạng khó xử**

Để giải thích những khác biệt trong ý nghĩa của các tổ chức, chúng ta cần phải xem xét sự khác biệt về ý nghĩa trong các nền văn hóa khác nhau. Nếu chúng ta có thể xác định và so sánh các vấn đề văn hóa ảnh hưởng đến các tổ chức, nó sẽ giúp chúng ta hiểu được những khác biệt văn hóa được quản lý như thế nào trong kinh doanh quốc tế.

Trong tất cả các nền văn hóa, có một số các vấn đề chung và phổ biến của con người cần phải được giải quyết.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Nền văn hóa này có thể phân biệt được với nền văn hóa khác bởi những giải pháp riêng mà nó chọn để giải quyết những vấn đề đó. Nhà nhân loại học F. Kluckhohn và F. L. Strodbeck² đã xác định được năm vấn đề, lý luận rằng tất cả các xã hội đều nhận thức được các giải pháp có thể nhưng ưu tiên chúng theo các trật tự khác nhau. Vì thế, trong bất kỳ nền văn hóa nào, cũng có một hệ thống các định hướng giá trị "thống trị", hay được ưu tiên hơn. Năm kiểu vấn đề cơ bản mà con người phải đối mặt, theo sự sắp xếp này, là:

1. Mối quan hệ giữa một cá nhân với những người khác là gì? (định hướng quan hệ)
2. Đây là sự tập trung theo thời gian của đời người? (định hướng thời gian)
3. Phương thức hoạt động của con người là gì? (định hướng hành động)
4. Sự liên quan giữa con người và tự nhiên là gì? (định hướng con người - tự nhiên)
5. Bản chất tự nhiên của con người là gì? (định hướng bản chất con người)

Nói tóm lại, Kluckhohn và Strodbeck lý luận rằng loài người phải đối mặt với những vấn đề chung phổ biến nổi lên từ các mối quan hệ với nhau, với thời gian, với các hoạt động và với tự nhiên. Có thể phân biệt các nền văn hóa bởi sự sắp xếp các giải pháp cụ thể mà nó lựa chọn cho mỗi tình huống gặp khó khăn. Các giải pháp này phụ thuộc vào ý nghĩa của

Ý nghĩa của văn hóa

con người mang đến với cuộc sống nói chung, với đồng loại, thời gian và đặc biệt với tự nhiên.

Trong nghiên cứu của chúng tôi, chúng tôi đã phân biệt bảy dạng văn hóa (xem Chương 1), cũng dựa trên các giải pháp khác nhau của các xã hội đối với các mối quan hệ với người khác, thời gian và tự nhiên. Những chương sau sẽ giải thích những dạng thức này và cách chúng ảnh hưởng đến quá trình quản lý giao thoa văn hóa.

Thay cho việc mạo hiểm và bị bế tắc vì nhận thức văn hóa như những điểm tĩnh trên một tấm bản đồ hai trục, chúng tôi tin rằng văn hóa **nhảy** từ giới hạn ưu tiên này sang phía đối lập và ngược lại. Theo đó, chúng tôi không mạo hiểm loại bỏ sự đối lập của một hạng mục văn hóa, và như đã có trong rất nhiều các nghiên cứu tương tự khác, năm vấn đề mà Hofstede đưa ra là được biết đến nhiều nhất. Hơn nữa, chúng tôi tin rằng một hạng mục văn hóa cố gắng “quản lý” phần đối lập của nó và các dạng thức giá trị tự sắp xếp trong các hệ thống để tạo ra các ý nghĩa mới. Các nền văn hóa là những vòng quay với những hình cung được ưu tiên hơn tập hợp lại với nhau. Vì thế trong lần xuất bản này chúng tôi đã đưa ra các câu hỏi mới để tính toán phạm vi trong đó các giám đốc cố gắng **hợp nhất** và **hài hòa** các giá trị. Và chúng tôi đang kiểm tra giả thiết rằng các nền văn hóa có xu hướng hài hòa tự nhiên các giá trị đối lập sẽ có cơ hội tốt hơn để thành công về mặt kinh tế hơn là các nền văn hóa thiếu khuynh hướng đó. Mọi nền văn hóa đều giống nhau ở những tình huống khó xử mà nó phải đối mặt, mặc dù khác nhau trong các cách giải quyết, chúng sẽ vượt lên các đối thủ một cách sáng tạo.

Kết luận

Chương này miêu tả cách các ý nghĩa chung nổi lên và cách chúng được phản ánh thông qua các biểu tượng bề ngoài. Chúng ta đã thấy văn hóa tự bộc lộ với chúng ta qua các tầng lớp. Các lớp ngoài cùng là những sản phẩm và đồ vật nhân tạo tượng trưng cho các giá trị sâu hơn, cơ bản hơn và các giả định về cuộc sống. Các lớp khác nhau không độc lập với nhau, mà bổ sung cho nhau.

Các ý nghĩa chung là cốt lõi của văn hóa được con người tạo ra, được kết hợp với con người trong một nền văn hóa, mặc dù chúng vượt lên con người trong chính nền văn hóa đó. Nói cách khác, các ý nghĩa chung của một nhóm là nằm trong nhóm và khiến họ lý giải sự vật theo những cách riêng, nhưng cũng sẵn sàng bị thay đổi nếu các “giải pháp” hiệu quả hơn với các vấn đề sống còn của nhóm xuất hiện.

Các giải pháp cho ba vấn đề phổ biến mà loài người phải đối mặt đã phân biệt nền văn hóa này với nền văn hóa khác. Các vấn đề - mối quan hệ của con người với thời gian, tự nhiên và với những người khác - được loài người chia sẻ; các giải pháp của họ thì không. Các giải pháp này phụ thuộc vào nền tảng văn hóa của nhóm liên quan. Các hạng mục văn hóa nổi lên từ những giải pháp các nền văn hóa chọn sẽ là chủ đề cho bảy chương tiếp theo. Ý nghĩa quan trọng của chúng đối với các mối quan hệ công việc, các công cụ quản lý và các cấu trúc tổ chức cũng sẽ được khám phá.

Ý nghĩa của văn hóa

Nguồn tham khảo

1. Geert, C. *Lý giải văn hóa*, Basic Books, New York, 1973.
2. Kluckhohn, H. và Strodtbeck, F.L., *Sự đa dạng trong các định hướng giá trị*, Greenwood Press, Westport, Conn., 1961.

4

Các quan hệ và luật lệ

Con người ở mọi nơi đều phải đối đầu với ba loại thử thách. Họ có các mối quan hệ với những người khác, như bạn bè, nhân viên, khách hàng và ông chủ. Họ phải quản lý thời gian và tuổi tác. Bằng cách nào đó họ phải tuân theo bản chất bên ngoài của thế giới, dù nó hiền hòa hay là những mối đe dọa.

Chúng ta đã xác định được năm kiểu quan hệ của chúng ta với người khác. Thật là dễ dàng khi tổng kết năm kiểu này bằng những thuật ngữ ngắn gọn, nhưng những thuật ngữ có vẻ trừu tượng hơn. Tôi sẽ liệt kê chúng dưới đây với những lời giải thích trong ngoặc.

1. Chủ nghĩa phổ biến với chủ nghĩa đặc trưng (luật lệ với quan hệ).
2. Chủ nghĩa cộng đồng với chủ nghĩa cá nhân (nhóm với cá nhân).

Các quan hệ và luật lệ

3. Vô cảm với cảm giác (chuỗi cảm xúc).
4. Đặc trưng và phổ biến (chuỗi liên quan).
5. Thành tích và quy gán (địa vị được nhất trí thế nào).

Năm định hướng giá trị này ảnh hưởng lớn đến cách kinh doanh và quản lý của chúng ta cũng như phản ứng của chúng ta trước các tình huống khó xử. Vị trí mỗi quan hệ của chúng ta cùng với những kiểu quan hệ này chỉ dẫn cho niềm tin và hành động của chúng ta trong suốt cuộc đời. Ví dụ, chúng ta đều phải đối mặt với các tình huống trong đó các luật lệ đã có không hoàn toàn phù hợp với hoàn cảnh cụ thể. Chúng ta có làm những thứ được coi là đúng hay chúng ta thích nghi với hoàn cảnh của tình huống? Nếu đang trong một cuộc họp khó khăn liệu chúng ta có thể hiện cảm xúc mạnh mẽ của mình bất chấp hậu quả, hay chúng ta sẽ tỏ ra “kiềm chế một cách đáng ngưỡng mộ”? Khi gặp phải một vấn đề khó khăn liệu chúng ta có chia nhỏ nó ra để hiểu nó, hay chúng ta sẽ nhìn theo cách mọi thứ liên quan đến nhau? Chúng ta sẽ bày tỏ sự kính trọng địa vị và quyền lực của một người dựa trên những lý do nào, vì người đó làm chúng ta kính trọng, hay vì những điều kiện khác (như tuổi tác, giáo dục và dòng dõi) xác định sự kính trọng? Văn hóa có những câu trả lời khác nhau đối với tất cả những tình huống khó xử này. Một phần mục đích của văn hóa là cung cấp các câu trả lời và chỉ dẫn hành vi trong các tình huống phiền phức khác.

Trước khi nói về kiểu đầu tiên - tính phổ biến và tính đặc trưng trong quan hệ giữa con người với nhau - hãy để chúng tôi quay trở lại với ông Johnson của Công ty điện toán

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Missouri (MCC) đang bối rối ở Chương 2. Ông đang phải làm chủ tọa một cuộc họp về nguồn nhân lực quốc tế trong đó 15 đại diện từ các quốc gia đang được trông đợi sẽ đồng ý với việc thực hiện đồng nhất hệ thống trả lương theo thành tích. Sau đây là một vài thông tin về MCC và tổng kết những hướng chính sách chính của nó.

Kể từ cuối những năm 1970, MCC đã hoạt động được tại hơn 20 quốc gia. Vì doanh số bán hàng ở nước ngoài của nó đã tăng trưởng, Ban giám đốc cấp cao đã trở nên quan tâm hơn nhiều đến hợp tác quốc tế. Tăng trưởng ở nước ngoài, cho dù nhanh chóng, nhưng lại khó dự đoán được. Vì thế, công ty đã quyết định kết hợp các quá trình đánh giá và thưởng theo thành tích trên toàn thế giới. Sự kiện định lớn hơn trong việc quản lý các hoạt động của công ty cũng là mối quan tâm hàng đầu. Hoàn toàn không có một sự xem nhẹ nào đối với các khác biệt về văn hóa giữa các quốc gia; tổng giám đốc đã làm việc tại Đức trong năm năm và Giám đốc marketing đã công tác tại Singapore trong bảy năm.

Đã có sự nhất trí để giới thiệu một số nguyên tắc về chính sách, những điều sẽ lan tỏa đến các nhà máy của MCC trên khắp thế giới. Họ hình dung ra một định nghĩa chung “Chúng tôi làm ở MCC như thế nào” để cho tất cả mọi người trong MCC, cho dù họ có ở đâu trên thế giới, đều biết rằng công ty của họ đại diện cho điều gì. Trong khuôn khổ này, sẽ có các chính sách hợp tác tập trung cho nguồn nhân lực, bán hàng và marketing.

Điều này sẽ có lợi cho khách hàng vì trong nhiều trường hợp, khách hàng cũng đang có sự quốc tế hóa. Họ cần biết rằng MCC có thể cung cấp nhiều cấp độ dịch vụ và tính hiệu quả đối với công việc

Các quan hệ và luật lệ

của họ, những công việc đang ngày càng vượt ra khỏi biên giới quốc gia. MCC cần đạt được những tiêu chuẩn thống nhất và có thể nhận biết được, cho dù nó đang hoạt động tại quốc gia nào. Đó là tất cả câu chuyện của các chính sách tiêu chuẩn hóa.

Hệ thống khen thưởng. Hai năm trước, khi đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt, công ty đã quyết định sử dụng một hệ thống khen thưởng khác biệt hơn đối với những nhân viên bán và bảo dưỡng những máy tính cỡ trung bình. Một trong những lý do là để xem liệu động lực của lực lượng bán hàng tại Mỹ có thể được tăng cường hay không. Hơn nữa, công ty đã nhận thức được những nhân viên bán hàng giỏi nhất thường rời bỏ công ty để sang làm việc cho các đối thủ trả lương cao hơn. Họ đã quyết định thử nghiệm trong hai năm đối với 15 nhân viên bán hàng tích cực tại khu vực St. Louis.

Thử nghiệm với trả lương-theo-thành tích. Việc thử nghiệm bao gồm những yếu tố sau.

- Một mức thưởng được đưa ra dựa trên doanh số hàng quý của mỗi nhân viên bán hàng: 100% mức lương cho những nhân viên bán hàng giỏi nhất; 60% cho những người đứng thứ hai; 30% cho những người đứng thứ ba và thứ tư, và không có thưởng cho những người còn lại.
- Mức lương cơ bản cho tất cả nhân viên bán hàng máy tính cỡ trung bình bị cắt giảm 10%.

Trong suốt năm đầu của quá trình thử nghiệm đã có những cuộc thảo luận liên tiếp giữa những nhân viên của chương trình thử nghiệm. Năm nhân viên bán hàng đã rời khỏi công ty vì họ cho rằng hệ thống này đã đối xử không công bằng với họ. Với kết quả đó,

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

tổng doanh số bán hàng đã không tăng lên. Mặc kệ tai họa đó, Ban giám đốc vẫn tiếp tục cuộc thử nghiệm vì họ tin rằng kiểu thay đổi này là cần thiết và cần phải có thời gian.

Phổ biến và đặc trưng

Ở Mỹ, tất nhiên là MCC hoạt động trong một nền văn hóa phổ biến. Nhưng thậm chí ngay tại đây, một giải pháp phổ biến cũng gặp phải những vấn đề mang tính đặc trưng. Kiểu quan hệ đầu tiên này xác định cho chúng ta cách đánh giá hành vi của người khác. Hiện nay vẫn còn hai dạng đánh giá “thuần túy”. Tại một thái cực chúng ta phải có bốn phạm tôn trọng các chuẩn mực đã được chấp nhận rộng rãi trong nền văn hóa chúng ta đang sống. “Không được nói dối. Không được ăn cắp. Đối xử với người khác thế nào và bạn sẽ nhận lại được như thế” (Quy luật Vàng), v.v... Ở một thái cực khác, chúng ta lại có những quy định đặc biệt đối với những người mà chúng ta biết. “X là bạn thân của tôi, vì thế tất nhiên là tôi không nói dối hay ăn cắp đồ của anh ta. Nó sẽ làm tổn thương cả hai chúng tôi khi thể hiện thiếu tôn trọng nhau”.

Hành vi phổ biến, hay hành vi dựa trên luật lệ, có xu hướng trở nên trừu tượng. Hãy thử qua đường trong khi đèn đỏ tại một xã hội tôn trọng luật lệ rất cao như Thụy Sĩ hay Đức. Thậm chí nếu không có xe trên đường, bạn cũng sẽ nhận được những cái nhìn khó chịu. Nó cũng hướng tới hàm ý bình đẳng theo nghĩa bất kỳ ai không làm theo luật cũng sẽ bị xử lý như nhau. Nhưng các tình huống lại được sắp xếp theo các loại. Ví dụ, nếu “người khác” mà bạn “đối xử” không

Các quan hệ và luật lệ

được coi là con người, các luật lệ sẽ không thể áp dụng. Cuối cùng, cách hành xử dựa trên luật lệ có xu hướng chống lại các ngoại lệ có thể làm suy yếu các luật đó. Có sự lo sợ rằng một khi bạn đã bắt đầu tạo ra ngoại lệ cho những hành vi trái luật, cả hệ thống sẽ sụp đổ.

Các phán xét mang tính đặc trưng lại tập trung vào bản chất đặc biệt của các hoàn cảnh hiện tại. Người này không phải là “một công dân” mà là bạn, anh, chồng, con trai của tôi hay người có ý nghĩa quan trọng đối với tôi, với những tuyên bố đặc biệt về thích thú hay ghen ghét. Vì thế, tôi phải chấp nhận, bảo vệ người ấy, **cho dù các luật lệ có quy định gì đi chăng nữa.**

Người kinh doanh của cả hai xã hội nói trên đều có xu hướng nghĩ không tốt về nhau. Một người theo chủ nghĩa phổ biến sẽ nói về một người theo chủ nghĩa đặc trưng, “không thể tin họ vì họ luôn giúp đỡ bạn bè họ” và ngược lại, người theo chủ nghĩa đặc trưng sẽ nói về người theo chủ nghĩa phổ biến, “bạn không thể tin họ, ngay cả bạn bè mà họ cũng không giúp đỡ”.

Trong thực tiễn chúng ta sử dụng cả hai loại phán xét này, và trong hầu hết các trường hợp chúng ta gặp phải, hai loại phán xét đó củng cố cho nhau. Chúng ta sẽ không tán thành việc một nhân viên bị quấy rối tình dục tại nơi làm việc vì “quấy rối tình dục là vô đạo đức và đi ngược lại luật lệ của công ty” và/hoặc vì “đó là một kinh nghiệm khủng khiếp đối với Jennifer và làm cho cô ấy rất buồn”. Tuy vậy, sự phản đối chủ yếu của những người theo chủ nghĩa phổ

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

biến sẽ là sự vi phạm luật lệ: “nhân viên không phải lo đối phó với nạn quấy rối tình dục tại nơi làm việc, điều đó là sai”. Những người theo chủ nghĩa đặc trưng sẽ ít tán thành hơn với sự thật là quấy rối tình dục là nguyên nhân làm Jennifer đau buồn.

Các vấn đề không phải lúc nào cũng đạt được sự nhất trí như trong trường hợp trên. Đôi khi các luật lệ được cho là sử dụng phổ biến không áp dụng tốt được vào trong một trường hợp đặc trưng. Có những hoàn cảnh phức tạp hơn nhiều những gì mà luật lệ đã dự kiến. Hãy xem xét các cuộc mạo hiểm tiếp theo của Công ty điện toán Missouri, với trụ sở chính tại St. Louis, đang có ý định áp đặt các chỉ dẫn chính sách chung lên các nhân viên tại nhiều quốc gia.

Gần đây, MCC đã sáp nhập được một công ty phần mềm nhỏ nhưng rất thành công của Thụy Điển. Ông Giám đốc đã thành lập công ty này cách đây ba năm cùng với con trai Carl, sau đó cô con gái mới tốt nghiệp Clara và cậu con út Peter cũng gia nhập công ty 12 tháng trước. Sau khi sáp nhập, MCC đã đổ khá nhiều vốn vào công ty và mang đến cho công ty mạng lưới phân phối và dịch vụ máy tính ở Thụy Điển. Điều này đã tạo nên một cú hích thực sự cho công ty này.

Giờ đây, MCC đã phải công nhận rằng việc trao phần thưởng cho những người bán hàng phản ánh sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường. Công ty đã quy định rằng ít nhất 30% phần thưởng phải dựa trên thành tích cá nhân. Đầu năm nay, Carl đã cưới một người vợ rất giàu có. Đôi vợ chồng sống rất hạnh phúc và điều này đã tác động đến doanh số bán hàng của anh ta. Carl kiếm được dễ dàng 30% tiền thưởng, cho dù nó có nhỏ bé so với tổng thu nhập

Các quan hệ và luật lệ

của anh, giờ đã được bổ sung thêm bởi vợ anh và cổ phần trong vụ sáp nhập của anh.

Peter sống không hạnh phúc bằng và anh cũng có ít tiền hơn. Doanh số bán hàng đạt mức trung bình của anh cũng đồng nghĩa là thu nhập của anh sẽ bị cắt giảm dù anh không muốn. Clara, người đã kết hôn từ khi còn đang đi học, đã có hai con và năm nay chồng cô đã mất trong một vụ tai nạn máy bay. Thảm kịch này đã làm cho cô có một năm bán hàng yếu kém.

Tại hội nghị bán hàng quốc tế, các giám đốc ở các quốc gia của MCC trình bày về mức lương và thưởng của họ. Giám đốc công ty Thụy Điển tin rằng nên thưởng theo thành tích và nên tránh thiên vị; ông có nhiều thành viên không thuộc gia đình trong công ty. Tuy nhiên, ông biết rằng những hoàn cảnh không bình thường trong đời sống của các con ông đã làm cho cuộc tranh luận này trở nên công bằng. Không thưởng sẽ gây tổn thương nhiều hơn việc ban thưởng để làm động lực. Ông cố gắng giải thích tình huống đó với lãnh đạo nhân sự người Mỹ và viên đại diện người Anh, cả hai đều hoài nghi và đòi có những lý giải. Ông đã đáp ứng những đòi hỏi của họ.

Những đồng nghiệp của ông từ Pháp, Italia, Tây Ban Nha và Trung Đông, những người đều đã biết chuyện, nhìn với sự thiếu tin tưởng. Họ nên ủng hộ ông trong vấn đề này. Gia đình ông sau này nói rằng họ cảm thấy thất vọng. Đây không phải là điều họ mong muốn khi gia nhập công ty.

Từ câu chuyện của MCC, trường hợp này cho thấy rằng quan điểm của người theo chủ nghĩa phổ biến và đặc trưng không dễ dàng tương thích với nhau. Nền văn hóa của bạn, cá tính, tôn giáo và các mối quan hệ sẽ chỉ dẫn cho bạn phải ủng hộ cách này hơn là ủng hộ cách khác.

Các định hướng phổ biến và đặc trưng trong các quốc gia khác nhau

Phần lớn nghiên cứu khía cạnh văn hóa này đến từ nước Mỹ và bị ảnh hưởng bởi những ưu tiên văn hóa Mỹ. Sự đồng thuận đang nổi lên giữa các nhà nghiên cứu này là chủ nghĩa phổ biến, tự nó là một đặc điểm của sự hiện đại hóa ở các xã hội phức tạp và phát triển hơn. Họ lý luận rằng chủ nghĩa đặc trưng là đặc điểm của các cộng đồng với phần lớn là nông thôn, nhỏ hơn trong đó mọi người đều biết rõ về nhau với tư cách cá nhân. Hàm ý ở đây là chủ nghĩa phổ biến và các thực tiễn kinh doanh phức tạp đi cùng với nhau và mọi quốc gia muốn giàu có hơn nên bắt chước nước Mỹ.

Chúng tôi không chấp nhận kết luận trên. Thay vào đó, chúng tôi tin rằng các tình huống khó xử về văn hóa cần phải được giải quyết trong một quá trình hiểu biết về lợi thế của từng nền văn hóa. Việc tạo ra sự giàu có và phát triển là một quá trình tiến triển do khám phá nhiều hơn những sự phổ biến tốt hơn và duy trì tốt các trường hợp đặc biệt.

Câu chuyện dưới đây, được viết bởi hai người Mỹ Stouffer và Toby, là một bài tập khác chúng tôi sử dụng trong các buổi hội thảo. Nó là kiểu tình huống khó xử được dùng để xác định các phản ứng của chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng.

Bạn đang ở trong một chiếc ô tô do một người bạn của bạn điều khiển. Anh ta đâm vào một người đi bộ. Bạn biết rằng anh ta đã lái xe với tốc độ ít nhất là 35 dặm một giờ tại khu vực của thành phố mà tốc độ tối đa chỉ được phép là 20 dặm một giờ. Không

Các quan hệ và luật lệ

có nhân chứng nào. Luật sư của người bạn đó nói rằng nếu bạn tuyên thệ trước tòa rằng anh ta chỉ lái xe với tốc độ 20 dặm một giờ, bạn của bạn sẽ có thể tránh khỏi bị kết tội nghiêm trọng.

Bạn của bạn trông đợi vào quyền gì để bắt bạn bảo vệ anh ta?

- a. Là một người bạn, anh ta hoàn toàn có quyền trông đợi tôi chứng thực cho anh ta lái xe với tốc độ chậm hơn.
- b. Là một người bạn, anh ta có hy vọng và trông đợi tôi chứng thực cho anh ta lái xe với tốc độ chậm hơn.
- c. Dù là người bạn, nhưng anh ta không có quyền để trông đợi tôi chứng thực cho anh ta lái xe với tốc độ chậm hơn.

Bạn nghĩ bạn sẽ làm gì với nghĩa vụ của một nhân chứng phải tuyên thệ và với nghĩa vụ đối với người bạn?

- d. Xác nhận rằng anh ta đã lái xe với tốc độ 20 dặm một giờ.
- e. Không xác nhận rằng anh ta đã lái xe với tốc độ 20 dặm một giờ.

Hình 4.1 cho thấy kết quả của việc đưa những câu hỏi này cho những người dân của các quốc gia khác nhau. Con số phần trăm đại diện cho những người trả lời rằng người bạn không có quyền hay có ít quyền và vì thế không chứng thực (c hoặc b và e). Những người Bắc Mỹ và hầu hết dân Bắc Âu là những người hầu như hoàn toàn theo chủ nghĩa phổ biến trong cách tiếp cận của họ với vấn đề. Dưới 75% người Pháp và người Nhật, và hai phần ba người Venezuela sẽ nói dối cảnh sát để bảo vệ cho người bạn đó.

Một lần khác trong buổi hội thảo của chúng tôi, phản ứng của những người theo chủ nghĩa phổ biến là với sự

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

ng nghiêm trọng của tai nạn tăng lên, nghĩa vụ phải giúp đỡ người bạn sẽ giảm xuống. Có vẻ như họ đang nói với bạn thân “luật pháp đã bị phá bỏ và tình trạng nguy kịch của người đi bộ quyết định việc quan trọng phải duy trì luật pháp”. Điều này nói lên rằng chủ nghĩa phổ biến ít khi được sử dụng, trừ chủ nghĩa đặc trưng, hơn là việc nó tạo nên nguyên tắc đầu tiên trong quá trình lý giải đạo đức. Các hậu quả đặc biệt nhắc nhở chúng ta về sự cần thiết của các điều luật phổ biến.

Tuy nhiên, văn hóa của những người theo chủ nghĩa đặc trưng lại có vẻ sẽ ủng hộ cho người bạn của họ hơn ngay cả khi vết thương của người đi bộ nặng lên. Họ viện lý do “lúc này bạn tôi cần đến sự giúp đỡ của tôi hơn bao giờ hết vì anh ấy đang gặp khó khăn lớn với luật pháp”. Những người theo chủ nghĩa phổ biến sẽ coi thái độ như vậy là đối bại. Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta bắt đầu nói dối trên danh nghĩa của những người thân của chúng ta? Xã hội sẽ tan rã. Quả thực có điều gì đó đối với luận điệu này. Nhưng chủ nghĩa đặc trưng, dựa trên logic của trái tim và tình bạn của con người, cũng có thể là lý do chính khiến các công dân không vi phạm pháp luật trước tiên. Bạn yêu con cái bạn hay bạn tặng chúng một bộ luật dân sự? Và nếu luật pháp trở thành vũ khí trong tay của tầng lớp quan lại thối nát thì sao? Bạn có thể lựa chọn cái mà bạn cho là đối bại.

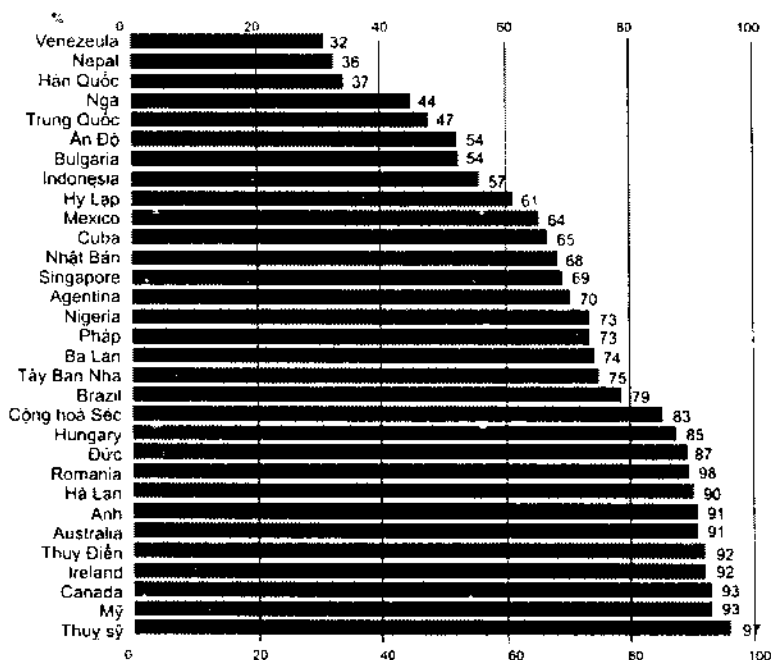
Tại một buổi hội thảo cách đây một thời gian, chúng tôi đã trình bày về tình huống khó xử này. Có một phụ nữ người Anh, tên là Fiona, ngồi giữa một nhóm người Pháp. Fiona bắt đầu cuộc thảo luận về tình huống khó xử bằng cách hỏi về

Các quan hệ và luật lệ

tình hình của người đi bộ. Cô nói, không có thông tin đó, cô sẽ không thể trả lời được câu hỏi. Khi cả nhóm hỏi cô vì sao thông tin này lại cần thiết đến thế, Dominique, một nhân viên hãng hàng không Pháp, đã xen vào: “Tất nhiên là phải thế vì nếu người đi bộ bị thương nặng hay thậm chí đã chết thì người bạn của tôi hoàn toàn có quyền trông đợi vào sự giúp đỡ của tôi. Bằng không, tôi sẽ không chắc lắm.” Fiona, dù hơi khó chịu, nhưng vẫn cười và nói: “Thật ngạc nhiên. Với tôi, nó lại hoàn toàn ngược lại.”

Hình 4.1. Chiếc ô tô và người đi bộ

Phần trăm những người trả lời lựa chọn một hệ thống phổ biến hơn là một nhóm xã hội đặc trưng (trả lời c hay b+e).



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Câu chuyện trên minh họa cho việc chúng ta “bám chặt” phản ứng của mình vào một trong hai nguyên tắc trên. Có thể mọi dân tộc đều đồng ý rằng những điều phổ biến và đặc trưng nên được giải quyết một cách lý tưởng, rằng các trường hợp ngoại lệ sẽ được phán xét bằng những luật lệ nhân bản hơn. Sự khác biệt là điểm khởi đầu của chúng.

Như Hình 4.1 cho thấy, những người theo chủ nghĩa phổ biến thường hay gặp hơn trong văn hóa đạo Tin lành, nơi mà các giáo đoàn liên hệ với Chúa bằng việc tuân thủ các điều luật thành văn của Người. Không có người trung gian giữa Chúa và các môn đồ của Người, không ai cần thận lắng nghe những lời thú tội riêng tư, tha thứ cho tội lỗi hay chiếu cố đặc biệt. Văn hóa Thiên Chúa giáo đã chiếm ưu thế hơn trong việc giữ lại những đặc điểm này của tôn giáo, những thứ liên quan nhiều hơn và theo chủ nghĩa đặc trưng. Mọi người có thể không tuân theo các lời răn mà vẫn thấy động lòng trước các hoàn cảnh đặc biệt của họ. Chúa đối với những người theo Thiên Chúa giáo thì cũng giống như họ, và hơn thế nữa, Người có thể sẽ hiểu rằng bạn đang nói dối vì bạn bè, đặc biệt cho anh bạn đen đui đã đâm phải tên đi bộ ngu xuẩn băng qua đường ngay trước mũi xe anh ta.

Các quốc gia với văn hóa theo chủ nghĩa phổ biến mạnh mẽ sẽ cố gắng sử dụng toà án để dàn xếp các mâu thuẫn. Một cuốn sách mới phát hành tại Mỹ gần đây về bảo hiểm ô tô được đặt tên là: Đâm tôi đi, tôi cần tiền. Quả thật ở nước Mỹ là một nước được biết đến như là xã hội thích kiện tụng nhất trên trái đất, có một cách đáng kể nhiều số luật sư trên

Các quan hệ và luật lệ

đầu người hơn Nhật Bản theo chủ nghĩa đặc trưng. Quốc gia càng theo chủ nghĩa phổ biến bao nhiêu, nhu cầu có một thể chế để bảo vệ sự thật càng lớn bấy nhiêu. (Ngẫu nhiên, một sự tương quan mạnh mẽ sẽ tồn tại giữa chủ nghĩa phổ biến và sự chi tiêu trên đầu người cho thức ăn cho vật nuôi. Điều này không giống như sự sở hữu vật nuôi, nước Pháp theo chủ nghĩa đặc trưng có nhiều chó hơn nước Đức theo chủ nghĩa phổ biến, nhưng chó ở Pháp lại được phép vào nhà và ăn thức ăn thừa).

Tuy nhiên, các quốc gia có thể có ít hay nhiều người theo chủ nghĩa phổ biến hơn, tùy thuộc vào việc các luật lệ nói về cái gì. Các giám đốc người Pháp và Italia, những người theo chủ nghĩa đặc trưng về tai nạn giao thông, tin rằng khi viết về một chủ đề quan trọng như thực phẩm bạn phải có một nghĩa vụ phổ biến đối với sự thật. Hãy xem viễn cảnh được miêu tả bởi Stouffer và Toby như sau:

Bạn là ký giả của một tờ báo, hàng tuần phải viết bài phê bình về những tiệm ăn mới. Một người bạn của bạn đã dùng hết tiền tiết kiệm để mở một tiệm ăn mới. Bạn đến đó ăn và thực sự nghĩ rằng tiệm này không ngon. Bạn của bạn có quyền gì để trông đợi bạn sẽ nhẹ tay với cửa hàng của cô ta trong bài phê bình của bạn?

- a. Bạn của tôi hoàn toàn có quyền để trông đợi tôi nhẹ tay với cửa hàng của cô ta trong bài phê bình của tôi.
- b. Bạn của tôi có ít quyền để trông đợi tôi làm điều này cho cô ta.
- c. Bạn của tôi không có quyền để trông đợi tôi làm điều này cho cô ta.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

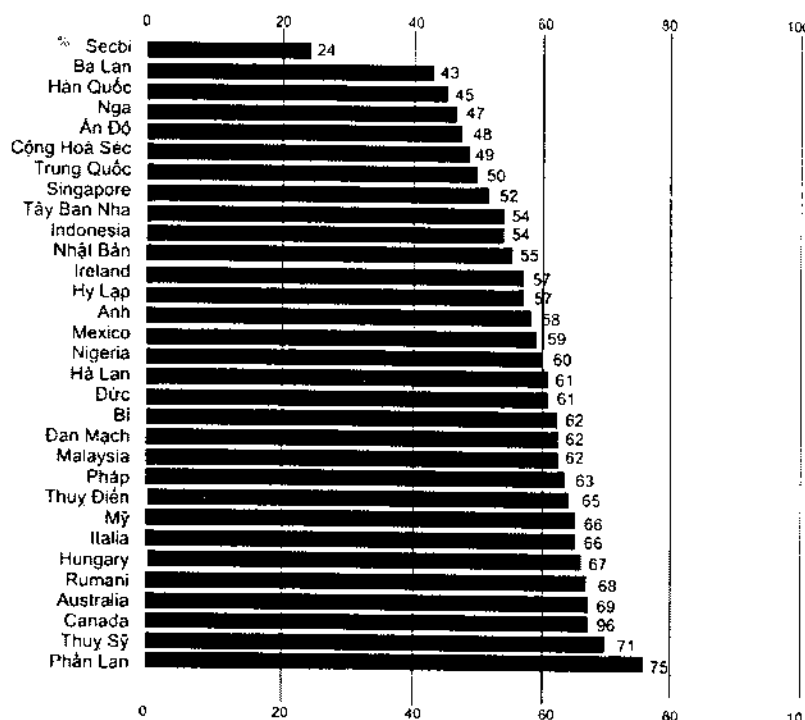
Liệu bạn có nhẹ tay với nhà hàng của cô ấy trong bài phê bình của bạn với trách nhiệm đối với độc giả của bạn và trách nhiệm đối với người bạn của bạn?

d. Có

e. Không

Hình 4.2. Tiềm ẩn tòi

Phần trăm những người trả lời không viết bài phê bình sai hay không cho người bạn có quyền để trông đợi được giúp đỡ (câu trả lời c hay b+e)



Các quan hệ và luật lệ

Trong ví dụ thứ hai này, quan điểm của một người theo chủ nghĩa phổ biến là với tư cách một ký giả, bạn viết bài cho tất cả mọi người, cho mọi độc giả, chứ không phải cho riêng bạn của bạn. Trách nhiệm của bạn là phải “trung thực và không thiên vị”. Vì thế, trong một số nền văn hóa, có vẻ như phổ cập một thị hiếu tốt sẽ là quan trọng hơn là một thủ tục pháp lý. Với họ sẽ dễ dàng khi để mặc người đi bộ trong khó khăn hơn là nhận xét sai lầm về chất lượng của thức ăn.

Trường hợp khó xử thứ ba chúng ta sẽ dùng để khám phá kiểu quan hệ này là về luật bảo mật liên quan đến bí mật của một doanh nghiệp.

Bạn là một bác sỹ cho một công ty bảo hiểm. Bạn khám cho một người bạn và người này cần đóng nhiều bảo hiểm hơn. Bạn thấy anh ta khá ổn, nhưng vẫn nghi ngờ về một hay hai điểm nhỏ có thể gây khó khăn cho việc chẩn đoán.

Bạn của bạn có quyền gì để trông đợi bạn đỡ nghi ngờ để có lợi cho anh ta?

- a. Bạn của tôi hoàn toàn có quyền để trông đợi tôi đỡ nghi ngờ để có lợi cho anh ta.
- b. Bạn của tôi có ít quyền để trông đợi tôi đỡ nghi ngờ để có lợi cho anh ta.
- c. Bạn của tôi không có quyền để trông đợi tôi đỡ nghi ngờ để có lợi cho anh ta.

Liệu bạn có giúp đỡ bạn mình với trách nhiệm của bạn đối với công ty bảo hiểm và với người bạn đó?

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

d. Có.

e. Không.

Có vài điểm khác biệt thú vị ở đây trong kết quả ở trường hợp khó xử này với hai trường hợp trước. Đặc biệt, những người Nhật và Indonesia, đi từ quan điểm xử thế theo tình huống trước đây sang lập trường theo chủ nghĩa phổ biến mạnh mẽ về bảo mật công ty. Điều này xảy ra là hoàn toàn dễ hiểu vì tình huống đã mang ý nghĩa rộng hơn chỉ là một người bạn; thứ đang bị đe dọa giờ đây là lòng trung thành với tổ chức hay công ty đối với lòng trung thành một cá nhân ở bên ngoài tổ chức.

Tình huống khó xử này cũng có thể diễn đạt các vấn đề của chủ nghĩa cộng đồng với chủ nghĩa cá nhân sẽ được xem xét ở Chương 5. Vì những kiểu quan hệ này có liên quan và liên hệ với nhau, chúng ta sẽ phải cẩn thận khi làm sáng tỏ ý nghĩa các nhóm dân tộc mang đến cho chúng.

Chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng trong kinh doanh quốc tế

Khi các công ty bước ra toàn cầu, có một bước đi hầu như không thể tránh khỏi hướng đến các cách tư duy theo chủ nghĩa phổ biến. Xét cho cùng, các sản phẩm và dịch vụ đang được mời chào cho một cộng đồng người rộng lớn hơn. Thiện chí mua hàng của họ là "bằng chứng" của một yêu cầu của chủ nghĩa phổ biến. Nó theo đuổi việc phổ cập các cách sản xuất ra sản phẩm, quản lý những người làm ra sản phẩm và phân phối chúng tới khách hàng. Hãy xem xét những ví dụ

Các quan hệ và luật lệ

sau trong vài lĩnh vực nơi mà tình huống khó xử theo chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng cho thấy:

- Hợp đồng
- Tính toán thời gian cho một hành trình kinh doanh
- Vai trò của văn phòng đấu thầu
- Đánh giá công việc và khen thưởng

Hợp đồng

Các hợp đồng là điều thường thấy trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa phổ biến. Một hợp đồng phục vụ cho việc ghi lại những thống nhất về nguyên tắc và lập ra luật lệ về những điều các bên tương ứng cam đoan thực hiện. Nó cũng hàm ý sự ưng thuận những nhất trí và cung cấp sự trợ giúp nếu các bên không thực hiện đúng cam kết. Giới thiệu luật sư trong quá trình đàm phán khiến cho các bên nhận thức rằng bất kỳ sự vi phạm nào cũng phải trả giá đắt và rằng các cam kết lúc đầu phải được giữ nguyên, ngay cả khi thực hiện chúng sẽ phiền phức.

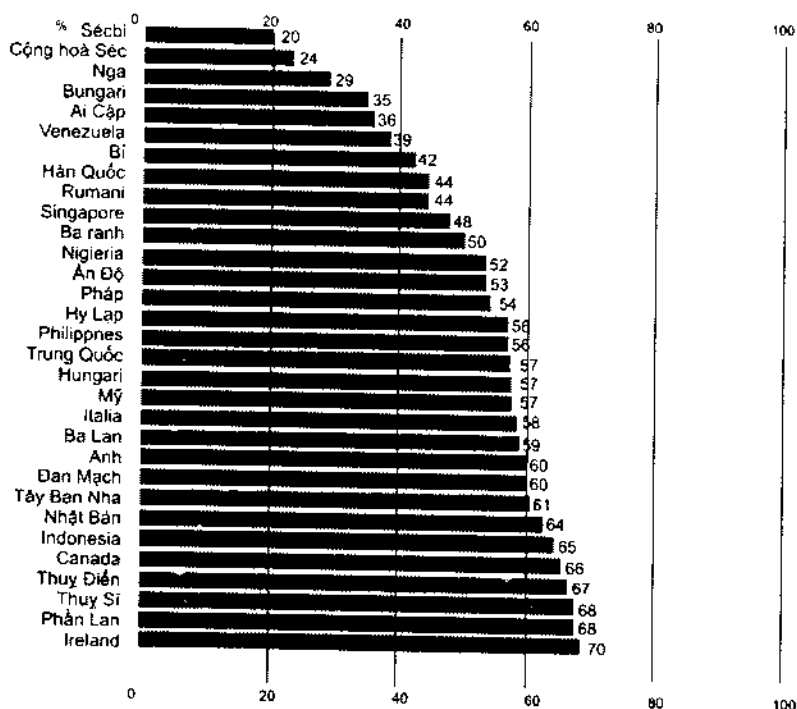
Một hợp đồng hợp pháp có thể được nhận thức bởi một đối tác kinh doanh theo chủ nghĩa đặc trưng nhiều hơn như thế nào? Có một lý do khác giải thích vì sao con người có xu hướng giữ cam kết của họ. Họ có một quan hệ cá nhân với đồng nghiệp, những con người cụ thể mà họ tôn trọng. Nếu bạn đưa ra các hợp đồng với những đòi hỏi khắt khe và các điều khoản về hình phạt, thông điệp được ngầm hiểu ở đây là một bên sẽ bị coi là lừa dối bên kia nếu không làm theo luật. Những người cảm thấy không được tin tưởng có thể hành xử

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

theo các cách không trung thực. Như một sự lựa chọn, họ có thể chấm dứt mối quan hệ của họ với một đối tác kinh doanh theo chủ nghĩa phổ biến vì sự đề phòng của đối tác đã xúc phạm tới họ và các điều khoản hợp đồng quá cứng nhắc để có thể phát triển một mối quan hệ làm ăn tốt.

Hình 4.3. Bác sĩ và công ty bảo hiểm

Phần trăm của những người trả lời sẽ không đỡ nghi ngờ vì lợi ích của bạn họ (trả lời c hay b + e)



Một cái bẫy lớn đối với các nền văn hóa theo chủ nghĩa phổ biến khi làm ăn với các nền văn hóa theo chủ nghĩa đặc

Các quan hệ và luật lệ

trung nhiều hơn là việc tầm quan trọng của các mối quan hệ thường bị lơ đi. Bản hợp đồng được xem là dứt khoát đối với những người theo chủ nghĩa phổ biến, nhưng lại chỉ là một bản chỉ dẫn thô hay một thứ tương tự đối với những người theo chủ nghĩa đặc trưng. Người theo chủ nghĩa đặc trưng muốn biến bản hợp đồng càng mơ hồ càng tốt và có thể phản đối những điều khoản trói chặt họ. Đây chưa phải là một dấu hiệu lẫn tránh, nhưng là một sự ưu tiên cho quá trình thích nghi lẫn nhau. Căn cứ vào sự nổi lên của sức mạnh kinh tế Nhật Bản, tính ưu việt tự động của lập trường của chủ nghĩa phổ biến có thể không còn được thừa nhận nữa. Các mối quan hệ khách hàng và nhân viên tốt có thể liên quan đến làm nhiều hơn những gì bản hợp đồng yêu cầu. Hơn nữa, các mối quan hệ có sự linh hoạt và lâu bền, những thứ mà một bản hợp đồng không có. Các doanh nhân châu Á, Ả-Rập và Latin có thể trông đợi các bản hợp đồng đủ tiêu chuẩn khi mà hoàn cảnh đã thay đổi.

Trong một hợp đồng mười lăm giữa một nhà sản xuất ổ bi của Canada và một hãng sản xuất máy móc của Ả-Rập, một số lượng ổ bi tối thiểu hàng năm đã được thống nhất. Sau khoảng sáu năm, các đơn đặt hàng từ Trung Đông đã ngừng lại. Phản ứng đầu tiên của phía Canada là: "Điều này là bất hợp pháp".

Một chuyên thăm khách hàng chỉ làm tăng thêm sự nhầm lẫn. Bản hợp đồng hiển nhiên đã bị huỷ đơn phương bởi những người Ả-Rập vì người ký hợp đồng phía Canada đã rời khỏi công ty. Cái gọi là luật ứng dụng một cách phổ biến đã không được coi là thích đáng chút nào nữa trong mắt của

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

những người Á-Rập. Những người Canada có thể nói gì để phản đối lại logic này, đặc biệt khi họ đã phát hiện ra những ổ bi chưa bao giờ được sử dụng? Hóa ra sản phẩm được mua chỉ vì lòng trung thành đặc biệt đối với người ký hợp đồng phía Canada, chứ không phải vì nhận thức về trách nhiệm pháp lý.

Tính toán thời gian cho một hành trình kinh doanh

Một doanh nhân theo chủ nghĩa phổ biến - một người Bắc Mỹ, Anh, Hà Lan, Đức hay Scandinavi - sẽ khôn ngoan khi viếng thăm một nền văn hóa theo chủ nghĩa đặc trưng lâu hơn bình thường. Những người theo chủ nghĩa đặc trưng sẽ nghi ngờ nếu anh ta vội vã. Ít nhất phải gấp đôi số thời gian bình thường cần thiết để thiết lập một sự nhất trí mang tính hợp đồng là cần thiết để tiến tới một mối quan hệ gắn gũi hơn. Quan trọng là phải tạo ra một cơ sở quan hệ tốt và đáng tin cậy tương đương với chất lượng sản phẩm và với chất lượng của mối quan hệ cá nhân. Rolls-Royce gần đây đã đưa cho Toyota một hạn chót để đưa ra giá sáp nhập và Toyota đã nhanh chóng rút lui. Vài chuyện tương tự đã xảy ra trong các cuộc đàm phán giữa Samsung và Fokker, sau khi người Hà Lan đưa ra hạn chót phía Samsung đã rút lui. Quá trình này mất khá nhiều thời gian, nhưng đối với những người theo chủ nghĩa đặc trưng, thời gian mất đi để tăng độ gắn gũi với đối tác của bạn sẽ là thời gian tiết kiệm được để tránh khỏi những rắc rối trong tương lai. Nếu bạn không sẵn sàng tiêu phí thời gian bây giờ, mối quan hệ sẽ không chắc tồn tại được qua những thăm trầm.

Vai trò của văn phòng đầu não

Tại những quốc gia phương Tây ở cấp độ cao của chủ nghĩa phổ biến, văn phòng đầu não có xu hướng nắm giữ những chìa khóa vào marketing toàn cầu, sản xuất toàn cầu và quản lý nguồn nhân sự toàn cầu. Vì vậy, kinh nghiệm riêng của chúng tôi là trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa đặc trưng nhiều hơn, lệnh từ văn phòng đầu não không thích hợp với cách địa phương hoạt động. Các nhóm khác nhau phát triển các tiêu chuẩn địa phương của riêng họ, những thứ trở thành nền tảng cho sự đoàn kết và sức kháng cự của họ đối với các lệnh từ trung ương. Các ranh giới phân tầng được tạo ra bởi chi nhánh quốc gia giữa chính nó và văn phòng đầu não và sự phân biệt được tìm ra một cách thận trọng.

Các nhóm theo chủ nghĩa đặc trưng tìm kiếm sự ban thưởng thông qua các mối quan hệ, đặc biệt là các mối quan hệ với người lãnh đạo. Thông thường, càng theo chủ nghĩa đặc trưng, cam kết giữa người chủ và nhân viên càng lớn hơn. Người chủ trong những nền văn hóa này cố gắng cung cấp một danh sách dài các sự hài lòng cho các nhân viên: an ninh, tiền bạc, vị trí xã hội, thiện chí và ủng hộ về tinh thần. Các mối quan hệ là đặc biệt gần gũi và lâu dài. Năng suất công việc thấp và các cam kết đối với lực lượng lao động dài hạn. Ông chủ ở địa phương mong muốn tất cả những điều này đóng góp vào uy tín của riêng ông ta, chứ không phải cho người chủ nước ngoài. Nghiên cứu tại một ngân hàng của Mỹ với các chi nhánh ở Mexico cho thấy rằng các viên chức Mexico có vẻ nghiêng nhiều hơn về chủ nghĩa đặc trưng, với

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

xu hướng tách họ càng xa càng tốt với văn phòng đầu não ở Mỹ để giảm thiểu các áp lực theo chủ nghĩa phổ biến.²

Điều thường xảy ra là các chi nhánh có trụ sở ở nước ngoài sẽ giả vờ tuân theo chỉ thị của văn phòng đầu não, dẫn đến một loại hình thức quan liêu “cùng nhau nhảy cầu mưa”. Họ sẽ nhảy cùng nhau khi bị giám sát chặt chẽ, nhưng họ không tin rằng cơn mưa sẽ tới. Khi mà sự chú ý của văn phòng trung tâm được chuyển sang vấn đề khác, cuộc sống bình thường sẽ lại diễn ra.

Đánh giá công việc và khen thưởng

Các chính sách của văn phòng đầu não trong lĩnh vực nguồn nhân lực thường xây dựng các hệ thống mà những giám đốc ở văn phòng đại diện bị yêu cầu phải thích nghi với địa phương. Logic của hệ thống theo chủ nghĩa phổ biến - rằng tất cả công việc phải được mô tả, tất cả ứng viên phải có trình độ chuyên môn ứng với những mô tả này và tất cả người nắm giữ công việc phải để thành tích của họ được đánh giá qua những nhiệm vụ mà bản hợp đồng của họ quy định - chắc chắn là “vượt lên trên văn hóa”. Nó có vẻ là một cách quản lý theo chủ nghĩa phổ biến minh bạch và công bằng. Hệ thống chung này xuất phát trong những năm hậu chiến khi các công ty, đặc biệt là các công ty đa quốc gia của Mỹ, thấy được sự tăng trưởng thần kỳ. Hàng nghìn nhân viên ở Mỹ cần các phương pháp khen thưởng và thăng tiến công bằng và chẳng bao lâu nó đã lan tỏa đến phần còn lại của thế giới phát triển. Các công đoàn thường ủng hộ những phương pháp này, với họ, đây là sự phòng ngừa khỏi biện

Các quan hệ và luật lệ

pháp kỷ luật độc đoán hay các hoạt động chống lại công đoàn. Một nhân viên có thể bị sa thải vì thất bại có thể giải thích được chỉ khi có một dẫn chứng cụ thể. Những quy định như vậy quả thực đã bảo vệ cho nhiều công nhân. Các giám đốc phải hành xử kiên quyết. Họ không thể đi những bước cứng rắn trong một trường hợp và khoan dung trong một trường hợp khác.

Một hệ thống được Đại tá Hay của quân đội Mỹ đưa ra, được gọi là hệ thống đánh giá công việc Hay, giờ đây đang được sử dụng rộng rãi trong kinh doanh để đánh giá các bậc lương cơ bản cho hiệu suất của các chức năng khác nhau. Mỗi chức năng và công việc được ghi lại với sự giúp đỡ của nhân viên, cấp trên trực tiếp của anh hay cô ta và một ban hội thẩm bao gồm những người cũng đang làm công việc đó ở nơi khác. Điều này giúp cho việc duy trì sự ổn định bên trong và giúp thuận tiện cho sự trao đổi giữa các chi nhánh khác nhau trong mạng lưới của công ty mà không cần thay đổi lương hay đào tạo. Thường phải tạo ra những nhượng bộ nhỏ đối với các điều kiện địa phương bằng cách trợ cấp, nhưng tính thống nhất được duy trì. Tất cả những thứ này xem ra rất đáng tin cậy. Mọi quá trình như vậy có vẻ thích hợp với công việc giấy tờ được hoàn thiện đúng lúc. Nhưng thật ra điều gì sẽ xảy ra nếu áp dụng trong các xã hội ưa chủ nghĩa đặc trưng hơn?

Sự cố tiếp theo xảy ra trong một công ty dầu khí đa quốc gia. Trong suốt buổi trình bày của một nhóm các giám đốc người Venezuela, các đại diện của văn phòng đầu não đang giải thích về các phát triển mới của hệ thống đánh giá chức năng HAY cho các bộ phận nghiên cứu và phát triển. Họ lý

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

giải rằng chức năng này sẽ ít bị tách rời một cách rõ ràng với chức năng chính, và vì thế nên có “những tiêu chuẩn” quyết định cấp độ của chức năng. Những người Venezuela đã cho thấy phản ứng hình thức chuyên nghiệp khi kết thúc bài trình bày với một tràng pháo tay lớn.

Sau bữa ăn trưa ngon lành cùng với cốc rượu thứ ba, một số giám đốc Venezuela trở nên lảm nhảm. Họ hỏi xem liệu nhóm khách thăm có thích nghe về cách đánh giá các chức năng trong phòng thí nghiệm của Venezuela hay không. “Các bạn có muốn nghe chúng tôi nói về những gì chúng tôi làm hay về những gì chúng tôi thật sự làm hay không?”, họ hỏi. Đã nhận thức được về “đường lối” của họ, các đại diện của văn phòng đầu não hỏi về những gì thật sự đã diễn ra.

Sự thật hóa ra lại đơn giản hơn nhiều so với hệ thống phức tạp. Họ giải thích, mỗi năm, ban giám đốc gồm sáu người ngồi lại với nhau sau phần đánh giá. Trong cuộc họp, ban giám đốc quyết định xem ai là ứng viên thích hợp nhất để thăng tiến. Những nhân viên được lựa chọn sau đó nhảy bổ đến phòng nhân sự để lập bảng miêu tả chức năng mà văn phòng đầu não yêu cầu. Phòng nhân sự đã được thông tin từ trước về số điểm cho từng chức năng cụ thể.

Đây là một ví dụ thú vị về thuyết nhân quả theo trình tự ngược lại. Thay vì miêu tả công việc và đánh giá “lựa chọn” người thích hợp nhất, người đó lại được lựa chọn theo trực giác và tình cảm trước, sau đó mới viết bảng miêu tả và đánh giá công việc.

Vấn đề này đặt ra câu hỏi liệu một quá trình trong đó những người theo chủ nghĩa phổ biến hướng dẫn những

người theo chủ nghĩa đặc trưng là cần thiết hơn một quá trình trong đó những người theo chủ nghĩa đặc trưng hướng dẫn và lựa chọn những người theo chủ nghĩa phổ biến của họ. Nhưng một ông chủ địa phương người Venezuela đã chỉ ra: "Ai quyết định sự thăng tiến cho những nhân viên của tôi, đại tá Hay hay là tôi?". Vấn đề tương tự sẽ nổi lên khi chúng ta xem xét về sự thể hiện và tính thành tích trong Chương 8.

Hoà hợp giữa chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng

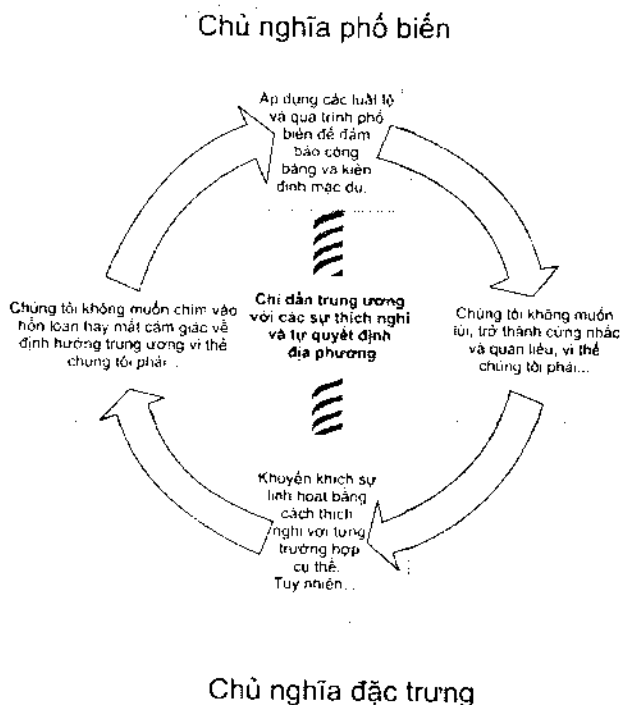
Trong cả bảy kiểu đối lập văn hóa mà chúng ta đã xác định, chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng là kiểu đầu tiên, hai thái cực này có thể luôn được tìm thấy trong mỗi người. Hai đầu của tình trạng khó xử này rất gần với nhau vì nó dễ nhận ra được nếu, với tư cách là một người theo chủ nghĩa đặc trưng, bạn thay cha hay con gái của bạn vào người bạn lái chiếc xe đó. Trong nhiều cuộc chạm trán xuyên văn hóa, cả hai phía đều tránh vượt quá giới hạn vô lý. Hình 4.4, với phương pháp luận được giải thích ở Chương 13, sẽ minh họa cho điều này.

Hình này cho thấy những điểm khởi đầu của một vòng luẩn quẩn. Nếu bạn theo logic của vòng tròn, bạn sẽ thấy rằng cách tiếp cận theo chủ nghĩa phổ biến trong điều kiện tốt nhất giúp chúng ta tránh được sự vô lý mà chủ nghĩa đặc trưng đã tiếp cận quá xa; vị trí mà chủ nghĩa đặc trưng cần phải có để tránh được sự vô lý mà chủ nghĩa phổ biến đã tiếp cận quá xa. Trong thực tế, vị trí của chủ nghĩa phổ biến đang kích lệ sự đối lập từ vị trí của chủ nghĩa đặc trưng.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÔNG VĂN HÓA

Khi hai chủ nghĩa này phối hợp tốt với nhau, chúng ta sẽ nói về một vòng hoàn chỉnh. Ở đây các cuộc chạm trán xuyên văn hóa có thể hợp lực với nhau và xuất hiện một cấp độ cao hơn bất kỳ một nền văn hóa nào có thể tự đạt được.

Hình 4.4. Hòa hợp giữa chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng



Có trường hợp giải pháp này đưa công ty đến một cấp độ cao hơn. Một nhóm những người bán vi mạch xử lý của châu Âu than phiền rằng họ để mất một thị phần tiềm năng lớn vì

Các quan hệ và luật lệ

các cơ quan đầu não từ Mỹ không thể sản xuất được các vi mạch thích nghi với đòi hỏi của các khách hàng châu Âu khác nhau. Khi hỏi tổng hành dinh ở California, những người Mỹ đã nói rằng họ không thể hiểu vì sao các đồng nghiệp châu Âu không thể nắm giữ được thị phần đã mất với toàn bộ các nhà máy sản xuất vi mạch đang hoạt động chưa hết công suất của họ. Hiển nhiên sẽ là không đơn giản để phác họa bản chất vấn đề của một tình huống khó xử thành hai cực, cực này đối lập với cực kia, như trong Hình 4.5.

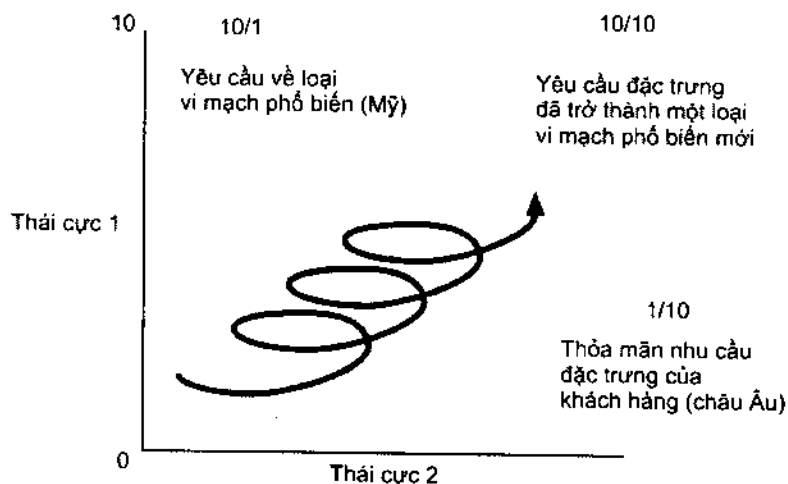
Khi tiếp cận tình huống khó xử này giữa hai thái cực, chúng ta có thể tìm kiếm một giải pháp nhân nhượng. Tuy nhiên, một sự nhân nhượng thường tồi tệ hơn là việc chỉ chọn giữa một trong hai thái cực. Ví dụ, điều đó có thể là sản xuất hai loại vi mạch thay vì sản xuất một loại phổ biến. Làm như thế bạn sẽ có thể thua lỗ với cả hai loại vi mạch và mất hầu hết khách hàng. Cách tiếp cận tốt nhất là dựng lên một tình huống khó xử với hai trục, X và Y, và sau đó cố gắng tìm một giải pháp 10/10. Có nghĩa là xu thế cho một loại vi mạch phổ biến cần phải được kết nối một cách nào đó với quá trình đáp ứng được các nhu cầu cụ thể ở châu Âu.

Trong cuộc hội thảo của chúng tôi những người Mỹ đã đề nghị mời những người làm công tác nghiên cứu và phát triển (R&D) từ các công ty khách hàng của họ để cùng phát triển loại vi mạch (phổ biến) kế tiếp. Ngược lại, những người châu Âu nghĩ rằng nên để những người làm công tác R&D sang làm việc với các đồng nghiệp nghiên cứu và phát triển ở châu Âu. Nguyên tắc là giống nhau, nhưng điểm xuất phát lại khác biệt. Những người Mỹ thích bắt đầu với vị trí của một người theo

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

chủ nghĩa phổ biến hơn và có vài đầu vào từ những nhu cầu đặc trưng của khách hàng. Những người châu Âu thích ở nhà hơn với việc đầu tiên là kiểm tra giá trị về nhu cầu đặc trưng của họ bằng vài luật lệ phổ biến của những người California. Nhưng cả hai đều có mục tiêu tạo ra một loại vi mạch độc đáo, đặc trưng và theo yêu cầu của khách hàng, có thể dẫn đến các đơn đặt hàng tới tấp của “việc bán hàng phổ biến”.

Hình 4.5. Một vòng hoàn chỉnh



Trường hợp của công ty liên doanh dược phẩm

Ông Geddy Teok, người Mỹ gốc Hoa (thế hệ thứ hai), là nhân viên của một công ty dược phẩm lớn ở New Jersey có trụ sở tại Tokyo, Nhật Bản. Mục tiêu chính của ông là tạo nên một liên doanh

Các quan hệ và luật lệ

với một trong những nhà sản xuất dược phẩm lớn nhất Nhật Bản. Sau bốn năm đàm phán, khoanh khắc cuối cùng để ký hợp đồng đã tới. Tất nhiên là các luật sư từ tổng hành dinh ở New Jersey đã được chuẩn bị kỹ lưỡng và đã gửi bản hợp đồng cho Geddy trước đó một tuần trước “buổi lễ”.

Sau bốn năm làm việc với người Nhật, Geddy đã cảm thấy bị choáng váng khi ông nhận tài liệu từ nước Mỹ. Ông đã nói với chúng tôi: “Tôi thậm chí không thể đếm nổi có bao nhiêu trang. Có quá nhiều. Nhưng tôi nhớ nó dày bao nhiêu inch khi đặt nó lên bàn. Tôi nghĩ rằng với mỗi inch sẽ là một người Nhật Bản rời khỏi phòng trong thất vọng. Tôi hy vọng họ sẽ đến với một nhóm mười người. Vì như thế ít ra tôi còn có ít nhất một người để nói chuyện. Người Nhật sẽ ký những hợp đồng, nhưng bạn không nên trông đợi quá nhiều.”

Geddy Teok quyết định gọi điện cho tổng hành dinh và cầu tôi sự giúp đỡ. Phòng pháp chế đã nói rằng mối quan hệ này là quá phức tạp vì thế bản hợp đồng cần phải lường đến nhiều trường hợp xảy ra. Hơn nữa, một công ty tư vấn thường xuyên cho họ đã nói rằng người châu Á nói chung và người Nhật nói riêng có tiếng về sự quá dễ dãi khi xác định về những gì họ phát triển và về những gì đến từ phía Mỹ: “Tốt hơn cả là chúng ta nên chịu khó bây giờ và rõ ràng trong các điều khoản về mối quan hệ này, còn hơn là gặp phải khó khăn sau này vì sự thiếu hiểu nhau. Nếu họ ký hợp đồng, ít nhất họ cho thấy rằng họ đang nghiêm túc.”

Geddy thất vọng, nhưng ông chỉ có một ngày để quyết định phải làm gì. Buổi họp sẽ diễn ra vào ngày mai. Ông có nên gọi cho vị Tổng giám đốc điều hành người Nhật, người mà ông đã xây dựng một mối quan hệ thật sự? Hay ông nên tiếp tục? Geddy dựng lên tình huống khó xử rất rõ ràng với chúng tôi: “Cho dù tôi có làm gì,

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

sự nghiệp của tôi cũng bị tổn thương. Nếu tôi kiên quyết bắt những đối tác người Nhật ký vào bản hợp đồng họ coi nó như bằng chứng cho việc có ít niềm tin như thế nào đã được xây dựng trong suốt những năm đàm phán qua. Điều này có thể có nghĩa là hoãn lại các cuộc thảo luận và trong trường hợp xấu nhất sẽ là kết thúc hợp đồng. Nếu tôi giám bản hợp đồng xuống còn vài trang và trình bày nó như là một “bức thư có mục đích”, tổng hành dinh nói chung và thậm chí tồi tệ hơn là cả phòng luật pháp sẽ nhảy dựng lên và huỷ hoại sự nghiệp của tôi.”

Nếu bạn là Geddy, bạn sẽ làm gì?

Nhận thức về các động lực văn hóa không thật sự giúp đỡ bạn (đừng quên rằng nếu bạn không nhận thức được những khác biệt giữa văn hóa Nhật và Mỹ tình thế của bạn còn trở nên tồi tệ hơn nhiều). Sẽ là chưa đủ để nói rằng những người Mỹ có xu hướng theo chủ nghĩa phổ biến vì thế họ tin rằng người Nhật sẽ ký vào bản hợp đồng. Cũng không đủ khi nói rằng người Nhật có xu hướng theo chủ nghĩa đặc trưng trong cách tiếp cận của họ. Sự hiệu quả giao thoa văn hóa không chỉ được đo bằng mức độ bạn có thể nắm giữ các giá trị đối lập. Nó được đo bằng khả năng của bạn trong việc giải quyết các tình huống khó xử, có nghĩa là cấp độ mà bạn có thể là cho cả hai hệ giá trị thích hợp với nhau, như trong trường hợp vi mạch.

Có lẽ Geddy nên hỏi xem logic của chủ nghĩa phổ biến đặc trưng là gì để ký được bản hợp đồng. Trong thực tế, vị trí của những người Mỹ là: “Niềm tin của chúng tôi đối với bên kia là không đủ vì thế chúng tôi cần đến một bản hợp đồng ràng buộc”. Đối với những người Nhật, những người thường

Các quan hệ và luật lệ

xuân ký hợp đồng, logic sẽ là: "Tôi sẽ ký vào bản hợp đồng chỉ khi tôi tin tưởng vào bên kia và họ coi việc này như là một dấu hiệu của sự tôn trọng cho mối quan hệ của chúng tôi. Nếu mối quan hệ này là đủ tốt thì chúng tôi có thể dễ dàng thay đổi các chi tiết trong bản hợp đồng sau này, ví dụ trong các trường hợp cụ thể thay đổi."

Chúng tôi sẽ khuyên Geddy nên làm như sau. Đầu tiên, đưa văn hóa vào thảo luận và nói với đồng nghiệp người Nhật về vấn đề mà bạn đang phải đối mặt: "Tổng hành dinh ở Mỹ của chúng tôi đã gửi cho tôi một bản hợp đồng dài 1.100 trang. Tất nhiên đây là chuyện bình thường ở Mỹ, nhưng nó không có ý xúc phạm các bạn." Làm như thế bạn đang chia sẻ tình huống khó xử này. Cố gắng thiết lập và tôn trọng logic Nhật Bản bằng cách hỏi: "Bạn sẽ làm gì trong trường hợp của tôi?"

Phản ứng thật sự của người Nhật sẽ là một câu hỏi khác: "Ông sẽ ở đây bao lâu, ông Teok?" Cùng lúc đó, Geddy sẽ trả lời một cách trung thực và thông minh: "Cho đến khi hoàn thành công việc, ông Samamoto." "Trong trường hợp đó, tôi sẽ ký vào bản hợp đồng", người Nhật trả lời.

Tự kiểm tra

Để đo được cấp độ mà các cá nhân và nền văn hóa có xu hướng hòa hợp chúng ta phải phát triển một chuỗi các vấn đề không chỉ đo được mức độ mà bạn xác định với một trong những giá trị đối lập mà còn đo được xu hướng hòa hợp của bạn. Hiện nay, chúng tôi đang kiểm tra giả thiết rằng việc tạo

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

ra sự giàu có có liên quan mật thiết với khả năng hòa hợp của con người. Trong khía cạnh đầu tiên các vấn đề nên là:

Sáu tháng sau khi Công ty khai khoáng ABC ký một hợp đồng dài hạn với đối tác nước ngoài mua bột-xít trả 10 lần một năm, giá bột-xít thế giới sụt giảm. Thay vì trả bốn đô la một tấn dưới giá thị trường thế giới, giờ người mua phải đối mặt với khả năng có thể mua với giá ba đô la một tấn trên giá thị trường thế giới.

Người mua fax cho ABC và nói họ muốn đàm phán lại hợp đồng. Câu cuối cùng của tờ fax viết: "Các bạn không thể trông đợi chúng tôi là đối tác mới của các bạn khi giờ đây phải chịu đựng một mình những chi phí tổn thất của những điều khoản hợp đồng này."

Những nhà đàm phán của ABC đã làm nóng buổi thảo luận về tình hình này. Vài quan điểm được đưa ra:

1. Hợp đồng là hợp đồng. Nó có nghĩa chính xác những gì các điều khoản của nó viết. Nếu giá thị trường thế giới tăng lên, chúng ta sẽ không khóc, và họ cũng nên như vậy. Họ đang nói về đối tác gì vậy? Chúng ta đã thỏa thuận. Chúng ta đã thương lượng. Chúng ta đã thắng. Câu chuyện kết thúc.
2. Một bản hợp đồng tượng trưng cho mối quan hệ bên trong. Nó là lời tuyên bố trung thực về mục đích ban đầu. Khi hoàn cảnh làm thay đổi tinh thần chung của bản hợp đồng đó, phải đàm phán lại về các điều khoản để bảo tồn mối quan hệ.
3. Một bản hợp đồng tượng trưng cho mối quan hệ bên trong. Nó là lời tuyên bố trung thực về mục đích ban đầu. Nhưng

Các quan hệ và luật lệ

những điều khoản cứng nhắc như vậy là quá dễ đổ vỡ để trụ lại với môi trường hỗn loạn. Chỉ những kiểu hình thái ngấm của sự phụ thuộc lẫn nhau là có sự linh hoạt để tồn tại.

4. Hợp đồng là hợp đồng. Nó có nghĩa chính xác những gì các điều khoản của nó viết. Nếu giá thị trường thế giới tăng lên, chúng ta sẽ không khóc, và họ cũng nên như vậy. Tuy nhiên, chúng ta sẽ xem xét một bản hợp đồng thứ hai với những điều khoản giúp bù đắp cho những thiệt hại của họ.

Xác định “1” cho cách tiếp cận mà bạn thích và “2” cho sự lựa chọn thứ hai của bạn. Tương tự, hãy chỉ ra bạn tin tưởng cách nào sẽ được ủng hộ bởi những đồng nghiệp thân tín nhất của bạn.

Loại vấn đề này được nêu ra để đánh giá các ưu tiên của người tham gia cho (1) một câu trả lời hoàn toàn theo chủ nghĩa phổ biến, (2) một câu trả lời hoàn toàn theo chủ nghĩa đặc trưng, (3) một câu trả lời đặc trưng hòa hợp với định hướng phổ biến và (4) một câu trả lời phổ biến hòa hợp với quan hệ đặc trưng. Nghiên cứu gần đây của chúng tôi đang cố gắng tìm ra những hỗ trợ cho giả thiết trong đó các câu trả lời 3 và 4 có hiệu quả hơn cho các mối quan hệ xuyên văn hóa thành công.

Cuối cùng, chúng ta nên trở về với ông Johnson của MCC.

- Bạn nghĩ điều gì sẽ xảy ra khi ông cố gắng giới thiệu cách trả lương-theo-thành tích trên toàn thế giới, đặc biệt trong các nền văn hóa đặc trưng?
- Bạn có tin rằng phần thưởng 30%, 60% và 100% lương, lấy từ lương của các nhân viên khác, sẽ được coi là công bằng?

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- Những người làm việc tốt sẽ được những người bị cắt lương để trả cho họ khuyến khích hay không khuyến khích trong công việc của họ?
- Ban giám đốc địa phương có hợp tác toàn tâm toàn ý trong sự thay đổi này hay họ sẽ tìm cách đi đường vòng?
- Ban giám đốc địa phương có đủ quyền lực để tổ chức các khu vực bán hàng và từ đó họ có thể chọn những người làm việc tốt trong từng khu vực cụ thể?

Những lời khuyên thực tiễn cho việc làm kinh doanh trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa phổ biến và đặc trưng

Nhận ra các sự khác biệt

Chủ nghĩa phổ biến	Chủ nghĩa đặc trưng
1. Tập trung nhiều vào luật lệ hơn là các mối quan hệ.	1. Tập trung nhiều vào các mối quan hệ hơn là luật lệ.
2. Các bản hợp đồng hợp pháp sẵn sàng được soạn thảo.	2. Các bản hợp đồng hợp pháp sẵn sàng được chỉnh sửa.
3. Một người đáng tin cậy là người tôn trọng lời nói hay hợp đồng của anh ta.	3. Một người đáng tin cậy là người tôn trọng những sự phụ thuộc lẫn nhau đang thay đổi.
4. Chỉ có một sự thật, đó là cái đã được đồng ý.	4. Có vài nhận thức về sự thật liên quan đến từng người tham gia.
5. Thỏa thuận là thỏa thuận.	5. Các mối quan hệ phát triển.

Lời khuyên cho việc làm kinh doanh với:

Những người theo chủ nghĩa phổ biến (Cho những người theo chủ nghĩa đặc trưng):	Những người theo chủ nghĩa đặc trưng (Cho những người theo chủ nghĩa phổ biến):
1. Chuẩn bị các lập luận và các bài trình bày “duy lý”, “chuyên nghiệp” để thúc đẩy sự đồng thuận.	1. Chuẩn bị cho “những quanh co” hay “điều không thích hợp” mang tính cá nhân mà không có vẻ giống với bất cứ nơi nào.
2. Không coi các thái độ lạnh lùng, “bàn chuyện kinh doanh” là khiếm nhã.	2. Không coi các thái độ cá nhân, “làm quen với bạn” là những câu chuyện phiếm.
3. Nếu còn nghi ngờ thì hãy chuẩn bị kỹ càng cho các nền tảng về luật pháp với một luật sư.	3. Cẩn thận xem xét những ngụ ý cá nhân của “những giấy thông hành” luật pháp của bạn.

Khi quản lý và khi bị quản lý

Người theo chủ nghĩa phổ biến	Người theo chủ nghĩa đặc trưng
1. Đấu tranh cho các thủ tục kiên định và đồng nhất.	1. Xây dựng các mạng lưới không chính thức và tạo ra các hiểu biết riêng tư.
2. Thiết lập các phương cách chính thức để thay đổi cách làm kinh doanh.	2. Cố gắng thay đổi các kiểu hoạt động theo yêu cầu không chính thức.
3. Sửa đổi hệ thống từ đó hệ thống sẽ sửa đổi bạn.	3. Sửa đổi các mối quan hệ với bạn, từ đó bạn sẽ sửa đổi hệ thống.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- | | |
|---|---|
| 4. Thông báo những thay đổi một cách rộng rãi. | 4. Tạo đòn bẩy một cách bí mật. |
| 5. Tìm kiếm sự công bằng bằng cách đối xử với tất cả các trường hợp giống nhau. | 5. Tìm kiếm sự công bằng bằng cách đối xử với tất cả các trường hợp tùy vào năng lực đặc biệt của họ. |
-

Nguồn tham khảo:

1. Stouffer, S. A. và Toby, J., *Vai trò xung đột và cá nhân* American Journal of Sociology, LUI-5, 1951, trang 395-406.
2. Zurcher, L.A., Meadow, A. và Zurcher, S.L., *Các định hướng giá trị, Vai trò xung đột và cô lập khỏi công việc: một nghiên cứu xuyên văn hóa*, American Sociology Review, No. 30, 1965, trang 539-48.

5

Nhóm và cá nhân

Xung đột giữa những vấn đề mang tính cá nhân và những lợi ích của nhóm là khía cạnh thứ hai trong số năm khía cạnh về quan hệ giữa con người với con người. Liệu chúng ta xây dựng quan hệ với người khác bằng cách khám phá ra từng cá nhân và sau đó cố gắng đàm phán về những khác biệt, hay chúng ta đưa vài khái niệm chung về cộng đồng và những điều tốt cho tập thể lên hàng đầu?

Chủ nghĩa cá nhân đã được miêu tả (Parsons và Shils¹) là “định hướng cơ bản tới cái tôi” và chủ nghĩa cộng đồng là “định hướng cơ bản tới mục tiêu và mục đích chung”. Giống như khía cạnh đầu tiên của chúng tôi, các nền văn hóa thay đổi một cách điển hình trong việc đưa một trong những cách tiếp cận này lên đầu tiên trong quá trình tư duy của họ, mặc dù cả hai cách đều có thể xuất hiện trong lý lẽ của họ. Trả lời của 30.000 giám đốc cho câu hỏi tiếp theo đây đã thể hiện điều này, mặc dù sự phân biệt ở đây là

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

không sâu sắc như trong ví dụ giữa chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng.

Hai người đang tranh luận các cách mà những cá nhân có thể cải thiện chất lượng của cuộc sống.

- A. Một người nói: “Hiển nhiên là nếu các cá nhân có nhiều tự do và cơ hội tối đa để phát triển bản thân, kết quả là chất lượng cuộc sống của họ sẽ được cải thiện”.
- B. Người kia nói: “Nếu các cá nhân tiếp tục quan tâm đến mọi người, chất lượng cuộc sống sẽ được cải thiện cho tất cả mọi người, thậm chí nếu nó cản trở tự do và phát triển cá nhân”.

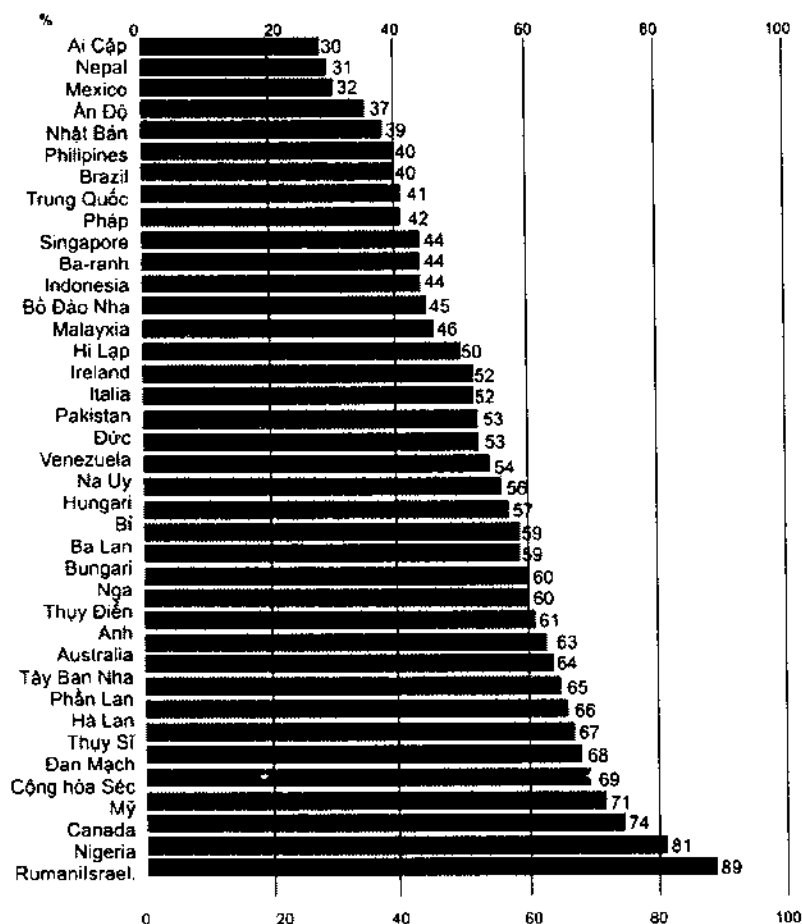
Bạn nghĩ cách lập luận nào thường là tốt nhất, A hay B?

Như trong Hình 5.1, những người theo chủ nghĩa cá nhân nhiều nhất là người Rumani, Nigeria và Canada, ngay sau đó là người Mỹ, Séc và Đan Mạch, tất cả đều trên 65% ủng hộ phương án A. Nước châu Âu ít ủng hộ chủ nghĩa cá nhân nhất là Pháp với 41%. Có thể điều này sẽ gây ngạc nhiên. Nhưng hãy nhớ rằng tất cả người Pháp đều đi nghỉ cùng một ngày vào tháng tám. Họ gia nhập Câu lạc bộ Địa Trung Hải để được đi nghỉ cùng nhau. Với người Pháp, cộng đồng là nước Pháp và gia đình. Họ trở thành những người theo chủ nghĩa cá nhân trong các cuộc chạm trán ngoài xã hội. Việc người Nhật không có xu hướng theo nhóm một cách rõ ràng trong câu trả lời của họ đối với câu hỏi này hơn người Pháp là đặc biệt thú vị; cũng thú vị như thế là việc người Trung Quốc theo chủ nghĩa cá nhân nhiều hơn người Ấn Độ, dù chỉ hơi nhỉnh hơn một chút.

Nhóm và cá nhân

Hình 5.1. Chất lượng cuộc sống

Phân trăm những người trả lời lựa chọn tự do cá nhân (câu trả lời a)



Các khái niệm về chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng

Chủ nghĩa cá nhân thường được coi là tính cách của xã hội đang hiện đại hóa, trong khi chủ nghĩa cộng đồng nhắc nhở chúng ta cả về các xã hội truyền thống hơn và thất bại của cuộc thử nghiệm Cộng sản. Mặc dù vậy, chúng ta sẽ thấy rằng sự thành công của “Năm Con rồng” (Nhật Bản, Hong Kong, Singapore, Hàn Quốc và Đài Loan) đã gợi lên những câu hỏi nghiêm túc về cả thành công và sự không thể tránh khỏi của chủ nghĩa cá nhân.

Giống như trong trường hợp của chủ nghĩa phổ biến và chủ nghĩa đặc trưng, có thể sẽ là đúng hơn khi nói rằng những khía cạnh này là những ưu tiên có tính tham khảo, chứ không phải đối lập. Từng khía cạnh có thể được hòa hợp một cách hiệu quả bằng một quá trình thống nhất, ví dụ một thứ chủ nghĩa phổ biến học được những giới hạn của nó từ các ví dụ đặc trưng và bằng việc giải quyết một cách cá nhân tự nguyện các nhu cầu của một nhóm lớn hơn.

Quản lý quốc tế chịu ảnh hưởng nghiêm trọng bởi những ưu tiên theo chủ nghĩa cá nhân hay chủ nghĩa cộng đồng trong các quốc gia khác nhau. Đàm phán, ra quyết định và tạo động lực là những lĩnh vực quan trọng nhất. Những thực tiễn ví dụ như thăng tiến theo những thành tích được mọi người nhận biết và trả lương-theo-thành tích, cho rằng các cá nhân tìm kiếm sự khác biệt trong nhóm và các đồng nghiệp của họ ủng hộ điều này. Chúng cũng dựa trên giả định rằng sự đóng góp của bất kỳ thành viên nào đối với một nhiệm vụ chung là

Nhóm và cá nhân

dễ nhận biết và không có vấn đề nào xuất hiện trong việc lựa chọn anh ta/cô ta để khen thưởng. Trong thực tế, chuyện này không đúng trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cộng đồng.

Hầu hết sự hiểu biết của chúng ta có được về chủ đề này bắt nguồn từ chủ nghĩa cá nhân phương Tây, đặc biệt từ các bản thảo viết bằng tiếng Anh. Chữ "tôi" được viết hoa là một trong những chữ viết hoa hay được sử dụng nhất trong tiếng Anh. Vì thế, ý tưởng cho rằng chủ nghĩa cá nhân đang nổi lên là một phần của sự nổi lên của chính nền văn minh đó cần phải được xem là một niềm tin văn hóa hơn là một sự thật không phải tranh cãi. Tuy nhiên, rõ ràng là phải mất nhiều thế kỷ để một cá nhân có thể nổi lên từ một cộng đồng xung quanh. Ít nhất là ở phương Tây, tầm quan trọng của mối quan hệ giữa cá nhân và xã hội thường được coi là đã thay đổi đáng kể kể từ thời kỳ Phục hưng. Tại các xã hội trước đó, các cá nhân được cơ bản xác định theo cộng đồng xung quanh họ: gia đình, thị tộc, bộ lạc, thành bang, tổ chức phong kiến.

Chủ nghĩa cá nhân đã rất nổi bật trong suốt các giai đoạn có nhiều phát minh như thời Phục hưng, Thời đại Khám phá, Thời đại Vàng của Người Hà Lan, Thời đại Khai sáng Pháp, và các cuộc cách mạng công nghiệp ở Anh và Mỹ. Cả một chuỗi các nguyên nhân và kết quả đã được đưa ra để giải thích cho điều này.

Chủ nghĩa cá nhân và tôn giáo

Có những bằng chứng to lớn rằng chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng tiếp nối sau sự phân tách giữa đạo Tin

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Lành và đạo Thiên Chúa. Những người theo đạo Calvin đã có những bản hợp đồng hay thỏa ước với Chúa và với những người khác với những thứ mà họ chịu trách nhiệm với tư cách cá nhân. Người theo Thanh giáo lại tiếp cận với Chúa theo một cách riêng, tìm kiếm sự biện minh qua các tác phẩm. Những người Thiên Chúa giáo La Mã luôn tiếp cận Chúa như là một cộng đồng của niềm tin. Nghiên cứu đã thấy rằng những người Thiên Chúa giáo lựa chọn nhóm nhiều và những người Tin Lành ít hơn một cách đáng kể. Nghiên cứu của Geert Hofstede² đã xác nhận điều này; và những nghiên cứu của chúng tôi cũng cho thấy các nền văn hóa Thiên Chúa giáo Latin, cùng với các nền văn hóa châu Á của vành đai Thái Bình Dương lựa chọn chủ nghĩa cá nhân ít hơn là những người Tin Lành phương Tây: ví dụ Anh, Scandinavia, Hà Lan, Đức, Mỹ và Canada.

Chủ nghĩa cá nhân và chính trị

Chủ nghĩa cá nhân được chấp thuận hay phản đối bởi các phe cánh chính trị khác nhau trong lịch sử của các quốc gia, và sức mạnh của nguyên tắc đó ngày nay dựa chủ yếu vào vận mệnh của những người ủng hộ nó. Nó đã thắng lợi ở Mỹ, nhưng vẫn bị phản đối mạnh mẽ bởi truyền thống Thiên Chúa giáo Pháp mặc dù nước Pháp thế kỷ XVIII hiện ra với sự thống trị của chủ nghĩa cá nhân bởi Voltaire và Rousseau. Sau đó, vào thế kỷ XIX, những nhà xã hội Pháp đã hướng đến những ảnh hưởng tích cực của chủ nghĩa cá nhân trong khi vạch ra một sự độc lập mới từ các cấu trúc truyền thống và từ chối quyền uy của trật tự tôn giáo, kinh tế và trí thức. Ngành

kinh doanh Pháp có thể đã bị ảnh hưởng vĩnh viễn bởi việc đảng tự do ủng hộ kinh doanh của Pháp đã lên nắm quyền khi Pháp bất ngờ bị rơi vào tay phát xít Đức năm 1940. Tại Anh, vận mệnh của chủ nghĩa cá nhân, ít nhất là trong thương mại, đã chịu ảnh hưởng bởi Thủ tướng Thatcher và cuộc cách mạng của bà.

Hiện đại hóa có hàm ý chủ nghĩa cá nhân?

Việc chủ nghĩa cá nhân, hay sự tự định hướng, là một nhân tố quan trọng của xã hội hiện đại đã được Ferdinand Tonnies lập luận³. Ông đã gợi ý rằng, bằng hiện đại hóa chúng ta chuyển từ *Gemeinschaft*, một bối cảnh xã hội thân tình dựa trên nền tảng gia đình trong đó con người không được phân biệt với nhau một cách rõ ràng, tới *Gesellschaft*, một nơi làm việc với những nhiệm vụ cá nhân và những trách nhiệm tách biệt. Adam Smith cũng nhìn nhận sự phân công lao động như là quá trình cá nhân hóa⁴. Max Weber thì thấy nhiều ý nghĩa trong chủ nghĩa cá nhân: phẩm giá, tự do ý chí (có nghĩa là “tự quyết”), sự riêng tư và cơ hội để phát triển bản thân⁵.

Tại nhiều nước phương Tây chúng ta coi việc các cá nhân thiên tài tạo ra doanh nghiệp, sáng tạo ra sản phẩm mới, hưởng lương cao và quyết định tương lai của chúng ta là điều dĩ nhiên. Nhưng liệu họ có làm được như thế không? Có bao nhiêu tín nhiệm dành cho họ và bao nhiêu cho những nhân viên được tổ chức? Vì sao các giải Nobel khoa học trao tặng cho các cá nhân trở thành một ngoại lệ? Nếu một thiên tài

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

sáng tạo kết hợp các ý tưởng lại, những ý tưởng như vậy đến từ đâu nếu không phải từ trong cộng đồng? Chúng ta có thật sự tự làm mọi việc hay có bàn tay của bố mẹ, thầy cô, gia đình và bạn bè chúng ta trong đó?

Tình huống khó xử tiếp theo sẽ khám phá khía cạnh này và cho thấy rằng con người từ những nền văn hóa khác nhau có những lựa chọn khác nhau về các cách làm việc thích hợp.

Loại công việc nào hay có trong tổ chức của bạn?

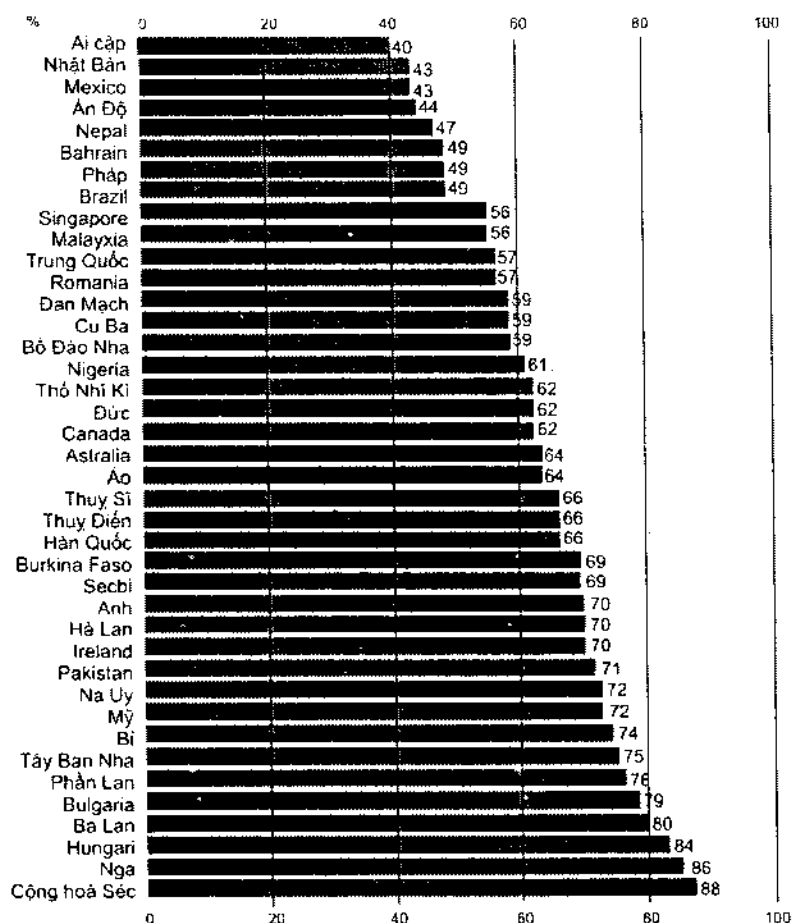
- A. Mọi người làm việc cùng nhau và bạn không được ghi nhận với tư cách cá nhân.
- B. Mọi người được phép tự làm việc và được ghi nhận với tư cách cá nhân.

Hình 5.2 cho thấy kết quả các câu trả lời. Có sự khác biệt trong các minh họa trước đây về những câu trả lời cho các tình huống khó xử trong đó các dân tộc bị chia rẽ nhiều trong cách tiếp cận của họ; câu trả lời B cao nhất là 88%. Tuy nhiên, khoảng cách giữa các quốc gia vẫn còn rất lớn. Chỉ có 43% người Nhật tin rằng công việc là nơi mọi người được làm việc theo cá nhân, trong khi tại thái cực khác, đây là suy nghĩ của gần 90% người Séc, Ba Lan, Bungari, Hungari và Nga. Tất nhiên điều này có quan hệ chặt chẽ với tổ chức chính trị gần đây của các quốc gia này.

Nhóm và cá nhân

Hình 5.2. Loại công việc nào?

Phần trăm những người trả lời chọn công việc ghi nhận với tư cách cá nhân.



Cộng đồng nào?

Các cá nhân thường có thể có định hướng cá nhân hoặc cộng đồng, mặc dù chúng ta phải cẩn thận trong việc khái quát về “cộng đồng” mà một nền văn hóa cụ thể xác định. Chúng tôi tin rằng sự biến đổi cao từ bên trong về kết quả trong nghiên cứu của chúng tôi có liên quan đến nhiều cộng đồng mà các nền văn hóa lựa chọn để xác định. Ví dụ, hãy trả lời câu hỏi sau.

Việc lắp đặt máy móc đã gặp phải sai sót. Lỗi này là do sự lơ đãng của một thành viên trong đội. Trách nhiệm trong trường hợp này có thể được quy theo nhiều cách.

A. Nhân viên lơ đãng gây ra sai sót phải chịu trách nhiệm.

B. Vì anh ta ở trong đội nên cả đội phải chịu trách nhiệm.

Theo bạn, cách nào trong hai cách nhận trách nhiệm trên thường xảy ra trong xã hội của bạn, A hay B?

Câu hỏi này tạo nên một loạt các kết quả phù hợp với câu hỏi trước, nhưng chúng ta vẫn có thể xác định một số sự khác biệt. Điều này có liên quan đến sự không đồng nhất trong quan niệm về “cộng đồng” hay “nhóm”. Với từng xã hội riêng lẻ, sẽ là cần thiết để quyết định xem các cá nhân có sự gắn bó chặt chẽ với nhóm nào. Họ có thể thích gắn bó với công đoàn, gia đình, công ty, tôn giáo, nghề nghiệp, dân tộc hay bộ máy nhà nước. Người Pháp có xu hướng gắn bó với nước Pháp, gia đình và khuôn khổ; người Nhật với công ty; khối Đông Âu cũ với Đảng Cộng sản; và Ireland với Nhà thờ Thiên Chúa giáo La Mã. Các mục tiêu cộng đồng có thể

tốt hay xấu đối với ngành công nghiệp, dựa trên mối quan tâm của cộng đồng, thái độ và sự liên quan tới phát triển doanh nghiệp.

Hình 5.3 cho thấy trong khía cạnh này, ảnh hưởng của tổ chức Cộng sản lên các giám đốc của nước Nga và Đông Âu đã bị giới hạn tới cực độ. Họ có kết quả cao nhất trong giá định về trách nhiệm cá nhân. Những người Mỹ chỉ trên mức trung bình với 54%, thấp hơn cả vài nước châu Âu. Nhật Bản có 32% theo chủ nghĩa cá nhân, trong khi người Indonesia theo chủ nghĩa cộng đồng là 16%. Tất nhiên, cách tiếp cận với tình huống này sẽ khác biệt đối với các bên thứ ba; nếu những người Mỹ bị chỉ trích thì hầu như Bill sẽ thúc cùi chỏ vào bụng của Pete khi hỏi xem ý tưởng vợ vắn đó là của ai, trong khi những người Italia sẽ đi ra ngoài vì phải chịu sự xúc phạm, thậm chí ngay cả khi chính Giorgio nói điều đó.

Chủ nghĩa cá nhân có phải là yêu cầu của công ty?

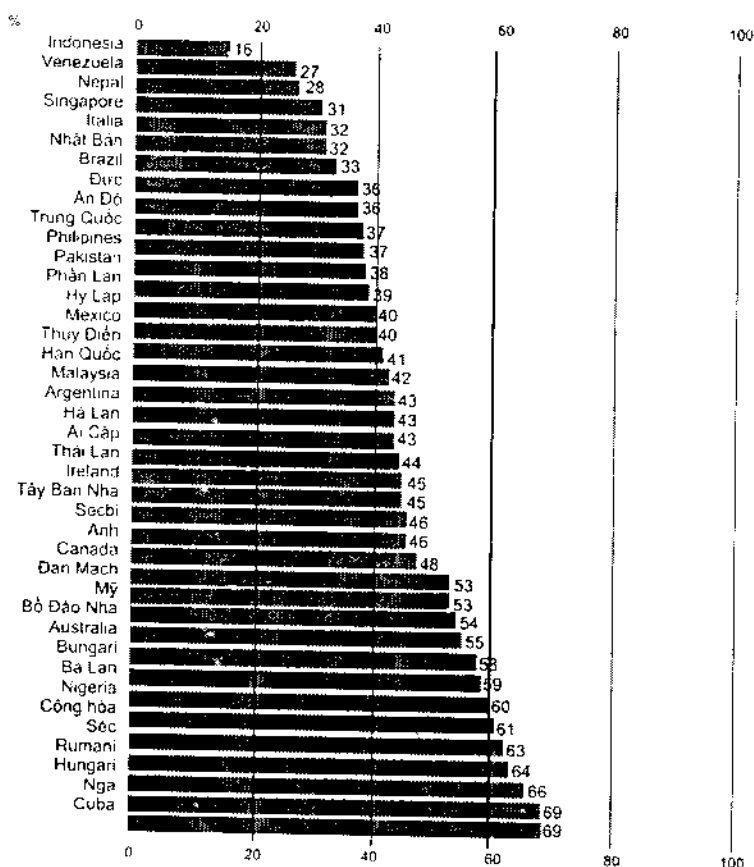
Trong khi người Pháp cảm nhận về chủ nghĩa cá nhân có phần tiêu cực hơn thì triết lý lạc quan hơn của nước Đức lại nhìn chủ nghĩa cá nhân, như theo lời của Simmel, là “sự thống nhất có tính hệ thống giữa cá nhân và xã hội”.⁶ Với lãnh thổ rộng lớn đủ cho những cá nhân nhập cư của mình, nước Mỹ thường được coi là hình mẫu tiêu biểu của thế giới về chủ nghĩa cá nhân và quả thực người Mỹ có kết quả cao nhất, hay gần như thế, trong hầu hết các nghiên cứu của chúng tôi. De Tocqueville, một quý tộc Pháp thế kỷ XIX, đã miêu tả những người Mỹ là biểu lộ “một sự tự tin mạnh mẽ vào bản thân, dựa

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

vào những cố gắng và nguồn lực của họ". "Ủy ban Các mục tiêu Quốc gia" trong báo cáo với Tổng thống Eisenhower đã tuyên bố rằng khả năng hiện thực hóa bản thân cá nhân là mục tiêu trung tâm của nền văn minh Mỹ.

Hình 5.3. Lỗi của ai?

Phần trăm những người trả lời chọn công việc ghi nhận với tư cách cá nhân.



Nhóm và cá nhân

Tuy nhiên, thậm chí ở Mỹ, cũng có những tiếng nói không chính thống về tác dụng của chủ nghĩa cá nhân. Nhà xã hội học của trường Havard, Daniel Bell, đã buộc tội chủ nghĩa cá nhân theo kiểu tiêu dùng mà ông gọi là chủ nghĩa hiện đại, vì đã làm yếu đi cơ sở hạ tầng công nghiệp của Mỹ⁷. Khi xã hội thông tin phát triển, con người với các đặc tính của chủ nghĩa cộng đồng sẽ phổ biến thông tin nhanh hơn. Thông tin có thể được chia sẻ theo cách mà các sản phẩm vật chất không có được. Bell và Nelson nhìn thấy một sự thay đổi từ “tình huynh đệ kiểu bộ lạc”, mà chủ đạo là tinh thần gạt cá nhân ra ngoài, tới “sự khác biệt phổ biến”, thứ bao gồm các cá nhân trong khi vẫn tập trung vào các mục tiêu nhóm bình thường⁸.

Emile Durkheim, nhà xã hội học người Pháp thế kỷ XIX, đã khôn ngoan khi kêu gọi một sự kết hợp giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng. Ông đã thấy chủ nghĩa cá nhân có cả các hình thức thô sơ và hiện đại. Trong hình thức thô sơ của nó, xã hội có nhận thức cộng đồng mà không ai dám đi theo hướng khác. Cá nhân bị cộng đồng thống trị. Durkheim gọi hình thức này là sự thống nhất cơ học và ông thấy nó đang dần mất vị trí vì nền công nghiệp đòi hỏi phải có sự phân công lao động, thứ mà sự thống nhất cơ học chậm thích nghi. Điều này sẽ giúp giải thích cho thành công về kinh tế trước đây của các quốc gia theo chủ nghĩa cá nhân (và đạo Tin Lành).

Nhưng Durkheim cũng thấy một hình thức phức tạp hơn của sự kết hợp tự nguyện giữa các sinh vật tự chủ mà ông gọi là sự thống nhất có hệ thống. Phân công lao động mở rộng sẽ khiến các cá nhân chia sẻ ngày càng ít hơn tính cách với những

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

cá nhân khác trong cùng một xã hội và điều này đòi hỏi một hình thức kết hợp xã hội mới. Nó bao gồm cả sự kết hợp sinh học, như đã thấy trong các cơ quan phát triển có cả sự tách biệt và kết hợp. Năm 1956, Paul Lawrence và Jay Lorsch⁹ đã phát hiện ra rằng các công ty sản xuất chất dẻo công nghệ cao, phát triển trong những môi trường không ổn định, đều có sự tách biệt và kết hợp cao. Nó là sự xác minh cho mô hình tăng trưởng có hệ thống và hướng đến một sự kết hợp đang ngày càng cần thiết giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng trong các xã hội đang ngày càng phức tạp, tách biệt và độc lập. Về cơ bản chúng ta xem vấn đề này như một vòng quay với hai “điểm khởi đầu” (xem Hình 5.4).¹⁰

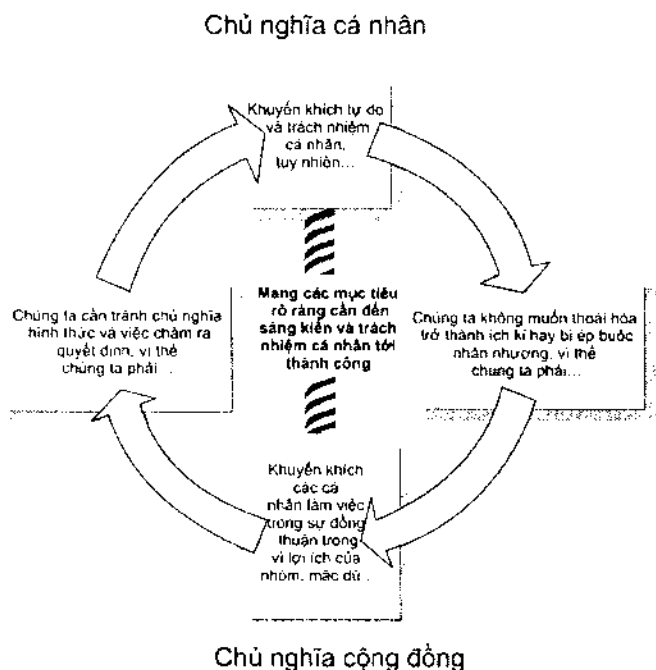
Chúng ta sẽ xem xét những vòng quay này, bắt đầu từ những điểm khác nhau và nhận thức chúng như các phương tiện hay mục đích. Nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân xem cá nhân như là “mục đích” và những tiến bộ trong các giao ước cộng đồng là phương tiện để đạt được mục đích đó. Nền văn hóa theo chủ nghĩa cộng đồng xem nhóm là mục đích và những tiến bộ đối với các khả năng của cá nhân là phương tiện để đạt được mục đích. Tuy nhiên, nếu mỗi quan hệ này đúng là vòng quay, việc quyết định xem yếu tố nào là mục đích và yếu tố nào là phương tiện sẽ là không hợp lý. Theo định nghĩa, các vòng quay không bao giờ kết thúc. Mọi “mục đích” đều là phương tiện cho một mục tiêu khác.

Điều này gần hơn với sự tin tưởng của chúng tôi rằng chủ nghĩa cá nhân tìm thấy sự hoàn thiện của nó trong việc phục vụ nhóm, trong khi các mục tiêu nhóm là giá trị có thể giải thích được với các cá nhân chỉ khi những cá nhân này được

Nhóm và cá nhân

hỏi ý kiến và tham gia vào quá trình phát triển các mục tiêu. Sự hòa hợp không phải dễ dàng, nhưng là có thể.

Hình 5.4. Hòa hợp chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng



Tất cả các phụ huynh đều biết điều này thông qua trực giác. Bạn đang nuôi dạy con cái trở nên tự lập ở tuổi 18, hay bạn cố gắng phát triển đứa trẻ trở thành một thành viên tốt trong gia đình? Chúng ta đều biết câu trả lời đối với cả hai câu hỏi là "có". Các bậc phụ huynh trên khắp thế giới cố gắng phát triển con cái của mình trở thành người tự lực và lựa

chọn trở thành một thành viên tốt trong gia đình. Ở đây, một lần nữa, chúng ta lại thấy sự quan trọng của hòa hợp. Một giá trị làm tăng lên chất lượng của một giá trị khác có vẻ như đối lập với nó.

Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng trong kinh doanh quốc tế

Những khác biệt trong cấp độ của chủ nghĩa cá nhân hay chủ nghĩa cộng đồng tạo ra những vấn đề thực tiễn nào? Hãy xem xét trường hợp tiếp theo của MCC và người đàn ông thiếu may mắn, ông Johnson.

Trong một cuộc họp ở Milan, ông Johnson trình bày các ý tưởng về kế hoạch trả lương để thúc đẩy lực lượng bán hàng. Ông rất tức giận với cách mà những cuộc họp này diễn ra và quyết định đưa ra các chỉ dẫn xem tất cả các cuộc họp trong tương lai nên diễn ra như thế nào. Ông không thích những đại diện người Singapore và châu Phi luôn xuất hiện theo nhóm. Ông nói họ nên xuất hiện với từng đại diện một mà thôi. Và liệu ông Sin từ Singapore có thể đảm bảo rằng ông chủ của ông ta luôn được đại diện bởi một người chứ không phải những người khác nhau trong các dịp khác nhau?

Những đề nghị này không được các giám đốc chú ý. Ông Sin, ông Nuere từ Nigeria và ông Calamier từ Pháp đều muốn biết lý do cho những nhận xét trên. Ông Sin hỏi với những vấn đề khác nhau trong chương trình nghị sự, tại sao họ không nên có những đại diện khác nhau có kiến thức về các lĩnh vực khác nhau. Cuộc thảo luận đã không đi đến kết quả nào, và sau một tiếng đồng hồ, ông Johnson đề nghị nên bỏ phiếu với sự tự tin rằng hầu hết các giám đốc châu Âu sẽ ủng hộ ông.

Nhóm và cá nhân

Nhưng điều này cũng lại gây ra tranh cãi. Ông Calamier giơ tay và nói rằng ông đã “bị choáng khi một vấn đề nhạy cảm và quan trọng đến vậy người ta lại tìm kiếm cách áp đặt quyết định dựa trên một thiểu số”. Ông nói rằng thật sự cần phải có một sự đồng thuận về vấn đề này thậm chí nếu có mất thêm một giờ đồng hồ nữa. Ông Sin đồng ý rằng “bỏ phiếu nên dành cho những vấn đề không quan trọng”. Johnson nhìn các đại diện người Đức và Scandinavi để tìm kiếm sự ủng hộ, nhưng với sự ngạc nhiên của ông, họ đồng ý rằng nên có sự đồng thuận. Ông quá thất vọng để trả lời đề nghị của giám đốc người Đức rằng họ nên bỏ phiếu xem có nên bỏ phiếu không. Cuối cùng, những người Nigeria đề xuất rằng ít ra một cuộc thảo luận và/hay bỏ phiếu nên được hoãn lại cho tới phiên họp tiếp theo. Những người này còn cố gắng níu kéo các quan điểm của đồng nghiệp họ tại văn phòng của họ như thế nào nữa? Một mối, ông Johnson đành đồng ý. Các cuộc thảo luận sâu hơn về hệ thống khen thưởng cũng sẽ phải hoãn lại.

Đại diện

Đoạn trên đã cho thấy hiển nhiên rằng các nền văn hóa theo chủ nghĩa cộng đồng thích đại diện theo nhóm hơn. Người Singapore, Nigeria và Pháp tìm kiếm các nhóm đàm phán, những nhóm là quy mô thu nhỏ những lợi ích của toàn bộ các chi nhánh quốc gia họ. Đứng trước các yêu cầu bất ngờ, những người theo chủ nghĩa cộng đồng sẽ mong muốn được hội ý với những người ở quê nhà. Rất hiếm khi một người Nhật Bản đi tới cuộc đàm phán quan trọng một mình. Tuy vậy, đối với những người AngloSaxon, một người đại diện đơn lẻ bỏ phiếu dựa trên sự nhận thức riêng của anh ta, đại diện cho những cử tri là hòn đá tảng của nền dân chủ

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

ngộ viện. Đối với các nền văn hóa chủ nghĩa cộng đồng, những người có mặt ở buổi họp chỉ là đoàn đại biểu, giới hạn bởi mong muốn của những người đã gửi họ đi.

Địa vị

Những người riêng lẻ trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cộng đồng được coi là không có địa vị. Nếu không có ai ghi chép cho bạn hay giúp bạn mang túi xách, bạn không thể là người quan trọng. Ví dụ nếu bạn đến Thái Lan mà không có ai đi theo, một cách nghiêm túc, họ sẽ đánh giá thấp địa vị và quyền lực bạn có tại quê hương bạn.

Phiên dịch

Trong các cuộc đàm phán của người AngloSaxon, người phiên dịch được coi là trung lập, giống như một hộp đen trong đó từ ngữ đi vào theo một thứ tiếng và đi ra theo một thứ tiếng khác. Người phiên dịch trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cộng đồng thường phục vụ cho nhóm quốc gia, ràng buộc với chúng theo các bên lâu dài và cố gắng điều hòa các hiểu lầm xuất hiện trong văn hóa cũng như trong ngôn ngữ. Anh ta sẽ thường là người đàm phán cao nhất trong nhóm và là người thông ngôn hơn là một người phiên dịch.

Ra quyết định

Việc ra quyết định trong chủ nghĩa cộng đồng thường lâu hơn và cần có những nỗ lực liên tục để khiến mọi người đạt được sự đồng thuận. Bỏ phiếu chống lại người không chịu quy phục, việc thường xảy ra tại các nền dân chủ phương Tây

Nhóm và cá nhân

nói tiếng Anh, là không chấp nhận được. Thường là sẽ có những cuộc hội ý chi tiết với tất cả những người liên quan và thường sẽ đạt được sự đồng thuận bởi vì có những áp lực phải đồng ý với những mục tiêu tập thể. Nếu nhóm hay văn phòng ở nhà không được hỏi ý kiến trước, một câu trả lời "có" ban đầu có thể dễ dàng trở thành "không" sau đó. Những sự phản đối thứ yếu đưa ra thường mang tính thực tiễn hơn là cá nhân và nguyên tắc và sự đồng thuận có thể bị giảm nhẹ theo nhiều khía cạnh. Tuy nhiên, vì những người được hỏi sẽ thường phải thi hành sự đồng thuận, phương diện thứ hai của việc thi hành thường tiếp diễn dễ dàng và thuận lợi. Thời gian "bỏ phí" (từ góc nhìn của người theo chủ nghĩa cá nhân) được tiết kiệm khi những thủ tục mới vận hành như dự kiến. Quá trình *ringi* của người Nhật, quá trình mà những đề xuất lan truyền và được ký tắt bởi những người tham gia đồng ý, là ví dụ nổi tiếng nhất của việc ra quyết định của chủ nghĩa cộng đồng, nhưng nó cũng có thể dẫn tới những trì hoãn kéo dài.

Một công ty Nhật Bản có một nhà máy xây dựng tại miền nam Hà Lan. Như thường lệ, nó được tiến hành với sự chú ý chính xác tới từng chi tiết. Mặc dù vậy, trên phương diện thiết kế, người ta phát hiện ra nó đã không xem xét một hạn chế. Chiều cao tối thiểu theo luật cho các phòng hội thảo là 4cm cao hơn bản thiết kế. Một bản thiết kế mới cần có những ý kiến từ bên ngoài với nhiều người tại văn phòng đầu não ở Tokyo đã mất đúng một tháng để có được sự tán thành.

Thật quá dễ dàng cho những người Bắc Mỹ và Tây Bắc Âu, đã quen với chủ nghĩa cá nhân, để cười nhạo vào những trì hoãn như vậy. Những thủ tục của chúng ta có thể sai sót theo

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

hướng ngược lại. Quá trình ra quyết định tại các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân thường rất nhanh, với “chỉ một người theo chủ nghĩa cá nhân” ra quyết định trong vài giây định mệnh. Trong khi điều này có thể tạo ra sự suy tính nhanh hơn, “những giám đốc một phút” và tương tự như thế, nhiều tháng sau tổ chức sẽ bị phát hiện ra là hợp lực để làm hỏng các quyết định mà các giám đốc chưa bao giờ thích hay đồng ý. Tiết kiệm thời gian trong việc ra quyết định thường kéo theo những trì hoãn đáng kể do phải giải quyết các vấn đề.

Xã hội theo chủ nghĩa cá nhân, với sự tôn trọng các ý kiến cá nhân, sẽ thường hỏi ý kiến về việc bỏ phiếu để hướng tất cả mọi người theo cùng một hướng. Mặt hạn chế của việc này là trong một thời gian ngắn họ chắc chắn phải quay lại định hướng ban đầu. Xã hội theo chủ nghĩa cộng đồng theo trực giác sẽ cố không bỏ phiếu vì nó không thể hiện sự tôn trọng đối với các cá nhân chống lại quyết định của số đông. Xã hội này sẽ ưa suy xét cẩn thận cho đến khi đạt được đồng thuận. Kết quả cuối cùng sẽ mất nhiều thời gian hơn để đạt được, nhưng nó sẽ chắc chắn hơn. Trong các xã hội theo chủ nghĩa cá nhân thường có sự chênh lệch giữa việc ra quyết định và thực thi quyết định đó.

Chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa cộng đồng và động lực

Mối quan hệ giữa cá nhân và nhóm cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc làm động lực đối với con người. Ông Johnson tin rằng ông và MCC biết được cái gì thúc đẩy con người: những phần thưởng ngoài lương cho những cá nhân

xuất sắc. Dường như đây là điều hiển nhiên trong các cuộc họp tại Missouri, nhưng giờ đây ông đang có những nghi ngờ. Sau cuộc thảo luận trước, liệu ông có thể chắc chắn về bất cứ điều gì?

Ông Johnson cuối cùng đành phải nhượng bộ về vấn đề đại diện bằng cách cho phép mỗi văn phòng quốc gia được gửi tới ba người nếu họ muốn, nhưng không được hơn. Quyết định này chưa được bỏ phiếu thông qua. Mọi người đã đồng ý. Bây giờ ông có thể bắt đầu nói về việc giới thiệu trả lương-theo-thành tích, tiền thưởng cho năm tới.

Như thường lệ, ông bắt đầu với một phản tố tụng quan về tình hình hiện nay ở Mỹ. Đã ba năm kể từ khi hệ thống này được giới thiệu. Ông giải thích rằng nhìn chung họ đã nhận thấy sự liên hệ giữa việc sử dụng hệ thống này và việc buôn bán máy tính, mặc dù cũng phải nói rằng một hệ thống tương tự đã thất bại thảm hại trong bộ phận sản xuất. Một kiểu hệ thống thưởng theo thành tích khác hiện đang được thử nghiệm. Không có vấn đề gì với hệ thống thứ hai này. Johnson nói: "Tóm lại, chúng tôi hoàn toàn bị thuyết phục rằng cần phải đưa hệ thống này ra khắp thế giới."

Các đại diện Tây Bắc Âu lên tiếng rằng họ đã cẩn thận xem xét và nhận xét tích cực về hệ thống này. Sau đó đến lượt đại diện Italia, ông Gialli, bắt đầu kể lại kinh nghiệm của ông với hệ thống này. Tại nước ông, việc thử nghiệm trả lương-theo-thành tích có hiệu quả tốt hơn là ông mong đợi trong ba tháng đầu tiên. Nhưng ba tháng tiếp sau đó là một thảm họa. Nhân viên bán hàng có thành tích tốt nhất trong giai đoạn trước đã bán được lượng hàng ít hơn nhiều. Ông tiếp tục: "Sau nhiều cuộc thảo luận, cuối cùng tôi đã phát hiện ra điều gì đang xảy ra. Nhân viên bán hàng nhận được phần thưởng trong giai đoạn trước cảm thấy có lỗi trước những người khác và

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

anh ta đã hết sức cố gắng trong quý tiếp theo để không nhận được phần thưởng”.

Vị Giám đốc người Italia kết luận rằng đối với việc thử nghiệm năm tới, thị trường Italia nên được chia thành chín vùng. Tất cả đại diện bán hàng trong một vùng nên được phép phân phát phần thưởng có được trong vùng của họ cho từng cá nhân xuất sắc hay chia đều cho mọi người. Phản ứng cùn của vị Giám đốc người Hà Lan là: “Tôi chưa bao giờ biết đến một ý tưởng điên rồ đến vậy.”

Sự cố trên cho thấy có ít nhất hai nguồn động lực. Mọi người làm việc vì những phần thưởng từ bên ngoài và vì sự quý mến và ủng hộ tích cực của các đồng nghiệp. Trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cộng đồng, nguồn động lực thứ hai này cao đến nỗi những nhân viên xuất sắc thích chia sẻ phần thưởng cho những nỗ lực của họ với các đồng nghiệp hơn là lấy phần tiền thưởng cho bản thân họ với tư cách cá nhân.

Các lý thuyết động lực phương Tây làm cho các cá nhân vượt ra khỏi những nhu cầu xã hội cơ bản để tiến tới việc thể hiện đầy đủ tiềm năng cá nhân xuất sắc trên đỉnh cao của trật tự xã hội. Không cần phải nói, lý thuyết này không thành công trên toàn thế giới, cho dù nó có thể là một lý thuyết tốt cho nước Mỹ hay Tây Bắc Âu đến thế nào. Ý niệm của người Nhật về điều cao quý nhất là các quan hệ hòa hảo với nhau và với tự nhiên; định hướng cơ bản là hướng đến người khác và hướng đến thế giới tự nhiên.

Những khác biệt trong cấu trúc tổ chức

Trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân, các tổ chức (từ tiếng Hy Lạp *organon*) là các công cụ quan trọng. Chúng

Nhóm và cá nhân

được tập hợp và thiết kế một cách thận trọng để phục vụ các cá nhân ông chủ, nhân viên và khách hàng. Thành viên của các tổ chức đặt mối quan hệ vì đó là lợi ích cá nhân của họ. Các quan hệ này là trừu tượng, theo luật và được quy định theo hợp đồng. Tổ chức là một phương tiện theo nghĩa các nhân tố mong muốn cho bản thân họ. Tới mức mà khi họ hợp tác, đó là bởi vì các lợi ích riêng của họ đang bị đe dọa. Mỗi người thể hiện một chức năng riêng đặc biệt và nhận những phần thưởng từ bên ngoài cho việc đó. Quyền uy bắt nguồn từ khả năng của cá nhân trong việc hoàn thành nhiệm vụ, và kiến thức của cá nhân được sử dụng để khiến cho công cụ tổ chức làm việc hiệu quả.

Trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cộng đồng, tổ chức không phải là sáng tạo hay công cụ của những người thành lập nhiều như hoàn cảnh xã hội mà tất cả các thành viên chia sẻ và không phải là thứ mang lại cho họ ý nghĩa và mục đích. Các tổ chức thường được so sánh với một gia đình, cộng đồng hay thị tộc lớn, phát triển và nuôi dưỡng các thành viên và có thể tồn tại lâu hơn họ. Sự phát triển và thịnh vượng của các tổ chức không được xem là sự may mắn đối với những cá nhân cổ đông hay là cách kiếm tiền bất chính cho các giám đốc cao cấp, mà là những mục đích quý giá trong bản thân họ. Những xem xét này sẽ được thảo luận sâu hơn trong Chương 11.

Hòa hợp chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng

Một lần nữa, Hình 5.4 cơ bản cho thấy một vòng **luẩn quẩn** vì một giá trị được gắn với một giá trị có vẻ đối lập với

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

nó theo cách chúng tránh các khuyết điểm của nhau. Và cũng là sai lầm khi tin rằng những người theo chủ nghĩa cá nhân không quan tâm đến cộng đồng. Những người theo chủ nghĩa cá nhân Mỹ là những người tham gia tuyệt hảo và có thể lập nên nhiều hiệp hội tình nguyện hơn bất cứ nền văn hóa nào khác. Từ tổ chức Các Bà mẹ Phản đối Uống rượu Khi Lái xe cho đến Tổ chức Dân quân Michigan, những người Mỹ luôn rất sẵn sàng lập nhóm. Nhưng “hiệp hội tự nguyện” là một thứ đồ cho không vì nó tuyên bố rằng đầu tiên là các cá nhân tự nguyện và sau đó mới là tổ chức được thành lập dựa trên những cá nhân tự nguyện đó. Ngược lại, trong văn hóa trên chủ nghĩa cộng đồng Nhật Bản, một cá nhân đơn lẻ không được coi là một thực thể trưởng thành. Từ dành cho một cá nhân trưởng thành được dịch là “người-giữa-những người khác”. Đầu tiên là nhóm: làm thế nào để tôi với tư cách cá nhân có thể phục vụ nhóm tốt hơn? Từ khả năng đó, tôi nhận được địa vị của tôi.

Nhưng đặt cá nhân hay nhóm lên vị trí hàng đầu không thể ngăn một đất nước có được cả hai giá trị trên. Hãy xem xét sự cố quyết định sau.

Jean Safari đang điều tra một sai lầm nghiêm trọng của một công nhân Nhật Bản làm việc tại một chi nhánh ở Nhật của một công ty đa quốc gia của Mỹ. Một bộ phận đã bị lắp ngược và cả mé hàng phải tháo ra để lắp lại. Chi phí cho chuyện này là rất cao.

Jean hỏi Giám đốc nhà máy Nhật Bản xem nhân viên nào đã gây ra lỗi lầm. Cô nhân viên ấy có bị phát hiện không? Người ta đang làm gì chống lại cô? Jean đã rất ngạc nhiên khi Giám đốc tuyên bố rằng không biết. Ông nói với cô: “Tất cả nhóm làm việc

Nhóm và cá nhân

phải nhận trách nhiệm.” Họ cũng không nói với tôi về người phụ nữ có trách nhiệm và tôi cũng không hỏi. Thậm chí cả giám sát tầng làm việc cũng không biết và nếu anh ta biết, anh ta cũng sẽ không nói cho tôi.

Jean lập luận rằng nếu tất cả mọi người cùng chịu trách nhiệm thì thực ra là không ai chịu cả. Đơn giản họ chỉ đang bảo vệ việc làm sai của người khác.

“Đây không phải là cách chúng tôi nhìn nhận”. Giám đốc nhà máy lịch sự nhưng kiên quyết. “Tôi hiểu là người phụ nữ liên quan đã rất buồn khi cô ta về nhà. Cô ấy đã cố gắng xin thôi việc. Hai đồng nghiệp của cô đã phải vỗ về cô một lần nữa. Cả nhóm biết rằng cô ấy có trách nhiệm và cô ấy cảm thấy xấu hổ. Cả nhóm cũng biết rằng cô là nhân viên mới và họ đã không giúp đỡ cô đủ hay trông chừng cho cô hay xem cô có được huấn luyện đúng cách không. Đó là lý do vì sao cả nhóm phải xin lỗi. Tôi có bức thư của họ ở đây. Họ sẵn sàng xin lỗi cô một cách công khai.”

“Không, không, tôi không muốn điều đó”, Jean nói. “Tôi muốn không có việc nào tương tự xảy ra nữa...”. Cô tự hỏi cô nên làm gì.

Jean có nên khẳng khái đòi biết ai là thủ phạm không? Liệu nhân viên đó có nên bị phạt không?

Sẽ là ảo tưởng khi tin rằng vì nhóm đó sẽ không tiết lộ ai đã gây ra lỗi lầm, thủ phạm của lỗi lầm đó sẽ thoát khỏi bị trừng phạt. Điều đó phụ thuộc vào việc nhóm ủng hộ hay phản đối chất lượng cao và năng suất cao. Nếu nhóm ủng hộ các mục tiêu của Ban giám đốc và vì thế mà cộng đồng đoàn kết lại, những người “hạ thấp nhóm” sẽ thấy xấu hổ trong một nền văn hóa xấu hổ. Có nhiều bằng chứng cho thấy thủ

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

phạm của lỗi lầm này đã cảm thấy xấu hổ rồi. Cô ta thà về nhà hơn là phải đối mặt với các đồng nghiệp. Khía cạnh của vấn đề là ở chỗ các thành viên khác của nhóm đáng lẽ đã phải giúp đỡ cô học về những gì mà nhóm biết. Trong hoàn cảnh của Nhật Bản, đó là điều tốt nhất cho họ.

Sự hòa hợp đã xảy ra. Trong khi giả định của chủ nghĩa cá nhân là các cá nhân gây ra lỗi lầm nên bị phạt và vì thế trở thành một thành viên tốt hơn của nhóm, logic của chủ nghĩa cộng đồng lại là điều ngược lại; thông qua nhóm, chúng ta ủng hộ các cá nhân vì thế họ trở thành những cá nhân công nhân tốt hơn. Nếu có lỗi lầm, chỉ cần nhóm đó biết là được. Cũng như việc tránh phải xấu hổ, sự hòa hợp nằm trong sự thật rằng nhóm chịu trách nhiệm về lỗi lầm của cá nhân và không cần phải có một sự trừng phạt.

Tự kiểm tra

Để đo các cấp độ của sự hòa hợp giữa cá nhân và nhóm chúng tôi đã hỏi hàng nghìn người tham gia để họ trả lời một chuỗi các câu hỏi. Một lần nữa, hai câu trả lời đại diện cho kiểu trả lời này/hay kia trong khi hai lựa chọn là các câu trả lời hòa hợp. Một câu bắt đầu với cá nhân và bao gồm cả nhóm, trong khi câu kia bắt đầu với nhóm và sau đó hòa hợp với cá nhân. Lựa chọn của bạn là gì?

Một số giám đốc đang thảo luận liệu hợp tác chặt chẽ hay cạnh tranh mạnh mẽ là dấu hiệu nổi bật nhất của một doanh nghiệp thành công. Dưới đây là bốn mệnh đề:

1. Cạnh tranh là giá trị cao nhất của bất kỳ nền kinh tế hay công ty thành công nào. Những nỗ lực hợp tác bởi các bên

Nhóm và cá nhân

chủ yếu thường kết thúc trong câu kết chống lại một hay nhiều bên.

2. Cạnh tranh là giá trị cao nhất của bất kỳ nền kinh tế hay công ty thành công nào vì nó liên quan đến việc phục vụ khách hàng tốt hơn đối thủ của chúng ta, vì thế đảm bảo cho lợi ích công cộng.
3. Hợp tác giữa những cổ đông là giá trị cao nhất vì mục tiêu chung này làm cho công ty cạnh tranh mạnh mẽ với các đối thủ bên ngoài, từ đó đạt được các lợi ích cá nhân.
4. Hợp tác giữa những cổ đông là giá trị cao nhất. Ganh đua cá nhân và cạnh tranh vì sự tiến bộ của chính mình phá vỡ nghiêm trọng đến sự hợp tác hiệu quả.

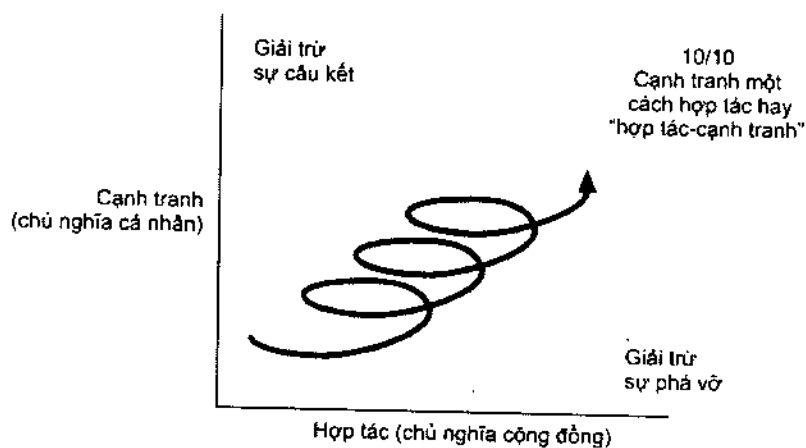
Xác định “1” cho cách tiếp cận mà bạn thích và “2” cho sự lựa chọn thứ hai của bạn. Tương tự, hãy chỉ ra bạn tin tưởng cách nào sẽ được ủng hộ bởi những đồng nghiệp thân tín nhất của bạn.

Câu trả lời số 1 xác nhận chủ nghĩa cá nhân cạnh tranh và từ chối chủ nghĩa cộng đồng hợp tác, trong khi câu trả lời số 4 là hoàn toàn ngược lại. Câu trả lời số 2 bắt đầu bằng xác nhận chủ nghĩa cá nhân cạnh tranh, nhưng bằng liên kết nó với chủ nghĩa cộng đồng hợp tác, nó hòa hợp vào một thể thống nhất mà chúng ta gọi là “hợp tác - cạnh tranh”. Câu trả lời số 3 đề nghị một kết quả tương tự nhưng đường xoắn ốc giờ đây ngược chiều kim đồng hồ, từ hợp tác nhóm tới cạnh tranh cá nhân.

Trong Hình 5.5 các kết quả của những cạnh tranh trước đây được thống nhất theo cách hợp tác, trước khi một phương diện mới của cạnh tranh bắt đầu.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 5.5. Cạnh tranh hay hợp tác?



Những lời khuyên thực tiễn cho việc làm kinh doanh trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng

Nhận ra các sự khác biệt

Chủ nghĩa cá nhân	Chủ nghĩa cộng đồng
1. Sử dụng thường xuyên hơn từ "tôi".	1. Sử dụng thường xuyên hơn từ "chúng tôi".
2. Những người đại diện ra quyết định ngay lập tức.	2. Đoàn đại biểu hỏi ý kiến tổ chức về quyết định.

Nhóm và cá nhân

- | | |
|--|---|
| 3. Một cách lý tưởng mọi người đạt được thành tích và chịu trách nhiệm một mình. | 3. Một cách lý tưởng mọi người đạt được thành tích và chịu trách nhiệm theo nhóm. |
| 4. Đi nghỉ theo cặp, thậm chí là một mình. | 4. Đi nghỉ theo các nhóm tổ chức hay cùng với gia đình. |

Lời khuyên cho việc làm kinh doanh với:

Những người theo chủ nghĩa cá nhân (cho những người theo chủ nghĩa cộng đồng):

1. Chuẩn bị ra quyết định nhanh chóng và những đề nghị bất ngờ không phải từ tổng hành dinh.
2. Người đàm phán có thể cam kết với những người đã gửi anh ta đi và rất miễn cưỡng không giữ lời với công việc.
3. Các cuộc đàm phán khó khăn nhất có thể đã được giải quyết ngay trong tổ chức khi chuẩn bị cho cuộc họp. Nhiệm vụ khó khăn của bạn là phải thuyết phục họ về giải pháp trong cuộc họp đó.

Những người theo chủ nghĩa cộng đồng (cho những người theo chủ nghĩa cá nhân):

1. Tỏ ra kiên nhẫn cho thời gian hỏi ý kiến và được chấp thuận.
2. Người đàm phán chỉ có thể đồng ý một cách không dứt khoát và có thể rút khỏi công việc sau khi đã hỏi ý kiến cấp cao hơn.
3. Các cuộc đàm phán khó khăn nhất là với những người theo chủ nghĩa cộng đồng mà bạn phải đối mặt. Bạn phải thuyết phục họ bằng một cách nào đó phải nhượng bộ theo bạn tới mức các lợi ích mà công ty của bạn yêu cầu.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- | | |
|--|---|
| 4. Xử lý công việc một mình có nghĩa là người đó được công ty của anh ta tôn trọng và có uy tín. | 4. Xử lý công việc với nhiều người vây quanh giúp đỡ có nghĩa là người đó có một địa vị cao trong công ty của anh ta. |
| 5. Mục tiêu là phải thỏa thuận thật nhanh. | 5. Mục tiêu là xây dựng các mối quan hệ lâu dài. |

Khi quản lý và khi bị quản lý

Những người theo chủ nghĩa cá nhân	Những người theo chủ nghĩa cộng đồng
1. Cố gắng điều chỉnh các nhu cầu cá nhân theo nhu cầu của tổ chức.	1. Tìm kiếm việc hội nhập cá nhân vào quyền uy trong tổ chức.
2. Đưa ra các sáng kiến cá nhân như trả lương-theo-thành tích, đánh giá cá nhân, MBO.	2. Chú ý đến tinh thần doanh nghiệp, đạo đức và sự đoàn kết.
3. Trông đợi cao về thu nhập và luân chuyển công việc.	3. Có thu nhập và luân chuyển công việc thấp.
4. Tìm kiếm những nhân viên xuất sắc, những người hùng và nhà vô địch để khen ngợi đặc biệt.	4. Ca ngợi cả nhóm và tránh thể hiện sự ưu tiên.
5. Cho mọi người tự do để thực hiện sáng kiến cá nhân.	5. Giữ lại các mục tiêu đặc biệt để cả nhóm cùng thực hiện.

Nguồn tham khảo

1. Parsons, T. và Shils, E.A. *Hướng tới một lý thuyết chung về hành động*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1951.
2. Hofstede, G., *Các hậu quả của văn hóa*, Sage, London, 1980.
3. Tonnies, F., *Cộng đồng và xã hội* (C.P. Loomis dịch), Harper&Row, New York, 1957.
4. Smith, A., *Sự giàu có của các quốc gia*.
5. Weber, M., *Lý thuyết về tổ chức xã hội và kinh tế*, Free Press, New York, 1947.
6. Simmel, G., *Xã hội học của Simmel* (K.H.Wolff dịch), Glencoe, Illinois, 1950.
7. Bell, D., *Các mâu thuẫn văn hóa của chủ nghĩa tư bản*, Basic Books, 1976.
8. Bell, D. và Nelson, B., *Ý tưởng về cho vay nặng lãi*, Chicago University Press, 1969.
9. Lawrence, P.R. và Lorsch, J.W., *Tổ chức và môi trường: quản lý sự khác biệt và thống nhất*, Irwin, Homewood, Illinois, 1967.
10. Hampden-Turner, C., *Biểu đồ hóa suy nghĩ hợp tác*, Basil Blackwell, Oxford, 1991.

6

Cảm xúc và mối quan hệ

Lý trí và cảm xúc đều có vai trò trong các mối quan hệ giữa con người. Lý trí hay cảm xúc thống trị sẽ phụ thuộc vào việc chúng ta có **để xúc động**, nghĩa là chúng ta có thể hiện cảm xúc của mình trong trường hợp chúng ta có thể sẽ nhận được một phản ứng cảm xúc ngược lại, hoặc chúng ta có **trung lập** cảm xúc trong cách tiếp cận của mình hay không.

Các nền văn hóa theo trường phái trung lập và cảm xúc

Thành viên của các nền văn hóa trung lập cảm xúc không thể hiện các cảm giác của họ mà kiểm soát và kìm nén chúng cẩn thận. Ngược lại, trong các nền văn hóa cảm xúc cao, con người thể hiện cảm giác của họ một cách thẳng thắn như cười to, cười mỉm, nhăn mặt, cau có, ra hiệu; họ cố gắng tìm kiếm sự thỏa mãn tức thời cho các cảm giác của mình. Chúng ta nên cẩn thận để không hiểu sai những sự khác biệt đó. Các

Cảm xúc và mối quan hệ

nền văn hóa theo trường phái trung lập không nhất thiết phải lạnh lùng, vô cảm hay kìm nén về mặt cảm xúc. Lượng cảm xúc mà chúng ta thể hiện ra bên ngoài thường là do quy ước. Trong nền văn hóa mà cảm xúc bị kiểm soát, niềm vui thích hay nỗi đau không thể kìm nén được vẫn được thể hiện ra mạnh mẽ. Trong nền văn hóa mà cảm xúc được thả nổi, cảm giác sẽ được thể hiện ra ngoài mạnh mẽ hơn. Trong các nền văn hóa mà mọi người sử dụng biểu tượng, chúng ta có thể không tìm đủ được các từ hay thành ngữ cho các cảm giác mạnh mẽ nhất của mình vì tất cả những từ ngữ đó đều đã được sử dụng hết cả rồi.

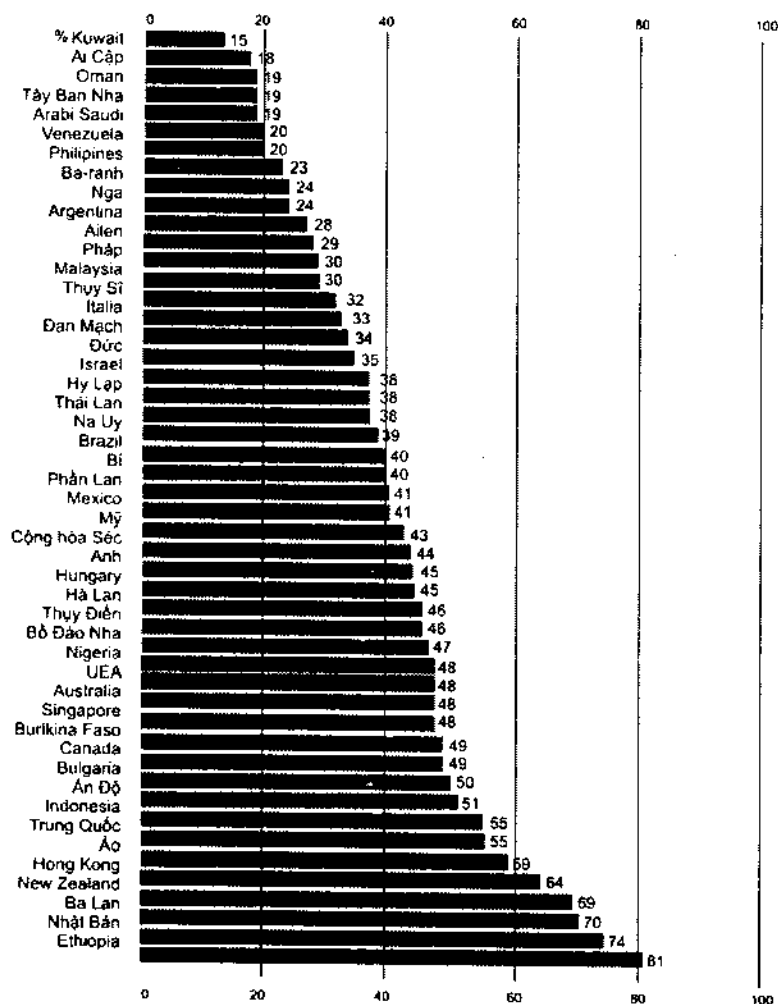
Một bài tập thảo luận trong chủ đề này hỏi những người tham gia họ sẽ ứng xử như thế nào nếu họ cảm thấy buồn phiền trong công việc. Liệu họ có thể hiện cảm xúc của mình cởi mở không? Hình 6.1 cho thấy vị trí tương đối của mười quốc gia trên khía cạnh biểu lộ cảm xúc là chấp nhận được. Nó ít được chấp nhận nhất tại Ethiopia và Nhật Bản, nơi cơ sở dữ liệu của chúng tôi cho thấy kết quả gần 80% theo định hướng trung lập. Có những khác biệt đáng kể giữa các quốc gia châu Âu, với Áo là trung lập nhất (59%) và Tây Ban Nha, Italia và Pháp là ít trung lập nhất (19%, 33% và 30%). Hãy để ý rằng Hong Kong và Singapore có kết quả thấp hơn Nhật Bản và Indonesia; không có hình mẫu chung cho cả châu lục.

Tất nhiên, theo cách diễn hình, lý trí và cảm xúc được kết hợp với nhau. Trong việc thể hiện bản thân chúng ta cố gắng tìm kiếm sự xác nhận suy nghĩ và cảm giác trong phản ứng của khán giả. Khi cách tiếp cận của chúng ta có tính cảm xúc cao, chúng ta đang tìm kiếm một phản ứng cảm xúc **trực tiếp**:

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 6.1. Cảm thấy buồn phiền trong công việc

Phần trăm người trả lời không biểu hiện cảm xúc



Cảm xúc và mối quan hệ

“Tôi có chung cảm giác với bạn về chủ đề này”. Khi cách tiếp cận của chúng ta có tính trung lập cao, chúng ta đang tìm kiếm một phản ứng cảm xúc **gián tiếp**: “Vì tôi đồng ý với lập luận hay đề nghị của bạn, tôi ủng hộ bạn”. Trong cả hai trường hợp người ta đều tìm kiếm sự ủng hộ nhưng lại sử dụng các cách khác nhau để đạt được mục đích này. Cách gián tiếp cho chúng ta sự ủng hộ cảm xúc gắn với thành công của một nỗ lực trí tuệ. Cách trực tiếp cho phép thể hiện cảm xúc của chúng ta về một lời đề nghị thực sự, từ đó “liên kết” cảm xúc với tư duy theo một cách khác.

Hãy xem xét trường hợp sau khi một văn phòng tại Italia của MCC đề nghị cho phép nhân viên bán hàng quyết định theo nhóm xem họ có mong muốn có những sự khích lệ cá nhân hay chia sẻ phần thưởng cho cả nhóm trong khi vẫn xác định những người chịu trách nhiệm mang về phần thưởng. Bạn sẽ nhớ lại rằng đây là ý tưởng mà ông Bergman, đại diện Hà Lan, gọi là “điên rồ” trong Chương 5.

Ông Pauli, đồng nghiệp của ông Gialli, lên giọng hỏi: “Ý ông là gì, một ý tưởng điên rồ? Chúng ta đã cẩn thận xem xét mặt lợi và hại và xem xét rằng nó sẽ làm lợi lớn cho khách hàng.”

Ông Johnson van nài: “Xin ông đừng quá kích động thế. Chúng ta cần cung cấp các lập luận chặt chẽ và không nên sa đà vào những thứ cảm tính không thích hợp.”

Trước khi Bergman có một cơ hội để giải thích vì sao ông nghĩ nó là một ý tưởng điên rồ, hai đồng nghiệp người Italia đã rời căn phòng để hội ý. “Đây là cái mà tôi gọi là phản ứng đặc trưng kiểu Italia”, ông Bergman nhận xét với các đồng nghiệp của mình. “Thậm

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

chí, trước khi tôi có cơ hội đưa ra lập luận của mình vì sao tôi nghĩ ý tưởng này là điên rồ, họ đã đi mất."

Các giám đốc khác tỏ ra lúng túng và không thoải mái trong ghế của họ. Họ không biết phải nghĩ gì. Ông Johnson đứng dậy và rời khỏi phòng để nói chuyện với những người Italia.

Sẽ là dễ dàng cho người Anh, Bắc Mỹ hay Tây Bắc Âu để thông cảm với Johnson hay Bergman về những người Italia "kích động". Trên hết, hệ thống khích lệ đã không có hiệu quả. Nó sẽ không thay đổi cho dù chúng ta có cảm thấy thế nào. Nó là vấn đề của thử nghiệm và quan sát. Theo cách tiếp cận này, trung lập là một phương tiện để đạt mục đích. Thời gian để có cảm xúc là khi sự khích lệ có hay không có hiệu quả, tại điểm mà sự vui thích và nỗi thất vọng là thích đáng. Trên hết, kiểm soát cảm xúc của chúng ta là một dấu hiệu của sự văn minh, có phải vậy không?

Những lý giải như vậy cho thấy chúng ta có thể viện dẫn những lý do tốt cho bất kỳ chuẩn mực văn hóa nào. Những người Italia giận dữ vì họ xác định đội bán hàng của họ theo cảm giác và thông qua trực giác biết rằng làm việc chăm chỉ vì người khác cũng như vì khách hàng là động lực của một nhân viên bán hàng xuất sắc. Họ cảm giác như họ biết nhân viên bán hàng của họ cảm thấy gì về phần thưởng tinh thần cho sự làm việc chăm chỉ. "Nhận xét có lý" của ông Bergman không thích hợp với người Italia. Từ lúc nào những niềm vui thích bên trong tìm thấy trong công việc là có thật? Nó là con người và văn hóa. Như Pascal viết: "Trái tim có những lý do của nó mà lý trí không thể nào biết được". Nhưng Pascal lại là người Pháp.

Cảm xúc và mối quan hệ

Thế còn về lời tuyên án của Tòa án Tối cao tại Ý vào cuối năm 1996, chỉ ra rằng những người chồng được phép đánh vợ của họ nếu như họ đang trong trạng thái giận dữ và việc đó không xảy ra thường xuyên. Vị quan tòa người Italia đã tìm thấy những chứng cứ chứng minh rằng người chồng đã đánh vợ mạnh đến nỗi cô phải đi bệnh viện, và không có “hành động hung ác mang tính hệ thống hay nhận thức” nào. Nạn nhân, cô Anna Mannino, đã rất hài lòng với bản tuyên án cuối cùng vì cô thấy chồng cô là một “người chồng mẫu mực”. Cô chưa bao giờ buộc tội anh ta. Chính bệnh viện mới làm điều đó!

Các cấp độ cảm xúc trong các nền văn hóa khác nhau

Lượng “thể hiện cảm xúc” có thể nhận biết được là sự khác biệt chính giữa các nền văn hóa. Chúng ta có thể nghĩ rằng một người Pháp chửi rủa chúng ta trong một vụ tai nạn giao thông đã thật sự phát khùng lên đến mức gần như muốn sử dụng bạo lực. Thật ra, anh ta chỉ đơn giản là bày tỏ quan điểm của mình trước và có thể trông đợi chúng ta sẽ chửi lại anh ta. Quả thật, anh ta có thể tiến xa hơn là bạo lực với việc bày tỏ thái độ như vậy. Có những chuẩn mực về các cấp độ có thể chấp nhận được của sự bày tỏ mãnh liệt và những chuẩn mực đó ở một số quốc gia có thể cao hơn ở một số quốc gia khác.

Ví dụ, những người Mỹ có xu hướng bày tỏ cảm xúc. Có thể điều này là do với quá nhiều người nhập cư và với một quốc gia rộng lớn như vậy họ liên tục phải phá vỡ các rào cản xã hội. Thói quen sử dụng các từ giảm nhẹ (“Chuck” thay vì Charles,

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

“Bob” thay vì Robert), các nút “cười”, xe goòng chào đón và tốc độ trong đó các mối quan hệ hữu nghị và thân tình được tạo ra, tất cả chứng minh cho nhu cầu tái xã hội hóa với những người hàng xóm mới một vài lần trong suốt cả cuộc đời.

Sau đây là một kinh nghiệm sống rất khác tại những quốc gia nhỏ như Thụy Điển, Hà Lan, Đan Mạch, Na Uy... Tại đó có thể sẽ khó để tránh hơn là để gặp những người thuộc thế hệ cùng lớn lên với bạn. Tình bạn có xu hướng bắt đầu khi còn nhỏ và kéo dài nhiều năm, vì thế nhu cầu hiểu khách với người lạ ít có hơn.

Có một xu hướng là những người theo trường phái trung lập cảm xúc gạt bỏ sự giận dữ, vui thích hay các xúc cảm mãnh liệt tại nơi làm việc như “những người không chuyên nghiệp”. Ông Pauli ở MCC rõ ràng đã “đánh mất sự điềm tĩnh của mình”, một ý kiến cho rằng cần bắt đầu với một sự mong muốn điềm tĩnh từ bên ngoài. Thật ra, Pauli có thể coi Bergman đã mất hết cảm giác hay đã che giấu những cảm giác thật của ông ta đằng sau một chiếc mặt nạ giả dối. Như chúng ta sẽ thấy trong Chương 7 khi thảo luận về các cảm xúc có thể cụ thể thế nào, trong đối lập với sự phổ biến, thật sự có hai vấn đề chốt lại trong câu hỏi về sự thể hiện cảm xúc. Cảm xúc có nên được **thể hiện** ra trong các quan hệ kinh doanh không? Nó có nên **bị tách** khỏi các quá trình tư duy lý trí vì nỗi e ngại rằng nó sẽ làm sai lệch các quá trình này?

Những người Mỹ có xu hướng thể hiện cảm xúc nhưng lại **tách biệt** nó khỏi các quyết định “khách quan” và “duy lý”. Người Italia và các dân tộc Nam Âu nói chung có xu hướng **thể hiện và không tách biệt**. Người Hà Lan và Thụy Điển có

xu hướng **không thể hiện và tách biệt**. Một lần nữa, không có gì “tốt” hay “xấu” trong các khác biệt này. Bạn có thể lý luận rằng các cảm xúc bị kìm nén lại sẽ làm méo mó đánh giá của bạn mặc cho những nỗ lực để đạt “duy lý”. Hay bạn cũng có thể lý luận rằng tuân trào các cảm xúc sẽ khiến người có mặt khó khăn hơn khi suy nghĩ thẳng thắn. Tương tự, bạn có thể chế nhạo “các bức tường” phân chia lý trí và cảm xúc, hay lý luận rằng vì các kẻ hở thường hay xuất hiện, những bức tường này cần phải dày hơn và chắc chắn hơn.

Những người Bắc Âu khi xem một chính trị gia Nam Âu trên truyền hình thường phản đối việc vẫy tay và các động tác khác. Những người Nhật cũng vậy, họ có câu nói: “Chỉ có con cá chết mới mờ mẫm” giống với câu ngạn ngữ của Anh “Thùng rỗng kêu to nhất”.

Thận trọng với sự hài hước, mỉa mai hay cách nói giảm nhẹ

Các nền văn hóa cũng khác nhau trong cách đùa có thể chấp nhận được. Tại Anh hay Mỹ, chúng tôi hay bắt đầu cuộc hội thảo với một bức biếm họa hay giai thoại buồn cười về các chủ đề chính sẽ thảo luận. Cách này luôn thành công. Vì thế, khi tổ chức một trong những buổi hội thảo đầu tiên ở Đức, với sự tự tin chúng tôi đã chuẩn bị một bức biếm họa chế giễu các khác biệt văn hóa châu Âu. Không ai cười, thay vào đó là khán giả ghi chép và trông rất bối rối. Tuy nhiên, một tuần sau đã có nhiều tiếng cười tại quầy bar và cuối cùng thậm chí là ở cả trong buổi thảo luận. Đơn giản điều đó là không được phép trong một buổi hội thảo chuyên nghiệp giữa những người lạ với nhau.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Người Anh rất hay hài hước để giải phóng cảm xúc bị kìm nén đằng sau “tinh thần kiên định”. Họ cũng coi cách nói giảm nhẹ là vui vẻ. Nếu một người Anh nói về việc “không có ấn tượng” với bài nói chuyện của ai đó, hay nhìn nó với “sự phấn khích thay đổi”, đó là cách **kiểm soát** thể hiện cảm xúc, trong khi cùng lúc đó châm ngòi cho việc giải phóng cảm xúc bằng tiếng cười. Vì thế, người đó có sự hài hước theo cả hai cách. Một cặp trên người Nhật, tương tự, sẽ khiển trách cấp dưới thiếu khả năng của mình bằng sự tôn trọng được phóng đại: “Nếu bạn có thể thấy cách làm của bạn gây khó khăn cho bạn bằng một vấn đề quá nhỏ như vậy, tôi sẽ chịu thua bạn”. Trong ngôn ngữ cảm xúc, câu trên sẽ được hiểu là “Làm đi hay muốn gì khác”.

Không may, nói giảm nhẹ theo kiểu này, cùng với những câu chuyện đùa bâng quơ lại thường không được người nước ngoài hiểu, ngay cả khi họ nghe nói đủ tốt để trình bày một bài diễn văn bình thường. Hài hước là ngôn ngữ-chưa-hoàn chỉnh và phụ thuộc vào độ nhạy bén trong ý nghĩa của từ ngữ. “Cô ấy là một đầu bếp giỏi khi so sánh với các đầu bếp khác, và khi các đầu bếp đi cô ấy cũng đi.” (She was a good cook, as cooks go, and as cooks go she went). Câu trên chỉ buồn cười khi bạn quen thuộc với thành ngữ “as (something) goes” có nghĩa là “so sánh với cái khác”, trong trường hợp này “went” (đi) sẽ làm cho bạn ngạc nhiên. Nó không chỉ khó cho những người nước ngoài để giải phóng cảm xúc của họ theo cách này, mà họ còn hầu như không thể hiểu được cách nói giảm nhẹ là để gây cười. Thường thì họ hay xem tiếng Anh hay tiếng Nhật là khó hiểu. Bất kỳ câu nói nào có ý nghĩa ngược lại với những gì mà theo văn

Cảm xúc và mối quan hệ

phong nó thể hiện sẽ khó khăn đối với những giám đốc nước ngoài và cần phải tránh. Nếu tất cả những người trong cuộc đều cười, người nước ngoài sẽ cảm thấy bị gạt ra rìa, bị tước đi quyền giải phóng cảm xúc mà tất cả những người còn lại đang được hưởng.

Giao tiếp xuyên văn hóa

Có nhiều vấn đề trong sự giao tiếp giữa các nền văn hóa, nổi lên từ những khác biệt giữa các cách tiếp cận cảm xúc và trung lập. Trong các buổi hội thảo chúng tôi thường yêu cầu những người tham gia miêu tả về khái niệm giao tiếp giao thoa văn hóa. Họ liệt kê các công cụ - ngôn ngữ, ngôn ngữ cơ thể - và nhiều định nghĩa chung giống như việc trao đổi các thông điệp và ý tưởng. Tất nhiên giao tiếp cơ bản phải là **sự trao đổi thông tin**, đó là từ ngữ, ý tưởng hay cảm xúc. Ngược lại, thông tin **chuyển tải ý nghĩa**. Chỉ có thể giao tiếp giữa những người ở một khía cạnh nào đó chia sẻ một hệ thống ý nghĩa, vì thế ở đây chúng ta trở lại với định nghĩa cơ bản của chúng tôi về văn hóa.

Giao tiếp bằng lời nói

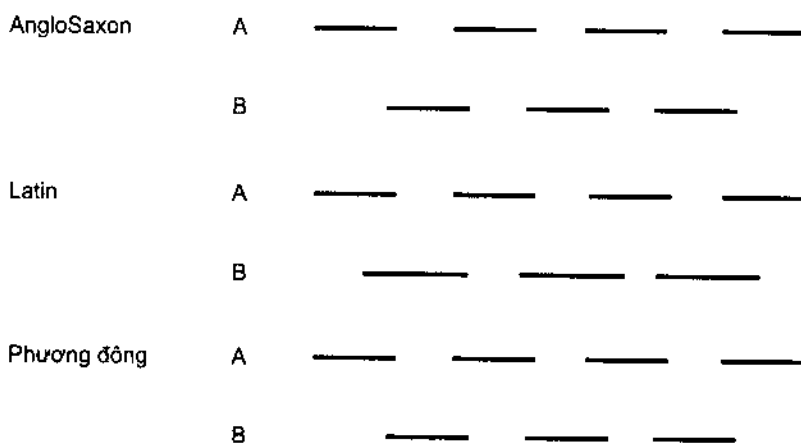
Xã hội phương Tây có một nền văn hóa chủ yếu bằng lời nói. Chúng tôi giao tiếp với giấy tờ, phim ảnh và hội thoại. Hai trong số những chương trình máy tính bán chạy nhất trong thế giới phương Tây là xử lý văn bản và đồ họa, được phát triển để hỗ trợ giao tiếp bằng lời nói. Chúng tôi trở nên lo lắng và không thoải mái khi phải dừng nói chuyện. Nhưng chúng tôi có những phong cách thảo luận khác nhau. Với

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

những người AngloSaxon, khi A dùng thì B bắt đầu. Chen ngang là không lịch sự. Với những người Latin ưa nói hơn, họ hội nhập với điều này ít hơn; B sẽ cắt ngang lời A thường xuyên và ngược lại để thể hiện mỗi người thích thú với những gì người kia đang nói như thế nào.

Kiểu giao tiếp im lặng trong Hình 6.2 với những ngôn ngữ phương Đông làm người phương Tây không thích. Khoảnh khắc im lặng được hiểu là một thất bại trong giao tiếp. Nhưng nó là một sự hiểu lầm. Hãy để chúng tôi đảo ngược các vai trò; làm sao người phương Tây có thể giao tiếp một cách rõ ràng nếu như người khác không có thời gian để kết thúc câu nói của họ, hay để tóm tắt những gì mà người khác nói? Đó là dấu hiệu của sự tôn trọng người khác nếu bạn dùng thời gian để xử lý thông tin chứ không phải để nói.

Hình 6.2. Các kiểu giao tiếp bằng lời



Cảm xúc và mối quan hệ

Giọng nói. Một vấn đề giao thoa văn hóa khác là giọng nói. Hình 6.3 cho thấy các kiểu ngôn ngữ AngloSaxon, Latin và phương Đông điển hình. Với một số xã hội theo phong cách trung lập, lên và xuống giọng có nghĩa là người diễn thuyết không nghiêm trọng. Nhưng trong hầu hết các xã hội Latin cách giao tiếp “phóng đại” này cho thấy bạn tâm huyết với vấn đề. Các xã hội phương Đông hay có phong cách nói đơn điệu hơn, tự kiểm chế, nó thể hiện sự tôn trọng. Thông thường, chức vụ của người nói càng cao, họ càng hạ thấp giọng của mình.

Hình 6.3. Giọng nói



Một giám đốc người Anh được cử đến Nigeria đã thấy rằng lên giọng trong những vấn đề quan trọng rất có hiệu quả. Những cấp dưới người Nigeria của ông ta xem sự bùng nổ bất ngờ này của vị giám đốc bình thường vẫn hay tự kiểm chế là dấu hiệu của sự quan tâm hơn thường lệ. Sau

khi thành công ở Nigeria, ông giám đốc được cử đến Malaysia. To tiếng ở đó được coi là dấu hiệu của sự mất mặt; các đồng nghiệp của ông đã không coi trọng ông và ông đã bị chuyển đi.

Từ ngữ. Quá trình giao tiếp bằng lời nói hiển hiện nhất là từ ngữ. Cho dù âm điệu, sự hài hước có như thế nào, cần phải coi trọng từ ngữ. Các quốc gia nói tiếng Anh có lợi thế lớn hơn 300 triệu người hiểu ngôn ngữ của họ. Tuy nhiên, như chúng ta đều biết, thậm chí người Anh và người Mỹ còn bị "chia rẽ" bởi một thứ ngôn ngữ chung được sử dụng hoàn toàn khác biệt trong những văn cảnh khác nhau và có những sự khác biệt nghiêm trọng trong nghĩa của từng từ. Những người nói tiếng Anh cũng gặp một trở ngại lớn, đó là rất khó nói một ngôn ngữ khác; các dân tộc đó chỉ dạy cho bạn nói sau khi đã chuyển sang nói tiếng Anh. Thể hiện bản thân bằng một ngôn ngữ khác là điều kiện cần, nếu không muốn nói là điều kiện đủ để hiểu một nền văn hóa khác.

Giao tiếp không bằng lời

Nghiên cứu đã cho thấy rằng có ít nhất 75% các cuộc giao tiếp là không bằng lời. Con số này là con số nhỏ nhất đối với các nền văn hóa ưa sử dụng lời nói nhất. Tại các xã hội phương Tây, **giao tiếp bằng mắt** là rất quan trọng để nói lên sự hứng thú. Tuy nhiên, điều này cũng khác biệt tùy thuộc vào từng xã hội. Một giáo sư người Italia đến thăm Đại học Wharton đã vô cùng ngạc nhiên khi được chào đón bởi rất nhiều sinh viên. Bàn tính tò mò Italia của ông cuối cùng đã khiến ông tóm lấy

Cảm xúc và mối quan hệ

một sinh viên và hỏi xem bọn họ có biết ông là ai không. Cậu sinh viên trả lời là không biết. “Thế tại sao các cậu lại chào đón tôi?” “Bởi vì có vẻ như là ông biết chúng tôi, thưa ông”. Vị giáo sư nhận ra rằng ở Mỹ giao tiếp bằng mắt giữa những người lạ chỉ kéo dài trong khoảnh khắc mà thôi.

Leonel Brug, một cộng sự tại Trompenaars Hampden-Turner Group, đã lớn lên tại cả Curacao và Surinam. Khi còn là một cậu bé, anh cố gắng tránh phải giao tiếp bằng mắt, trong khi bà ngoại người Curacao của anh tát vào mặt anh (trong một số nền văn hóa, dùng ngôn ngữ cơ thể là rất hiệu quả) và quát: “Nhìn thẳng vào mặt bà”. Tôn trọng người lớn tuổi hơn bao gồm cả nhìn vào mắt họ. Leonel học rất nhanh, và khi anh đến Surinam, anh nhìn thẳng vào mặt bà nội của mình để thể hiện sự tôn kính. Bà nội cũng tát anh; nhưng đứa trẻ biết tôn trọng người lớn ở Surinam không giao tiếp bằng mắt.

Chạm vào người khác, **khoảng cách** bình thường giữa hai người, tôn trọng **sự riêng tư** là những biểu hiện sâu hơn của các nền văn hóa theo trường phái trung lập hay cảm xúc. Đừng bao giờ giúp một phụ nữ Ả-Rập ra khỏi xe buýt, hành động đó có thể sẽ khiến bạn mất cả bản hợp đồng.

Hòa hợp giữa các các nền văn hóa theo trường phái trung lập và cảm xúc

Những nền văn hóa quá thiên về trung lập hay cảm xúc luôn gặp rắc rối khi làm kinh doanh với nhau. Người theo trường phái trung lập sẽ dễ dàng bị cho là quá lạnh lùng; người theo trường phái cảm xúc thì bị xem là không thể kiểm

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

soát được và không nhất quán. Khi những nền văn hóa như vậy gặp nhau, điều quan trọng đầu tiên là phải nhận biết các điểm khác biệt, và phải kiểm chế không được đánh giá dựa trên cảm xúc hay tính trung lập.

Sức mạnh của sự hòa hợp sẽ được thể hiện khi chúng ta thấy điều gì sẽ xảy ra nếu các giá trị có vẻ như đối lập nhau được tách rời. Các cảm xúc được thể hiện mà không có một chiếc phanh “trung lập” sẽ dễ dàng nghiêng về phía “thần kinh” không kiểm soát được. Một người quá thiên về trung lập có thể trở thành một người lạnh lùng chết vì bệnh đau tim vì những cảm xúc không thể hiện ra được.

Những chuyến tàu mạo hiểm truyền thống bằng gỗ đã là tâm điểm của các công viên giải trí trong gần 100 năm qua. Trong thập niên vừa qua, những kỹ sư đã cố gắng đến nhiều sự mạo hiểm hơn cho trò chơi bằng cách thêm vào “các chuyến đi gấp khúc màu trắng”. Kỹ thuật của những chuyến tàu như vậy đòi hỏi người thiết kế phải cung cấp một chuỗi các độ tăng tốc và xoắn ốc làm tăng hứng thú với lượng thời gian nghỉ vừa đủ cho hành khách hồi phục lại trước thử thách tiếp theo. Những hành khách phương Tây gào thét và vẫy tay để tham gia vào tinh thần của chuyến tàu mạo hiểm.

Với sự trợ giúp của công nghệ điện tử hiện đại và an toàn, giờ đây ngành này là một cơ hội kinh doanh lớn và những chuyên gia sản xuất từ Mỹ và châu Âu mong muốn xuất khẩu các đơn đặt hàng của họ. Một công ty ở California đã lắp đặt vài đường tàu như thế ở Nhật Bản. Thay vì được chứng minh là một thiết kế an toàn, những người chơi ở Nhật Bản liên tục bị thương ở đầu. Các quan sát cho thấy những người chơi Nhật Bản thường giữ đầu họ thấp hay cúi nửa

Cảm xúc và mối quan hệ

đầu về phía trước, vì thế hay đập đầu của họ vào thanh chắn được thiết kế để giữ họ ở nguyên vị trí, không đứng lên và vẩy tay quá cao. Những chính sửa tổn tiền đã được yêu cầu để tránh cho người chơi khỏi bị thương ở đầu nữa - đến mức mà luật an toàn ở Nhật yêu cầu các giải pháp thiết kế phải xem xét sự trung lập tương đối của họ. Tất nhiên, sự trung lập này không có nghĩa là người chơi sẽ không được hưởng cảm giác mạo hiểm nữa! Nó chỉ đơn giản là họ cố gắng kiểm soát cảm giác mạo hiểm bằng cách cúi đầu thấp hơn.

Tự kiểm tra

Hãy xem xét câu hỏi sau:

Trong một cuộc họp bạn cảm thấy bị xúc phạm mạnh mẽ vì một đồng nghiệp nói rằng đề xuất của bạn là điên rồ. Phản ứng của bạn là gì?

1. Tôi sẽ không tỏ ra là người đó đã làm tổn thương/xúc phạm tôi, vì nó sẽ được coi là dấu hiệu của sự yếu đuối và sẽ làm tôi dễ bị tổn thương hơn trong tương lai.
2. Tôi sẽ không tỏ ra là tôi bị tổn thương vì điều đó sẽ làm hỏng mối quan hệ của chúng tôi. Nó sẽ cho phép tôi nói với người đồng nghiệp sau này rằng tôi đã bị tổn thương như thế nào bởi lời nhận xét của anh ta và để anh ta rút kinh nghiệm chuyện đó. Tôi tha thể hiện cảm xúc của mình khi người đồng nghiệp có nhiều cơ hội hơn để tăng cường mối quan hệ kinh doanh của chúng tôi.
3. Tôi sẽ thể hiện rõ ràng rằng tôi đã bị xúc phạm để người đồng nghiệp biết được thông điệp đó. Tôi tin rằng sự rõ ràng

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

của thông điệp của tôi sẽ cho phép tôi có thể kiểm soát những nỗi buồn lớn hơn trong tương lai.

4. Tôi sẽ thể hiện rõ ràng rằng tôi đã bị xúc phạm để người đồng nghiệp biết được thông điệp đó. Nếu người đồng nghiệp không cư xử đúng mực thì họ sẽ phải nhận lấy hậu quả.

Xác định “1” cho cách tiếp cận mà bạn thích và “2” cho sự lựa chọn thứ hai của bạn. Tương tự, hãy chỉ ra bạn tin tưởng cách nào sẽ được ủng hộ bởi những đồng nghiệp thân tín nhất của bạn.

Tất nhiên, câu trả lời “1” chỉ ra rằng bạn thiên về trường phái trung lập và không phản ứng theo cảm xúc. Câu trả lời “4” rõ ràng phản ánh một ưu tiên cho sự bùng nổ cảm xúc bất chấp hậu quả của mối quan hệ có thể nào. Câu trả lời “2” ủng hộ xuất phát điểm trung lập để thể hiện cảm xúc hiệu quả hơn trong tương lai. Câu trả lời “3” chọn xuất phát điểm thể hiện nhiều hơn để xây dựng các mối tương tác cảm xúc tương lai vững bền hơn.

Những lời khuyên thiết thực cho việc làm kinh doanh trong các nền văn hóa theo trường phái trung lập và cảm xúc

Nhận ra các sự khác biệt

Trung lập	Cảm xúc
1. Không lộ ra họ đang nghĩ hay cảm thấy gì.	1. Lộ ra suy nghĩ và cảm giác bằng lời và không bằng lời.

Cảm xúc và mối quan hệ

- | | |
|--|---|
| 2. Có thể (do sơ sót) lộ ra sự căng thẳng trên khuôn mặt và trong điệu bộ. | 2. Thể hiện rõ ràng, giải phóng căng thẳng. |
| 3. Cảm xúc thường bị kìm nén sẽ bùng phát khi có dịp. | 3. Cảm giác xuất hiện dễ dàng, dào dạt, mãnh liệt và không bị hạn chế. |
| 4. Hành xử điềm tĩnh và kiềm chế được ngưỡng mộ. | 4. Sự thể hiện sống động, sôi nổi và đầy sức sống được ngưỡng mộ. |
| 5. Giao tiếp bằng cơ thể, điệu bộ hay thể hiện những nét mặt mạnh mẽ là điều cấm kỵ. | 5. Giao tiếp bằng cơ thể, điệu bộ hay thể hiện những nét mặt mạnh mẽ là điều bình thường. |
| 6. Thường nói chuyện bằng một giọng đều đều. | 6. Thường nói chuyện trôi chảy và lên xuống giọng. |

Lời khuyên khi làm kinh doanh với:

Những người theo trường phái trung lập (cho những người theo trường phái cảm xúc):

1. Yêu cầu về thời gian nghỉ trong các cuộc họp và đàm phán để bạn có thể tập hợp mọi người lại và nghỉ ngơi, chơi bài với “những kẻ dùng dụng”.

Những người theo trường phái cảm xúc (cho những người theo trường phái trung lập):

1. Không để lộ quá nhiều khi họ đang đóng kịch; dùng thời gian nghỉ ngơi để tỉnh táo lại và đánh giá đúng mức.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- | | |
|---|--|
| 2. Chuẩn bị tài liệu càng nhiều càng tốt trước đó. | 2. Khi họ thể hiện thiện chí, phản ứng lại nồng nhiệt. |
| 3. Giọng nói đơn điệu của họ không có nghĩa là họ không thích hay chán, chỉ có nghĩa là họ không thích để lộ bản thân mình. | 3. Nhiệt tình và sự sẵn sàng của họ để đồng ý hay không đồng ý không có nghĩa là họ đã quyết định. |
| 4. Toàn bộ cuộc đàm phán được tập trung chủ yếu vào mục tiêu hay đề nghị được thảo luận, chứ không phải vào con người bạn. | 4. Toàn bộ cuộc đàm phán được tập trung chủ yếu vào bạn với tư cách cá nhân, chứ không phải vào mục tiêu hay đề xuất được thảo luận. |

Khi quản lý và khi bị quản lý

Những người theo trường phái trung lập	Những người theo trường phái cảm xúc
1. Tránh những hành vi nồng nhiệt, quá thể hiện hay nhiệt tình. Chúng sẽ được hiểu là bạn thiếu kiểm soát các cảm giác của mình và không xứng với địa vị cấp cao.	1. Tránh thái độ khách quan, mơ hồ và điềm tĩnh. Nó sẽ được hiểu là đánh giá tiêu cực, khinh rẻ, không hứng thú và khoảng cách xã hội. Bạn đang tách biệt họ ra khỏi "gia đình".
2. Nếu bạn chuẩn bị kỹ càng trước đó, bạn sẽ thấy dễ dàng để "bám chặt vào	2. Nếu bạn phát hiện ra công việc, năng lượng và sự nhiệt tình của ai đó đã đem vào

Cảm xúc và mối quan hệ

điểm", với nghĩa là những chủ đề cần được thảo luận.

3. Tìm những điểm lộ ra họ đang hài lòng hay giận dữ để tán dương về tầm quan trọng của họ.

trong dự án, hãy đánh giá cao sự kiên trì của họ.

3. Khoan dung cho "sự thừa thãi" lớn về cảm xúc chứ đừng hăm dọa; làm giảm nhẹ tầm quan trọng của họ.

7

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Gắn bó chặt chẽ với việc thể hiện cảm xúc của chúng ta trong cách ứng xử với người khác là cấp độ liên kết của chúng ta với người khác trong các lĩnh vực **cụ thể** của đời sống và các cấp độ đơn lẻ của tính cách, hay **một cách phổ biến** là trong nhiều lĩnh vực của đời sống và nhiều cấp độ của tính cách cùng một lúc.

Các nền văn hóa cụ thể và phổ biến

Trong các nền văn hóa theo định hướng đặc trưng, một giám đốc **tách biệt** mối quan hệ nhiệm vụ ông ta có với cấp dưới và cách ly nó khỏi những mối quan hệ khác. Hãy nói về một giám đốc giám sát bán vé của rạp xiếc. Nếu ông ta gặp một trong những đại diện bán hàng của mình tại quầy bar, trên sân golf, trong kỳ nghỉ hay trong quầy hàng tự phục vụ ở

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

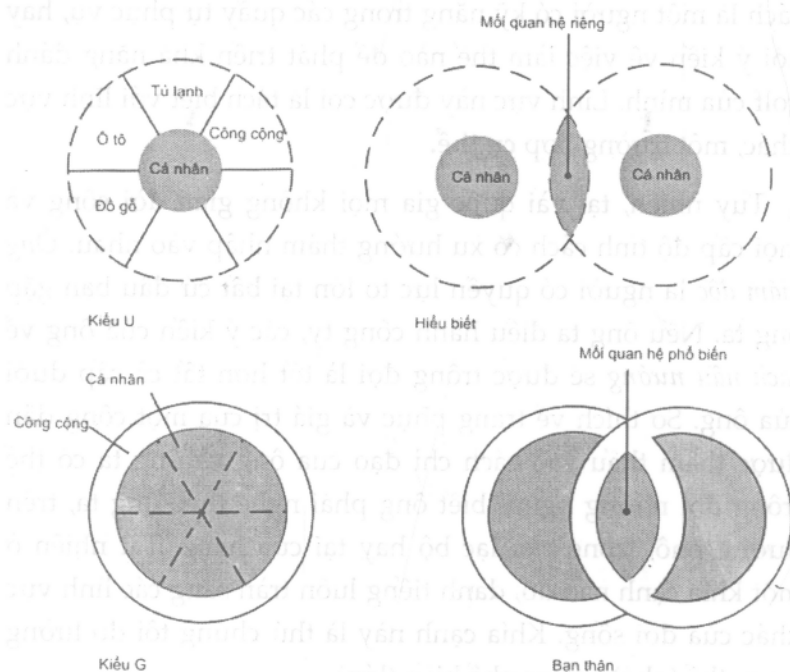
địa phương thì hầu như không có uy quyền nào của ông ta sẽ thể hiện được ra trong những mối quan hệ này. Quả thật, ông ta có thể sẽ phải nghe theo người đại diện bán hàng với tư cách là một người có kỹ năng trong các quây tự phục vụ, hay hỏi ý kiến về việc làm thế nào để phát triển khả năng đánh golf của mình. Lĩnh vực này được coi là tách biệt với lĩnh vực khác, một trường hợp **cụ thể**.

Tuy nhiên, tại vài quốc gia mọi không gian đời sống và mọi cấp độ tính cách có xu hướng thâm nhập vào nhau. Ông *giám đốc* là người có quyền lực to lớn tại bất cứ đâu bạn gặp ông ta. Nếu ông ta điều hành công ty, các ý kiến của ông về *cách nấu nướng* sẽ được trông đợi là tốt hơn tất cả cấp dưới của ông. Sở thích về trang phục và giá trị của một công dân được thẩm thấu vào cách chỉ đạo của ông và ông ta có thể trông đợi những người biết ông phải nghe theo ông ta, trên đường phố, trong câu lạc bộ hay tại cửa hàng. Tất nhiên ở một khía cạnh nào đó, danh tiếng luôn tràn sang các lĩnh vực khác của đời sống. Khía cạnh này là thứ chúng tôi đo lường sự cụ thể (nhỏ) với sự phổ biến (lớn).

Kurt Lewin¹, một nhà tâm lý học người Mỹ gốc Đức, đã nói tính cách là một chuỗi những vòng tròn kỳ dị với “các không gian đời sống” hay “các cấp độ tính cách” giữa chúng. Không gian cá nhân và riêng tư nhất gần với khu trung tâm. Không gian được chia sẻ và mở nhất nằm ở ngoại vi. Là một người Do Thái gốc Đức nhập cư vào Mỹ, Lewin có thể đối lập không gian đời sống kiểu U (Mỹ) với kiểu G (kiểu Đức). Chúng được minh họa trong Hình 7.1.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 7.1 Các vòng tròn của Lewin (tác giả phỏng theo)



Những vòng tròn của Lewin cho thấy người Mỹ, trong vòng tròn kiểu U, có không gian mở nhiều hơn riêng tư, tách biệt với nhiều lĩnh vực cụ thể. Công dân Mỹ có thể có một chỗ đứng và danh tiếng ở nơi làm việc, trong câu lạc bộ bowling, tại Hội Giáo viên và Phụ huynh, giữa đám hacker máy tính và trong hội Cựu chiến binh địa phương. Những đồng nghiệp bước vào các không gian này không cần thiết phải gần gũi hay làm bạn bè suốt đời. Họ có thể tự do đòi hỏi bạn nếu như

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

chủ đề không phải là máy tính hay bowling. Một lý do vì sao tính cách người Mỹ là thân thiện và dễ gần (minh họa bởi những đường chấm) là chấp thuận bước vào lớp mở không phải là một cam kết lớn. Bạn "biết" người khác chỉ với những mục đích hạn chế.

Đôi lập với điều này là vòng tròn kiểu G. Ở đây, đường vào các không gian cuộc sống được bảo vệ bởi một đường dày. Sẽ khó hơn để bước vào và bạn cần đến sự cho phép của người khác. Không gian mở là tương đối nhỏ. Không gian riêng tư là lớn và **phổ biến**, có nghĩa là mỗi khi một người bạn được chấp thuận, anh ta sẽ được phép bước vào tất cả các không gian riêng tư của bạn. Hơn nữa, chỗ đứng và danh tiếng của bạn vắt ngang qua những không gian này. Herr Doktor Muller là Herr Doktor Muller ở trường đại học, ở hiệu bán thịt và tại ga-ra; vợ ông ta cũng là Frau Doktor Muller ở chợ, ở trường học địa phương và bất cứ chỗ nào bà ta đến. Bà không chỉ gắn kết một cách rộng rãi với ông chồng mà còn với danh hiệu và công việc của ông. Tại Mỹ, ngược lại, tác giả người Anh của cuốn sách này đã được giới thiệu tại một buổi lễ tốt nghiệp là Tiến sĩ Hampden-Turner, nhưng tại một buổi tiệc cũng với những con người đó chỉ vài tiếng đồng hồ sau là Charles Hampden-Turner. Ông cũng được giới thiệu là "Tôi muốn tất cả các bạn gặp một người bạn rất tốt của tôi là Charles... (họ của ông là gì?)". Tại Mỹ một danh hiệu là một nhãn hiệu **cụ thể** cho một công việc **cụ thể** tại một địa điểm **cụ thể**.

Vì tất cả các lý do này mà người Mỹ có thể nghĩ người Đức xa cách và khó gần. Người Đức có thể nghĩ người Mỹ vui vẻ,

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

nói nhiều, nông cạn, những người cho bạn vào một góc trong đời sống mở cửa họ và coi bạn là kẻ ở ngoài rìa.

Ranh giới giữa “các không gian đời sống” cũng có những khía cạnh vật chất. Tác giả người Hà Lan của cuốn sách này nhớ lại khi đến học tại trường Wharton ở Philadelphia, Pennsylvania. Bill, một anh bạn người Mỹ, đã rất nhiệt tình giúp ông chuyển vào sống ở trường. Để tỏ lòng biết ơn công việc nặng nhọc của anh ta trong những ngày hè nóng nực tôi đã bảo anh ta ở lại và uống bia. Tôi định đi rửa ráy và khi quay lại mang cho anh ta một chai bia trong tủ lạnh. Tôi không cần phải làm như vậy; anh ta đã mở tủ lạnh và tự lấy bia ra rồi. Đối với anh ta, chiếc tủ lạnh là không gian mở mà tôi đã mời anh ta vào. Một vài ngày sau, tôi lại gặp phải một chuyện tương tự. Tôi đang hỏi về phương tiện đi lại qua thị trấn thì Denise, một sinh viên khác, đưa cho tôi chìa khóa xe của cô ấy và nói rằng hãy gọi cho cô khi nào tôi xong việc. Tôi đã không thể tin vào chuyện đó. Đối với tôi, chiếc ô tô chắc chắn là một không gian riêng tư. Bạn đã bao giờ thử mượn chiếc Mercedes của một người Đức dù đã quen biết chưa?

Mỹ là đất nước mà mọi người hay di chuyển, vì thế đồ đạc, ô tô và những thứ tương tự là bán công khai. Những ai bán ga-ra hay đất sẽ trưng bày mọi đồ cá nhân trên các mặt bàn trong khoảnh đất để cho tất cả mọi người không chỉ nhìn mà còn mua chúng. Họ có thể coi mở với những kinh nghiệm tình ái cá nhân. Không hiếm để bạn được nghe kể tại một bữa tiệc về những thú nhận về những xung khắc tình dục từ một người hoàn toàn xa lạ. Thậm chí bạn có thể nghĩ người đó đã quên hẳn tên bạn khi câu chuyện của anh ta kết thúc. Một bức

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

biếm họa kiểu Mỹ của Jules Feiffer ² đã miêu tả nhân vật phản diện Bernard Mergendeiler giải thích với đám đông:

“Tôi đã gặp cô gái **tuyệt vời** đó. Tôi đã nói với tất cả bạn bè và đồng nghiệp. Tôi gặp những người lạ trên đường và kể cho họ nghe về cô ấy. Tôi đã kể với gần như **tất cả mọi người** - ngoại trừ cô ấy. Tại sao lại cho cô ấy lợi thế?”

Rõ ràng không gian mở của nhân vật này đã bao trùm lên không gian riêng tư của anh ta. Anh ta thừa nhận trước tiên để tránh nói chuyện sau đó.

Tình huống ở Pháp hay Đức lại hoàn toàn khác biệt. Bạn chỉ cần chú ý đến những hàng rào cao và các cánh cửa chớp để biết được mỗi lo lắng của người Pháp với những không gian riêng tư. Nếu bạn được mời đến ăn tối tại nhà một người Pháp, lời mời đó chỉ giới hạn trong căn phòng có lòng mến khách. Nếu bạn bắt đầu đi dạo quanh nhà bạn có thể đã có hành động xúc phạm. Nếu bà chủ nhà đi đến giá sách để tìm cho bạn cuốn sách bạn đang thảo luận, và bạn đi theo bà ta thì điều đó có thể được coi là vượt quá vào khu vực riêng tư của bà ta.

Những vòng tròn đồng tâm không chỉ đơn giản nằm trong đầu mà còn đề cập những không gian chúng ta sinh sống.

Khái niệm về cụ thể và phổ biến giúp chúng ta hiểu được mâu thuẫn sau tại văn phòng đầu não của MCC, liên quan đến ông Johnson (người Mỹ), ông Bergman (người Hà Lan) và các ông Gialli và Pauli (người Italia). Cả ông Johnson và ông Bergman trong khi không đồng ý về các cấp độ thể hiện

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

cảm xúc cho phép (ông Johnson thiên về trường phái cảm xúc), lại đồng ý về sự tách bạch lý trí với cảm xúc. Những người Mỹ và Hà Lan đều tin rằng có những khoảng thời gian, địa điểm và không gian cụ thể cho lý trí và những khoảng thời gian, địa điểm và không gian cụ thể cho cảm xúc. Lúng túng và thất vọng, người Italia đã “nổi cơn tam bành” ngay giữa buổi họp về những vấn đề nghiêm trọng và chuyên nghiệp.

Hãy để chúng tôi tiếp tục câu chuyện.

Là đại diện từ văn phòng đầu não, ông Johnson cảm thấy rất có trách nhiệm với diễn biến của cuộc họp. Hành vi của những người Italia có vẻ kỳ lạ với ông. Ông Bergman chỉ muốn thảo luận một khía cạnh quan trọng trong sự thống nhất của hệ thống thưởng và họ thậm chí đã không cho ông ta một cơ hội để giải thích đề nghị đó. Hơn nữa, những người Italia đã từ chối đưa ra bất kỳ lập luận vững chắc nào trên bàn đàm phán.

Khi Johnson bước vào phòng của Gialli, ông nói: “Paolo, vấn đề là gì thế? Ông không nên coi mọi thứ nghiêm trọng quá. Nó chỉ là một cuộc thảo luận kinh doanh thôi.”

“Chỉ là một cuộc thảo luận kinh doanh?”, Gialli hỏi với sự giận dữ công khai. “Nó chẳng liên quan gì đến một cuộc thảo luận kinh doanh. Rõ ràng là người Hà Lan đã tấn công chúng tôi. Chúng tôi có những cách riêng để đạt được hiệu quả và người đó đã gọi chúng tôi là điên rồ.”

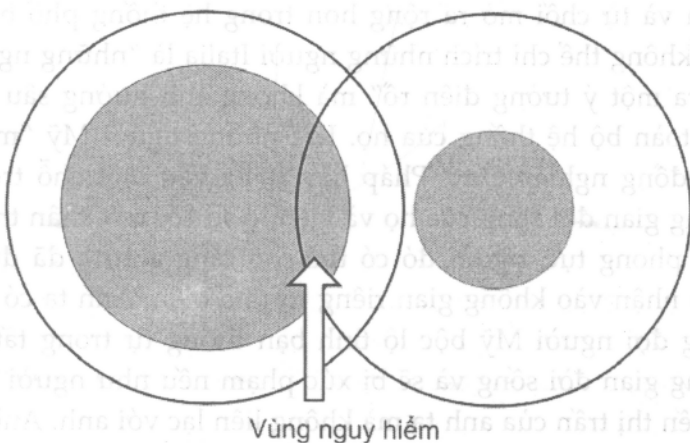
Johnson nói: “Tôi không nghe thấy thế. Đơn giản ông ấy chỉ nói rằng ông ấy thấy ý tưởng về thưởng của nhóm các ông là điên rồ. Tôi biết Bergman và ông ấy không có ý định để cập đến các ông.”

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Gialli trả lời: “Nếu chuyện là vậy, tại sao ông ta lại xử sự thô lỗ thế?”

Johnson nhận ra rằng các đồng nghiệp người Italia đã bị xúc phạm nhiều như thế nào. Ông quay trở lại gặp Bergman, kéo ông ta ra một chỗ và kể lại câu chuyện đã nói với Gialli. “Bị xúc phạm!”, Bergman thốt lên. “Hãy để họ tự kiểm soát để phản ứng lại những lập luận chuyên nghiệp. Tôi không hiểu vì sao họ lại nóng đầu đến vậy. Họ biết chúng tôi đã nghiên cứu sâu hơn về vấn đề này. Hãy để họ lắng nghe trước. Ông phải nhớ rằng những người Latin này không bao giờ muốn bị sự thật làm phiền.”

Hình 7.2. Vùng nguy hiểm: sự va chạm lẫn chiếm riêng biệt



Tất nhiên phản ứng của người Italia là hoàn toàn có thể hiểu được nếu bạn hiểu cảm giác của họ về phần thưởng nhóm là đối lập với phần thưởng cá nhân, sự thông cảm của

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

họ với lực lượng bán hàng và khách hàng và đề xuất mà họ đưa ra là **một sự phổ biến**. Bảo “ý tưởng” đó điên rồ là bảo họ điên rồ và nghi ngờ khả năng đại diện cho quan điểm văn hóa của những người Italia. Nếu họ “nghĩ về nó” và nếu nó đại diện cho “tư duy người Italia” thì đề xuất này là sự ngoại lệ cho danh dự cá nhân họ.

Một vấn đề với sự chông chéo giữa kiểu U và kiểu G là kiểu U nhìn sự vật không mang tính cá nhân còn kiểu G thì đề cao tính cá nhân. Quan điểm của người về sự hiệu quả của phần thưởng nhóm gắn với cảm giác phổ biến của họ về không gian riêng tư. Nó không phải “chỉ là một cuộc thảo luận kinh doanh” xảy ra trong lĩnh vực tách biệt với cá nhân họ, mà là một cuộc thảo luận đụng chạm đến người Italia nhạy cảm và hay suy nghĩ. Niềm vui và nỗi đau, sự chấp nhận và từ chối mở ra rộng hơn trong hệ thống phổ biến. Bạn không thể chỉ trích những người Italia là “những người tạo ra một ý tưởng điên rồ” mà không ảnh hưởng sâu sắc đến toàn bộ hệ thống của họ. Khi những người Mỹ “mời” một đồng nghiệp Đức, Pháp hay Italia vào một chỗ trong không gian đời sống của họ và biểu lộ sự cởi mở, thân thiện theo phong tục, người đó có thể cho rằng anh ta đã được chấp nhận vào không gian riêng tư phổ biến. Anh ta có thể trông đợi người Mỹ bộc lộ tình bạn tương tự trong tất cả không gian đời sống và sẽ bị xúc phạm nếu như người Mỹ đó đến thị trấn của anh ta mà không liên lạc với anh. Anh ta cũng có thể bị xúc phạm bởi một lời chỉ trích chuyên nghiệp mà anh ta coi là sự công kích của một người bạn thân. Hay anh ta có thể bị xúc phạm khi sự ngưỡng mộ như là giữa những kỹ sư điện không đi sâu hơn điều đó.

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Mất mặt

Những nền văn hóa cụ thể, với các khu vực riêng tư nhỏ bé của họ được tách biệt rõ ràng khỏi đời sống công khai, có tự do đáng kể với những câu chuyện trực tiếp. “Đừng coi nó là chuyện cá nhân” là một quan sát thường xuyên. Trong các mối quan hệ với những người phổ biến, cách tiếp cận này có thể là một sự xúc phạm. Các giám đốc người Mỹ và Hà Lan thấy xúc phạm đối tác phổ biến là đặc biệt dễ dàng (xem lại vấn đề xảy ra giữa ông Johnson với những người Italia ở trên). Điều này là do họ không hiểu nguyên tắc mất mặt, thường xảy ra khi có điều gì đó được phổ biến công khai trong khi mọi người lại nhận thức về nó là riêng tư. Điều quan trọng của việc tránh bị mất mặt là tại sao trong các nền văn hóa phổ biến phải tốn nhiều thời gian hơn để đạt được mục đích; cần phải tránh sự đối đầu riêng tư vì những người tham gia không thể coi nó là chuyện cá nhân. Tôi cố gắng tránh yêu cầu nhóm khán giả người Hà Lan phê bình sau buổi hội thảo, kinh nghiệm tương tự như bị bắn bằng súng liên thanh. Tuy nhiên, sau cùng họ có xu hướng hỏi xem buổi hội thảo tiếp theo sẽ diễn ra vào lúc nào. Ngược lại, các giám đốc người Anh và Pháp sẽ có một số đề nghị nhỏ trong khi chúc mừng, là đừng bao giờ phải dự hội thảo lần nữa.

Tại một trường đại học quốc tế mà tôi giảng dạy, tôi đã không thể cho quá điểm bốn trên mười cho một sinh viên Ghana, một thất bại. Tất cả điểm được dán lên bảng. Cậu sinh viên đó nói rằng điều đó sẽ là một sự xúc phạm công khai đối với anh ta, một điều mà một giáo sư đáng kính

như tôi không thể phạm phải, cho dù anh ta đồng ý với điểm đó. Điều tôi nên làm là để chữ "I" (incomplete - không hoàn thành) lên tấm bảng, trong khi vẫn điền điểm thực vào hệ thống.

Sự khác biệt giữa các quốc gia

Các quốc gia có sự khác biệt sâu sắc về sự cụ thể và phổ biến. Điều này được minh họa bởi các phản ứng đối với tình huống sau.

Một giám đốc yêu cầu cấp dưới giúp ông ta sơn lại ngôi nhà. Cấp dưới của ông không thích làm điều này lắm, thảo luận chuyện đó với đồng nghiệp.

- A. Đồng nghiệp lập luận: "Bạn không phải sơn nhà nếu bạn không thích. Ông ta là giám đốc ở nơi làm việc. Còn ở bên ngoài, ông ấy không có thẩm quyền gì".
- B. Người cấp dưới lập luận: "Cho dù tôi không thích lắm, tôi sẽ sơn ngôi nhà. Ông ấy là chủ của tôi và bạn không thể lờ đi chuyện đó được".

Trong các xã hội theo trường phái cụ thể, công việc và cuộc sống riêng tư được tách bạch rõ ràng với nhau, các giám đốc không có xu hướng yêu cầu sự giúp đỡ. Như một người Hà Lan đã trả lời: "Sơn nhà không nằm trong hợp đồng lao động của tôi". Hình 7.3 cho thấy tỷ lệ các giám đốc sẽ không sơn nhà, khoảng 80% hay cao hơn tại Anh, Mỹ, Thụy Sĩ và hầu hết Bắc Âu. 71% người Nhật cũng chọn không, nhưng tại các xã hội châu Á theo trường phái phổ biến như Trung Quốc và Nepal và các xã hội châu Phi như

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Nigeria và Buôckina Faso đã số chọn có. (Ngạc nhiên với kết quả của người Nhật, chúng tôi đã phỏng vấn lại một số người Nhật. Họ trả lời rằng có thể là do người Nhật hầu như không bao giờ sơn nhà, điều đó minh họa cho sự tương đối của số liệu). Chuỗi khác biệt này không quá cao khi chúng ta nhìn vào những khác biệt văn hóa cơ bản ở Chương 3 và 4, tuy nhiên rõ ràng nó là một nguồn gốc của sự thiếu hiểu biết tiềm năng sâu sắc về nhau.

Đàm phán về sự tách biệt văn hóa cụ thể - phổ biến

Làm kinh doanh với một nền văn hóa thiên về phổ biến hơn khiến chúng ta cảm thấy rất mất thời gian. Một số quốc gia từ chối làm kinh doanh trong sự chia nhỏ tinh thần gọi là “thương mại” hay “công việc”, những thứ bị tách ra khỏi phần còn lại của cuộc sống. Tại các nền văn hóa phổ biến, tất cả mọi thứ được kết nối với nhau. Đối tác kinh doanh của bạn có thể muốn biết bạn học ở trường nào, bạn của bạn là ai, bạn nghĩ gì về cuộc sống, chính trị, nghệ thuật, văn học và âm nhạc. Đây không phải là “sự lãng phí thời gian” vì những ưu tiên như vậy bộc lộ tính cách và tạo dựng các mối quan hệ bạn bè. Chúng làm cho sự đối trá là gần như không thể. Với ví dụ trong Chương 1 về công ty Thụy Điển đánh bại công ty Mỹ với sản phẩm vượt trội về công nghệ trong một bản hợp đồng với khách hàng Argentina, đầu tư trước để xây dựng các mối quan hệ trong những nền văn hóa như vậy là quan trọng, nếu không phải là hơn, như bản hợp đồng. Những người Thụy Điển đã dành năm ngày đầu tiên đầu tư vào

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

những việc không liên quan gì đến kinh doanh. Họ chỉ chia sẻ các không gian đời sống phổ biến với những người chủ nhà, nói chuyện về những sở thích chung. Chỉ **sau khi** mỗi quan hệ “không gian riêng tư” đã được thiết lập thì những người Argentina mới sẵn sàng nói chuyện kinh doanh. Và nó phải bao gồm một số, chứ không phải chỉ là một không gian đời sống. Ngược lại, những người Mỹ chỉ đầu tư hai ngày để biết rằng họ có một sản phẩm và một bài thuyết trình vượt trội, và sau đó bị từ chối.

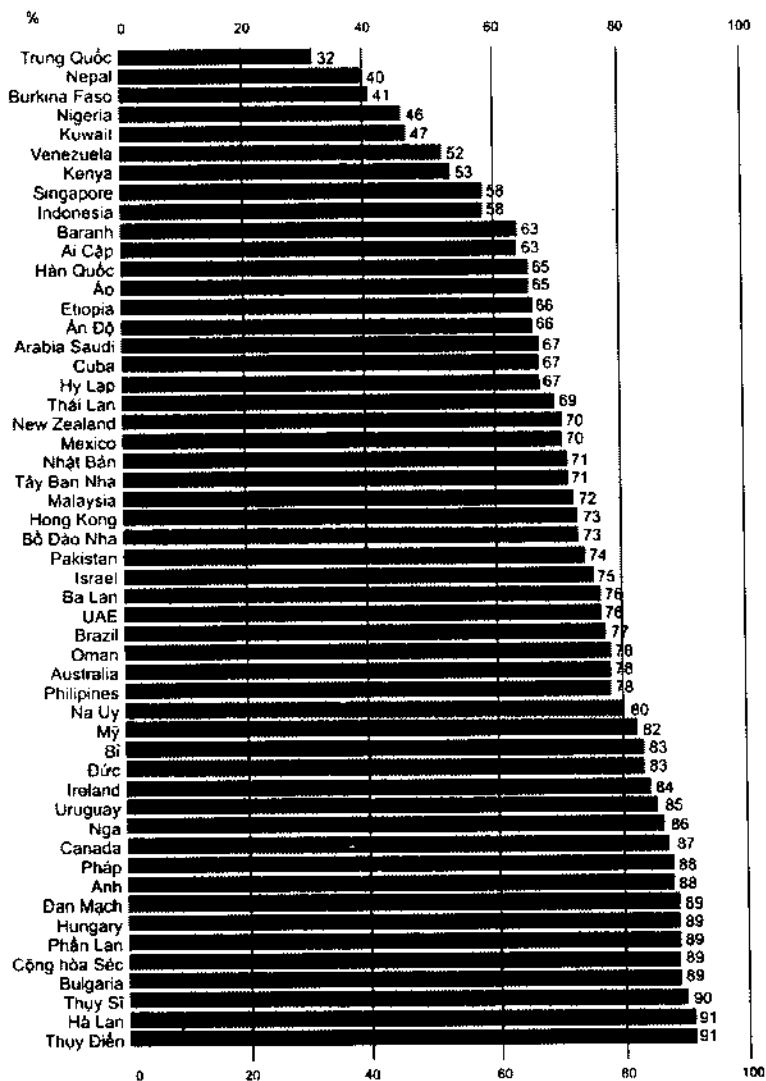
Nó thật sự là vấn đề ưu tiên. Bạn có bắt đầu với đề xuất cụ thể và trung lập và sau đó làm quen với những người hứng thú với đề xuất đó? Hay bạn bắt đầu với những người bạn có thể tin tưởng vì bạn đã mời họ vào các không gian đời sống và sau đó chuyển sang vấn đề kinh doanh? Cả hai cách tiếp cận đều dễ hiểu với những ai sống trong nền văn hóa đó, những cách lại đối lập lại với nhau. Đội của công ty Mỹ thấy họ thường xuyên bị chen ngang bởi những câu hỏi “cá nhân” và “những trò xao lãng xã hội” và khi chiếc máy bay của công ty đến theo lịch để đưa họ về nhà, họ vẫn chưa hoàn thành xong chương trình làm việc. Những người Argentina, đối với những người Mỹ, có vẻ không thể hay không sẵn sàng đạt thỏa thuận. Còn với họ, những người Argentina, những người Mỹ là quá trực tiếp, quá lạnh lùng và huênh hoang. Họ đã ngạc nhiên trước niềm tin hiển nhiên của người Mỹ rằng bạn có thể sử dụng logic để bắt ai đó đồng ý với bạn.

Nói cách khác, sự cụ thể và phổ biến là về các chiến thuật tiếp cận người khác.

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Hình 7.3. Sơn nhà

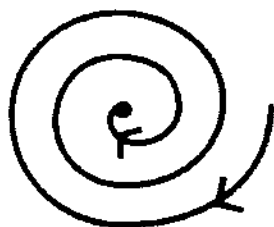
Phần trăm những người trả lời chọn không sơn ngôi nhà



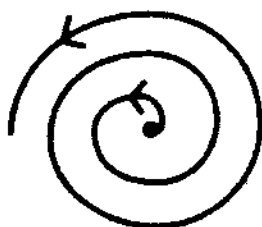
CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình vẽ bên trái trong Hình 7.4 cho thấy chiến thuật phổ biến điển hình thường thấy ở Nhật Bản, Mexico, Pháp và phần lớn Nam Âu và châu Á. Ở đây, bạn “đi lòng vòng xung quanh” người lạ, tiếp cận anh ta một cách dài dòng và nói về những điều cụ thể trong kinh doanh chỉ sau khi các mối quan hệ về lòng tin đã được thiết lập. Ở phía bên phải của hình, bạn “đi thẳng vào vấn đề”, đối với những người trung lập, các khía cạnh “mục tiêu” trong bản hợp đồng kinh doanh và nếu người khác vẫn còn đang hứng thú thì bạn phải “đi lòng vòng xung quanh”, biết về họ để ký hợp đồng dễ dàng hơn.

Hình 7.4. Đi lòng vòng xung quanh và đi thẳng vào vấn đề



Phổ biến, ngữ cảnh cao
(từ cái chung
đến cái cụ thể)



Cụ thể, ngữ cảnh thấp
(từ cái cụ thể
đến cái chung)

Cả hai cách tiếp cận đều có thể tiết kiệm thời gian. Trong cách tiếp cận phổ biến bạn không bị mắc kẹt vào một mối quan hệ tám năm với một đối tác không trung thực vì bạn có thể phát hiện bất kỳ khía cạnh xấu xa từ sớm. Trong cách tiếp cận cụ thể, bạn không lãng phí thời gian ăn tối với một

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

người không cam kết đầy đủ với những điều cụ thể của bản hợp đồng.

Các nền văn hóa cụ thể và phổ biến đôi khi được gọi là **ngữ cảnh thấp** và **cao**. Ngữ cảnh phải liên quan đến việc bạn đã biết được bao nhiêu trước khi giao tiếp hiệu quả có thể xuất hiện, những tri thức chung đã được chia sẻ thế nào, bởi ai trong khi nói chuyện với người khác, có bao nhiêu sự tham khảo ngụ ý một nền tảng chung. Các nền văn hóa với ngữ cảnh cao như Nhật Bản và Pháp tin rằng những người lạ phải được “biết đầy đủ” trước khi thảo luận chính xác về kinh doanh. Các nền văn hóa với ngữ cảnh thấp như Mỹ hay Hà Lan tin rằng mỗi người lạ nên chia sẻ cách làm luật và có càng ít các cấu trúc ban đầu càng tốt. Các nền văn hóa với ngữ cảnh thấp có xu hướng thích nghi và linh hoạt. Các nền văn hóa với ngữ cảnh cao giàu có và tinh tế, nhưng mang quá nhiều “hành lý” và có thể không bao giờ thật sự dễ chịu đối với người nước ngoài, những người không bao giờ trở thành bản xứ. Ví dụ, ngày càng có nhiều chứng cứ rằng những người phương Tây làm việc cho các công ty Nhật Bản không bao giờ được coi là “người mình”. Nó cũng khó khăn tương tự để cảm thấy được hoàn toàn chấp nhận trong sự giàu có về văn hóa của Pháp với hàng nghìn những mối liên kết phổ biến của nó.

Có một xu hướng đối với các nền văn hóa cụ thể là nhìn vào các mục tiêu, những thứ cụ thể trước khi xem xét chúng liên quan với nhau như thế nào. Xu hướng chung đối với các nền văn hóa phổ biến là nhìn vào các mối quan hệ và liên kết trước khi xem xét tất cả các thành phần tách biệt. Hình dạng này là vòng tròn.

Ảnh hưởng của định hướng cụ thể phổ biến tới kinh doanh

Việc những người Mỹ chọn quản lý-bằng-mục tiêu (MBO) và trả lương-theo-thành tích là những công cụ ưu tiên để thúc đẩy nhân viên làm việc đã chứng minh phần nào cho định hướng cụ thể của họ. Trong MBO, đầu tiên bạn đồng ý với "các mục tiêu", những cái cụ thể. Giám sát A đồng ý với cấp dưới B rằng B sẽ làm việc hướng đến các mục tiêu đã thống nhất trong quý tới và sự đánh giá công việc của anh ta sẽ làm mốc cho các mục tiêu thống nhất đó. Đạt được đầy đủ mục tiêu sẽ tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa A và B. Điều gì có thể công bằng và logic hơn? Tại sao cả thế giới không đồng ý với chuyện này?

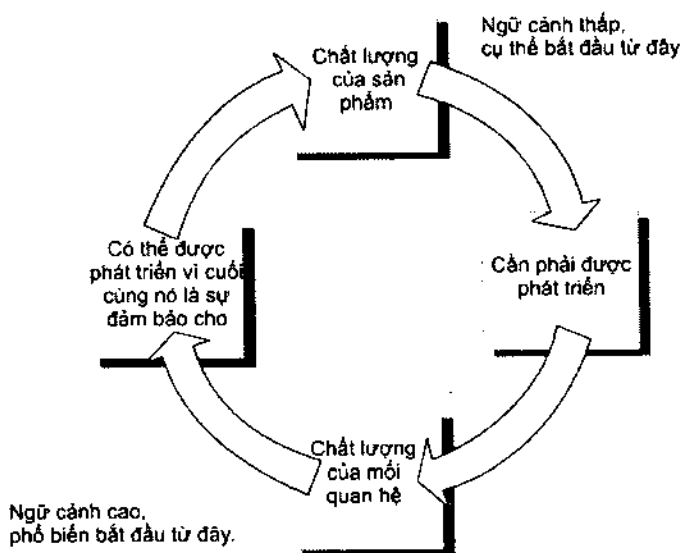
Hệ thống này không hấp dẫn đối với các nền văn hóa phổ biến vì họ tiếp cận vấn đề từ hướng ngược lại. Đó là **mối quan hệ giữa A và B làm tăng hay giảm kết quả, chứ không phải là gì khác**. Mục tiêu hay những cái cụ thể có thể đã lỗi thời khi có sự đánh giá. B có thể đã không thực hiện được như đã hứa cho dù anh ta có làm được những điều giá trị hơn trong hoàn cảnh khác. Chỉ có các mối quan hệ lâu bền và chặt chẽ mới có thể kiểm soát được những thay đổi bất ngờ kiểu này. Các bản hợp đồng được coi là lạc hậu trong những nền văn hóa như vậy.

Ví dụ, nền văn hóa công ty Nhật Bản sử dụng các thuật ngữ xa lạ với người phương Tây, rõ ràng có mục đích đặt sự phổ biến trước cái cụ thể. Họ nói về "thời gian chấp nhận", thời gian cần thiết để thảo luận về các thay đổi dự kiến trước

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

khi thi hành chúng. Họ nói về *nemawashi*, nghĩa là buộc các rễ cây lại với nhau trước khi đem trồng xuống. Nó đề cập việc tham khảo ý kiến rộng rãi trước khi cho thi hành những thay đổi. Tất cả những điều này hợp thành “đi vòng quanh trước khi đi tới đích” mà chúng ta thấy trong Hình 7.4.

Hình 7.5. Vòng tròn cụ thể-phổ biến



Trả lương-theo-thành tích không phổ biến lắm trong các nền văn hóa phổ biến vì nó chia rẽ các mối quan hệ một cách tùy tiện. Nó nói rằng “bạn chỉ chịu trách nhiệm với những gì bạn bán vào tháng này” trong khi thật ra có thể những nhân viên bán hàng khác đã giúp đỡ bạn, cấp trên đã truyền cảm

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

hứng cho bạn hay hướng dẫn cho bạn hành động theo những cách hiệu quả hơn. Tuyên bố hầu hết hay tất cả phần thưởng là của bạn đã phủ nhận tầm quan trọng của các mối quan hệ, bao gồm cả những cảm xúc yêu mến và tôn trọng đối với cấp trên và đồng nghiệp, những người bạn có các mối quan hệ phổ biến và các không gian đời sống riêng tư được chia sẻ.

Những quy tắc như “không kết hợp kinh doanh với niềm vui” và “không nói chuyện công việc” chứng minh cho mong muốn giữ các không gian đời sống riêng tách biệt tại một số quốc gia. Người ta có thể cho rằng sẽ khó hơn để ép buộc hay hạ thấp ai nếu như cuộc sống của họ bị phân chia thành nhiều phần khác nhau. Trong tình huống này, một khu vực đời sống có thể bị xâm chiếm và họ có thể yêu cầu các nguồn lực họ có trong các khu vực khác. Những nền văn hóa phổ biến có “tất cả trứng trong một chiếc giỏ”. Một lần nữa, chúng ta nói về sự phân biệt tương đối chứ không phải hoàn toàn. Luôn có một kiểu hàng rào giữa các không gian đời sống trong hầu hết các nền văn hóa.

Các nền văn hóa phổ biến có xu hướng hạ thấp thu nhập và sự di chuyển của nhân viên vì tầm quan trọng của “sự trung thành” và vô số các quan hệ con người. Họ có xu hướng không “săn đầu người” hay thu hút những nhân viên từ các công ty khác với mức lương (cụ thể) cao. Ít người nhận được đề nghị hơn trong các nền văn hóa phổ biến vì sợ phá vỡ các quan hệ và vì những cổ đông (thường là các ngân hàng) có mối quan hệ lâu dài và có cổ phần trong công ty của nhau và ít bị thúc đẩy bởi giá các cổ phiếu.

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Khó khăn trong đánh giá

Các nền văn hóa cụ thể thấy dễ dàng hơn trong việc chỉ trích người khác mà không phải huỷ hoại toàn bộ không gian đời sống, mục tiêu của lời chỉ trích đó. Có ít nhất hai trường hợp công ty gặp thảm họa khi những lời chỉ trích trong đánh giá thành tích bởi các cấp trên người phương Tây đã dẫn tới việc họ giết chết những mục tiêu công kích mình.

Trong trường hợp thứ nhất, một bác sỹ người Hà Lan với nhiệm vụ đánh giá cấp dưới người Trung Quốc trong một công ty đã có một “buổi nói chuyện thẳng thắn” về những thiếu sót của ông này. Theo quan điểm của bác sĩ, những sai sót này có thể dễ dàng sửa chữa bằng những khóa đào tạo của công ty. Tuy vậy, đối với bác sỹ người Trung Quốc, người đã làm việc gần gũi với bác sỹ người Hà Lan và coi là “người cha tinh thần”, lời phê bình là một bản cáo trạng gay gắt, một sự phủ nhận hoàn toàn và một sự phản bội sự tin tưởng lẫn nhau. Sáng hôm sau, bác sỹ người Trung Quốc đã đâm chết người chỉ trích mình. Thật dễ dàng tưởng tượng ra bóng ma của ông bác sỹ người Hà Lan phản đối chuyện ông chưa bao giờ nói đồng nghiệp người Trung Quốc của mình là một người tuyệt hảo, ông chỉ lo lắng về thuốc uống của người Trung Quốc mà thôi.

Trong trường hợp thứ hai, một nhân viên ở Trung Phi đã đầu độc ông giám đốc người Anh đã sa thải mình, có vẻ như cùng với sự đồng lõa của những nhân viên châu Phi khác. Gia đình của nhân viên này có nhiều đứa con đang chết đói và ông đã ăn trộm thịt từ căng-tin của công ty. Trong một

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

nền văn hóa phổ biến, “ăn trộm” không dễ dàng được tách rời với các điều kiện gia đình và phương Tây không có thói quen phân biệt một “tội ác chính thức” với một “vấn đề của gia đình”.

Tuy nhiên, chúng ta phải cẩn thận không xem các nền văn hóa phổ biến là “cổ lỗ”. Các công ty Nhật Bản trả lương nhiều hơn cho những nhân viên mà gia đình có nhiều thành viên hơn, giúp đỡ tìm kiếm nhà cửa và thường cung cấp các phương tiện giải trí, nghỉ ngơi và các sản phẩm của công ty với mức giá ưu đãi. Chúng tôi sẽ dùng hai câu hỏi sau để kiểm tra sự phổ biến văn hóa.

- A. Một số người nghĩ rằng công ty phải lo chuyện nhà cửa cho nhân viên. Vì thế, công ty phải trợ giúp nhân viên tìm kiếm nhà ở.
- B. Những người khác nghĩ rằng trách nhiệm tìm kiếm nhà cửa là của nhân viên mà thôi. Nếu công ty giúp đỡ, đó chỉ là việc tốt của công ty.

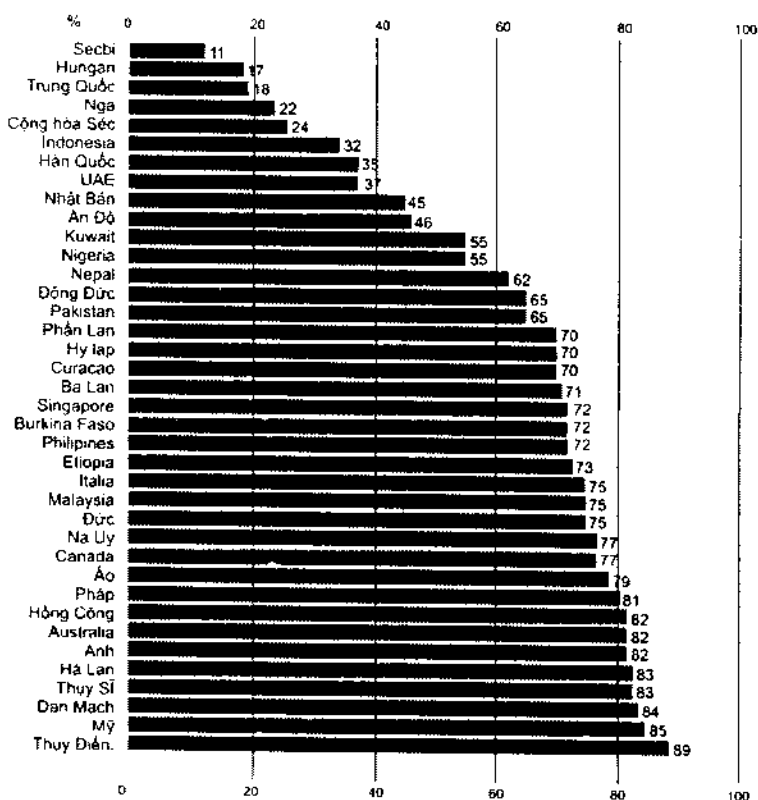
Hình 7.6 cho thấy phần trăm những giám đốc không nghĩ rằng tìm nhà cho nhân viên là trách nhiệm của công ty. Chỉ có 45% giám đốc người Nhật nghĩ rằng đó không phải là trách nhiệm của công ty, đối lập với 85% số giám đốc người Mỹ nghĩ như vậy. Đa số giám đốc Bắc Âu không nghĩ rằng công ty sẽ giúp đỡ, nhưng tại các quốc gia châu Á, đa số người lại làm chuyện này. Ngoại lệ là Singapore, nơi các nguyên tắc phương Tây đã trở nên phổ biến. Cũng thú vị khi để ý rằng ảnh hưởng của các chế độ Cộng sản tại nhiều nước châu Âu xuất hiện ngay ở phần trên cùng của biểu đồ.

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Các khách hàng người Nhật có thể từ chối những hàng hóa nhập khẩu của phương Tây vì giá trị của họ là cụ thể; các công ty Nhật Bản sản xuất hàng hóa với lợi ích phổ biến trong toàn bộ xã hội. Vì thế, cái chúng ta mua được là nhiều hơn chỉ một chiếc xe máy Honda; chúng ta “mua” sự phát triển kinh tế và xã hội cho xã hội chúng ta, một khái niệm phổ biến cao.

Hình 7.6. Công ty có nên cung cấp nhà ở?

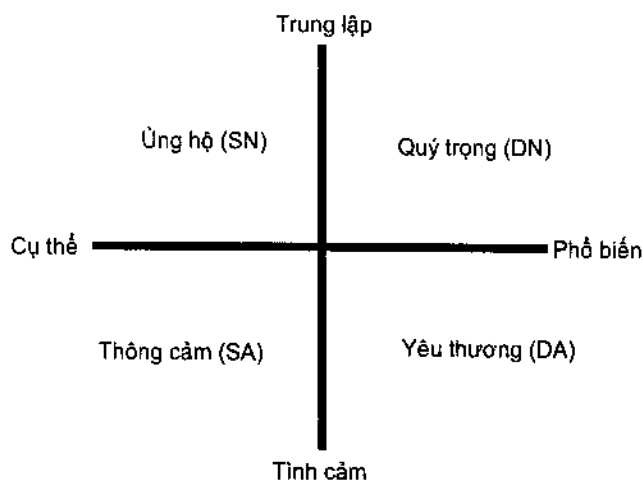
Phần trăm người trả lời không đồng ý.



Sự kết hợp giữa cảm xúc và liên quan

Tất nhiên, có nhiều sự kết hợp các cấp độ xúc cảm hay tình cảm (từ cao đến thấp, hay trung lập) với “phạm vi” của nó (phổ biến một số không gian đời sống hay giữ nguyên cái riêng). Một đối tác doanh nghiệp có thể có nhiều cảm xúc hay độ thể hiện ra ngoài cho dù họ không liên quan đến bạn. Anh ta có thể trầm tĩnh và trung lập mặc dù vẫn liên quan chặt chẽ với các không gian đời sống của bạn. Anh ta có thể thể hiện ra ngoài và có liên quan, hay trung lập và không liên quan. Bốn kiểu kết hợp này được Talcot Parsons³ miêu tả, tạo ra bốn kiểu phản ứng cơ bản trong Hình 7.7.

Hình 7.7. Cung phản tư cảm xúc



Nguồn: Talcot Parsons, *Hệ thống xã hội*, The Free Press, New York 1951.

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Trong mỗi tương tác phổ biến - tình cảm (DA), phần thưởng liên quan được trông đợi là **sự yêu thương**, một niềm vui thích được thể hiện mạnh mẽ, lan truyền trong nhiều không gian đời sống. Trong mỗi tương tác phổ biến - trung lập (DN), phần thưởng được trông đợi là **sự quý trọng**, một sự khâm phục được thể hiện ít mạnh mẽ hơn nhưng cũng lan sang nhiều không gian đời sống. Trong mỗi tương tác cụ thể - tình cảm (SA), phần thưởng được mong đợi là **sự thích thú**, một niềm vui thích được thể hiện mạnh mẽ dành riêng cho một dịp cụ thể. Trong mỗi tương tác cụ thể - trung lập (SN), phần thưởng được mong đợi là **sự ủng hộ**, một công việc, một nhiệm vụ, hay sự thể hiện tích cực trong một dịp cụ thể, cho dù là sự ủng hộ trung lập. Tất nhiên, bốn phần tư này cũng có thể bao gồm các đánh giá tiêu cực: **thù ghét** (DA), **thất vọng** (DN), **từ chối** (SA) và **chỉ trích** (SN). Quan trọng là phải nhớ rằng sự yêu thương và thông cảm có mặt trái của nó là thù ghét và từ chối, trong khi các nền văn hóa trung lập hơn không mạo hiểm với những cảm xúc cực đoan như vậy.

Chúng tôi đã cố gắng đo lường những ưu tiên tương đối của các quốc gia đối với sự yêu thương, thông cảm, sự thích thú hay ủng hộ bằng cách hỏi câu hỏi sau, câu hỏi được lấy từ công trình trước đây của L. R. Dean⁴.

Loại người nào sau đây bạn muốn có ở xung quanh bạn? Đọc kỹ những đoạn miêu tả và khoanh tròn vào lựa chọn gần nhất với ưu tiên thứ nhất và thứ hai của bạn.

A. Chấp nhận hoàn toàn con người bạn và cảm thấy có trách nhiệm với các vấn đề cá nhân và sức khoẻ của bạn (kết hợp phổ biến và tình cảm: sự yêu thương).

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- B. Làm việc của họ, tập trung vào công việc của họ và để cho bạn tự do làm điều tương tự (cụ thể và trung lập: ủng hộ).
- C. Cố gắng phát triển bản thân và có những lý tưởng và mục tiêu cụ thể trong cuộc sống (phổ biến và trung lập: quý trọng).
- D. Thân thiện, sôi nổi và thích gặp gỡ để nói chuyện hòa nhập (cụ thể và tình cảm: thích thú).

Hình 7.8 cho thấy kết quả của một số quốc gia trong bài tập này. Chúng ta thấy cách tiếp cận điển hình của người Mỹ là hoàn toàn gần gũi với cảm xúc và sự cân bằng giữa cái cụ thể và cái phổ biến. Những người Đông và Tây Đức giống nhau trong các cấp độ cảm xúc, nhưng những người Đông Đức đánh giá cao hơn sự cụ thể, nếu như không muốn nói là cụ thể như người Ba Lan hay người Nhật. Một lần nữa, không có một quy luật rõ ràng nào cho các châu lục, mặc dù nếu chúng tôi cố gắng tạo ra các khác biệt văn hóa theo vùng quan trọng nhất, chúng ta sẽ có sự phân chia như sau.

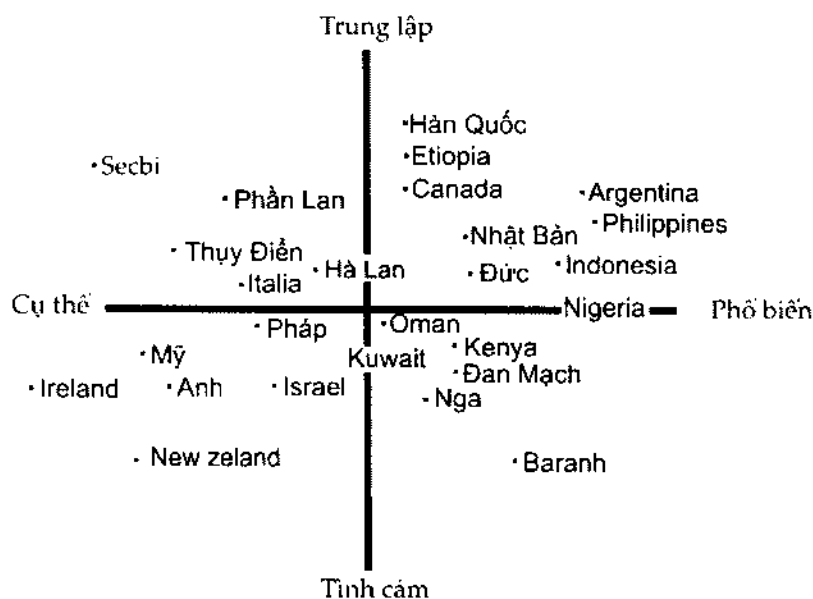
Nhiệt tình của người Mỹ (bờ biển phía tây) có xu hướng xuất hiện trong các vấn đề và nguyên nhân cụ thể và thuộc vào những chiếc hộp tách biệt, nghĩa là bảo tồn các cây quý hiếm, sự đầu thai, công nghệ nano, hiện thực ảo... Các nền văn hóa DA tràn sang các không gian đời sống. Không tôn trọng một thành viên trong gia đình là sự ô nhục cho cả gia đình và cần phải trả thù. Bạn có thể không làm việc trong một công ty vì chú của bạn đã có một mối thù từ mười năm trước với một nhân viên của công ty đó.

Có một lần, một giám đốc người Hà Lan và một giám đốc người Bỉ không đồng ý với nhau về vấn đề tài chính trong

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

chính trị. Vị giám đốc người Hà Lan để cho sự bất đồng đứng yên, tách biệt và cố gắng hợp tác trong các vấn đề kinh doanh khác. Nhưng với giám đốc người Bỉ, bất đồng của họ đã phủ kín lên mọi chuyện. Vị giám đốc người Hà Lan không thể là một đối tác tin cậy nếu như quan điểm của ông ta về vấn đề tài chính sai lệch đến vậy. Mong muốn của người Hà Lan chuyển sang các vấn đề kinh doanh khác là sự coi thường cảm giác của người Bỉ về sự bất đồng sâu sắc trong mối quan hệ của họ. Các hợp đồng kinh doanh giữa hai bên đã bị hủy.

Hình 7.8. Bạn thích ai ở xung quanh bạn?

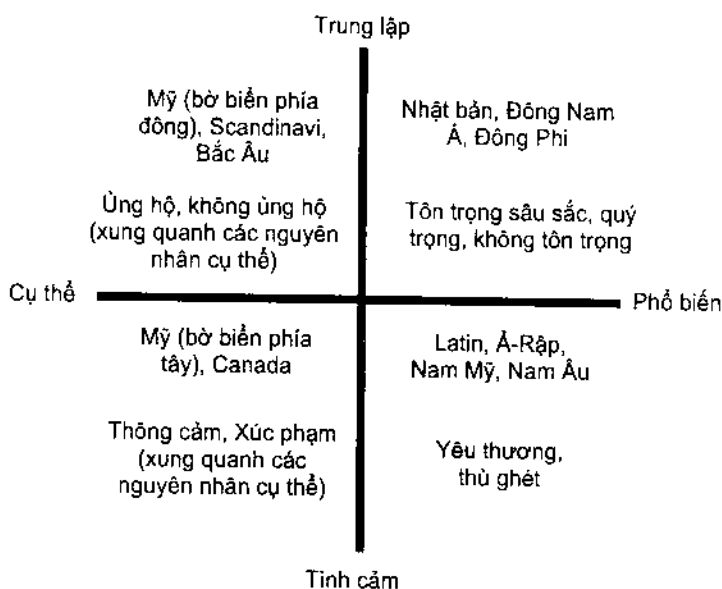


Những người Bắc Âu, đặc biệt là vùng Scandinavi, có vẻ ít cụ thể hơn người Mỹ, nhưng lại ủng hộ cảm xúc công khai

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

nhiều hơn. Tuy nhiên, giống như người Nhật, họ cấm rượu để giải phóng những kìm nén. Thiếu cảm xúc rõ ràng không có nghĩa là mọi người không thông cảm với nhau. Nó có nghĩa là “một bàn đạp mềm” được dùng để liên lạc giữa các cảm xúc nhưng tất nhiên những dấu hiệu nhỏ này nói một thứ âm lượng chỉ cho người tiếp nhận có thể hiểu.

Hình 7.9. Các khác biệt văn hóa theo vùng



Hoà hợp giữa các nền văn hóa cụ thể - phổ biến

Có thể đây là lĩnh vực mà sự cân bằng là quan trọng nhất, từ cả khía cạnh cá nhân và công ty. Thái cực cụ thể có thể dẫn

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

tới sự chia rẽ và thái cực phổ biến tới sự thiếu tầm nhìn; một sự va chạm giữa chúng tạo ra sự tê liệt. Sự tác động lẫn nhau giữa hai cách tiếp cận này là có lợi nhất nếu biết rằng sự riêng tư là cần thiết nhưng tách biệt hoàn toàn của cuộc sống riêng tư có thể dẫn tới sự xa lánh và tính thiên cận; rằng kinh doanh là kinh doanh, nhưng các mối quan hệ ổn định và gắn bó cũng mang những tình cảm sâu đậm.

Sự cần thiết cho sự tác động lẫn nhau được thể hiện trong trường hợp tiếp theo.

Vào cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990, xu hướng liên kết nổi lên mạnh mẽ trong ngành công nghiệp hàng không. John Perrish của British Airways đang ngồi tại bàn làm việc và tự hỏi nên làm gì trong các cuộc thảo luận gần đây về liên kết với US Air. Là Giám đốc marketing ông lo lắng rằng kết quả của các nghiên cứu khách hàng sẽ huỷ hoại sự phát triển dài hạn của hãng hàng không phục vụ khách hàng trên toàn cầu: các nghiên cứu cho thấy các khách hàng người Mỹ ngày càng ít mong muốn trả giá vé cao hơn. Cạnh tranh giữa các hãng hàng không của Mỹ là về giá hơn là về chất lượng.

Tại châu Âu, ghế dành cho thương nhân vẫn có giá cao và cạnh tranh nhằm vào sự thoải mái, chất lượng bữa ăn và sự linh hoạt trong việc thay đổi tuyến đường bay. Có vẻ là dịch vụ được nhìn theo các cách rất khác biệt bởi các hành khách Mỹ và châu Âu. Toàn cầu hóa, kết quả của các liên minh, sẽ buộc các đối tác suy nghĩ lại điều gì một khách hàng toàn cầu đích thực trông đợi.

Peter Butcher, đồng nghiệp của John ở US Air, người hay so sánh cay độc và thường nói: "John, ông có thể nói rằng tại Mỹ chúng ta có xu hướng phục vụ khách hàng như "một miếng thịt" cần phải

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

bay từ New York đến Los Angeles, và tại châu Âu người ta sẵn sàng tính đến dạ dày của họ với thêm 300 đô la trong một chuyến bay kéo dài một giờ đồng hồ". Quả thật, tại British Airways, hành khách bay từ London đến Amsterdam được phục vụ một bữa ăn nhanh trên chuyến bay chỉ kéo dài không quá 40 phút. Câu trả lời của John cũng chưa cay không kém: "Tôi nhớ có lần tôi bay trên chuyến hạng nhất từ Detroit tới Chicago, chỉ hơn một giờ đồng hồ. Nó khởi hành lúc 6h30 và gần 7h, rất lâu sau khi dây an toàn của chúng tôi đã lỏng hết ra. Tôi tự hỏi bao giờ bữa sáng sẽ được phục vụ. Tôi không thể ngủ thấy mùi gì. Tôi hỏi tiếp viên trên chuyến bay bao giờ tôi có thể có một bữa sáng. Tôi đã làm cô ta ngạc nhiên với câu hỏi đó. Hai phút sau cô ta quay lại với một nụ cười và hỏi: "Thưa ông, chúng tôi có bánh quy và khoai tây chiên, ông thích loại nào?" Tôi nói rằng một cốc cà phê là đủ rồi."

Khi mong muốn của các hành khách là rất khác nhau trên toàn thế giới, bạn sẽ khuyên John và Peter như thế nào để tiếp cận chiến dịch marketing toàn cầu của họ?

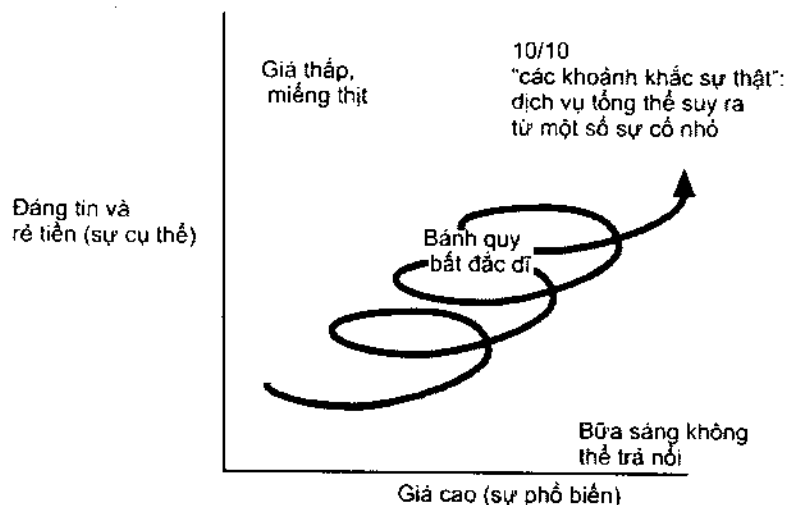
Hiển nhiên là hành khách và các hãng hàng không Mỹ cùng chia sẻ một nhận thức về mối quan hệ rất cụ thể. Bạn là người cần phải đi từ A đến B một cách an toàn, đáng tin cậy và rẻ tiền. Tại châu Âu và châu Á sự liên quan được nhận thức là vượt qua cả độ an toàn và tin cậy. Ví dụ, khi bay với Singapore Airlines, chúng ta có thể thấy một nhu cầu chung liên quan đến tất cả mọi người. Mối quan hệ phổ biến này được thể hiện bởi dịch vụ, thức ăn và thái độ phục vụ tuyệt vời. Tại nhiều hãng hàng không Mỹ và một số hãng hàng không châu Âu, cả hành khách và hãng hàng không đều không thấy nhu cầu phải liên quan vượt quá một chuyến bay

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

an toàn và nhanh chóng với giá càng thấp càng tốt. Điều đó phụ thuộc vào quyết định của khách hàng.

Tuy nhiên, trong trường hợp của British Airways và US Air, điều đó không đơn giản thế. Để phục vụ một khách hàng toàn cầu, họ cần quyết định cấp độ hợp nhất nào là cần thiết. Ví dụ, KLM và NorthWest Airlines đã quyết định kết hợp các kế hoạch và các bộ phận của hệ thống đặt vé và tài chính lại với nhau. Nhưng dịch vụ của KLM vẫn rất khác so với dịch vụ của NorthWest Airlines.

Hình 7.10. Các khoảnh khắc sự thật



Bạn sẽ làm gì nếu như liên minh vượt quá vấn đề chuyên môn và bao gồm cả dịch vụ trên máy bay? Một sự thỏa hiệp

là không mong muốn vì không nhiều hành khách thích bánh quy hay những bữa sáng bất đắc dĩ. SAS đã cố gắng đưa ra giá vé doanh nhân để khách hàng cho thêm sự lựa chọn. Nhưng còn việc phục vụ một khách hàng toàn cầu? Câu hỏi đầy thử thách này trở thành: sự tuyệt hảo của những dịch vụ cụ thể của chúng ta có thể làm tăng chất lượng trong cách tiếp cận của khách hàng như thế nào? Hình ảnh hòa hợp có thể được thấy trong Hình 7.10.

Tự kiểm tra

Xem xét câu hỏi sau:

Một nhóm các giám đốc và nhà phân tích tài chính đang tranh luận xem mối quan hệ giữa lợi nhuận và những cổ đông, đặc biệt là giữa công ty và khách hàng, có tạo ra cách giám sát hiệu quả tổ chức tốt nhất không. Các vị trí sau được ưu tiên:

1. Phản hồi trong các mối quan hệ khách hàng gắn gũi là lời khuyên kịp thời nhất về sự hiệu quả doanh nghiệp. Giá trị của nó là sự giới hạn. Lợi nhuận đo được những gì mà mối quan hệ tạo ra, chứ không phải những gì mà nó được đóng góp hay góp vốn.
2. Phản hồi trong các mối quan hệ khách hàng gắn gũi là lời khuyên kịp thời nhất về sự hiệu quả doanh nghiệp. Vì khách hàng tạo ra các quỹ mang lại lợi nhuận, chất lượng của những quan hệ này quyết định đến lợi nhuận.
3. Giá trị lợi nhuận hay cổ đông là tiêu chuẩn cơ bản của sự hiệu quả doanh nghiệp vì nó là kết quả của sự đo lường chính xác về tầm quan trọng và giá trị của tất cả các hoạt động của những cổ đông khác.

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

4. Giá trị lợi nhuận hay cố đồng là tiêu chuẩn cơ bản của sự hiệu quả doanh nghiệp vì nó là kết quả của sự đo lường chính xác rằng người lao động làm việc vì tư bản và doanh nghiệp tồn tại để làm giàu cho các ông chủ.

Xác định “1” cho cách tiếp cận mà bạn thích và “2” cho sự lựa chọn thứ hai của bạn. Tương tự, hãy chỉ ra bạn tin tưởng cách nào sẽ được ủng hộ bởi những đồng nghiệp thân tín nhất của bạn.

Câu hỏi này cho thấy rất rõ ràng bốn cách tiếp cận của một tiêu chuẩn cần được dùng để xác định hiệu quả doanh nghiệp. Nếu bạn nghĩ một tổ chức về cơ bản là một cỗ máy kiếm tiền, bạn sẽ chọn câu trả lời số 4. Câu trả lời số 1 phủ định sự cụ thể, trong khi câu trả lời số 2 là sự hòa hợp bắt đầu từ xuất phát điểm phổ biến. Câu trả lời số 3 hòa hợp trách nhiệm phổ biến, bắt đầu từ xuất phát điểm cụ thể của giá trị lợi nhuận hay cố đồng.

Những lời khuyên thiết thực cho việc làm kinh doanh trong các nền văn hóa theo trường phái cụ thể và phổ biến

Nhận ra các sự khác biệt

Cụ thể	Phổ biến
1. Trực tiếp, có mục đích trong quan hệ.	1. Gián tiếp, loay hoay, có vẻ “không có mục đích” trong quan hệ.
2. Chính xác, thẳng thừng, dứt khoát và minh bạch.	2. Hay lẫn tránh, lịch thiệp, mơ hồ, thậm chí là không rõ ràng.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- | | |
|--|--|
| 3. Các nguyên tắc đạo đức nhất quán đứng độc lập với người được nói đến. | 3. Nguyên tắc đạo đức phụ thuộc nhiều vào tình huống, phụ thuộc vào người và hoàn cảnh gặp phải. |
|--|--|

Lời khuyên khi làm kinh doanh với:

Những người theo hướng cụ thể (cho những người theo hướng phổ biến)	Những người theo hướng phổ biến (cho những người theo hướng cụ thể)
1. Nghiên cứu các mục tiêu, nguyên tắc và các mục đích của tổ chức cụ thể mà bạn đang đàm phán.	1. Nghiên cứu lịch sử, hoàn cảnh và viễn cảnh tương lai của tổ chức phổ biến mà bạn mong đợi sẽ cùng làm ăn.
2. Nhanh chóng, có mục đích và hiệu quả.	2. Kiên nhẫn và nhớ rằng có nhiều con đường dẫn tới Roma.
3. Sắp xếp buổi họp theo thời gian, có giờ nghỉ và giờ họp.	3. Để cho buổi họp tự trôi đi, thỉnh thoảng mới tác động đến nó.
4. Không sử dụng các kỹ năng nhắc đến tên tuổi hay chức danh không liên quan đến vấn đề đang được thảo luận.	4. Tôn trọng danh vị, tuổi tác, các mối liên kết, cho dù vấn đề đang thảo luận có là gì.

Chúng ta có liên quan tới mức nào?

Khi quản lý và khi bị quản lý

Những người theo hướng cụ thể	Những người theo hướng phổ biến
1. Quản lý là sự hiện thực hóa các mục tiêu và tiêu chuẩn với các phần thưởng kèm theo.	1. Quản lý là quá trình cải thiện liên tiếp trong đó chất lượng được cải thiện.
2. Công việc cá nhân và doanh nghiệp được tách biệt với nhau.	2. Các vấn đề cá nhân và doanh nghiệp liên quan với nhau.
3. Xung đột giữa các lợi ích không được tán thành.	3. Xem xét toàn bộ hoàn cảnh của nhân viên trước khi phán xét anh ta.
4. Các chỉ dẫn rõ ràng, chính xác và chi tiết được xem là bảo đảm cho sự phục tùng tốt hơn, hay cho phép nhân viên bất đồng quan điểm trong những giới hạn rõ ràng.	4. Các chỉ dẫn mơ hồ và không rõ ràng được xem là cho phép hiệu phản ứng tinh tế qua đó nhân viên có thể phán xét cá nhân.
5. Bắt đầu bản báo cáo với tổng kết của lãnh đạo.	5. Kết thúc bản báo cáo với một cái nhìn tổng quan mang tính kết luận.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Nguồn tham khảo

1. Lewin, K., *Một số khác biệt xã hội-tâm lý giữa Mỹ và Đức đã biên tập.*, Các nguyên tắc tâm lý topo, 1936.
2. Feiffer, J., *Giữ tôi*, Knopf, New York, 1968.
3. Parsons, T. và Shils, E.A., *Hướng tới một lý thuyết chung về hành động*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1951, trang 128-33.
4. Dean, L.R., *Các biến mẫu: một số hoạt động kinh nghiệm*, American Sociological Review, No. 26, 1961, trang 80-90.

8

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

Mọi xã hội đều ban cho một số thành viên nhất định địa vị cao hơn các thành viên khác, với nghĩa rằng nên tập trung sự chú ý vào những người đó và hành động của họ. Trong khi một số xã hội chấp nhận địa vị con người dựa trên thành tích của họ, những xã hội khác lại dựa vào tuổi tác, tầng lớp, giới tính, trình độ giáo dục... Loại địa vị đầu tiên được gọi là địa vị **đạt được**, loại thứ hai là loại địa vị **quy gán**. Trong khi địa vị đạt được đề cập đến hành động, địa vị quy gán lại đề cập tới trạng thái.

Khi nhìn vào một con người cụ thể chúng ta bị ảnh hưởng phần nào bởi thành tích của anh ta (nhân viên bán hàng giỏi nhất của Chi nhánh miền Đông trong năm năm liên tiếp). Chúng ta cũng có thể bị ảnh hưởng bởi:

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- Tuổi tác (nhân viên bán hàng kinh nghiệm hơn)
- Giới tính (rất cơ bắp và hiếu chiến)
- Quan hệ xã hội (có bạn bè ở địa vị cao)
- Trình độ giáo dục (học giả giỏi nhất ở Trường Bách khoa)
- Nghề nghiệp (điện tử là tương lai).

Trong khi những thứ quy gán như giới tính, màu da hay ngày sinh không được kết nối một cách logic với hiệu quả kinh doanh, có một số quy gán có thể tạo ra những dự đoán tốt về kinh doanh như tuổi tác và kinh nghiệm, trình độ giáo dục và phẩm chất chuyên nghiệp. Hơn nữa, trình độ giáo dục và các phẩm chất chuyên nghiệp liên quan đến việc học hành và đào tạo từ sớm của một cá nhân và vì thế không đáng tới thành tích đạt được. Một nền văn hóa có thể gán một địa vị cao hơn cho nhân viên được giáo dục tốt hơn với niềm tin rằng thành công trong học vấn sẽ dẫn tới thành công cho doanh nghiệp. Đây là một mong đợi chung và có thể xuất hiện như là “đường đua nhanh” hay chương trình “đào tạo giám đốc”, hướng đến việc tuyển dụng các lãnh đạo cho tổ chức.

Với vấn đề về địa vị trong đấu, hãy cùng chúng tôi quay trở lại với các thử nghiệm của ông Johnson, người đang có vấn đề với những giám đốc Italia. Ông Gialli và ông Pauli đã rời khỏi căn phòng trong sự tức giận khi đề nghị sửa đổi của họ về kế hoạch trả lương-theo-thành tích được ông Bergman người Hà Lan gọi là một “ý tưởng điên rồ”. Để cứu vãn tình hình ông Johnson đã phải thực hiện ngoại giao con thoi. Giống như Henry Kissinger khi còn trẻ (Johnson mới chỉ 35 tuổi), ông phải nói chuyện với cả hai bên để dàn xếp mâu

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

thuần. Ông nhanh chóng bắt đầu cảm thấy giống Kissinger và còn thấy giống Don Quixote nhiều hơn.

Những giám đốc người Italia còn lâu mới người giận. Một người thậm chí đã đề cập một cách khó chịu tới “văn hóa thanh niên Mỹ: những cậu bé cứ nghĩ họ biết tất cả mọi chuyện”. Vì thế, khi Giám đốc nhân sự người Tây Ban Nha, ông Munoz, đề nghị hòa giải, ông Johnson nhanh chóng đồng ý. Hóa ra nền văn hóa Tây Ban Nha có thể gần gũi hơn với nền văn hóa Italia, không kể sự thật rằng Munoz có 20 năm làm quản lý, vì thế không thể nói ông ta thiếu kinh nghiệm được.

Cho dù hy vọng rằng Munoz sẽ thành công, Johnson đã rất ngạc nhiên khi thấy ông ta đưa những người Italia quay trở lại phòng họp chỉ trong vài phút. Trong con mắt của Johnson, Munoz không phải là giám đốc nhân sự chuyên nghiệp nhất, nhưng ông ta rõ ràng là một chuyên gia hòa giải. Tuy nhiên, rõ ràng là giờ đây Munoz đang ủng hộ lời kêu gọi sửa đổi kế hoạch trả lương-theo-thành tích của những người Italia. Vấn đề mà ông ta nhìn thấy được, và được những người Italia đồng ý, là với kế hoạch hiện tại những nhân viên bán hàng giỏi giang sẽ kiếm được nhiều tiền hơn các ông chủ của họ. Họ tin rằng cấp dưới không nên được phép làm suy giảm sự vượt trội của họ theo cách này. Ông Munoz giải thích rằng đơn giản ở Tây Ban Nha lực lượng bán hàng của ông sẽ có thể từ chối làm ông chủ bối rối như thế này, hay có thể một hay hai nhân viên thiêu trung thành với tổ chức sẽ xin từ chức để làm bề mặt ông chủ của họ. Hơn nữa, khi mà giám đốc bán hàng có trách nhiệm lớn trong việc hoạt động vượt lên mức trung bình của đội bán hàng, có kỳ lạ không khi nói rằng, ít nhất, công ty sẽ thưởng công cho tất cả mọi người ngoại trừ người lãnh đạo? Buổi họp tạm dừng để ăn trưa, bữa ăn mà Johnson chẳng cảm thấy ngon miệng chút nào.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Chúng ta có thể thấy các xã hội khác nhau trao địa vị cho các cá nhân theo những cách khác nhau. Ông Munoz thông cảm với những người Italia hơn Johnson, họ tôn trọng tuổi tác và kinh nghiệm hơn các thành tích cụ thể đã đưa Johnson tiến nhanh trong công ty. Nhiều người AngloSaxon trong đó có cả ông Johnson tin rằng những địa vị quý giá có được do những thứ không phải là thành tích là quá lạc hậu và không thích hợp với doanh nghiệp. Nhưng liệu định hướng thành tích có thật sự là một đặc điểm cần thiết của thành công về kinh tế?

Địa vị do thành tích và phát triển kinh tế

Hầu hết các tác phẩm về định hướng thành tích xem nó là một phần của “hiện đại hóa”, chìa khóa dẫn tới thành công trong kinh tế và kinh doanh. Lý thuyết cho rằng một khi bạn bắt đầu thưởng công cho những thành tích kinh doanh, quá trình này sẽ duy trì mãi mãi. Mọi người làm việc chăm chỉ để bảo đảm rằng họ được quý trọng trong nền văn hóa của mình và bạn có *Xã hội Thành tích* như David McClelland, giáo sư Harvard đã xác định nền văn hóa của chính ông vào cuối những năm 1950¹. Chỉ có những dân tộc thể hiện mình dựa trên nghiên cứu theo kinh nghiệm “cái gì là tốt nhất” và trao địa vị cho những ai ứng dụng chúng trong kinh doanh, mới có thể trông đợi vào thành công về kinh tế. Đây là điều quan trọng đối với đạo Tin Lành: theo đuổi sự công bằng thông qua công việc từ lâu đã cho những người thành đạt một hình phạt tôn giáo và chủ nghĩa tư bản tinh thần hoạt động của nó.

Theo quan điểm này, các xã hội có những địa vị quý giá thường lạc hậu về kinh tế, vì những lý do địa vị được trao

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

không tạo ra thành công trong thương mại. Các quốc gia theo đạo Thiên Chúa gán địa vị theo các cách bị động hơn, theo đạo Hindu kết hợp những thành tích thực tiễn với ảo tưởng và theo đạo Phật giảng dạy về sự thoát tục là các dạng địa vị quy gán được coi là cản trở phát triển kinh tế. Quy gán được xem là một đặc điểm của những quốc gia hoặc là chậm phát triển, hoặc là chưa phát triển. Trong thực tế, địa vị quy gán được coi là “nguy hiểm cho sức khỏe của nền kinh tế của bạn”.

Để đo lường mức độ của định hướng thành tích và quy gán trong những nền văn hóa khác nhau, chúng tôi sử dụng những lời tuyên bố sau, mời những người tham gia đánh dấu theo thang điểm năm (1=hoàn toàn đồng ý, 5=hoàn toàn không đồng ý).

- A. Điều quan trọng nhất trong cuộc sống là suy nghĩ và hành động theo cách thích hợp nhất với con người thật sự của bạn, thậm chí nếu bạn không hoàn thành công việc.
- B. Sự tôn trọng mà một người có được phụ thuộc rất nhiều vào hoàn cảnh gia đình của họ.

Hình 8.1 và 8.2 cho thấy phần trăm những người tham gia không đồng ý với một trong những tuyên bố trên. Các quốc gia trong Hình 8.1 có thiểu số người không đồng ý với “hoàn thành công việc” nói chung là các nền văn hóa quy gán - rất đại thể - vì thực ra có ít hơn mười xã hội, các quốc gia nói tiếng Anh và các quốc gia Scandinavi có đa số ủng hộ hoàn thành công việc thậm chí đánh đổi cả tự do sống cá nhân khi bạn nghĩ là bạn nên làm như vậy. Nước Mỹ rõ ràng là nền văn hóa trong đó địa vị có được chủ yếu là do thành tích, như trong Hình 8.2; 87% người Mỹ không đồng ý với việc địa vị

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

phụ thuộc chủ yếu vào hoàn cảnh gia đình. Một số xã hội mang tính quy gán trong hình đầu tiên (ví dụ Cộng hòa Séc) thật ra lại có đa số chống lại ý kiến cho rằng địa vị có được phụ thuộc chủ yếu vào gia đình; các khía cạnh quy gán biến đổi rất lớn từ quốc gia này sang quốc gia khác.

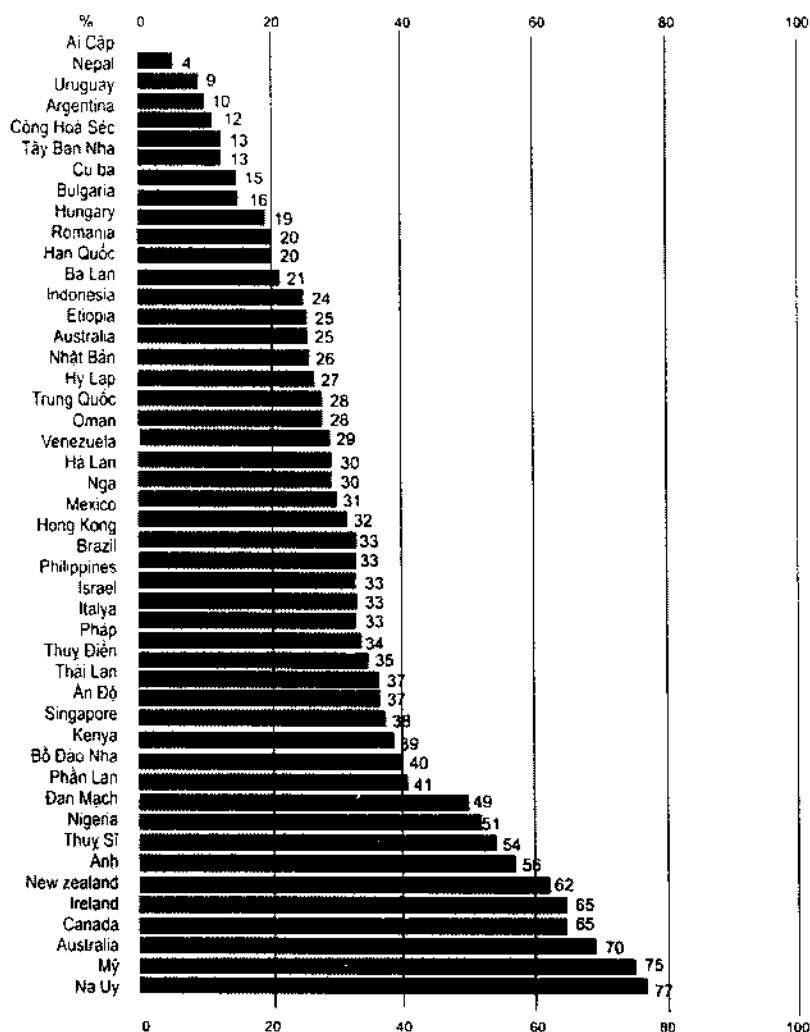
Cả hai hình đều cho thấy sự tương quan giữa đạo Tin Lành và định hướng thành tích, với các nền văn hóa theo đạo Thiên Chúa, đạo Phật và đạo Hindu có kết quả theo hướng quy gán đáng kể hơn. Điều bất ngờ là không có sự tương quan giữa sự ủng hộ thành tích hay quy gán và tuổi tác, giới tính hay trình độ giáo dục của người trả lời trong tổng thể cơ sở dữ liệu của chúng tôi, mặc dù cũng có sự tương quan của những nhân tố này tại một số quốc gia.

Nhìn lướt qua biểu đồ ta thấy rằng có những khó khăn ngày càng nhiều với luận điểm rằng định hướng thành tích là chìa khóa tới sự thành công về kinh tế. Trước tiên, các nền văn hóa theo đạo Tin Lành không phát triển nhanh hơn các nền văn hóa theo Thiên Chúa giáo hay đạo Phật. Ví dụ, nước Bỉ theo Thiên Chúa giáo có GDP trên đầu người cao hơn một chút so với Hà Lan theo đạo Tin Lành. Nước Pháp và nước Italia theo Thiên Chúa giáo phát triển nhanh hơn nước Anh hay các nước Scandinavi theo đạo Tin Lành. Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Singapore và Hong Kong bị ảnh hưởng bởi đạo Phật và đạo Khổng. Hiển nhiên là thói quen thiếu số tạo động lực của Nhật Bản đã không giết chết các công ty của nước này. Nói tóm lại, không có bằng chứng nào cho thấy một định hướng thuộc về một cấp độ "cao hơn" của sự phát triển như các nhà lý thuyết hiện đại hóa đã tuyên bố.

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

Hình 8.1. Hành động phù hợp với bạn ngay cả khi không đạt được gì

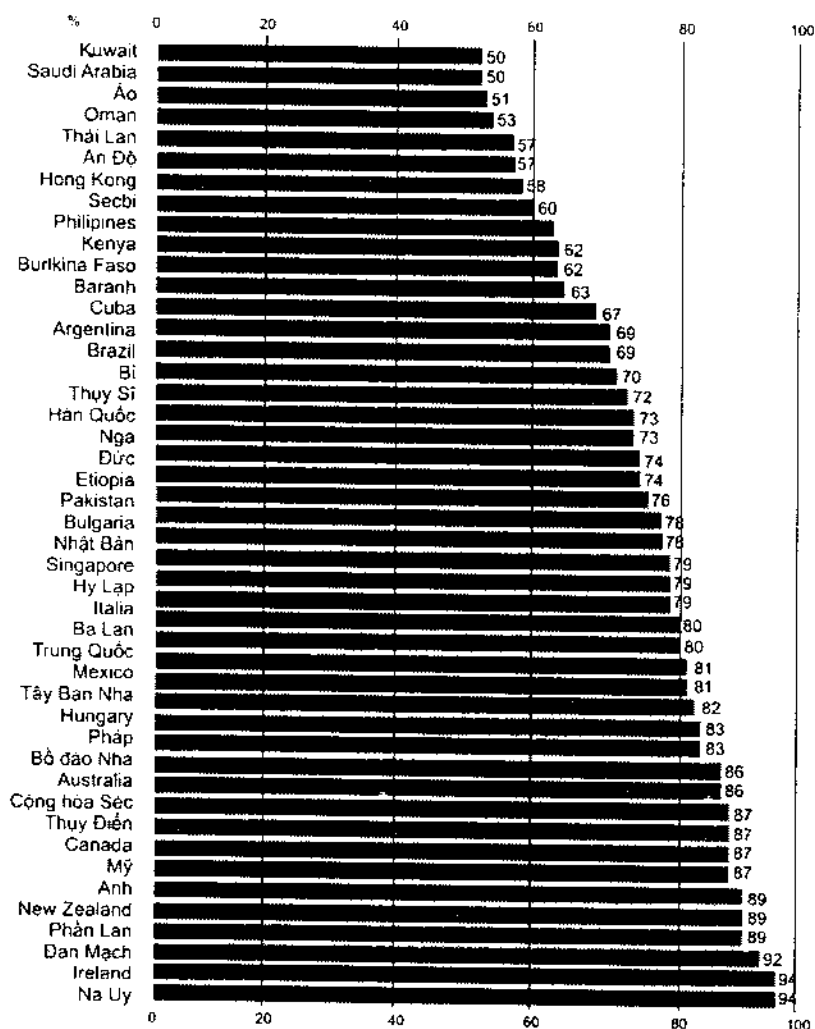
Phần trăm những người trả lời không đồng ý



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 8.2. Sự tôn trọng phụ thuộc vào hoàn cảnh gia đình

Phần trăm những người trả lời không đồng ý



Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

Điều có vẻ đã xảy ra là một số nền văn hóa kinh doanh rất thành công đang trao địa vị cho con người, kỹ thuật hay các ngành công nghiệp mà họ trông đợi sẽ trở nên quan trọng với nền kinh tế tương lai của họ, với lý do đó những người và khu vực kinh tế này nhận được sự khuyến khích đặc biệt. Nói cách khác, gán công việc với thành tích bằng cách tạo ra động lực kinh tế và xã hội hướng tới những mục tiêu có thể nhìn thấy được.

Quy gán và sự thể hiện

Andrew, một giám đốc và nhà địa chất đã được đào tạo người Anh, đã làm việc cho một công ty dầu mỏ của Pháp được 20 năm và vẫn đang bối rối bởi một hành vi của đồng nghiệp. Ông thấy rằng những đồng nghiệp địa chất người Pháp đơn giản không chịu đựng được những chỉ trích từ bên ngoài về nghề nghiệp của họ. Trước đây, ông sẽ cảm thấy bối rối và khó chịu khi phải thừa nhận ông không biết câu trả lời cho một câu hỏi kỹ thuật trước mặt đám đông. Một lần, ông nói rằng ông phải “tra cứu”, các đồng nghiệp người Pháp đã công khai tức giận với ông. Ông đã rất bối rối vì theo quan điểm của ông các nhà địa chất thường bị hỏi những câu hỏi mà họ không thể có ngay câu trả lời đúng, hay còn không có câu trả lời. Nhưng những đồng nghiệp người Pháp sẽ khiến trách nếu ông thừa nhận điều này một cách công khai. Họ tin rằng ông đang hạ thấp nghề nghiệp của mình.

Kinh nghiệm này được nghiên cứu của André Laurent tại trường Kinh doanh INSEAD thừa nhận. Ông đã thấy rằng các giám đốc người Pháp và người Italia nhấn mạnh hơn nhiều

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

về “biết tất cả mọi câu trả lời” hơn các giám đốc đến từ nhiều nền văn hóa khác.

Tuy nhiên, hãy để ý ảnh hưởng của sự quy gán đó lên thành tích thể hiện. Các nhà địa chất học người Pháp quyết tâm sống đúng với địa vị gán của họ, ngược lại, có thể dẫn đến thành tích cao hơn. Vì thế, nó có thể là một lời dự đoán tự hoàn thiện: thông qua việc sống đúng với địa vị gán cho họ, họ “đáng” được hưởng địa vị đã trao cho họ trước khi họ thực sự có được nó. Vì thế, trong thực tế, địa vị thành tích và quy gán có thể được đổi chỗ cho nhau.

Liên minh châu Âu là một ví dụ rất tốt về dự đoán tự hoàn thiện địa vị quy gán; sự quan trọng và quyền lực của nó trên thế giới được tuyên bố trước khi liên minh này đạt được bất kỳ điều gì.

Sự đổi chỗ giữa các định hướng quy gán và thành tích là một đặc điểm của những nền kinh tế hàng đầu thế giới, Nhật Bản và Đức. Cả hai nền kinh tế này đều có xu hướng hạn chế thành tích khi các cá nhân đến trường. Thành tích không phải là một nhiệm vụ cho các cá nhân cạnh tranh với nhau, mà nó là nhiệm vụ cho cả nhóm, được dẫn dắt bởi những người đã tỏ ra xuất sắc với tư cách cá nhân trước đó.

Chúng ta phải ghi nhớ những khác biệt này khi kiểm tra số liệu được đưa ra trước đây. Quy gán và thành tích có thể tách biệt với nhau, nhưng không cần thiết phải như vậy. Thành tích của bạn có thể điều khiển cho quy gán, khi bạn là “người chiếm được đất”. Hay quy gán có thể điều khiển thành tích khi các ngành công nghiệp chủ chốt được hưởng tới trước đó và sau đó được “những nhà vô địch quốc gia” chiếm lấy.

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

Niềm tin cho rằng những thiết bị điện tử do Olivetti, Bosch, Siemens hay Alcatel sản xuất là quan trọng hơn đối với EC là ý kiến của các chuyên gia nổi bật trong việc phân phối bánh hamburger hay đóng chai cola không hoàn toàn là sai lầm. Bạn có thể gán sự quan trọng lớn hơn cho những ngành công nghiệp được coi là “chủ chốt” dựa trên sự phán xét tốt hay xấu. Ít ra nó cũng đáng gây tranh cãi rằng một nền kinh tế cần phải làm chủ về công nghiệp điện tử nếu như nó muốn tiếp tục cạnh tranh trong sản xuất vì máy móc đang ngày càng được giám sát, điều khiển và được lắp ráp bằng điện tử. Sau đó, bạn có thể lựa chọn gán địa vị cho ngành điện tử học trước khi những thành tích của ngành sản xuất suy đồi, hay sau đó. Một nền văn hóa kiên quyết chờ đợi các kết quả thảm khốc trước khi thay đổi có thể tự làm hại bản thân nó. Trông đợi thông minh đòi hỏi gán sự quan trọng cho những dự án cụ thể, như các công ty liên doanh, liên minh chiến thuật và các công ty đòi hỏi chúng ta đánh giá một mối quan hệ trước khi nó thành công.

Đàm phán của các nền văn hóa theo định hướng thành tích và quy gán

Các giám đốc từ những nền văn hóa thành tích có thể tức giận cực độ khi một đội đàm phán quay gán có một số cố vấn chỉ quan tâm đến hoàn cảnh, những người mà họ phải đề trình những ý kiến hay đề nghị thay đổi. Thậm chí không thể biết rõ người này làm gì. Anh ta sẽ không nói anh ta muốn gì, nhưng lại trông đợi không chỉ bạn mà còn cả đội của anh ta tôn trọng và luôn phải theo dõi những dấu hiệu nhỏ nhất xem

anh ta đồng ý hay không đồng ý. Tất nhiên, tương tự các nền văn hóa quy gán cũng sẽ cảm thấy phiền lòng khi một “đội thành tích” với những người hùng hồ bấn ra kiến thức như thể nó là một loại đạn trước khi đội bên kia đầu hàng. Nó giống như là phải chơi một trò chơi với một đứa trẻ mới biết đi và khẩu súng đồ chơi; có rất nhiều tiếng động phát ra từ người không hề có quyền lực hay địa vị gì.

Quả thật, gửi những người thành đạt nhanh chóng đến đàm phán với những người có từ 10-20 năm kinh nghiệm thường xúc phạm nền văn hóa quy gán. Phản ứng có thể là: “Những người này có nghĩ là họ đã đạt đến mức độ kinh nghiệm như của chúng ta chỉ trong một nửa thời gian? Rằng một người Mỹ 30 tuổi là đã đủ để đàm phán với một người Hy Lạp hay người Italia 50 tuổi?” Các nền văn hóa thành tích phải hiểu rằng một số nền văn hóa quy gán, đặc biệt là văn hóa Nhật Bản, dành nhiều thời gian cho việc đào tạo và huấn luyện trong nội bộ tổ chức để bảo đảm rằng người lớn tuổi hơn thật sự là khôn ngoan hơn với những năm tháng mà họ đã cống hiến cho công ty và vì số cấp dưới mà họ chỉ dẫn. Sẽ là xúc phạm một nền văn hóa quy gán khi làm bất kỳ điều gì ngăn cản bản chất tự hoàn thiện niềm tin của nó. Những người nhiều tuổi hơn được coi là quan trọng hơn, vì thế họ sẽ được người khác tôn trọng. Một người lạ được trông đợi là sẽ tuân theo cơ chế này, chứ không phải thách thức nó.

Hãy xem xét một buổi đàm phán Nhật Bản - Hà Lan. Khi các chuyên gia tài chính, marketing và nhân lực Hà Lan gặp những đồng nghiệp Nhật Bản, cách tiếp cận của người Hà Lan là cố gắng làm sáng tỏ sự thật và xác định xem ai nắm

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

giữ quyền được ra quyết định. Với người Hà Lan, người Nhật sẽ có vẻ lảng tránh hay bí mật, không tiết lộ bất kỳ điều gì. Với người Nhật Bản, những điều này không phải là “sự thật” như là những hiểu biết về nhau giữa lãnh đạo hai bên, điều mà người Hà Lan coi là một sự tọc mạch. Nó có thể trở thành sự thiếu tôn trọng. Dù thế nào đi nữa, nó là vì người lãnh đạo của đội đàm phán có quyết định nói những mối quan hệ này là gì hay không.

Tại một hội nghị của công ty liên doanh Nhật - Hà Lan tổ chức tại Rotterdam, một người tham gia người Nhật bị ốm. Một thành viên của đoàn đại biểu Hà Lan tiếp cận ông Yoshi, một đại biểu Nhật Bản thành thạo tiếng Anh và có kiến thức kỹ thuật sâu rộng, hỏi xem ông ta có thể thay thế người đã bị ốm trong diễn đàn được hay không. Ông Yoshi ngần ngại khiến đại biểu người Hà Lan bức tức vì không có một câu trả lời thẳng thắn. Một lúc sau, lãnh đạo của đoàn đại biểu Nhật, ông Kaminaki, tuyên bố rằng ông Yoshi sẽ thay thế người bị ốm vì ông Kaminaki đã bổ nhiệm ông Yoshi vào vị trí đó. Chúng ta có thể thấy rõ ràng quyết định đã được ai đưa ra trong trường hợp này.

Vai trò của người phiên dịch

Trong các cuộc đàm phán rõ ràng người phiên dịch từ nền văn hóa quy gán thường cư xử “không chuyên nghiệp” theo tiêu chuẩn của nền văn hóa thành tích. Theo các giá trị Anh, Đức, Bắc Mỹ, Scandinavi và Hà Lan, người phiên dịch cũng giống như những người tham gia khác và mức độ thành tích của anh ta là tạo được uy tín dịch chính xác và không thiên vị

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

từ ngôn ngữ này sang ngôn ngữ khác. Người phiên dịch được coi là trung lập, một hộp đen, phục vụ cho lợi ích của sự linh hoạt ngôn ngữ hiện đại, chứ không phải cho lợi ích của một bên muốn bóp méo ý nghĩa cho các mục tiêu của mình.

Tuy nhiên, trong các nền văn hóa khác, người phiên dịch lại làm công việc khác. Ví dụ, một phiên dịch Nhật Bản thường sẽ dành một phút hay nhiều hơn để “dịch” một câu tiếng Anh dài 15 giây. Và cũng có sự kéo dài tương đương giữa người phiên dịch và đội anh ta phục vụ về điều mà đội bên kia vừa nói. Những phiên dịch người Nhật là những người thông ngôn, không chỉ thuộc về ngôn ngữ mà còn thuộc về cử chỉ, ý nghĩa và hoàn cảnh. Vai trò của họ là giúp đỡ cho đội của họ và có thể bảo vệ họ khỏi cách ứng xử đối đầu bởi những nhà đàm phán phương Tây. Họ có thể bảo vệ cấp trên khỏi những lời thô lỗ và khuyến đội của họ làm thế nào để phản công. “Người phiên dịch” ủng hộ mạnh mẽ cho đội quy gán, và nếu đội theo hướng thành tích tìm kiếm sự phiên dịch hoàn hảo, chính xác ra mà nói, họ nên mang theo người phiên dịch của họ. Điều này có thể không thật sự cải thiện mối quan hệ vì các đội châu Á toàn quen nói chuyện với nhau, tin rằng người nước ngoài không hiểu. Nếu bạn mang theo một người thành thạo ngôn ngữ của họ, họ sẽ phải rút lui để hội ý. “Sự đóng góp” của bạn để hiểu nhau có thể không được đánh giá cao.

Vai trò của chức danh

Cách sử dụng và đề cập chức danh cùng các tước danh thiếp và giới thiệu chính thức có thể rất phức tạp. Cả hai tác giả của cuốn sách này mang theo đến ba loại danh thiếp để tự

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

giới thiệu. Tại Trung Đông và Nam Âu những chức danh chính thức có được do học vấn được phổ biến thông qua một số hoàn cảnh khác nhau để đánh giá địa vị của tôi. Tuy nhiên, ở Anh, tự giới thiệu bản thân là “tiến sĩ” có thể liên hệ đến một xu hướng quá học thuật cho một cố vấn kinh tế. Nó có thể được coi là thích hợp cho một cố vấn để có được bằng tiến sĩ và nếu sự tập trung được hướng vào điều đó, địa vị có được là không chính xác cần thiết. Thành tích đạt được trong trường đại học thậm chí có thể hạ thấp phẩm chất của một người từ một thành tích phù hợp trong công ty.

Chúng ta có thể trông đợi một tình huống tương tự ở Mỹ, một xã hội cụ thể theo định hướng thành tích khác. Tuy nhiên, “sự lạm phát” bằng cấp ở Mỹ khiến việc chú ý tới các bằng cấp cao hơn ở các trường đại học tốt trở nên hợp lý, với điều kiện nó thích hợp với nhiệm vụ trước mắt. Đặc trưng điển hình được nhắc đến là MBA, xã hội học...

Tại các nền văn hóa phổ biến, quan trọng là phải làm phù hợp địa vị của bạn với tổ chức. Quả thật, thành tích của bạn với tư cách cá nhân sẽ bị hạ thấp khi so sánh với địa vị mà tổ chức gán cho bạn. Vì thế, điều quan trọng không phải bạn là người lãnh đạo, mà là bạn là lãnh đạo của bộ phận nào: marketing, tài chính, nhân sự... Nhiều hợp đồng đã bị bỏ lỡ vì người đại diện không được coi là có địa vị cao tại công ty. Các nền văn hóa quy gán phải được bảo đảm rằng tổ chức của bạn dành sự tôn trọng lớn cho bạn và bạn phải ở vị trí cao.

Quan hệ với công ty mẹ

Trong hệ giá trị của những nền văn hóa theo định hướng cá nhân và thành tích, “từ” cụ thể cho người đại diện hứa hẹn

công ty sẽ thực hiện bất kỳ cam kết nào. Người đại diện sẽ được sử dụng các nhận xét mang tính cá nhân. Trong những nền văn hóa quy gán, trừ người đứng đầu tổ chức, hầu như những người khác không bao giờ có tự do làm theo ý mình để thực hiện những cam kết của công ty mà không phải hỏi ý kiến từ bên ngoài. Một cá nhân từ nền văn hóa quy gán có thể kiên nhẫn tin rằng đại diện của nền văn hóa thành tích có thẩm quyền này. Vì thế, những thống nhất là để thăm dò và để “ở nhà” thông qua. Nó là một phần cho lý do rằng chức danh và quyền lực “ở nhà” của bạn là quan trọng đối với nhà đàm phán theo văn hóa quy gán. Làm sao bạn có thể thuyết phục được công ty của bạn nếu như bạn không có vị trí cao? Nếu bạn gửi một thanh niên hăng hái, thông minh đi đàm phán, bạn không thể đang nghiêm túc. Nếu bạn đang thăm một nền văn hóa quy gán, quan trọng là phải gửi một người lớn tuổi đi, thậm chí nếu họ không biết nhiều về sản phẩm. Cũng có thể quan trọng khi yêu cầu một người đứng tuổi trong nền văn hóa quy gán gặp gỡ cá nhân và gặp những người phía bên kia. Bạn càng ở địa vị cao, độ tin cậy rằng các lời hứa sẽ được thực hiện trong cuộc đàm phán càng cao.

Dấu hiệu cho thấy địa vị quy gán được sắp xếp cẩn thận

Chúng ta bây giờ bắt đầu thấy được tại sao trả lương-theo-thành tích và phần thưởng cho những nhân viên xuất sắc, không quan tâm đến địa vị của họ lại không hiệu quả trong nền văn hóa quy gán. Theo định nghĩa, cấp trên có trách nhiệm tăng cường thành tích, vì thế địa vị tương đối không bị ảnh hưởng bởi các nhóm bán hàng cao hơn. Nếu phần

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

thường tăng lên, phần thưởng sẽ phải được chia đều theo địa vị quy gán, chứ không phải cho người có thành tích cao nhất. Nếu nhà lãnh đạo làm điều gì ảnh hưởng đến địa vị của ông ta, hậu quả là tất cả cấp dưới cũng sẽ bị hạ thấp địa vị.

Một Tổng giám đốc người Anh làm việc tại Thái Lan đã từ chối không dùng chiếc xe của người tiền nhiệm. Sau đó, Giám đốc tài chính người Thái đã hỏi vị Tổng giám đốc mới rằng ông ta thích đi loại xe Mercedes nào. Vị Tổng giám đốc đã yêu cầu một chiếc Suzuki hay Mini, bất cứ loại xe nào có thể xoay trở dễ dàng trên các đường phố đông nghịt ở Bangkok.

Ba tuần sau, vị Tổng giám đốc gọi Giám đốc tài chính đến và hỏi về chuyện chiếc xe của ông. Người Thái mất đi sự dè dặt của ông và kêu lên: “Ngày mai chúng tôi có thể mang cho ông một chiếc Mercedes mới, nhưng với một chiếc Suzuki thì cần nhiều, nhiều thời gian hơn”. Vị Tổng giám đốc hỏi ông xem ông ta có thể giúp gì để đẩy nhanh quá trình lên được không. Sau bốn tuần, vị Tổng giám đốc yêu cầu xem bản hợp đồng mua chiếc xe. Phòng mua bán trả lời lại rằng vì mất rất nhiều thời gian để có được một chiếc xe nhỏ, họ phải quyết định mua một chiếc Mercedes.

Vị Tổng giám đốc đã mất hết kiên nhẫn. Tại cuộc họp Ban giám đốc, đầu tiên ông đã đưa vấn đề này ra và yêu cầu có một lời giải thích. Với đôi chút ngượng ngùng, gần như cả Ban giám đốc người Thái giải thích rằng họ khó có thể đến chỗ làm trên những chiếc xe đạp.

Trong trường hợp này, địa vị của từng thành viên là độc lập. Nếu vị Tổng giám đốc người Anh đặt một chiếc xe đắt

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

tiên hơn, tất cả những giám đốc khác có thể đã quyết định được ngay. Trong các xã hội quy gán, bạn “là” địa vị của bạn. Nó cũng tự nhiên đối với bạn như ngày sinh hay trình độ học vấn, và thông qua đó các quyền lực bẩm sinh của bạn được biểu lộ. Địa vị quy gán đơn giản chỉ “là” và không đòi hỏi một biện minh duy lý nào, cho dù những biện minh như vậy có tồn tại. Ví dụ, ưu tiên cho nam giới, người lớn tuổi hơn hay cho các mối quan hệ xã hội thường không được chứng minh hay bảo vệ bởi nền văn hóa quy gán sự quan trọng cho người lớn tuổi hơn từ những gia đình “tốt”. Nó không có nghĩa là phi lý hay thiếu lợi thế cạnh tranh, ngược lại, nó chỉ đơn giản là sự biện minh không được đưa ra và không được tranh cãi. Nó luôn là như vậy, và nếu điều này có nghĩa là một nỗ lực lớn để giáo dục nhân viên cùng với thời gian, đó là điều tốt hơn cả, nhưng nó không phải là cơ bản cho việc dành ưu tiên cho người lớn tuổi.

Các tổ chức theo định hướng thành tích minh chứng cho trật tự của họ bằng cách tuyên bố rằng những người lớn tuổi “cống hiến nhiều hơn” cho tổ chức; quyền lực của họ được bảo vệ bởi kỹ năng và kinh nghiệm, làm lợi cho tổ chức. Các tổ chức theo hướng quy gán minh chứng cho trật tự của họ bằng “quyền lực để hoàn thành công việc”. Điều này có thể bao gồm quyền lực vượt trên mọi người và trở thành ép buộc, hay quyền lực thông qua mọi người và trở thành tham gia tích cực. Có sự phân nhánh cao trong nội bộ các nền văn hóa quy gán và quyền lực tham gia có được lợi thế được nhiều người biết đến. Cho dù quyền lực có dạng gì, việc gán địa vị cho mọi người được coi là sự thực thi quyền lực và quyền lực được cho là thúc đẩy sự hiệu quả của tổ chức. Các nguồn địa vị quy gán

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

có thể được nhân lên nhiều lần và cố gắng thay thế nó bởi thăng tiến dựa trên thành tích có thể trở thành nguy hiểm.

Một giám đốc người Thụy Điển theo định hướng thành tích đang quản lý một dự án ở Pakistan. Cần phải tuyển thêm một người và sau khi cẩn thận đánh giá, giám đốc người Thụy Điển đã chọn một trong hai nhân viên hứa hẹn nhất người Pakistan để cho thăng tiến. Cả hai ứng viên đều có trình độ giáo dục cao, với bằng tiến sĩ cơ khí, và ở Pakistan cả hai đều có tiếng trong lĩnh vực của họ. Mặc dù cả hai đều có bằng thành tích hoàn hảo, ông Khan đã được lựa chọn dựa trên một số thành tích gần đây.

Ông Saran, ứng viên không được lựa chọn, đã rất buồn với kết quả đó. Ông đến gặp ông chủ người Thụy Điển để nghe lời giải thích. Tuy nhiên, thậm chí một lời giải thích dựa trên những nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp cũng không làm ông dịu lại. Làm sao để việc mất mặt này tồn tại được?

Giám đốc người Thụy Điển cố gắng làm cho người kỹ sư hiểu được rằng chỉ có một trong hai người được thăng tiến vì chỉ có một vị trí cần tuyển. Một trong số họ sẽ bị tổn thương, thậm chí dù cả hai người đều là những nhân viên giỏi. Ông đã không thành công. Lý do mà cuối cùng ông biết được là sự thật rằng ông Saran nhận được bằng tiến sĩ hai năm trước ông Khan từ cùng một trường đại học ở Mỹ. Saran được mong đợi có địa vị cao hơn đồng nghiệp của ông ta vì chuyện này. Gia đình của ông ta sẽ không bao giờ hiểu. Cách phương Tây đối xử với địa vị quy gán quá nhẹ nhàng này là gì? Liệu những thành tích trong những tháng qua có nên được xem xét ít đi không?

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Quan trọng là thấy được sự khác nhau giữa hai logic thành tích và quy gán và không coi bên nào là vô dụng. Tại các quốc gia thành tích mọi người được đánh giá bằng việc họ thể hiện chức năng của mình như thế nào. Các mối quan hệ là cụ thể theo chức năng. Tôi liên quan đến bạn như là một giám đốc bán hàng. Vai trò của tôi được chứng minh trong bảng thành tích bán hàng. Một người khác trong vai trò đó phải được so sánh với tôi và ngược lại. Thành công được xác định chung là doanh số bán hàng tăng lên. Mối quan hệ của tôi với sản xuất, R&D, kế hoạch... chỉ mang tính phương tiện. Hoặc là tôi sẽ bán những thứ mà họ phát triển, sản xuất và với lên kế hoạch, hoặc là không. Tôi giữ vai trò chức năng của tôi.

Trong các nền văn hóa quy gán, địa vị được gán cho những người tạo được sự khâm phục từ người khác “một cách tự nhiên”, nghĩa là người lớn tuổi, khả năng cao và/hoặc những người có kỹ năng trong một ngành kỹ thuật hay một dự án được coi là có tầm quan trọng cỡ quốc gia. Để thể hiện sự tôn trọng địa vị, cần phải giúp đỡ người cao quý đó hoàn thành những trông đợi mà xã hội dành cho anh ta. Địa vị nhìn chung độc lập với nhiệm vụ hay chức năng cụ thể. Cá nhân là đặc biệt và không dễ so sánh với người khác. Sự thể hiện của anh ta được quyết định phần nào bởi sự trung thành và tình cảm của cấp dưới. Anh ta là tổ chức theo nghĩa cá nhân hóa tổ chức và thực thi quyền lực của tổ chức.

Các công ty theo hướng thành tích tại các quốc gia phương Tây thường gửi những giám đốc trẻ, hứa hẹn đi thực hiện những nhiệm vụ khó khăn đến các quốc gia xa xôi

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

khác mà không nhận thức được rằng nền văn hóa bản địa sẽ không chấp nhận người thanh niên và/hoặc giới tính của người đó cho dù người đó có thành tích thế nào. Một nữ giám đốc marketing trẻ (34 tuổi), tài năng, đã từng làm việc cho một công ty của Mỹ tại cả Mỹ và Anh. Cô đã rất thành công trong năm thứ hai của sự nghiệp và đã được bầu làm nữ giám đốc triển vọng nhất ở Anh. Lá phiếu tín nhiệm này đã ảnh hưởng tới quyết định của cô trong việc chấp nhận một lời đề nghị luân chuyển với tư cách là Giám đốc Marketing tới chi nhánh công ty của cô tại Ankara, Thổ Nhĩ Kỳ. Cô biết rằng cô luôn có thể có được sự ủng hộ và niềm tin của cấp dưới và đồng nghiệp.

Những tuần đầu tiên ở Ankara là bình thường, với công việc mới, làm quen với doanh nghiệp địa phương, nhân viên và cách làm việc. May mắn cho cô là cô biết một trong những giám đốc marketing ở đây, Guz Akil, người đã làm trợ lý marketing cho cô ở London. Họ đã làm việc rất tốt cùng nhau.

Làm việc chăm chỉ hết mình trong vài tháng đầu tiên, cô nhận ra quyền lực của mình dần dần trôi tuột đi mất. Người Thổ Nhĩ Kỳ kinh nghiệm nhất, Hasan (63 tuổi), không chính thức, nhưng có chủ ý, đã lấy ngày càng nhiều quyền lực của cô hơn, làm xong những việc mà những nỗ lực của bản thân cô không có hiệu quả, cho dù kiến thức marketing của ông ta không bằng cô. Cô buộc phải nhìn ông ta sử dụng ảnh hưởng của mình, thứ thường dẫn tới các kết quả không như ý. Thông qua Gruz, cô biết được rằng văn phòng đầu não đã đồng ý với sự sắp xếp này, liên lạc ngày càng nhiều hơn với Hasan chứ không phải là cô. Cô cũng biết rằng mười lăm

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

trước, một giám đốc người Mỹ bằng tuổi với cô bây giờ đã được rút về vì sự thiếu khả năng ra lệnh cho các giám đốc địa phương làm việc hiệu quả. Hiện giờ, ông đang làm việc rất hiệu quả cho một đối thủ cạnh tranh tại Mỹ.

Khi đưa trường hợp này ra trước buổi hội thảo tại San Francisco, chỉ ra các mối nguy hiểm của một hệ thống phổ quát cho việc lên kế hoạch nhân sự, một nữ giám đốc đã bày tỏ sự lo ngại. “Bạn không nên loay quanh trong vấn đề này. Bạn đang khuyên chúng tôi phân biệt đối xử dựa trên giới tính và tuổi tác, hay cho phép những chi nhánh của chúng tôi làm như vậy. Tại quốc gia này bạn sẽ bị kiện khi làm việc đó”.

Quả thật những ưu tiên văn hóa thường có luật pháp và cả những tập quán. Từ chối gửi các nữ giám đốc tới Thổ Nhĩ Kỳ vì họ trẻ và họ là nữ có thể sẽ phạm luật, cho dù việc gửi họ là đối đầu với những khó khăn mà họ có thể không có đủ bản lĩnh để vượt qua, không vương phải sai sót gì. Họ càng đạt được nhiều, họ càng phá hoại quá trình quy gán. Sách lược tốt hơn có thể là biến người phụ nữ trẻ trở thành người phụ tá hay cố vấn cho các giám đốc địa phương. Cô sẽ bù đắp cho những thiếu sót về kiến thức mà họ có, trong khi sử dụng kinh nghiệm của người địa phương để hoàn thành công việc. Vị trí như vậy có thể được trả lương và đánh giá giống như người đứng đầu trong nền văn hóa theo hướng thành tích, có thể thêm phần thưởng cho việc bị sốc về văn hóa. Bạn không thể thay thế các chuẩn mực văn hóa Thổ Nhĩ Kỳ với chuẩn mực văn hóa Mỹ nếu bạn muốn thành công ở Thổ Nhĩ Kỳ. Điều này sẽ không hiệu quả trong thời gian dài, và trong ngắn hạn sẽ có thể phải trả một giá đắt.

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

Hướng tới sự hòa hợp

Cho dù có nhấn mạnh đến quy gán hay thành tích trong các nền văn hóa nhất định như thế nào, quan điểm của tôi là chúng phát triển cùng với nhau. Những người “bắt đầu” với quy gán thường gán không chỉ địa vị mà còn cả thành công hay thành tích trong tương lai và từ đó giúp cho nó xảy ra. Những người “bắt đầu” với thành tích thường bắt đầu gán sự quan trọng và ưu tiên cho những người và dự án đã thành công. Vì thế, tất cả xã hội đều là quy gán và tất cả xã hội đều là thành tích một cách tương đối. Một lần nữa, câu hỏi lại là đâu là nơi mà vòng luẩn quẩn bắt đầu.

Vào năm 1985, Belly Electronics (BE) bắt đầu sản xuất tại Hàn Quốc. Sự thay đổi về giá quá nhanh trong đồ tiêu dùng điện tử đã buộc công ty có trụ sở tại San Francisco này phân tán những cơ sở sản xuất của nó. Sau một số sự khởi đầu thua lỗ hoàn toàn, BE bắt đầu hồi phục và vào cuối 1989, công ty đã có thể báo cáo về một số lợi nhuận triển vọng. Đầu năm 1991, có áp lực lên lợi nhuận vì xuất hiện sự cạnh tranh từ Thái Lan và Việt Nam. BE đã quyết định tái thiết kế lại quá trình kinh doanh theo những đối thủ cạnh tranh chính của công ty trong khu vực.

Lần đầu tiên BE có những giám đốc kinh nghiệm người Mỹ từ khu vực vùng Vịnh. Cách tiếp cận của họ là thống nhất và đã biến họ trở thành các giám đốc của năm tại BE với những dự án cũng thay đổi hoàn toàn tương tự ở California và Massachusetts. Trên cơ sở của một chương trình phát triển liên tiếp, các giám đốc người Hàn Quốc bị đặt dưới sức ép để “phối hợp hành động cùng nhau”. Giám đốc người Mỹ đầu tiên đã nói những điều mà giờ đây ở Seoul người

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

ta vẫn còn nhớ: “Thưa quý ông quý bà, chúng ta đang đứng trên một nền đất bốc cháy. Các số liệu nói với chúng ta rằng không còn nhiều thời gian. Các đối thủ cạnh tranh trong khu vực đang làm tốt hơn chúng ta rất nhiều; trong thực tế nghiên cứu so sánh cho thấy rằng trong lĩnh vực chất lượng các công ty chuẩn của chúng ta tại California và Thái Lan đang vượt qua chúng ta 35% về chất lượng và 42% về số lượng trên mỗi công nhân. Vì thế, tôi cho các bạn sáu tháng để cải thiện tình hình và sau đó trở thành một công ty tạo ra lợi nhuận. Hãy để chúng ta cho thấy rằng chúng ta xứng đáng là một công ty trong BE bằng những thành tích chứ không phải chỉ bằng những lời hứa suông.”

Sau những kết quả rất đáng thất vọng, giám đốc người Mỹ thứ hai được cử đến, nhưng cách tiếp cận của ông này cũng không khác gì. Các cuộc nói chuyện với những nhân vật Hàn Quốc chủ chốt không giúp ích gì. Thất bại kế tiếp thất bại và được bào chữa bằng: “Chúng tôi đang cố gắng, nhưng nó không dễ ở Hàn Quốc. Cạnh tranh mạnh mẽ đã lý giải rất nhiều. Nhưng chúng tôi cần phải giảm thu nhập nhân viên lại để chúng tôi có thể tin tưởng nhau nhiều hơn.”

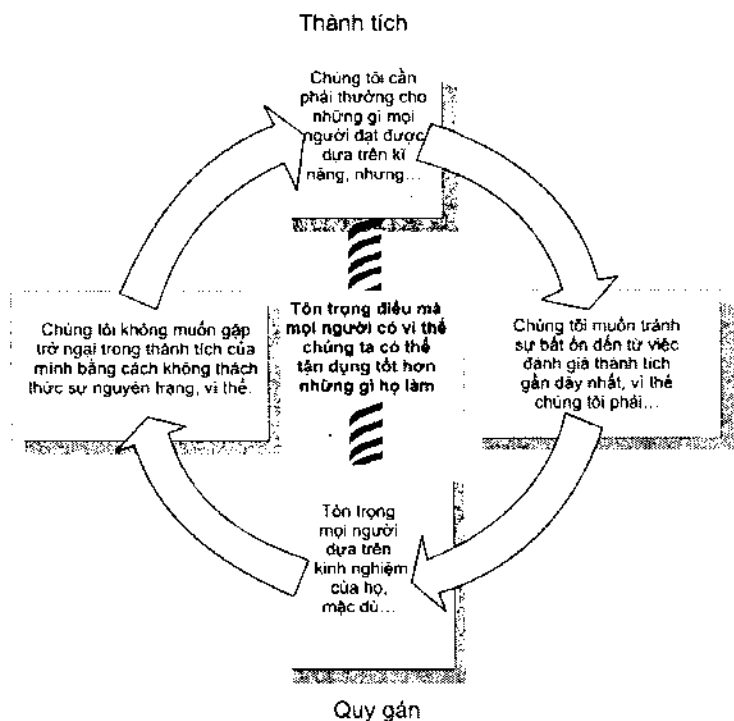
JeRoma Don được yêu cầu đến để cứu BE Hàn Quốc. Ông được biết đến là người đảo ngược tình thế cho các công ty với kỹ năng xuất sắc cả ở Nam Mỹ và châu Á. Ông đã bắt đầu bằng cách nói với những giám đốc người Hàn Quốc rằng những người tiền nhiệm của ông đã hoàn toàn đúng trong cách tiếp cận của họ: “Chúng ta đang đứng trên một nền đất bốc cháy, nhưng tôi yêu cầu các bạn giúp chúng tôi cứu vãn cơ sở này vì nó rất quan trọng đối với BE. Tôi sẽ cho các bạn ba năm để phối hợp được với nhau và tôi sẽ giúp các bạn bất cứ khi nào các bạn cần tôi.”

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

Trong vòng sáu tháng, BE Hàn Quốc đã có lợi nhuận. Chất lượng và tinh thần được nâng lên dẫn tới kết quả là tốc độ thay thế nhân viên giảm xuống 60%. Ông Don không biết đích xác chuyện gì đã xảy ra, nhưng ông đã làm điều tương tự với Nam Mỹ và bây giờ là ở châu Á.

Tại sao JeRoma Don lại thành công ở Hàn Quốc trong khi những người tiền nhiệm của ông thì không?

Hình 8.3. Hòa hợp giữa thành tích và quy gán



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Những hành động đầu tiên của các giám đốc người Mỹ là phản tác dụng. Theo truyền thống của Mỹ, những giám đốc làm thay đổi tình hình bắt đầu tại phần trên cùng trong Hình 8.3 và tập trung vào phần thưởng mà mọi người có thể đạt được với thành tích của họ. Những người Hàn Quốc đã trở nên lo lắng hơn trước khi những giám đốc người Mỹ can thiệp, vì có vẻ như thiếu đi sự tin tưởng cơ bản. Họ sợ bị phán xét về thành tích trong quá khứ.

JeRoma Don cho những đồng nghiệp Hàn Quốc ba năm để phối hợp với nhau. Làm như vậy ông đã gán địa vị cho tổ chức Hàn Quốc này bằng trực giác. Điều này mang lại cho những người Hàn Quốc niềm tin họ cần vì họ đang cảm thấy họ được tôn trọng vì những năm họ đã cống hiến cho BE. Điều đó làm cho họ làm việc chăm chỉ hơn. Địa vị quy gán đã tạo ra thành tích.

Tự kiểm tra

Xem xét câu hỏi sau:

Có nhiều lý do để chấp nhận địa vị của các nhân viên, dựa trên việc mọi người đã làm điều gì thành công hay dựa trên việc họ có những phẩm chất gì theo hệ thống xã hội. Xem xét những tuyên bố sau:

1. Địa vị nên phụ thuộc vào những thuộc tính lâu dài của nhân viên, như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, tuổi tác, vị trí và cấp độ trách nhiệm quy gán. Địa vị không nên thay đổi theo hoàn cảnh hay chỉ vì những thành công gần đây. Nó phản ánh bản chất giá trị, chứ không phải là những đột phá mới đây.

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

2. Địa vị nên phụ thuộc vào những thuộc tính lâu dài của nhân viên, như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, tuổi tác, vị trí và cấp độ trách nhiệm quy gán. Những địa vị như vậy có xu hướng tự hoàn thiện với thành tích và khả năng lãnh đạo có được từ những giá trị công ty có trong bạn và trông đợi vào bạn.
3. Địa vị phụ thuộc vào những gì mà nhân viên thực sự đạt được, vào bảng thành tích của anh ta. Cho dù với thời gian điều này danh tiếng xứng đáng này trở thành một thuộc tính lâu dài, cho phép có thêm những thành công mới và những thành tích mới.
4. Thành tích hay thành công là nguồn hợp lý duy nhất của địa vị trong kinh doanh. Thành tích càng mới, sự liên quan đến các thử thách hiện tại càng nhiều. Thành tích mang ý nghĩa từ bản chất bình thường của dòng đời và hoàn cảnh cá nhân, và từ việc vượt qua những thử thách.

Xác định "1" cho cách tiếp cận mà bạn thích và "2" cho sự lựa chọn thứ hai của bạn. Tương tự, hãy chỉ ra bạn tin tưởng cách nào sẽ được ủng hộ bởi những đồng nghiệp thân tín nhất của bạn.

Nếu bạn chọn 2 hay 3, bạn đã thể hiện niềm tin trong việc hòa hợp địa vị quy gán và thành tích. Câu trả lời số 2 xác nhận về mặt xã hội địa vị quy gán dẫn tới thành tích và thành công (trường hợp chi nhánh ở Hàn Quốc dựa trên một nguyên tắc tương tự). Câu trả lời số 3 xác nhận địa vị thành tích được tin là dẫn đến sự quy gán xã hội. Trong cả hai trường hợp, sự thống nhất nằm trong cảm giác tự hoàn thiện về giá trị bản thân. Các câu trả lời số 1 và số 4 lần lượt phủ nhận địa vị thành tích và quy gán.

**Những lời khuyên thiết thực
cho việc kinh doanh trong các nền văn hóa
theo hướng quy gán và thành tích**

Nhận ra các sự khác biệt

Hướng thành tích	Hướng quy gán
1. Sử dụng chức danh chỉ khi nó liên quan đến khả năng giải quyết nhiệm vụ của bạn.	1. Sử dụng rộng rãi các chức danh, đặc biệt khi những chức danh này xác định được địa vị của bạn trong tổ chức.
2. Tôn trọng cấp trên, dựa trên việc anh ta làm việc hiệu quả thế nào và kiến thức của anh ta đến đâu.	2. Tôn trọng cấp trên được coi là cách đo lường sự tận tâm của bạn với tổ chức và nhiệm vụ của tổ chức.
3. Hầu hết các giám đốc cấp cao có sự khác biệt trong độ tuổi, giới tính và thể hiện được sự tài giỏi trong các công việc cụ thể.	3. Hầu hết các giám đốc cấp cao là nam giới, trung niên và được tuyển lựa dựa trên lai lịch của họ.

Lời khuyên khi làm kinh doanh với:

Những người theo hướng thành tích (cho những người theo hướng quy gán)	Những người theo hướng quy gán (cho những người theo hướng thành tích)
1. Đảm bảo rằng đội đàm phán của bạn có đủ số liệu,	1. Đảm bảo rằng đội đàm phán của bạn có đủ những

Chúng ta chấp nhận địa vị như thế nào?

- | | |
|---|---|
| cố vấn kỹ thuật và những người có kiến thức để thuyết phục công ty đối tác rằng dự án mà hai bên theo đuổi sẽ thành công. | người lớn tuổi nắm giữ các vị trí cao cấp chính thức để gây ấn tượng với công ty đối tác rằng bạn coi trọng cuộc đàm phán này. |
| 2. Tôn trọng tri thức và thông tin của các đồng nghiệp thậm chí nếu bạn nghi ngờ rằng họ có ít ảnh hưởng ở quê nhà. | 2. Tôn trọng địa vị và ảnh hưởng của các đồng nghiệp, thậm chí nếu bạn nghi ngờ họ thiếu kiến thức. Không làm họ xấu hổ. |
| 3. Sử dụng chức danh phản ánh khả năng cá nhân của bạn. | 3. Sử dụng chức danh phản ánh cấp độ ảnh hưởng của bạn trong tổ chức. |
| 4. Đừng đánh giá thấp nhu cầu của các đồng nghiệp của bạn làm việc tốt hơn và nhiều hơn sự trông đợi. | 4. Không đánh giá thấp nhu cầu của đồng nghiệp khiến những quy gán của họ trở thành sự thực. |

Khi quản lý và khi bị quản lý

Những người theo hướng thành tích	Những người theo hướng quy gán
1. Tôn trọng giám đốc dựa vào tri thức và kỹ năng của ông ta.	1. Tôn trọng giám đốc dựa vào kinh nghiệm của ông ta.
2. MBO và trả lương-theo-thành tích là những công cụ hữu dụng.	2. MBO và trả lương-theo-thành tích kém hiệu quả hơn những phần thưởng trực tiếp từ giám đốc.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- | | |
|---|---|
| 3. Các quyết định được thử thách bởi những lý do kỹ thuật và chức năng. | 3. Các quyết định được thử thách bởi những người có thẩm quyền cao hơn. |
|---|---|

Nguồn tham khảo

1. McClelland, D., *Xã hội thành tích*, Van Nostrand, New York, 1995.
2. Laurent, A., *op.cit.* xem 1. oaec 180.

9

Quản lý thời gian như thế nào?

Nếu chỉ vì các nhà quản lý cần phải phối hợp các hoạt động kinh doanh, họ phải có những dự tính phân chia về thời gian. Vì những nền văn hóa khác nhau có những giá định khác nhau về việc mọi người liên quan tới nhau như thế nào, cho nên con người có những cách tiếp cận thời gian khác nhau. Chương này nói về tầm quan trọng tương đối mà những nền văn hóa quan niệm về quá khứ hiện tại và tương lai. Có phải một nền văn hóa hướng thành tựu cho rằng tương lai phải tốt hơn quá khứ hay hiện tại vì trong tương lai những khát vọng đã được định rõ? Ngược lại một nền văn hóa hướng quan hệ có nhìn nhận tương lai như một mối đe dọa, có thể làm giảm đi những quan hệ tình cảm hiện tại hay không? Chúng ta đánh giá như thế nào về thời gian có trình tự của riêng nó. Điều đặc biệt quan trọng là liệu chúng ta nên

quan niệm thời gian mang **tính trình tự**, là một chuỗi các sự kiện xảy ra hay thời gian mang **tính đồng bộ**, với quá khứ, hiện tại và tương lai, tất cả đều liên quan tới nhau để những ý nghĩ về tương lai và những hoài niệm về quá khứ định hình cho những hành động ở hiện tại.

Khái niệm về thời gian

Những xã hội sơ khai có thể tự xác định thời gian bằng những thuật ngữ đơn giản “trước” và “sau” những lần trăng tròn, những vụ mùa, những khi mặt trời mọc rồi lặn. Trong xã hội phát triển, khái niệm về thời gian ngày càng phức tạp. Trong tất cả những ý kiến của con người về thời gian có hai quan điểm trái ngược: thời gian như một chuỗi các sự kiện, phút, giờ, ngày, tháng, năm riêng lẻ, mỗi một chuỗi nối tiếp nhau không bao giờ kết thúc, và thời gian như một chu kỳ, quay vòng để những phút trong giờ lặp lại và những giờ trong ngày, những ngày trong tuần v.v... cũng lặp lại như thế.

Trong truyền thuyết Hy Lạp, Sphinx, một con quái vật với gương mặt của một người đàn bà, mình sư tử và cánh của chim, đã hỏi tất cả những người khách bộ hành đến Thebes: “Sinh vật nào đi bằng bốn chân vào buổi sáng, hai chân vào buổi chiều và ba chân vào buổi tối?” Những ai không trả lời được sẽ bị mụ ta ăn thịt. Và rồi Oedipus đã trả lời “con người” và Sphinx đã buộc phải kết liễu đời mình. Chàng đã nắm bắt được câu đố này là một ẩn dụ về thời gian. Bốn chân là một đứa trẻ đang bò, hai chân là khi đã trưởng thành và ba chân là khi một người già phải dựa vào một cái gậy. Nhờ việc suy nghĩ mở rộng về trình tự thời gian, câu đố đã được giải

Quản lý thời gian như thế nào?

đáp. Chàng Oedipus biết trong phạm vi câu đố, những định hướng thời gian đã bị thu hẹp lại hay bị đồng bộ hóa và hiểu rằng ngôn ngữ cho phép ta làm được điều đó.

Những nhà nhân chủng học từ lâu đã cho rằng cách thức mà một nền văn hóa đánh giá và quản lý thời gian là một dấu môi về những ý nghĩa mà những thành viên trong nền văn hóa đó tìm thấy trong cuộc sống và bản chất giả định về sự tồn tại của con người. Kluckhohn và Strodtbeck đã phân ra ba loại văn hóa: văn hóa hướng hiện tại, loại văn hóa này không ràng buộc bởi thời gian, không theo truyền thống và không để ý đến tương lai; văn hóa hướng quá khứ chủ yếu quan tâm đến việc duy trì và gìn giữ những giá trị truyền thống hiện tại; và văn hóa hướng tương lai hướng tượng về một tương lai đáng khao khát hơn và đưa ra kế hoạch để đạt được điều đó. Phần lớn những người thuộc về loại văn hóa thứ ba này là những người trải nghiệm qua quá trình phát triển kinh tế và xã hội.

Thời gian ngày càng được xem như một nhân tố mà các tổ chức phải quản lý. Những nghiên cứu về thời gian và chuyển động của nó, thời gian đến thị trường, thời gian kịp thời luôn đi kèm với những ý tưởng liên quan đến tuổi tác và sự chín chắn và có chu kỳ sống tương tự như con người. Duy nhất trong giới động vật, con người ý thức về thời gian và cố gắng kiểm soát nó. Phần lớn mọi người tin rằng thời gian chia thành thời gian ở quá khứ, hiện tại và tương lai nhưng mỗi khoảng thời gian có tầm quan trọng khác nhau. Quan niệm của chúng ta về thời gian bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi văn hóa bởi vì thời gian là một ý niệm hơn là một vật thể. Việc chúng

CHINH PHỤC CÁC LAN SÔNG VĂN HÓA

ta quan niệm thời gian như thế nào có liên quan tới cách chúng ta lập kế hoạch, chiến lược hóa và kết hợp hoạt động của mình với những người khác. Đó là tiêu chí quan trọng trong việc tổ chức kinh nghiệm và những hoạt động.

Khi chúng ta tạo ra những công cụ đo thời gian, chúng ta định hình quan niệm của mình về thời gian. Chúng ta có thể thấy được sự khác biệt giữa khoảng và chuỗi thời gian và có thể phân biệt rõ ràng thời gian trong vòng com-pa của thời gian thiên văn, thời gian tính theo chu kỳ quay của trái đất quanh mặt trời. Bằng cách này, chúng ta có thể quan niệm thời gian là cố định do chuyển động của trái đất hoặc chúng ta có thể coi thời gian mang tính trải nghiệm khách quan, trên một máy bay phản lực, vị trí của máy bay đôi khi được chiếu trên bản đồ thế giới. Dường như chúng ta đang bò vô cùng chậm chạp tới đích.

Trải nghiệm về thời gian nghĩa là chúng ta có thể xem xét một sự kiện trong quá khứ tại thời điểm hiện tại (ngoài trình tự như nó vốn có) hoặc nhìn nhận một sự kiện trong tương lai. Theo cách này quá khứ, hiện tại và tương lai tất cả đều bị nén lại. Chúng ta có thể xem xét sự chuyển động mang tính cạnh tranh nào tạo ra ngày hôm nay dựa vào những kinh nghiệm trong quá khứ và những kỳ vọng cho tương lai. Đây là cách sử dụng có ý nghĩa rõ ràng của thời gian.

Thời gian có ý nghĩa không chỉ với từng cá nhân mà với tất cả những cộng đồng hay văn hóa. Emile Durkheim, nhà xã hội học người Pháp, đã coi thời gian là thứ được tạo ra mang tính xã hội cho phép các thành viên của một nền văn hóa có thể phối hợp các hoạt động của mình. Điều này có ý nghĩa

Quản lý thời gian như thế nào?

quan trọng trong bối cảnh kinh doanh. Thời gian cho một cuộc họp có thể tương đối hoặc chính xác. Thời gian được ấn định để hình thành một nhiệm vụ có thể tối quan trọng hoặc chỉ là một định hướng. Có thể dự tính được thời gian chính xác để một máy tính và bộ vi xử lý thích ứng với nhau sau khi lắp ráp, hoặc có thể là một điều khoản thua lỗ hàng nghìn đô la một ngày do bên A đánh vào bên B. Thời gian tạm nghỉ giữa những lần thanh tra có thể là những chỉ số về mức độ trách nhiệm của một người quản lý. Anh ta còn ba tháng hay ba năm để hoàn thành công việc? Những tổ chức có thể tiếp tục hướng về tương lai hoặc có thể bị ám ảnh bởi thời gian báo cáo hàng tháng.

Những định hướng về hiện tại, quá khứ và tương lai

Thánh Augustine đã chỉ ra trong cuốn *Những tuyên bố* của mình rằng thời gian với tư cách là một hiện tượng chủ quan có thể rất khác khái niệm thời gian trên lý thuyết. Trên lý thuyết, chúng ta không thể biết trước tương lai vì tương lai chưa xảy ra và quá khứ cũng không thể biết được. Chúng ta có thể có những hồi ức, bộ phận hoặc chọn lọc, nhưng quá khứ đã lùi xa. Thứ duy nhất tồn tại là hiện tại, cách duy nhất để tiếp cận với quá hoặc tương lai. Augustine đã viết: “Do vậy hiện tại có ba chiều... hiện tại của những gì thuộc quá khứ, hiện tại của những gì ở hiện tại và hiện tại của những gì thuộc tương lai”.

Ý kiến cho rằng tại bất kỳ thời điểm nào, hiện tại chỉ là thứ duy nhất có thực còn quá khứ thì đã qua còn tương lai thì

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

chưa đến chắc chắn luôn đi kèm bởi thực tế là chúng ta nghĩ về quá khứ và tương lai trong hiện tại. Mặc dù những ý kiến của chúng ta về quá khứ hay tương lai chưa hoàn chỉnh nhưng nó ảnh hưởng rất lớn đến suy nghĩ của chúng ta. Những thời gian chủ quan này đã từng là hiện tại trong việc đánh giá và quyết định của chúng ta. Cho dù cuộc sống của chúng ta có thể được định hướng một cách có ý thức theo sự thành công trong tương lai của doanh nghiệp, những điều từng trải trong quá khứ vẫn ảnh hưởng sâu sắc đến sự cảm nhận của chúng ta về tương lai cũng như trạng thái hiện tại. Luôn có một sự giằng co tiềm ẩn giữa ba khoảng thời gian này, cùng với những câu hỏi đã từng được đặt ra như là liệu tương lai có thể có lợi từ những trải nghiệm trong quá khứ và hiện tại hay không (mặc dù những công ty này thường được ghi nhận là không có trải nghiệm). Cả ba quãng thời gian này đều hợp nhất trong những hành động của chúng ta. Hoàn toàn đúng khi nói rằng những kỳ vọng của chúng ta về tương lai quyết định hiện tại của chúng ta, rằng hành động hiện tại quyết định tương lai và cũng đúng khi nói rằng kinh nghiệm hiện tại quyết định quan điểm của ta về quá khứ, rằng quá khứ đã tạo nên cho chúng ta cái mà chúng ta có hiện tại. Đây không đơn giản là sắp xếp các cụm từ mà là mô tả cách chúng ta nghĩ. Chúng ta có thể tự làm mình khốn đốn trong hiện tại nếu không có tiền lương lâu dài cho tương lai. Chúng ta có thể nhận ra trong hiện tại một thực tế khiến những điều chúng ta đã làm trong quá khứ là không thể biện hộ được. Thực tế, một phần quan trọng của tính sáng tạo là lắp ghép những hành động trong quá khứ và hiện tại cộng với việc phỏng đoán về tương lai trong những sự kết hợp mới.

Quản lý thời gian như thế nào?

Những cá nhân khác nhau và những văn hóa khác nhau có thể ít nhiều quan tâm tới những định hướng trong quá khứ, hiện tại và tương lai. Một vài người sống hoàn toàn với hiện tại hoặc cố gắng làm như vậy. Như Henry Ford đã nói, "Lịch sử đã qua rồi" và việc chất vấn về những gì đã qua là việc không nên làm nhất. Vài người mơ ước về một thế giới chưa bao giờ xuất hiện và kiếm tìm để tạo ra thế giới ấy từ chính những tưởng tượng và khao khát của mình, hoặc họ có thể tìm mọi cách để quay lại thời hoàng kim, quay lại thời kỳ Napoléon, một giới hạn mới giống như những thử thách đi tới miền Tây hoang dã. Họ tin tương lai sẽ đến với họ, như một định mệnh hoặc tin rằng tự họ phải tìm ra nó. Những người khác lại sống trong sự luyến tiếc quá khứ theo đó mọi thứ nỗ lực trong hiện tại phải xuất hiện.

Những hoạt động được tổ chức theo trật tự và đồng bộ

Chúng ta đã thấy rằng có ít nhất hai hình ảnh có thể tách ra từ khái niệm thời gian. Thời gian có thể được quan niệm một cách hợp lý như một chuỗi các sự kiện tuần tự đã trôi qua tại những khoảng thời gian đều đặn. Thời gian cũng có thể quan niệm như chuỗi quá khứ, hiện tại và tương lai tuần hoàn và lặp lại trong đó chúng có những điểm chung: những mùa và những giai điệu. Điển hình là một người quan niệm thời gian như một đường chấm chấm với những khoảng cách đều đặn. Các sự kiện được sắp xếp dựa vào số khoảng thời gian trước và sau khi chúng xảy ra. Mọi thứ đều có thời gian và địa điểm của nó cho đến tận khi những người suy nghĩ theo trình tự quan tâm đến. Bất kỳ sự thay đổi hay đảo lộn

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

nào trong chuỗi trật tự sẽ làm cho người hướng tuần tự bất ổn định hơn. Hãy thử xen ngang vào một dòng người xếp hàng ở Anh. Bạn sẽ nhận thấy dòng trật tự này gồm những người bảo vệ nghiêm nghị. Mọi người phải đợi đến lượt mình; người đến trước phục vụ trước. Nó là một phần của “phép cư xử đúng mực”. Ở London, tôi đã từng chứng kiến một dòng người dài đứng chờ xe buýt khi trời bắt đầu mưa to. Tất cả họ vẫn đứng thản nhiên trong khi bị ướt, mặc dù chỗ bán áo mưa ở gần đó vì họ sợ mất vị trí xếp hàng của mình. Họ thích làm mọi việc theo đúng thứ tự hơn là làm điều đúng đắn. Ở Hà Lan, bạn có thể là Hoàng Hậu nhưng nếu bạn đang ở một cửa hàng bán thịt với số 46 và bạn tiến lên để mua hàng khi số 12 được gọi, bạn vẫn gặp nhiều rắc rối. Dù bạn đang trong tình trạng khẩn cấp, trật tự vẫn là trật tự.

Đi từ A đến B theo một đường thẳng với nỗ lực nhỏ nhất và hiệu quả cao nhất được xem là tính hiệu quả. Điều này có ảnh hưởng lớn đến việc triển khai kinh doanh ở Tây Bắc Âu và Bắc Mỹ. Sai lầm trong quan điểm này là “đường thẳng” không phải lúc nào cũng là cách tốt nhất để làm một việc gì đó, cách này không thấy được hiệu quả của những hành động được chia sẻ và liên kết với nhau.

Trong một cửa hàng bán thịt ở Italia, tôi đã chứng kiến người bán hàng bóc chiếc xúc xích theo yêu cầu của một khách hàng và nói to “ai cần xúc xích nữa không?” Quan điểm theo thứ tự không phải hoàn toàn không có. Mọi người vẫn trả tiền theo thứ tự khi họ mua xong, nhưng nếu một khách hàng có tất cả những thứ họ cần, họ có thể trả tiền và ra về sớm hơn những người muốn mua thêm. Phương pháp này phục vụ được nhiều người hơn trong thời gian ngắn hơn.

Quản lý thời gian như thế nào?

Cửa hàng thịt ở Amsterdam hay ở London, người bán hàng gọi số, bóc giấy bọc, cắt và gói lại từng thứ mà khách hàng muốn và sau đó gọi người tiếp theo. Một người trong chúng tôi đã từng đánh bạo đưa ra gợi ý “Khi bạn cắt xúc xích ra, hãy cắt cho tôi một pound.” Khách hàng và nhân viên bán hàng đã bị sốc. Hệ thống này có thể không hiệu quả nhưng họ sẽ không để cho một kẻ khôn ngoan nào đó thay đổi nó.

Tuy nhiên, phương thức đồng bộ đòi hỏi mọi người phải làm song song nhiều hoạt động, giống như một người tung hứng tung và bắt nhịp nhàng sáu quả bóng trên không. Đối với những nền văn hóa không quen với phương thức này thì không phải dễ dàng. Edward T. Hall, nhà nhân chủng học người Mỹ, đã miêu tả cái chúng ta gọi là đồng bộ như một chuỗi liên tiếp, tập trung vào số lượng các hành động diễn ra song song. Chỉ có một mục cuối cùng được đặt ra nhưng có nhiều bước có thể thay đổi cho nhau để đạt được mục đích đó. Một người có thể “đi tắt” trên đường tới mục tiêu cuối cùng.

Ngược lại, những người hướng trình tự có một “lối mòn tối quan trọng” được định hình trước thời gian để hoàn tất mỗi giai đoạn. Họ ghét phải từ bỏ lịch trình hay chương trình nghị sự này do những sự việc không được báo trước. Trong cuốn *Ngôn ngữ im lặng*, Hall cho biết rằng những nhà thương thuyết Nhật Bản sẽ nhượng bộ những hợp đồng lớn của mình sau khi họ biết chắc rằng những đối tác Mỹ đã ở trên chuyến bay trở về từ Tokyo. Phía đối tác Mỹ thường chấp thuận những yêu cầu của phía Nhật hơn là làm ảnh hưởng cho lịch trình.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Phong cách làm việc đồng bộ là rất kỳ lạ với những người không quen với nó. Tác giả người Hà Lan đã từng mua một vé máy bay của một người phụ nữ tại quầy bán vé ở Argentina. Người phụ nữ này vừa viết vé (một cách chính xác) vừa nói chuyện với bạn qua điện thoại và đang khen ngợi đứa nhỏ con người bạn đồng nghiệp của mình. Những người làm nhiều việc một lúc có thể xúc phạm, dù là không cố ý, những ai thường chỉ làm mỗi một việc.

Tuy vậy, những người thường làm từng việc một có thể cũng xúc phạm đến những người có thói quen làm nhiều việc một lúc dù không có ý gì. Một nhà quản lý người Hàn Quốc giải thích về cú sốc và sự thất vọng của mình khi trở về Hà Lan để gặp ông chủ.

“Ông ta đang nói chuyện điện thoại khi tôi bước vào văn phòng và đến khi tôi bước vào trong phòng ông ta giơ tay trái nhẹ nhàng về phía tôi. Sau đó, ông ta vẫn thô lỗ tiếp tục trò chuyện như thể không có tôi ở trong phòng với ông ta. Chỉ năm phút sau khi đã nói chuyện xong ông ta mới đứng dậy và chào tôi với sự thông cảm nhưng chẳng hề thành kính, ‘Kim, rất vui được gặp anh’. Tôi không thể tin được điều đó.”

Đối với một người theo hướng đồng bộ, không được chào hỏi ngay lập tức, thậm chí khi đang nói chuyện điện thoại, là một sự coi thường. Quan niệm tổng thể về “diễn biến” những cảm xúc của bạn và việc kìm hãm nó cho đến tận khi những vấn đề khác đã nằm ngoài tầm tay gọi ra sự không thành kính. Bạn thể hiện cách bạn coi trọng con người như thế nào bằng việc “cho họ thời gian” ngay cả khi đến không báo trước.

Quản lý thời gian như thế nào?

Những người theo hướng tuần tự thường lên lịch trình rất chặt chẽ bằng cách chia nhỏ giữa các điểm thời gian. Thậm chí chỉ chậm một vài phút cũng là chưa hoàn thành bởi vì lịch trình các sự kiện trong cả ngày sẽ bị ảnh hưởng. “Tôi sẽ chạy muộn mất...” người lên kế hoạch sẽ phàn nàn như thế chính anh ta là chiếc tàu lửa hay cái máy bay vậy. Thời gian được quan niệm như hàng hóa được sử dụng hết và việc muộn giờ lấy đi những giây phút quý giá của người khác trong một thế giới mà ở đó “thời gian là vàng”.

Những nền văn hóa hướng đồng bộ ít chú ý đến việc đúng giờ, chính xác như một người đến vào thời điểm muộn hơn cho phép. Đó không phải thời gian trôi đi là không quan trọng mà là những giá trị văn hóa khác liên quan tới việc đúng giờ. Thường rất quan trọng khi “đưa ra thời gian” cho những người mà bạn có quan hệ thân thiết (xem phần thảo luận về tính phổ biến so với chủ nghĩa cá biệt trong Chương 4). Có thể bạn phải bày tỏ niềm vui sướng khi gặp một người bạn hoặc một người quen không mong đợi (xem phần thảo luận về cách tiếp cận hiệu quả so với cách tiếp cận thông thường ở Chương 6). Lịch trình của bạn không phải là lời bào chữa cho việc bạn bỏ qua họ. Mẹ, vợ chưa cưới hay bạn của bạn có thể vô cùng tức giận. Raymond Carroll, một nhà nhân chủng người Pháp, kể về một cô gái người Mỹ đã để lại lời nhắn cho anh chàng người yêu người Pháp của mình. Anh có thể cho cô biết anh có muốn hẹn cô tối nay không, như thế là cô không muốn thực hiện những kế hoạch khác. Anh chàng người Pháp đã rất bức mình. Lịch trình của cô không nên đặt trong mối quan hệ riêng có ảnh hưởng tức thời của họ.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Những người có địa vị quan trọng cũng phải được “dành thời gian” nếu tình cờ gặp (xem cấp bậc do thành tựu so với cấp bậc do thừa nhận trong Chương 8). Vì tất cả những lý do như thế, thời gian gặp mặt có thể là tương đối trong những nền văn hóa hướng đồng bộ. Khoảng xê dịch là từ 15 phút ở châu Âu Latin đến một buổi hoặc cả ngày ở Trung Đông và châu Phi. Thực tế là những người có hẹn sẽ làm song song những việc khác, bất kể có phải chờ đợi đi nữa cũng không hề gây khó chịu và việc đến muộn thường thậm chí là điều thuận lợi, cho phép dành một ít thời gian cho những hoạt động không nằm trong kế hoạch.

Thậm chí việc chuẩn bị đồ ăn cũng bị ảnh hưởng bởi những định hướng thời gian. Trong những nền văn hóa tôn trọng giờ giấc và trình tự, đồ ăn sẽ thường được chuẩn bị đủ về số lượng, và bằng cách này đồ ăn có thể bị hỏng hoặc bị nguội nếu khách không đến đúng giờ. Trong những nền văn hóa hướng đồng bộ, đồ ăn thường được chuẩn bị nhiều hơn mức cần thiết phòng khi nhiều khách đến đột xuất và cũng không có chuyện đồ ăn bị hỏng hoặc phải nấu thêm khi cần.

Tính toán những khác biệt văn hóa trong mối quan hệ với thời gian

Phương pháp học dùng để tính toán những cách tiếp cận với thời gian trong cuốn sách này là của Tom Cottle, người đã đưa ra “Bài kiểm tra đường tròn”. Câu hỏi được đặt ra như sau.

Hãy nghĩ đến quá khứ, hiện tại và tương lai dưới dạng những đường tròn. Vẽ ba đường tròn trên khoảng không sẵn có thể

Quản lý thời gian như thế nào?

hiện cho quá khứ, hiện tại và tương lai. Sắp xếp ba đường tròn này theo bất cứ cách nào bạn muốn để thể hiện rõ nhất sự cảm nhận của bạn về mối quan hệ giữa quá khứ, hiện tại và tương lai. Bạn có thể dùng các đường tròn kích cỡ khác nhau. Khi bạn đã hoàn thành, hãy đặt tên cho mỗi đường tròn để chỉ ra một đường tròn là quá khứ, một là hiện tại và một là tương lai.

Cottle cuối cùng đưa ra bốn cách sắp xếp có thể. Đầu tiên ông tìm thấy không có sự liên hệ giữa các vùng. Hình 9.1 chỉ ra rằng theo cách tính toán của chúng ta, đây là cách tiếp cận thời gian điển hình của người Nga; không hề có sự liên hệ giữa quá khứ, hiện tại và tương lai cho dù họ quan niệm rằng tương lai quan trọng hơn hiện tại và cũng quan trọng hơn cả quá khứ. Cách sắp xếp thứ hai của Cottle là sự tổ hợp về thời gian, cách thứ ba thì các vòng giao với nhau còn các vòng tròn trong cách thứ tư tiếp xúc với nhau nhưng không giao lên nhau, vì thế mà không “chia sẻ” vùng thời gian nào giữa chúng. Hình 9.1 cho thấy cách tiếp cận cuối cùng là đặc trưng của người Bỉ, họ coi khoảng đan xen giữa hiện tại và quá khứ là rất nhỏ còn giữa hiện tại và tương lai thì chỉ tiếp xúc với nhau. Người Anh cũng khá giống với cách sắp xếp này, họ có sự liên hệ mạnh hơn với quá khứ nhưng xem nó không quan trọng, trong khi đó người Bỉ lại quan niệm cả ba vòng thời gian đều quan trọng như nhau. Cả hai cách quan niệm này đều khá là khác với người Pháp, với họ cả ba vòng có độ giao nhau đáng kể; và họ cùng chung quan điểm với người Malaysia. Người Đức cho rằng hiện tại và tương lai có liên hệ rất khăng khít. Cái mà hình ảnh này không thể hiện đó là một nửa số dân Nhật Bản coi ba vòng tròn này là những đường tròn đồng tâm.

Dòng thời gian

Bài kiểm tra đường tròn đã đo được những nền văn hóa khác nhau đánh giá ý nghĩa của quá khứ, hiện tại và tương lai khác nhau như thế nào. Chúng tôi đã sử dụng một bài kiểm tra khác do Cottle phát triển để xem mọi người có cùng chia sẻ dòng thời gian ngắn hạn và dài hạn hay không. Bản kê khai thời gian kiểm định theo cách mọi người thừa nhận ranh giới chia cách các vùng thời gian cũng như sự mở rộng của những vùng này. Chúng tôi đã tóm lược lại bảng kê khai cho ngắn gọn hơn vì chúng tôi chỉ quan tâm đến 58 vùng trong bảng câu hỏi.

Câu hỏi được xem xét như sau:

Xem xét sự liên hệ đáng kể giữa quá khứ, hiện tại và tương lai. Người ta sẽ yêu cầu bạn chỉ rõ mối liên hệ về thời gian trong quá khứ, hiện tại và tương lai bằng những con số sau:

7 = năm

6 = tháng

5 = tuần

4 = ngày

3 = giờ

2 = phút

1 = giây

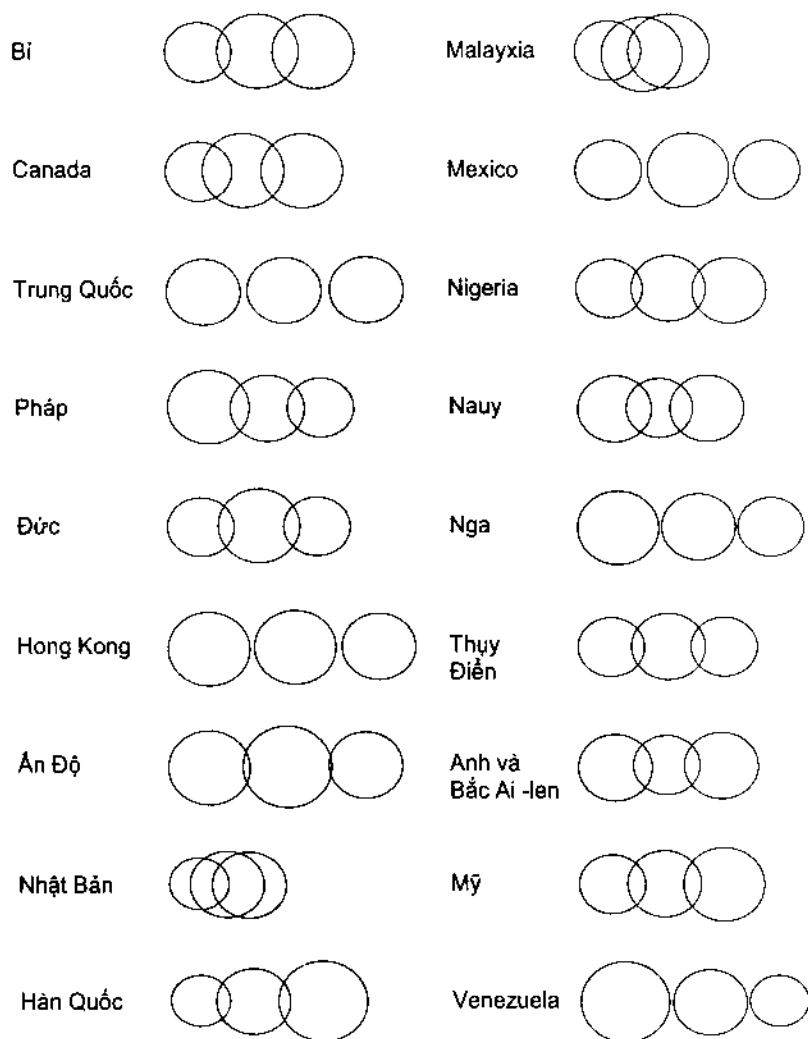
Quá khứ của tôi bắt đầu.....trước và kết thúc....trước.

Hiện tại của tôi bắt đầu.....trước và kết thúc....đến bây giờ.

Tương lai của tôi bắt đầu.....từ bây giờ và kết thúc.....đến bây giờ.

Quản lý thời gian như thế nào?

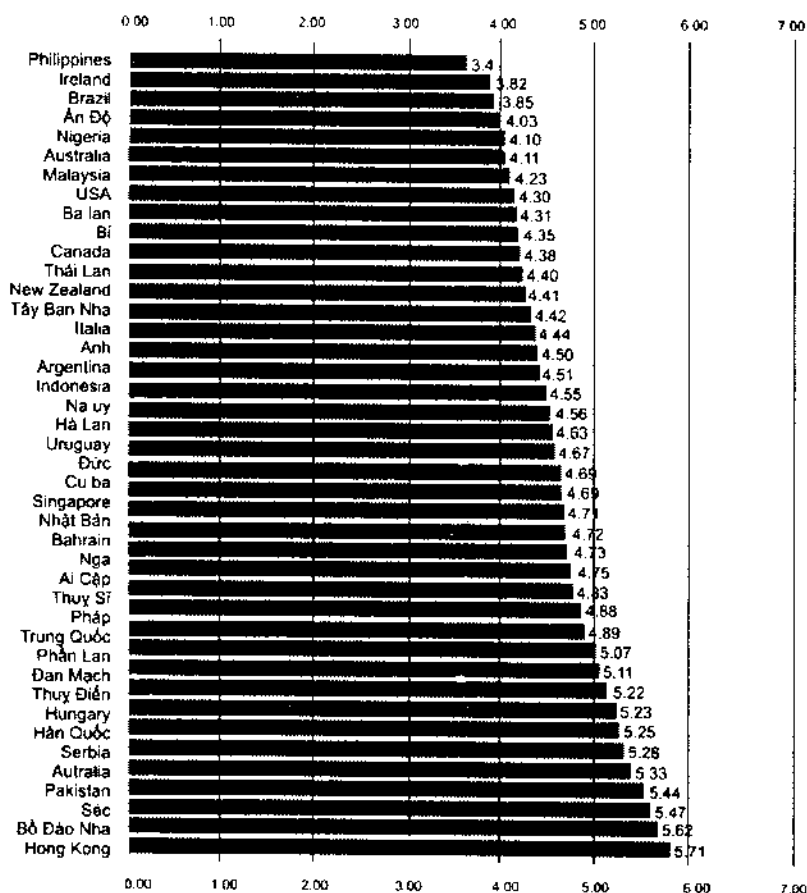
Hình 9.1. Quá khứ, hiện tại và tương lai



CHÍNH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Chúng ta lấy mức trung bình của mỗi điểm trong 6 điểm và tính điểm trung bình trên một nước, từ đó có thể tìm được những khác nhau có ý nghĩa (xem Hình 9.2). Dòng thời gian dài nhất là ở Hong Kong và ngắn nhất ở Philippines.

Hình 9.2. Mục tiêu ngắn hạn và dài hạn: thời gian



Quản lý thời gian như thế nào?

Dòng thời gian của chúng ta ảnh hưởng lớn đến cách chúng ta kinh doanh. Rõ ràng là tầm nhìn dài hạn tương đối của người Nhật trái ngược với “cách suy nghĩ hàng quý” của người Mỹ. Điều này thể hiện qua cách làm ấn tượng của người Nhật khi họ cố gắng mua giấy hoạt động cho công viên quốc gia Yosemite ở California. Thứ đầu tiên họ đệ trình là bản dự án kinh doanh trong 250 năm. Hãy tưởng tượng phản ứng của những nhà chức trách California: “Trời, đó là bản báo cáo hàng quý dày 1.000 trang.”

Dòng thời gian dài của người Thụy Điển được giải thích do mùa đông của họ dài. Bạn phải lập kế hoạch cho cả năm chỉ trong vài tháng.

Tuy nhiên, có vài sự khác biệt rõ nét giữa định hướng quá khứ dài hạn, sự mở rộng hiện tại được thừa nhận và quan niệm dài hạn về tương lai. Việc lựa chọn những điểm thời gian được thể hiện trong Hình 9.3 và 9.4.

Bảng câu hỏi thời gian đồng thời cho phép chúng ta kiểm tra độ giao nhau của các vùng thời gian, chẳng hạn như mức độ đồng bộ. Mỗi tương quan tìm thấy là khá lớn và có ý nghĩa quan trọng so với độ giao nhau của những đường tròn được nói đến ở trước.

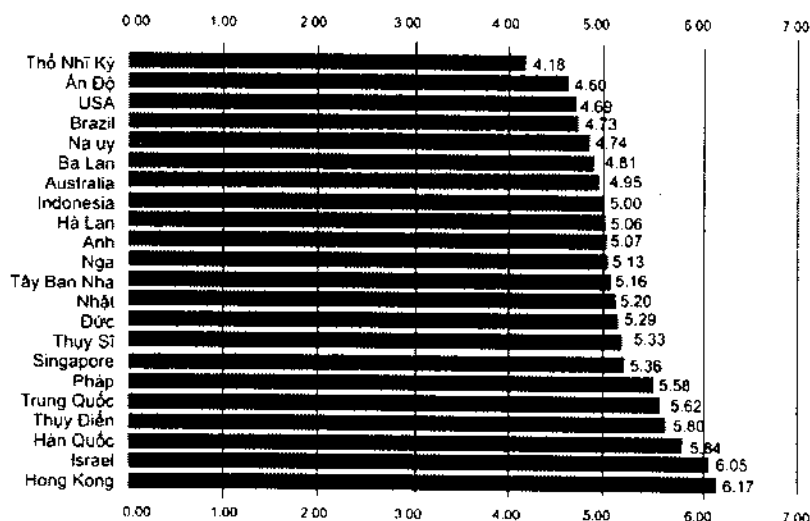
Những định hướng và quản lý thời gian

Các tổ chức doanh nghiệp được cơ cấu phù hợp với cách họ quan niệm về thời gian. Những tập đoàn có những phòng ban tổng thể chịu trách nhiệm lên kế hoạch, xem xét môi trường cho xu hướng mới, tung sản phẩm ra nhanh hơn, rút ngắn thời gian tiếp cận thị trường, đó là khoảng thời gian tạm

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

dùng khi một khách hàng yêu cầu một sản phẩm và sản phẩm đó được thiết kế, sản xuất và cung ứng.

Hình 9.3. Dòng thời gian trung bình: quá khứ

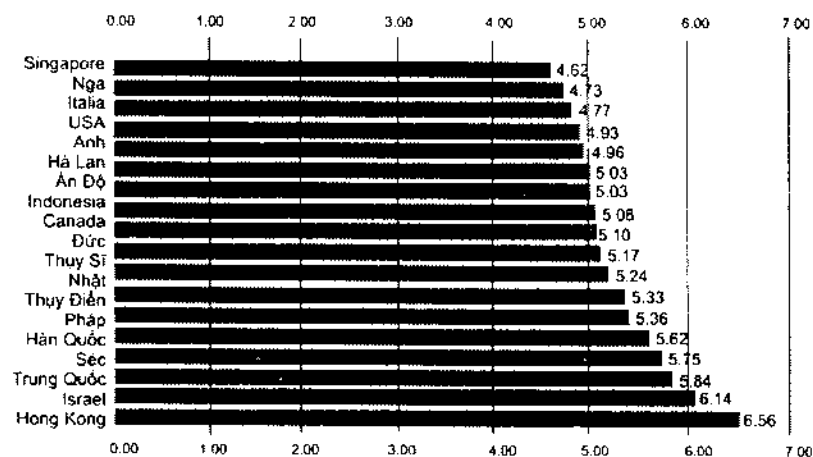


Chiến lược, mục đích và mục tiêu tất cả đều định hướng cho tương lai. Những công ty liên doanh và quan hệ bạn hàng là những thỏa thuận về việc tương lai bị ràng buộc như thế nào. “Động lực” là thứ mà bây giờ chúng ta có thể cho một người để người ấy làm việc tốt hơn trong tương lai. Sự tiến bộ, những điều học hỏi và việc phát triển tất cả đều khẳng định được sự lớn mạnh theo thời gian, cũng giống như thói quen trả thêm tiền cho người làm việc lâu năm vì những kinh nghiệm tích lũy được theo thời gian. Khi những định hướng về thời gian khác nhau trong phạm vi những tập đoàn có nền

Quản lý thời gian như thế nào?

văn hóa khác nhau thì tình trạng lộn xộn có thể xảy ra. Hãy trở lại nỗi buồn của anh chàng Johnson trẻ tuổi của MCC. Một bữa trưa tuyệt vời làm cho những hiểu lầm lẫn nhau cơ bản nhất về văn hóa dường như những làn sóng trên mặt hồ. Johnson đã đề nghị một nhóm sẽ họp lại vào đúng 2 giờ chiều vì họ đã có một chương trình chặt chẽ cho buổi chiều.

Hình 9.4. Dòng thời gian trung bình: tương lai



Lúc 1 giờ 50 phút chiều, hầu hết những người tham dự đều quay trở lại phòng họp. Lúc 2 giờ 5 phút chiều, Johnson bắt đầu đứng ngồi không yên. Munoz và Gialli vẫn ở bên dưới hội trường gọi điện. Họ vào họp lúc 2 giờ 20 phút, Johnson nói, “Nào, thưa các vị, cuối cùng chúng ta có thể bắt đầu cuộc họp.” Hai người đại diện của Singapore và châu Phi trông rất bối rối. Họ nghĩ rằng cuộc họp đã bắt đầu rồi.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Điểm đầu tiên trong chương trình nghị sự hôm đó là khoảng thời gian, cái quyết định tiền thưởng và chấm công. Tất cả mọi người ngoại trừ đại diện Mỹ, Hà Lan và những đại diện Tây Bắc Âu khác đều phản nản rằng khoảng thời gian này là quá dài. Đối với Johnson và hai đồng nghiệp người Hà Lan và Scandinavi thì khoảng thời gian này là hợp lý. “Những khoản thưởng phải gắn liền với cách ứng xử mà chúng vốn được đưa ra để củng cố, nếu không thì bạn sẽ mất sự liên hệ.” Người quản lý của Singapore đã nói:

“Song, có lẽ triết lý làm việc vì tiền đã làm chúng ta mất khách hàng. Họ không thích áp lực mà chúng ta tạo ra vào cuối quý. Họ muốn những người đại diện của chúng ta phục vụ họ chứ không phải vì mục đích riêng. Chúng ta cần giữ khách hàng lâu dài, không buộc họ mua hàng để một nhân viên bán hàng có thể đánh bại một đối thủ.”

Quan niệm của người Mỹ về tương lai đó là mỗi cá nhân có thể chỉ đạo tương lai bằng thành tích cá nhân và sự nỗ lực tự chỉ đạo. Đó là lý do tại sao Johnson và hai quản lý người Hà Lan và Scandinavi mong muốn đưa ra chính sách trả tiền để hoạt động vào những thời gian định kỳ. Tuy nhiên, do cá nhân người thành công không thể làm quá nhiều về tương lai trước mắt - đơn giản có quá nhiều sự việc có thể xảy ra - tư tưởng của người Mỹ về tương lai là ngắn hạn, là cái gì đó có thể điều khiển được ở hiện tại. Chính vì thế, sự buộc tội của việc “làm việc vì tiền” và sự tối quan trọng đối với những hình ảnh sắp tới hàng quý. Nếu tương lai tốt đẹp hơn đó là nhờ việc tăng đều doanh số bán hàng và lợi nhuận. Chưa từng có lời bào chữa nào cho việc không làm tốt hơn ở hiện tại vì thành công ở hiện tại sẽ tạo ra thành công lớn hơn trong tương lai.

Quản lý thời gian như thế nào?

Thật thú vị khi so sánh những người được hỏi ở Pháp với những người được hỏi ở Mỹ. Trong văn hóa Pháp, quá khứ chiếm khoảng lớn hơn nhiều và được sử dụng như một bối cảnh để hiểu hiện tại. Quá khứ, hiện tại và tương lai đan xen một cách đồng bộ để quá khứ thông báo cho hiện tại và quá khứ, hiện tại cùng thông báo cho tương lai. Tác giả người Hà Lan đã từng đến thăm La Défense ở Paris. Vì người đồng nghiệp Pháp đến muộn, tôi đã chọn một cuốn sách tại bàn tính tiền. Cuốn sách viết về những thành tích của công ty suốt những năm 1980. Tôi thích thú đọc cuốn sách và vì người đồng nghiệp vẫn chưa đến, tôi đề nghị người thu ngân cho xem cuốn gần đây. Cô ta đưa cho tôi một cuốn giống hệt như cuốn tôi vừa đọc. Cô ta nói rằng nó mới được in cách đây hai tháng đó là cuốn mới nhất hiện có. Những cơ hội trong tương lai đối công ty này rõ ràng là liên quan tới thành công của quá khứ.

Những mối quan hệ con người và những định hướng cho thời gian

Những định hướng khác nhau cũng được phản chiếu trong chất lượng của các mối quan hệ của con người trong phạm vi tổ chức, giữa tập đoàn và các đối tác. Bất kỳ mối quan hệ hiện tại nào cũng kết hợp quá khứ, hiện tại và tương lai với những quan hệ lan truyền và hồi tưởng. Mối quan hệ này là minh chứng của chính nó và được yêu thích như một thứ đồng hành lâu dài cả trước và sau. Văn hóa mà có tư duy đồng bộ về thời gian thì định hướng chúng ta hơn (cộng đồng) và thường đặc biệt hơn khi đánh giá những người được xem là đặc biệt.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Văn hóa quan tâm tới thời gian theo trình tự có xu hướng xem các mối quan hệ như một công cụ hơn. Tách rời giữa các khoảng thời gian dường như cũng phân tách các phương tiện khỏi những điểm cuối, để tiền lương cao hơn là phương tiện hướng tới việc vẫn hoạt động tốt hơn và việc khách hàng mua hàng là phương tiện nhờ đó tôi sẽ nhận được tiền thưởng hậu hĩnh hơn. Mối quan hệ này không phải vì lợi ích của chính nó mà để củng cố thu nhập của mỗi nhóm và lợi nhuận của tổ chức. Tương lai sẽ rất mù mịt vì hành động hiện tại không phải là phương tiện nhận diện ra nó. Kết quả quan trọng (trước mắt) là trong tương lai. Tiền thù lao sẽ bị hoãn lại vì nó sẽ sớm gia tăng.

Liệu những quan hệ không được dàn xếp bằng tính toán về những gì đạt được trong tương lai sẽ không thân thiết và không dễ tuân theo việc đối thoại hay không, chắc chắn là một câu hỏi rất thú vị. Sự phức tạp của kinh doanh hiện đại và lượng thông tin ngày càng lớn được đưa ra phải được trao đổi, mối quan hệ đồng bộ lâu dài mà trong đó quá khứ, hiện tại và tương lai của các đối tác bị giới hạn với nhau trong sự đồng hóa có thể trở thành một cách hữu hiệu hơn để quản lý. Chắc chắn quan niệm cho rằng những nền văn hóa theo hướng đồng bộ hơi “nguyên thủy” vì lịch trình của họ lỏng lẻo là không phát sinh. Trong những nền văn hóa mang tính trình tự nơi mà nguồn lực con người được coi như một sự đa dạng của máy móc cơ học thì công cụ và tiền bạc càng dễ tạo nên những mối quan hệ chúng ta - họ hay tôi - nó như Martin Buber trích dẫn.

Định hướng thời gian và thẩm quyền

Ở những quốc gia không coi trọng quá khứ và những định hướng đan chông lên nhau, thân thế dễ có khả năng hợp pháp hóa hơn nhờ việc thừa nhận dựa trên những đặc điểm lâu bền như độ tuổi, tầng lớp, giới, tôn giáo và trình độ nghề nghiệp. Những trình độ trong quá khứ, chẳng hạn như học tại các trường lớn, giải thích cho địa vị hiện tại và những tương lai hứa hẹn, tất cả những điều đó liên hệ và đồng bộ hóa một cách chặt chẽ.

Mặt khác, khi sự nghiệp của một người ở Hollywood “chỉ tốt đẹp như buổi biểu diễn cuối cùng”, tương lai là một chuỗi các cảnh thành công và thất bại tương xứng. Bản thân mọi người sẽ không bị gánh nặng của những mối quan hệ và những ràng buộc vô ích trong giai đoạn tiếp theo của sự nghiệp, cũng giống như những người nhập cư gốc Mỹ cắt đứt gốc rễ của mình. Quyền lực của mỗi cá nhân sẽ phụ thuộc vào thành tích gần đây nhất; những thứ hôm nay chưa có thì ngày mai sẽ có. Tuy nhiên, quyền lực của một cá nhân có thể dễ dàng bị thử thách và đánh giá. Họ đã làm gì trong khoảng thời gian gần đây? Chúng tôi tìm thấy một phản ánh của điều này trong tổ chức theo nhóm dự án do Nasa đi đầu và rất nổi tiếng ở Bắc Mỹ và Tây Bắc Âu. Những phần khác của tổ chức này được xác định và trao thưởng dựa theo những vận may của dự án trong tương lai, những dự án đang được triển khai. Thành công càng lớn mạnh, thất bại càng giảm bớt. Những người trong nhóm đóng góp chủ yếu cho dự án cũng được tặng thưởng.

Những chính sách thăng tiến và đánh giá

Những nền văn hóa mang tính trình tự hoặc tính đồng bộ, và những nền văn hóa quan tâm nhiều hơn đến quá khứ hay đến tương lai có lẽ cũng đánh giá và thúc đẩy khác nhau. Ở những nền văn hóa mang tính trình tự, người giám sát hỏi nhân viên đã làm việc như thế nào trong toàn bộ thời gian trước. Người nhân viên có thể càng phải chịu nhiều trách nhiệm hơn cho những lần thăng trầm may rủi và người giám sát sẽ có xu hướng làm tối thiểu hóa vai trò của họ, hoặc vai trò của mối quan hệ giữa họ với nhân viên bởi vì điều này không giúp người nhân viên nhìn ra thành tích gần đây của chính họ tách rời như một sự gia tăng cái đạt được hoặc bị mất. Ở những tổ chức theo hướng đồng bộ hơn, mặt khác, các nhân viên có thể được đánh giá và thăng cấp thỏa mái vì mối quan hệ tích cực thiết lập được với những người giám sát, người luôn xem mối quan hệ đó phát triển qua thời gian, tích lũy tri thức và đôi bên cùng có lợi. Những người giám sát thừa nhận một cách vui vẻ vai trò của họ trong việc tạo ra việc cho nhân viên giống như hệ thống chủ - thợ ở Đức.

Quản lý sự thay đổi trong nền văn hóa theo hướng quá khứ

Tác giả người Anh gần đây trong cuốn *Ethiopia* viết về một quản lý người Hà Lan đã vô cùng thất vọng vì những nỗ lực bất thành để tổ chức một cuộc hội thảo *Quản lý sự thay đổi* với những người quản lý Ethiopia. Tất cả họ đều quay trở về quá khứ, về cái kỷ nguyên thịnh vượng của văn minh Ethiopia mà không để cập những nguyên tắc phát triển vốn không dựa

Quản lý thời gian như thế nào?

trên quá khứ. Sau một cuộc thảo luận với những đồng nghiệp Ethiopia, chúng tôi quyết định nghiên cứu vài cuốn sách lịch sử của *Ethiopia*, xem xét chúng dưới góc độ quản lý hiện đại. Người Ehtiopia đã làm những gì trong thời kỳ đó để phát triển phồn thịnh các thành phố và mậu dịch? Công ty cũng có một lịch sử giàu có ở Ethiopia và những kỷ lục này cũng được nghiên cứu. Ông quản lý người Hà Lan lại lần nữa đặt ra thách thức. Tương lai giờ đây được xem như con đường để tái tạo lại một số những huy hoàng trong quá khứ; và đột nhiên cuộc hội thảo *Quản lý sự thay đổi* đã thu hút được sự ủng hộ nhiệt liệt của mọi người.

Đây không phải là trường hợp xa vời chỉ có thể áp dụng ở Ethiopia. Tất cả những thay đổi bao gồm tính liên tục, đó là nên giữ nguyên trong vài khía cạnh nào đó để giữ vững bản sắc của bạn. Nhiều nền văn hóa không chấp nhận thay đổi theo chỉ thị của những cố vấn phương Tây nếu họ biết chắc rằng những thay đổi sẽ bảo tồn được bản sắc của họ. Những nền văn hóa theo hướng đồng bộ mang quá khứ thông qua hiện tại vào trong tương lai và sẽ không chấp nhận tính đến việc thay đổi trừ khi họ bị thuyết phục rằng di sản của họ được an toàn.

Một công ty truyền thông lớn của Mỹ vừa đưa ra một sản phẩm công nghệ cao trên thị trường thế giới. Công ty lên kế hoạch sẽ tập trung vào việc gia tăng doanh số bán hàng ở châu Mỹ Latin, nơi mà trước đây công ty không thu được nhiều thành công. Đối thủ cạnh tranh gay gắt duy nhất là một công ty của Pháp, công ty này có loại sản phẩm kém chất lượng hơn nhưng phần hỗ trợ sau bán thì rất có tiếng.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Những người Mỹ đã rất trần trở để chuẩn bị buổi thuyết trình đầu tiên của họ ở Mexico. “Ngày phán xét” sẽ bắt đầu bằng việc thuyết trình qua băng video về công ty và tiềm năng tăng trưởng của công ty trong thời gian trung bình và dài hạn. Sau đó phó chủ tịch của đoàn sẽ trực tiếp thuyết trình trước bộ trưởng bộ thông tin của Mexico. Đồng thời cũng lên kế hoạch tỉ mỉ cho bữa trưa kéo dài hai giờ. Biết rõ về văn hóa Mexico, họ tin rằng đây là nơi chiến trận sẽ nổ ra. Thời gian buổi chiều sẽ dành để hỏi và trả lời. Sau đó, công ty sẵn sàng rời thành phố Mexico trong “điểm” khởi hành cuối cùng. Phải chăng kế hoạch rất chặt chẽ, hiệu quả và hợp lý?

Không hề; nhóm bên phía Mexico đã làm hỏng lịch trình do họ đến muộn một tiếng. Sau đó, đúng lúc bên phía Mỹ giới thiệu chương trình trong ngày, ông bộ trưởng được gọi ra khỏi phòng vì một cuộc điện khẩn. Lát sau, ông quay trở lại và thấy rằng cuộc họp vẫn tiếp tục khi ông không có mặt. Bên phía Mexico không hài lòng khi buổi thuyết trình đã tiếp tục, họp đồng dịch vụ sau bán thù tách rời với họp đồng bán hàng và buổi thuyết trình chỉ tập trung vào hai năm đầu tiên sau khi ký kết hơn là nói về tương lai lâu dài.

Ngược lại, người Pháp lại chuẩn bị chương trình nghị sự hết sức đơn giản. Họ quyết định bàn đến một số mục đích chính vào cuối chuyến viếng thăm kéo dài hai tuần. Thời gian ở đâu và như thế nào phụ thuộc vào những yếu tố nằm ngoài sự kiểm soát của họ nên họ để thời gian tự do. Một bài phát biểu dài về nền tảng lịch sử của công ty nhà nước ở Pháp được chuẩn bị để trình bày trước bộ trưởng và phái đoàn của ông. Công ty đã hợp tác làm cùng với hệ thống điện thoại của

Quản lý thời gian như thế nào?

Mexico từ những năm 1930 và muốn tái thiết lập quan hệ đối tác mang tính lịch sử. Theo như người Pháp đã nói, dịch vụ sau bán được mở rộng không giới hạn là một phần của hợp đồng. Chính người Pháp là những người đã nhận được đơn đặt hàng cho loại sản phẩm công nghiệp được xem là ít tính tính xảo công nghệ.

Vậy người Mỹ có sai sót gì? Sai lầm cơ bản là đã đưa ra một chương trình nghị sự tuần tự chặt chẽ mà chắc chắn những quan chức của Mexico sẽ không tuân theo, họ đã cố ý trì hoãn những thủ tục và chương trình nghị sự đã được lên kế hoạch, những thứ phức tạp và rắc rối (đối với người Mỹ). Sự tin tưởng rằng sản phẩm công nghệ cao sẽ giành được hợp đồng là một phần thành kiến văn hóa từ xưa trong đó mỗi đoạn trong chuỗi tách rời nhau. Những người Mexico quan tâm đến sản phẩm như một phần của một mối quan hệ đang phát triển, một vấn đề mà những người Pháp theo khuynh hướng đồng bộ rất quan tâm chú ý. Tương tự như vậy, người Mỹ tách rời hợp đồng dịch vụ sau bán với phần còn lại, vì điều đó xảy ra vào thời gian muộn hơn. Văn hóa Pháp và Mexico coi những khoảng thời gian này là một.

Người Pháp tập trung vào đổi mới quan hệ lịch sử Pháp-Mexico đồng thời cũng tạo hiệu quả tại một nền văn hóa có những đặc thù chung với Tây Ban Nha và mang đậm gốc châu Âu. Sự trình tự của người Mỹ hoàn toàn đi ngược lại với văn hóa theo hướng đồng bộ vì họ quá độc đoán, thiếu kiên nhẫn và luôn tìm cách sử dụng khách hàng như những nấc thang để đạt được lợi ích cá nhân. Nếu thực sự để duy trì và muốn duy trì mối quan hệ thì sự nóng vội ở đây là gì? Vì người Mexico

không đồng ý rằng sự hoàn hảo về công nghệ là vấn đề chính nên họ không muốn nghe đoạn cuối của bài thuyết trình chi tiết được kết thúc ngay trước khi phía Mỹ khởi hành. Họ muốn có được mối quan hệ mà họ có thể điều khiển một phần. Trong khoảng thời gian đồng bộ, người Mexico không thích thái độ của tập đoàn Mỹ trong suốt buổi diễn thuyết khi lên trước kế hoạch triển khai của tập đoàn trong tương lai. Tuy nhiên, ưu điểm lớn nhất của người Pháp là họ sẵn sàng dành hai tuần để đi đến thỏa thuận và để tùy ý chủ nhà sử dụng hai tuần đó cho một chương trình linh động nhằm vào những nỗ lực đồng bộ hai phía hơn là cố gắng thỏa thuận một lịch trình lập trước. Với người Pháp và người Mexico, điều quan trọng là họ đi tới tận cùng, không theo một lối mòn cụ thể hoặc tuân tụt để đạt đến đích. Cũng tương tự thế, với người Mexico những chi tiết về công cụ không quan trọng bằng trách nhiệm của nhà cung cấp, vì vậy họ không thể biết rắc rối gì có thể nổi lên trong tương lai. Tất cả họ thực sự mong muốn là một ai đó sẵn lòng thay đổi lịch trình tạo thuận tiện cho họ và người Pháp cho thấy họ có thể làm được điều đó.

Hơn nữa, người Mỹ có một định nghĩa hẹp hơn về cách kết thúc đàm phán. Sẽ đi đến đoạn cuối khi người Mexico nói "vâng". Với người Pháp và những nền văn hóa theo hướng đồng bộ nói chung, không có sự "kết thúc" thực sự nào vì quan hệ đối tác vẫn tiếp tục. Thay vì hiệu suất đi từ A đến B trong thời gian ngắn nhất có thể là hiệu quả của việc phát triển mối quan hệ chặt chẽ lâu dài, người Mỹ cũng mắc một lỗi trầm trọng hơn. Khi được dự báo trước là phía Mexico sẽ quay trở lại muộn sau bữa trưa vì họ đã vài lần như vậy phía

Quản lý thời gian như thế nào?

Mỹ đã họp kín trong nửa giờ. Việc làm này không thể hiện sự tôn trọng đối với bạn hàng. Bạn hãy “cho họ thời gian” bằng cách đợi họ quay trở lại. Bạn đừng sử dụng thời gian đó theo cách mà khi họ bước vào trong phòng bạn không hề sẵn sàng. “Một cách sẵn sàng để đồng bộ hóa” phải được thể hiện, gần như tương phản với thời gian chậm trễ theo trật tự.

Chuỗi trình tự lên kế hoạch trước hay sự hội tụ lên kế hoạch trước?

Trong những nền văn hóa được tổ chức tuần tự, lập kế hoạch bao gồm chủ yếu những dự báo, đó là việc mở rộng những dòng xu hướng hiện có trong tương lai và coi đó như “những điều tương tự”. Những chiến lược bao gồm việc lựa chọn những mục đích mong muốn rồi sau đó phát hiện bằng cách phân tích những phương tiện hợp lý và hiệu quả nhất để đạt được chúng. Người ta thường tin rằng hiện tại và tương lai liên hệ hệ quả với nhau để những phần thưởng hiện tại tạo ra những thành tích trong tương lai, điều này sẽ tạo ra những thành tích vĩ đại hơn, tạo ra những phần thưởng lớn hơn. Những điểm tới hạn rất quan trọng bởi vì chúng báo hiệu giai đoạn cuối của một liên kết trong chuỗi nguyên nhân - hệ quả và sự bắt đầu của liên kết tiếp theo và giữ bạn “nằm trong lịch trình”.

Việc lập kế hoạch khá khác nhau giữa nền văn hóa theo hướng tuần tự và theo hướng đồng bộ. Trong khi lên kế hoạch theo hướng trật tự cần phải thực hiện tất cả các phương tiện hoặc giai đoạn chính xác và hoàn thành đúng lúc. “Ồ Anh”, một nữ nghiên cứu người Italia đã nói với tôi, “mọi thứ

cần được lên kế hoạch từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành. Khi môi trường thay đổi mọi thứ cần tính toán lại từ đầu.” Đối với những người Italia mang tính đồng bộ hơn, mục đích là cái quan trọng nhất và bạn càng có thể nghĩ ra nhiều cách để đạt được chúng thì bạn càng đối phó tốt hơn trước những sự việc không lường trước khiến cho cách này hay cách khác bị bế tắc.

Mundialito 1990 (giải bóng đá thế giới) ở Italia là một ví dụ thú vị về cách tổ chức của người Italia. Thách thức là phải hoàn tất giải vô địch vào một ngày cố định mà các trận chung kết sẽ được tổ chức. Trước sự rụt rè của người Anh và các nước tây bắc châu Âu, người Italia đã tái tổ chức định kỳ toàn bộ chương trình để đạt được kết quả này. Mặc dù trước sự ngạc nhiên của những nền văn hóa khác, Italia có thể thành công. Thế vận hội Olympic 1992 ở Tây Ban Nha có nhiều điểm tương tự như cách lập kế hoạch của Italia. Tại Atlanta 1996, dường như những người Mỹ mang tính trật tự đã gặp phải rất nhiều vấn đề để thích ứng với những tình huống không mong muốn.

Có bằng chứng tích lũy cho thấy quá trình lập kế hoạch theo trật tự làm việc kém hiệu quả hơn trong môi trường bị đảo lộn. Chúng quá dễ đổ vỡ, dễ bị rối tung bởi những sự việc không dự tính trước. Thực tế là chúng có xu hướng tập trung vào tương lai gần trước mắt chúng tỏ tính dễ bị tổn hại của những chuỗi trật tự dài. Những kế hoạch đồng bộ có xu hướng hội tụ hay “hướng vào” những mục đích đã đề trước, tính đến những tổ hợp và những liên kết có hướng giữa các xu hướng mà cách lập kế hoạch theo trật tự chỉ xem qua.

Quản lý thời gian như thế nào?

Ví dụ thú vị nhất về sự chuyển hướng sang cách lập kế hoạch mang tính đồng bộ của một tập đoàn lớn đó là việc lựa chọn cách lên kế hoạch tính đến những biến cố trong tương lai của Tập đoàn xăng dầu quốc tế Shell. Trong bài tập này, việc dự đoán về các biến cố cho ba tương lai thay thế được viết ra như thể tác giả là người bình luận đương thời giải thích việc doanh nghiệp đạt được điều đó như thế nào. Nói cách khác, quá khứ, hiện tại và tương lai được đồng bộ hóa trong sự tưởng tượng, ba viễn cảnh được vạch ra từ trong quá khứ thông qua hiện tại vào tương lai theo nhiều hướng khác nhau và được viết ra dưới dạng những câu chuyện hay những bài tường thuật. Ví dụ như sự dự đoán về tương lai trong năm 2003:

“Nhớ lại trước đây California chắc chắn sẽ tung ra sản phẩm xe ô tô điện. Do vùng Los Angeles bị ô nhiễm nghiêm trọng nên những tiêu chuẩn về khí thải khắt khe nhất trên thế giới có nguồn gốc từ những năm 1980 mang tới sự ra đời của những chiếc xe ô tô chạy một phần bằng điện vào năm 1995 và chạy hoàn toàn bằng điện tám năm sau. Một cách chậm rãi tám vài phủ ngoài bắt đầu được kéo lên. Bước ngoặt cuối cùng là ‘bình điện đi được 1.000 dặm’ với bình ắc quy có thể nạp điện qua đêm. Cuối cùng, đây có phải là giai đoạn chấm dứt của động cơ đốt trong?”

Trong thể loại lập kế hoạch này chúng ta thấy suy nghĩ theo trật tự và đồng bộ kết hợp với nhau. Nó chứng minh có thể tái thiết lập những dự báo trước trong cốt truyện, để cho mỗi “cảnh đồng bộ” có một chuỗi sự kiện khác nhau.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Một lần nữa, chúng ta nhận ra rằng những khác biệt về định hướng văn hóa không phải là những lựa chọn thực sự nhưng có thể được sử dụng để liên kết. Nhà quản lý khôn ngoan vượt qua yếu tố văn hóa bằng cách thừa nhận tất cả những cách được ưa thích bởi những văn hóa khác nhau. Trong việc lập kế hoạch tính đến những biến cố trong tương lai, tính trật tự hóa và đồng bộ hóa cùng tồn tại với nhau.

Hòa hợp tính trật tự và tính đồng bộ

Người ta thường cho rằng khó có thể hợp tác kinh doanh với những người theo hướng đồng bộ bởi vì họ có xu hướng bỏ qua những kỳ hạn và không đúng hẹn. Hãy xem ví dụ sau.

Jan Kuipers, một nhà quản lý người Hà Lan làm cho hãng phân phối đại lý của nhà chế tạo thời trang Italia, vô cùng lo lắng về những lần giao hàng muộn cho khách hàng Hà Lan. Mùa hè ngắn ngủi của Hà Lan không cho phép giao hàng giá cao chậm một tuần, vốn là khoảng thời gian chậm trễ trung bình từ phía Italia. Kuipers đã cố làm nhiều cách để giải quyết vấn đề này nhưng không có kết quả. Ông cố gắng đặt hàng sớm nhưng phía Italia không mấy quan tâm. Ông cố gắng ký hợp đồng với họ để họ sẽ nhận lại quần áo vô điều kiện. Kuipers vẫn đang đấu tranh với chi nhánh vận tải của Italia bởi vì phía đối tác thời trang chối bỏ bất kỳ trách nhiệm nào. Bạn sẽ khuyên ông ấy nên làm gì để giải quyết vấn đề giao hàng muộn?

Những người thiết kế mẫu của Italia ở Milan đã ra dấu bằng việc giao hàng muộn. Điều đó có nghĩa là họ không hề

Quản lý thời gian như thế nào?

tôn trọng quan hệ làm ăn. Bên phía Italia có thể giao hàng đúng hạn nhưng họ thích làm theo thời gian chủ quan của mỗi quan hệ hơn là theo thời gian khách quan của đồng hồ. Trong khi người Đức và người Mỹ theo hướng trật tự sẽ tuân theo đồng hồ thì người Italia khiến bạn phải vô cùng lo lắng về việc giao hàng đúng giờ cho bạn. Jan Kuipers đã đến Milan và đã quen với tư tưởng logic học này. Ông nhận ra rằng trong quan niệm của người Italia, hợp đồng thứ vốn để bảo đảm cho việc giao hàng đúng hạn lại là một lý do của việc giao hàng muộn. Vấn đề này chẳng bao giờ bị bỏ lại.

Tự kiểm tra

Hãy xem xét vấn đề sau:

Một vài nhà quản lý đang tranh cãi về những cách tốt nhất để nâng cao thời gian quay vòng và để tung sản phẩm ra thị trường khi cần thiết.

Có bốn quan điểm có thể xảy ra như sau:

1. Đẩy mạnh sản xuất và rút ngắn thời gian tiếp cận thị trường là rất quan trọng. Thời gian là vàng. Những đối thủ của những lịch trình chặt chẽ hơn và những lần giao hàng nhanh chóng hơn tiến hành trao đổi và liên hệ với nhau quá nhiều.
2. Đẩy mạnh sản xuất và rút ngắn thời gian tiếp cận thị trường là rất quan trọng. Càng làm việc nhanh hơn, bạn càng có thể “truyền sự tin cậy” sớm hơn cho những người đồng nghiệp/những khách hàng trong đoạn đường tiếp sức.
3. Đồng bộ hóa kịp thời những quy trình và cùng với những khách hàng là chìa khóa để rút ngắn hơn những lần quay

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

vòng. Càng nhiều những quá trình chồng xếp lên nhau và thực hiện đồng thời thì càng tiết kiệm được nhiều thời gian.

4. Đồng bộ hóa kịp thời những quy trình cùng với những khách hàng là chìa khóa để rút ngắn hơn những lần quay vòng. Làm mọi việc nhanh hơn dẫn đến công việc nặng nhọc và quá tải.

Đánh số “1” cho cách mà bạn tin rằng nó sẽ được những đồng nghiệp thân thiết nhất của bạn tại nơi làm việc ưu thích và đánh số “2” cho cách mà bạn tin rằng đó là lựa chọn số hai của họ.

Câu trả lời số 1 và 4 thể hiện sự tán thành với những chuỗi trình tự có tốc độ cao đáng kể và sự đồng bộ kịp thời nhưng phản đối sự định hướng đôi lập. Câu trả lời số 2 tán thành những chuỗi trật tự tốc độ cao và liên kết nó với những quá trình đồng bộ. Câu trả lời số 3 tán thành tính đồng bộ kịp thời được liên kết với những chuỗi trật tự tốc độ cao.

Những mẹo nhỏ thực tế để kinh doanh trong nền văn hóa theo định hướng quá khứ - hiện tại và tương lai

Nhận biết những khác biệt

Quá khứ	Hiện tại	Tương lai
1. Nói về lịch sử, nguồn gốc gia đình, doanh nghiệp và quốc gia.	1. Những hoạt động và sự vui thích hiện tại là quan trọng nhất.	1. Nói nhiều đến viễn cảnh, tiềm năng, những khát vọng, những thành tích trong tương lai.

Quản lý thời gian như thế nào?

- | | | |
|--|---|--|
| 2. Tích lũy để tái tạo lại thời kỳ vàng son. | 2. Những kế hoạch không bị phản đối nhưng ít khi được thực hiện. | 2. Lập kế hoạch và xây dựng chiến lược được thực hiện một cách nhiệt tình. |
| 3. Thể hiện sự kính trọng tổ tiên, các bậc tiền bối và những người lớn tuổi hơn. | 3. Thực hiện sự quan tâm sâu sắc về những mối quan hệ hiện tại, "ở đây và bây giờ". | 3. Thể hiện sự quan tâm lớn vào sức trẻ và những tiềm năng trong tương lai. |
| 4. Mọi thứ được quan niệm theo bối cảnh truyền thống hoặc lịch sử. | 4. Mọi thứ được quan niệm theo khía cạnh và phong cách hiện tại của sự việc. | 4. Hiện tại và quá khứ được sử dụng, thậm chí được khai thác, cho những thuận lợi trong tương lai. |

Những mẹo nhỏ trong kinh doanh

Định hướng quá khứ và hiện tại	Định hướng tương lai
--------------------------------	----------------------

- | | |
|---|---|
| 1. Nhấn mạnh vào lịch sử, truyền thống và kế thừa giàu tính văn hóa của những điều bạn làm như bằng chứng cho tiềm năng to lớn của chúng. | 1. Nhấn mạnh vào tự do, cơ hội và phạm vi vô hạn đối với công ty và những người của công ty đó trong tương lai. |
|---|---|

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- | | |
|---|---|
| 2. Khám phá ra liệu những mối quan hệ nội tại sẽ thừa nhận những loại thay đổi bạn tìm kiếm để khuyến khích. | 2. Khám phá ra năng lực cốt lõi hoặc tính liên tục mà công ty định mang theo trong tương lai trước mắt. |
| 3. Chấp thuận những cuộc họp trong tương lai theo nguyên tắc nhưng không đặt ra những thời hạn cuối để hoàn thành. | 3. Chấp thuận những hạn cuối đặc biệt và không mong đợi công việc sẽ hoàn thành nếu bạn không làm. |
| 4. Làm việc dựa trên lịch sử truyền thống và những hào quang quá khứ; xem xét những cải tiến mà bạn có thể đề xuất. | 4. Làm việc theo tương lai, những viễn cảnh và những tiềm năng công nghệ của công ty; xem xét việc gia tăng thách thức lớn. |

Nhận biết định hướng thời gian

Mang tính trình tự	Mang tính đồng bộ
1. Chỉ làm một việc một lúc.	1. Làm nhiều việc một lúc
2. Thời gian có thể đo được và tính được.	2. Những cuộc hẹn chỉ là tương đối và phụ thuộc vào việc "đưa ra thời gian" cho những cuộc hẹn quan trọng khác.
3. Cuộc hẹn rất khắt khe; lập trước kế hoạch làm việc và không thực hiện công việc chậm trễ.	3. Những lịch trình nói chung là phụ so với các mối quan hệ.

Quản lý thời gian như thế nào?

- | | |
|--|--|
| 4. Những mối quan hệ nói chung là phụ so với lịch trình. | 4. Rất thích tuân theo hướng mà những mối quan hệ dẫn đường. |
| 5. Rất thích tuân theo những kế hoạch ban đầu. | |

Khi quản lý và bị quản lý

Mang tính trình tự	Mang tính đồng bộ
1. Những nhân viên cảm thấy như được ban thưởng và thấy mãn nguyện khi đạt được những mục đích kế hoạch trong tương lai như trong MBO.	1. Những nhân viên cảm thấy như được ban thưởng và thấy mãn nguyện khi xây dựng được những mối quan hệ tốt đẹp với những người giám sát/những khách hàng.
2. Thể hiện gần đây nhất của những nhân viên là vấn đề chính có đi kèm với cam kết của họ hay không.	2. Toàn bộ lịch sử của nhân viên với công ty và những tiềm năng trong tương lai là bối cảnh trong đó hoạt động hiện tại của họ được xem xét.
3. Cùng lên kế hoạch công việc với một nhân viên, nhấn mạnh những mốc đạt được bằng những thời điểm cụ thể.	3. Thảo luận với nhân viên về mong muốn của họ trong điều kiện của công ty; bằng cách nào để đạt được nó.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- | | |
|--|--|
| <p>4. Lý tưởng doanh nghiệp là một đường thẳng và là con đường nhanh chóng, hiệu quả và trực tiếp nhất tới những mục tiêu của bạn.</p> | <p>4. Lý tưởng doanh nghiệp là vòng tròn đan xen nhau trong đó kinh nghiệm quá khứ, những cơ hội hiện tại và những khả năng trong tương lai thúc đẩy nhau.</p> |
|--|--|

Một số sách tham khảo

1. Kluckhohn, F. và Strodtbeck, F.L., *Những thay đổi trong định hướng giá trị*, Tập chí Gỗ xanh, Westport, Conn., 1960.
2. Durkheim, E., *Sự phân chia trong xã hội lao động*, tái bản lần thứ 7, 1960.
3. Hall, E.T., *Ngôn ngữ im lặng*, Tập chí Anchor, Doubleday, New York, 1959.
4. Carroll, R., *Những hiểu nhầm văn hóa; Kinh nghiệm Pháp-Mỹ*, Tập chí Đại học Chicago, 1987.
5. Cottle, T., *Bài kiểm tra vòng tròn; một cuộc điều tra về nhận thức môi quan hệ thể tục và sự thống trị*, Tập chí Kỹ thuật bảo vệ và đánh giá cá nhân, số. 31, 1967, trang 58-71.
6. Cottle, T.J. và Howard, P., *Nhận thức thời gian của các thanh thiếu niên Ấn Độ. Các kỹ năng vận động và nhận thức*, số 28, 1969, trang 599-612.
7. Buber, M. (Kauffman, W., ed.), *Bạn và tôi*, Các sách của Scribners, New York, 1970.
8. Tập đoàn dầu khí quốc tế Shell, Văn phòng kế hoạch nhóm, London (giao tiếp cá nhân).

10

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

Khía cạnh cuối cùng của văn hóa mà chúng tôi sẽ đề cập trong cuốn sách này nói về vai trò của con người trong môi trường tự nhiên của mình. Khía cạnh này cũng giống như các khía cạnh khác là trung tâm tồn tại của con người. Con người ngay từ đầu đã phải chịu đựng rất nhiều yếu tố tự nhiên như: gió, lũ lụt, hỏa hoạn, lạnh giá, động đất, đói nghèo, vật phá hoại và thú dữ ăn thịt. Bản thân sự sinh tồn đã có nghĩa là đấu tranh chống lại và cùng tồn tại với tự nhiên theo nhiều cách để làm cho môi trường vừa bớt nguy hiểm vừa có lợi cho mình. Các hành động liên tiếp thực chất là sự cần thiết không thể tránh khỏi.

Sự phát triển kinh tế của con người có thể xem như là một sự củng cố sức mạnh ngày càng lớn của các trang thiết bị để không phụ thuộc vào tự nhiên. Trong sự tồn tại của loài người, nỗi sợ

hãi lớn rằng tự nhiên sẽ đe dọa sự tồn tại của con người đã chuyển thành nỗi sợ hãi ngược lại rằng chính sự tồn tại của con người có thể đe dọa và phá huỷ tự nhiên. Ví dụ như, một kho tàng nguyên sinh giàu có chưa từng thấy trong khu rừng rậm Amazon có thể bị san bằng trước khi chúng ta khám phá ra nó.

Khống chế tự nhiên hoặc để tự nhiên phát triển và chấm dứt theo lẽ thông thường

Các xã hội tiến hành kinh doanh sẽ phát triển hai tư tưởng chính đối với tự nhiên. Họ vừa tin rằng họ có thể và nên kiểm soát tự nhiên bằng cách áp đặt ý chí của họ lên tự nhiên như trong điều lệnh kinh thánh cổ xưa “hình thành và chinh phục trái đất”. Tuy nhiên, họ cũng tin rằng con người là một phần của tự nhiên và phải tuân theo các quy luật, các chỉ dẫn và các áp lực của nó. Tư tưởng thứ nhất chúng ta sẽ gọi là tư tưởng hướng nội. Tư tưởng văn hóa này có xu hướng xác định các cơ chế cho rằng tổ chức là một bộ máy hoạt động tuân theo bộ phận đầu não. Tư tưởng thứ hai hay còn gọi là tư tưởng hướng ngoại có xu hướng xem bản thân một tổ chức là sản phẩm của tự nhiên phát triển được là nhờ các chất dinh dưỡng trong môi trường của nó và nhờ sự cân bằng sinh thái tuyệt vời.

J.B.Rotter, một nhà tâm lý học người Mỹ, trong những năm 1960 đã nghiên cứu và chế tạo ra một loại trắc nghiệm dùng để đo xem con người có nằm trong vùng kiểm soát điển hình, là vùng của những người Mỹ thành công, hay nằm ngoài vùng kiểm soát, là vùng điển hình của những người Mỹ ít thành công hơn. Họ gặp nhiều bất lợi do hoàn cảnh của mình và do những cạnh tranh của các đối thủ. Chúng tôi sẽ dùng những câu hỏi

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

ông đưa ra để đánh giá mối quan hệ của 30.000 nhà quản lý với các vấn đề tự nhiên và các câu trả lời cho thấy giữa các vùng địa lý có sự khác nhau đáng kể. Những câu hỏi này đều thuộc dạng câu hỏi lựa chọn, đối tượng được hỏi là các nhà quản lý để đưa ra lời tuyên bố mà họ tin là phản ánh được hiện thực rõ nét nhất. Cặp câu hỏi đầu tiên là hai câu hỏi như sau.

- A. Nên cố gắng kiểm soát các thể lực tự nhiên quan trọng như thời tiết
- B. Tự nhiên nên phát triển và chấm dứt theo quy luật thông thường của nó, chúng ta chỉ cần chấp nhận nó và làm những gì tốt nhất có thể.

Hình 10.1 cho biết phần trăm những người được hỏi chọn phương án A, đó là những giám đốc chịu tác động bên trong. Không có quốc gia nào có phản ứng hoàn toàn tiếp nhận lời tuyên bố này, tỷ lệ phần trăm cao nhất là 68% nhưng khi chúng ta xem xét sự thay đổi đáng kể giữa các quốc gia thì không có sự khác nhau rõ ràng giữa các lục địa. Chỉ 19% người Nhật, một con số rất nhỏ giống như 22% người Trung Quốc, 21% người Thụy Điển hay 36% người Anh tin rằng cần phải kiểm soát thời tiết. Tỷ lệ phần trăm người Anh, Đức và Mỹ tin như vậy có cao hơn nhưng không có nghĩa là họ chiếm tỷ lệ cao nhất. Tuy nhiên, nếu có những lựa chọn mang tính cá nhân nhiều hơn thì chúng ta sẽ có kết quả khác. Hình 10.2 đã chỉ ra phần trăm số người chọn phương án A khi được yêu cầu lựa chọn một trong các câu sau:

- A. Những gì xảy ra với tôi là chuyện riêng của tôi.
- B. Đôi khi tôi cảm thấy tôi không kiểm soát được đầy đủ phương hướng sống mà mình đã đặt ra.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Trên cơ sở này, nhiều nước đã tỏ ra là hoàn toàn có ý thức tiếp thu vấn đề này. Ví dụ, ở Hoa Kỳ có 82% các nhà quản lý hay 76% các nhà quản lý Pháp tin rằng số phận của họ là do họ tạo ra. Trên thực tế, hầu hết các nước châu Âu đều chiếm tỷ lệ cao nhưng trong đó không có Nga vì 45 năm với chế độ chủ nghĩa cộng sản đã có những ảnh hưởng nhất định đến người Nga. Tương tự như vậy, Trung Quốc chiếm tỷ lệ thấp hơn Nhật mặc dù các nhà quản lý Nhật hay Singapore không có niềm tin vào sự kiểm soát nội tại như ở Bắc Mỹ hay châu Âu.

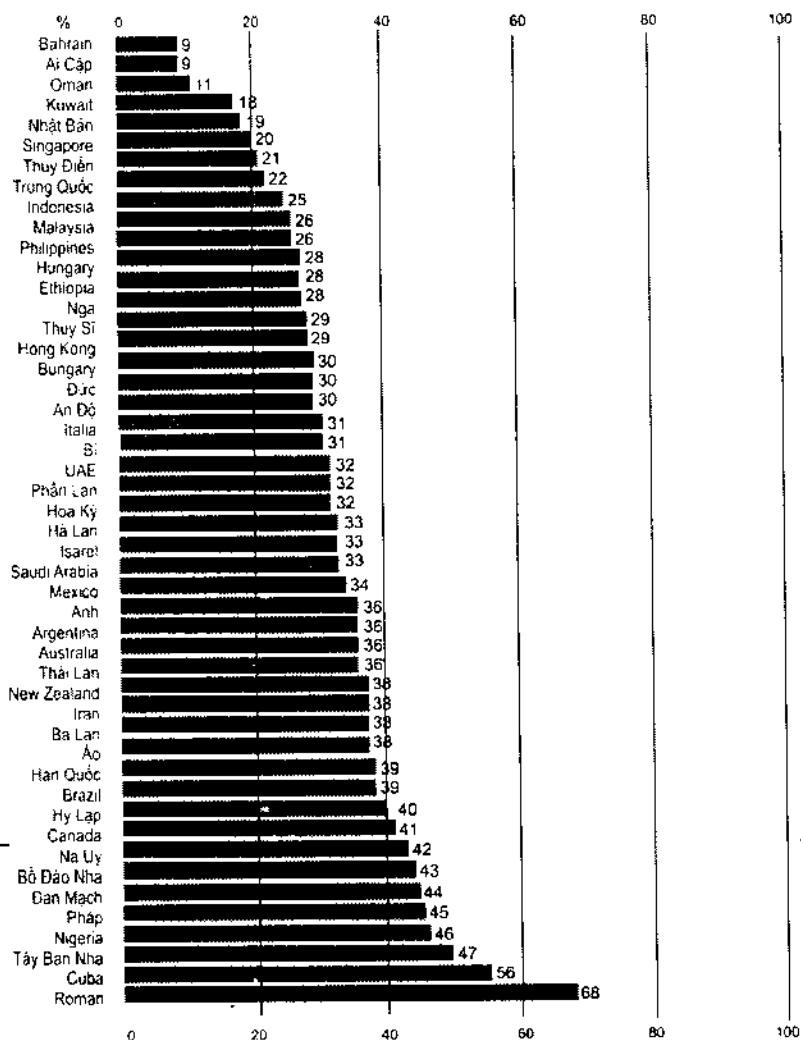
Kiểm soát và thành công

Tuy nhiên, vùng không chế trong hay ngoài cũng không phân biệt được người thành công và người ít thành công trong nền văn hóa không thuộc Mỹ. Có rất nhiều cách để thích nghi với những ảnh hưởng bên ngoài đã mang lại hiệu quả kinh tế. Chấp nhận những định hướng từ khách hàng, sức mạnh thị trường và công nghệ mới có thể sẽ có lợi hơn là phản đối những định hướng đó và làm theo sở thích của riêng bạn. Ví dụ, những lợi ích của việc định hướng nội tại rất rõ ràng với người Mỹ nhưng có thể không hề rõ ràng với các nhà quản lý Nhật hay Singapore và ít nhất là sẽ kém rõ ràng hơn ở Italia, Thụy Sĩ. Những định hướng bên ngoài không nhất thiết phải có nghĩa là những sắp xếp của Chúa hay số phận. Điều này có thể là những định hướng do nâng cao nhận thức, một cuộc khủng hoảng ô nhiễm sắp xảy ra hay do một cộng sự liên doanh. Tốt hơn hết là chính bạn nên thích nghi có lợi với các thế lực bên ngoài.

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

Hình 10.1. Kiểm soát tự nhiên

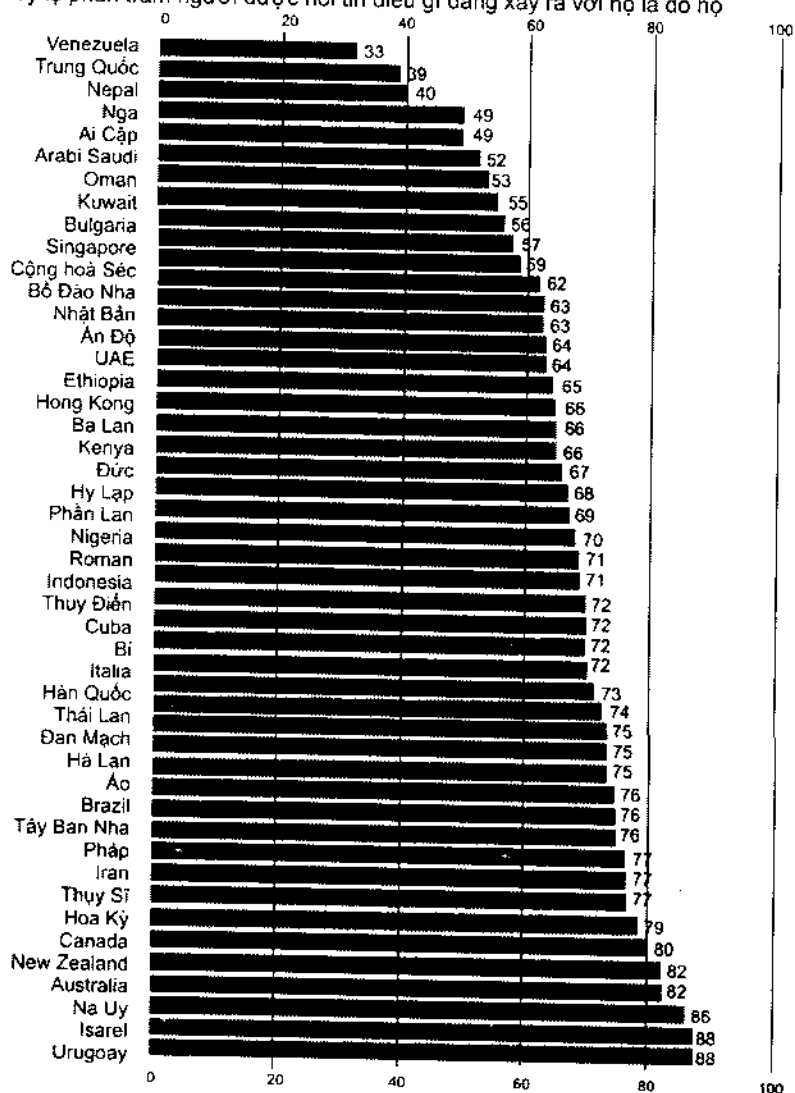
Tỷ lệ phần trăm người được hỏi tin rằng cần phải cố gắng



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 10.2. Làm chủ số phận của mình

Tỷ lệ phần trăm người được hỏi tin điều gì đang xảy ra với họ là do họ



Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

Trong khái niệm cổ xưa của người Mỹ về nguồn gốc bên trong và bên ngoài của sự khống chế, điều đáng chú ý là một người chịu định hướng từ bên ngoài sẽ phải hối tiếc vì thất bại hơn là một sự khôn ngoan. Ở các quốc gia khác, điều đó không được xem là nhược điểm của con người để thừa nhận sức mạnh của các thế lực bên ngoài hay của các hiện tượng mang tính vô đoán.

Trong đặc điểm bị định hướng từ bên ngoài, điểm chỉ dẫn nằm bên ngoài con người. Một ví dụ điển hình là lịch sử của Hãng Sony Walkman, đã được viết trong Chương 1. Trong một cuộc phỏng vấn năm 1982, Akio Morita của Sony đã giải thích rằng ông hình thành ý tưởng về Walkman khi ông đang tìm cách thưởng thức âm nhạc mà không ảnh hưởng đến người khác. Điều này trái ngược hoàn toàn với mục đích thông thường khi sử dụng một chiếc Walkman ở Tây Bắc Âu và ở Bắc Mỹ nơi mà hầu hết nhiều người sử dụng không muốn bị làm phiền bởi người khác. Phần đông vùng tự kiểm soát và nhiều vùng Tây Âu có thể giải thích tại sao chúng ta cần phải bỏ cách dạy “định hướng khách hàng” và “nghiên cứu môi trường kinh doanh” của mình. Đối với các nền văn hóa định hướng bên ngoài như Nhật và Singapore, vấn đề này đến rất tự nhiên nên chúng ta không cần phải dạy nó. Điều đáng chú ý là việc chịu định hướng từ bên ngoài không ngăn cản được sự cạnh tranh, kinh địch nhưng có thể đưa những sự cạnh tranh này vào khuôn mẫu và hình thái. Chịu định hướng từ khách hàng hay từ sức mạnh của đối phương như trong Indo (môn đấu vật Nhật) hay môn Judo không phải là thiếu tính chiến đấu mà là sử dụng sức mạnh của người khác để kết hợp có hiệu quả hơn. Từ *do* trong Judo,

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Indo, Kendo và Bushido nghĩa là cách làm. Bạn cần phải tuân theo các nguyên tắc hay cách sử dụng một thanh kiếm (Kendo) hay một chiến binh (Bushido) đến khi chúng trở thành một phần bản chất của bạn. Kết quả là bạn có thể thành một đối thủ cạnh tranh hiệu chiến hơn chứ không làm giảm tính hiệu chiến. Giống như một người lướt ván, bạn phải lướt theo những con sóng và không được đánh mất thăng bằng như những người khác.

Trái ngược với nhiều môn thể thao phương Đông trong đó sức mạnh của đối phương bị chế ngự thành sức mạnh của riêng bạn, các môn thể thao phương Tây như môn bóng đá hay bóng rổ Mỹ lý tưởng hóa trò chơi cá cược, sự va chạm giữa hai đối thủ, ý chí của các đối thủ. “Nếu bạn không thể đánh bại họ thì hãy tham gia cùng họ”. Thậm chí những cuộc thương lượng “thắng” hay “thua” phụ thuộc vào giá trị những gì bạn muốn giành được trong khi sự thỏa hiệp sẽ làm suy đồi đạo đức.

Cuộc tranh luận của người phương Tây chúng tôi về vấn đề “ăn cắp bản quyền” ở châu Á cũng được hình thành từ khái niệm độc quyền những gì xuất phát từ chính chúng ta và do đó là của chúng ta. Người châu Á coi công nghệ phương Tây là một bộ phận của môi trường giống như hoa quả hay cây cối mà những người khôn ngoan sẽ hái và ăn chúng. Hơn nữa, khái niệm giống như *kaizen*, sự tinh xảo có danh tiếng về mặt văn hóa, lấy một vài thứ từ môi trường bên ngoài và tinh chế hoặc cải tiến chúng không có nghĩa là “sao chép” mà nghĩa là tôn vinh môi trường đó và nghĩa là để cho những thế lực tốt đẹp nhất hình thành đặc trưng cho bạn. Thậm chí, khi

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

những thế lực này rất tàn bạo và độc ác ví dụ như bị tàn phá, phải đầu hàng và bị xâm chiếm bởi người Mỹ nhưng người Nhật đã chứng tỏ được mình là bậc thầy trong việc chấp nhận và vượt lên hoàn cảnh bên ngoài. Như họ vẫn thường nói “khủng hoảng là một cơ hội”.

Cơ chế chịu định hướng bên trong: tư tưởng thời kỳ Phục Hưng

Phương Tây bị ảnh hưởng nặng nề bởi quan điểm của Copernican và Newtonian coi vũ trụ là một cỗ máy khổng lồ chuyển động không ngừng mà Chúa đã dừng lại và để cho con của Người khám phá. Khám phá các định luật của vũ trụ, các nguyên lý về thời gian và vận động là để tôn sùng người đã tạo ra vũ trụ. Để hiểu được các nguyên lý cơ chế, cần phải biết dự đoán và kiểm soát được hoạt động của bộ máy tự nhiên. Điều đó cũng có nghĩa là hiểu được các định luật tự nhiên và sau đó chứng minh tự nhiên phải tuân theo con người. Quan điểm về khả năng tự kiểm soát đang ngày càng chứng minh được tính chân thực của khoa học. Giả thuyết, suy luận và các nguyên lý chúng ta đưa ra sẽ đúng nếu kết quả dự đoán xảy ra như trên thực tế. Loài người khai sáng là quy trình làm chủ, là người lái luôn đặt tay lên nút điều chỉnh.

Trong khi các nhà vật lý tiên phong đã giao phó việc miêu tả loài người cho chính quyền tôn giáo, sự phân công lao động này đã bị phá vỡ vào thế kỷ XVII và XX. Con người cũng trở thành một cỗ máy, sử dụng lập luận để đưa cỗ máy này miễn cưỡng tuân theo những mệnh lệnh lý trí. Theo như Jacques Ellul, niềm tin ban đầu vào sự huyền bí bây giờ đã

được thay thế bằng niềm tin vào công nghệ, không chỉ đơn giản ứng dụng cho tự nhiên bên ngoài mà cho cả bộ não và cơ thể con người. Ellul viết: “công nghệ là sự chuyển đổi những quan tâm của loài người về những điều huyền bí thành hành động thông qua lập luận để giải thích tiềm thức là gì, định lượng hóa định tính, làm rõ và làm chính xác hình dáng của tự nhiên, hiểu được sự hỗn loạn và đưa nó vào trật tự.”

Sau thời kỳ Phục Hưng, tự nhiên đã trở nên khách quan nên sự vận động được giải thích dễ dàng hơn và không còn là những thực thể thụ động. Số lượng và số đo trở thành trung tâm đối với khoa học, bao gồm cả khoa học xã hội.

Quan điểm hiện đại về tự nhiên: vũ trụ học điều khiển

Trong khi đối với người Hy Lạp, tự nhiên là một thực thể sống và trong thời kỳ Phục Hưng, tự nhiên là một cỗ máy có thể được điều khiển bởi con người thì trong khoa học động lực học và điều khiển học hệ thống hiện đại, cả hai quan điểm này đã được phát triển thành một khái niệm tổng quát hơn về một hệ thống sống vừa nuôi dưỡng các cá thể vừa có thể được phát triển bởi các cá thể phụ thuộc vào hệ thống. Việc cố gắng nắm giữ quyền kiểm soát tự nhiên chuyển sang gắn bó, đồng nhất với sự tự điều chỉnh sinh thái và cân bằng tự nhiên. Nhà quản lý có thể can thiệp nhưng không phải là động lực của những gì đang xảy ra, các hệ thống tổ chức và thị trường có động lượng riêng của mình mà chúng ta chỉ có thể gây ảnh hưởng chứ không thể kiểm soát được. Khi thế giới xuất hiện nhiều nhà kinh tế và các thế lực kinh tế thì

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

đồng thời chúng ta cũng chịu ảnh hưởng nhiều hơn từ sức ép bên ngoài song cũng kiên định hơn trong việc tạo ra không gian riêng cho chúng ta. Hình 10.3 tóm tắt những quan điểm đang thay đổi này.

Các xu hướng của một nền văn hóa quan trọng như thế nào đối với tự nhiên?

Định hướng tự nhiên có liên quan tới việc chúng ta tiến hành cuộc sống hàng ngày và công việc như thế nào. Các nền văn hóa có thể cố gắng làm chủ tự nhiên, chấp nhận và bị chinh phục bởi tự nhiên, hoặc sống trong sự hòa thuận có lợi nhất với tự nhiên. Tự nhiên vừa có thể bị chế ngự bởi con người vừa có thể chứng minh sự đảo lộn sức mạnh tương đối bất ngờ, trở thành ông chủ của con người chứ không phải là nô lệ. Tình trạng này vừa không ổn định vừa không được mong muốn vì tự nhiên bị chinh phục có thể khó duy trì được sự tồn tại của con người trên trái đất.

Một mối quan hệ rất giống mối quan hệ giữa con người và tự nhiên là mối quan hệ giữa các tổ chức và thị trường. Một sản phẩm có thể thành công không chỉ đơn giản bởi vì chúng ta sẵn sàng làm nó hay bởi những đặc điểm thiết kế đặc biệt hấp dẫn khách hàng. Sản phẩm cũng có thể thành công vì những nguyên nhân khác hơn là những lý do xuất phát từ chính trong chúng ta, những nguyên nhân từ cách suy nghĩ của khách hàng trong môi trường chứ không phải từ suy nghĩ của chính chúng ta. Liệu chúng ta có sẵn sàng chấp nhận những định hướng từ khách hàng mặc dù đó không phải là những định hướng ban đầu của chúng ta hay không? Liệu

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

chúng ta có sẵn sàng thay đổi suy nghĩ của chúng ta mặc dù rõ ràng rằng những sở thích của khách hàng hoàn toàn khác với chúng ta hay không?

Một logic mạnh mẽ về vấn đề chịu định hướng bên ngoài là thuyết tiến hóa. Theo như các nhà sinh học tiến hóa, chính môi trường sẽ quyết định các loài sinh vật nào là phù hợp và loài nào là không phù hợp, vì vậy ở đây, chính sự mở rộng thị trường quyết định chứ không phải là các nhà quản lý quyết định. Thế giới kinh doanh không xem xét sự sống còn của các cá thể thích nghi nhất, nó hoạt động theo một cơ chế luôn đấu tranh lẫn nhau nhưng có xem xét sự sống còn của các cá thể có khả năng nhất để hình thành một mối quan hệ tự dưỡng với vị trí và các điều kiện bên ngoài thích hợp. Có thể vì lý do này mà một vài nền văn hóa chịu định hướng bên ngoài là những nhà hoạt động kinh tế tốt hơn trên thế giới. Trong khi niềm tin cho rằng môi trường có sức mạnh tuyệt đối quyết định tương lai có thể dẫn đến thuyết định mệnh hay sự cam chịu thì niềm tin cho rằng tất cả chúng ta có trách nhiệm có thể trở thành người gior đầu chịu báng hay là nạn nhân bị đổ lỗi và thiếu tính nhân ái dành cho những con người chịu sự bất hạnh.

Một khía cạnh quan trọng trong vấn đề chịu ảnh hưởng bên trong là khái niệm chiến lược kinh doanh, đó là một kế hoạch được thiết kế trước để giành quyền ưu thế cạnh tranh từ các tập đoàn khác.

Phép ẩn dụ xuất phát từ phạm vi quân sự và rõ ràng rằng một tổ chức hoặc là phải luôn có sẵn ý định chiến lược của

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

mình hoặc là sẽ bị đánh bại bởi môi trường, Mintzberg đã chỉ ra rằng bất kỳ một tổ chức đang làm việc trực tiếp khách hàng đều phải có những chiến lược để sao chép lại các vấn đề hàng ngày. Do vậy, công việc của những nhà lãnh đạo là nắm bắt những chiến lược đang phổ biến và được chứng minh là có giá trị nhất này, thừa nhận và chính thức chấp nhận chúng. Đây là một quy trình chịu ảnh hưởng bên ngoài vì đã chấp nhận những chiến lược do những người bình thường trong tổ chức đề xướng và đây cũng là một ví dụ rõ ràng hơn nữa cho thấy cần phải để môi trường hình thành nên bạn.

Hình 10.3. Thay đổi quan niệm về tự nhiên

Kỷ nguyên	Bản chất tự nhiên	Chức năng sinh sản	Triết học	Tập trung khổng chế
Nguyên	Tự nhiên hữu cơ	Nghệ thuật	Hình tự nhiên; sự khổng chế thủy thành thế giới bên ngoài	Tự nhiên
Phục Hưng	Tự nhiên cơ chế	Kỹ thuật	Chuyển đổi cơ học; sự khổng chế thế giới bên trong	Kỹ thuật
Hiện đại	Tự nhiên điều	Khoa học ứng dụng	khoa học; hòa hợp giữa sự khiến học phát triển thế giới	Khổng chế bên trong xã hội và bên ngoài

Vấn đề quản lý trong những xu hướng khác nhau với tự nhiên

Một điều trái ngược là các nhà quản lý phương Tây và những nhà quản lý chịu ảnh hưởng bên trong cố gắng áp đặt những quy trình và phương pháp đồng bộ lên những nền văn hóa nước ngoài và nền văn hóa chịu ảnh hưởng bên ngoài lại thường thành công hơn họ mong chờ, chỉ đơn giản bởi vì một vài trong số những nền văn hóa đó đã quen chịu tác động mạnh mẽ từ bên ngoài và luôn làm theo sự dẫn dắt của tự nhiên. Tuy nhiên, sẽ là một điều nhầm lẫn nếu cho rằng việc chấp nhận những chỉ dẫn từ bên ngoài cũng giống như tiếp thu hay sử dụng nó thành công. Một vài nền văn hóa chịu ảnh hưởng từ bên ngoài không thích đấu tranh hay đối đầu nhưng điều đó không có nghĩa là họ luôn tuân theo những chỉ thị. Nguồn gốc của quyền lực được coi là tự nhiên và sẽ nhanh chóng bị tan biến nếu những nhà quản lý hoạt động theo những cách không tự nhiên. Ví dụ như bằng cách áp đặt ý chí của họ lên tự nhiên chứ không là dùng trí tuệ để duy trì và nuôi dưỡng tổ chức. Những nền văn hóa bị chi phối khác cho rằng tự nhiên không có gì nguy hiểm. Do vậy, nếu bạn xử sự theo cách thù địch thì sức mạnh tự nhiên của bạn cũng bị biến mất.

Tại chi nhánh Gabon của một công ty dầu của Pháp, tác giả người Hà Lan đã phát hiện ra rằng một chương trình quản lý thay đổi do trụ sở đề xuất đã bị thất bại thê thảm. Các nhà quản lý người Pháp khi được phỏng vấn không thể giải thích được điều gì đang xảy ra. Người Gabon dường như đã hoàn toàn đồng ý với những nhiệm vụ được phác thảo. Thậm chí, họ đã

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

chấp nhận những bước điều hành đã được thảo luận và lên kế hoạch từ lâu. Nhưng khi kế hoạch được thực hiện thì không có gì xảy ra. Các nhân viên vẫn làm việc đúng như trước. Sau một cuộc điều tra cẩn thận thì hóa ra sự thực là người Gabon có tán thành với sự thay đổi nhưng họ lại không tin rằng chính bản thân họ sẽ chỉ đạo việc thực hiện nó. Nguyên nhân là do trước đây chỉ có các nhà lãnh đạo cấp trên người Pháp dùng quyền lực của mình để chỉ đạo thực hiện. Do đó bây giờ khi không có lãnh đạo thì cũng không có gì được làm.

Ý kiến cho rằng sự thay đổi để tự chỉ đạo xuất phát từ những nguyên tắc chính đáng là không thể chia sẻ được về mặt văn hóa.

Nó cũng tương tự như chương trình trả tiền để thực hiện do MMC khởi xướng. Chương trình này thừa nhận rằng mỗi nhân viên có thể làm việc theo nhiều cách để tăng doanh số bán máy vi tính và cho rằng tự cá nhân mỗi nhân viên có thể tạo ra nỗ lực lớn hơn và do vậy doanh số bán hàng càng tăng nhiều hơn. Một nhà quản lý châu Á đã đặt nghi vấn về giả định này.

Ông Djana, người Indonesia đã đưa ra hai lý thuyết phản đối ông Johnson.

“Chương trình trả tiền để thực hiện không có hiệu quả trong quá trình bán hàng của chúng ta. Nó khiến cho khách hàng phải chịu quá tải lượng sản phẩm mà họ không muốn và không cần. Hơn nữa, khi nhiều thứ diễn ra không có lợi cho nhân viên, chúng ta sẽ sai lầm nếu thúc giục hay khiển trách họ. Cũng có những thời kỳ hưng thịnh và thời kỳ khủng hoảng. Trả tiền cho họ để thực hiện không làm thay đổi những xu hướng tất yếu”.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Điều này không gây tác động đến Johnson và các đồng nghiệp phương Tây của ông. "Chúng tôi muốn phát triển điều gì đó tại HCL để thúc đẩy mọi người. Có phải ông nói rằng mối liên kết phần thưởng với thành công lại không có chút ảnh hưởng nào? Chắc chắn ông phải thừa nhận rằng có một số liên quan nào đó. Ông Djana nói:

"Chắc chắn là điều đó có những ảnh hưởng nhưng chúng sẽ bị nhấn chìm bởi sự bùng nổ và khủng hoảng kinh tế. Hơn nữa, khách hàng cần được bảo vệ và hỗ trợ để thoát khỏi những bất ổn này. Thật là không khôn ngoan khi đẩy khách hàng vào việc mua bán nhiều hơn nhu cầu. Chúng ta cần phải cùng nhau vượt qua thời kỳ khó khăn và sau đó tận dụng thời kỳ thuận lợi.

Nhiều đồng nghiệp người Latin và phương Đông của ông Djana cũng tán thành. Ông Johnson khá bức tức: "Vậy tại sao ông không đưa ra một phương pháp có hiệu quả?"

Đây là những người Indonesia, bản thân họ là những người bị các thế lực bên ngoài khống chế khá nhiều nhưng họ luôn tìm cách liên kết với khách hàng và kiên liên kết lại với nhau để "vượt qua những con sóng không thể tránh được". Họ có thể bị thúc đẩy nhưng theo những hướng phù hợp với nền văn hóa của họ, đó là tạo ra sự điều chỉnh khôn khéo với những thăng trầm lên xuống mà họ đã trải nghiệm qua rất "tự nhiên", chứ không phải do họ thiếu tính quyết đoán hay quá quyết đoán để thành công.

Dường như họ coi sự bất ổn trong môi trường của họ là một sự thách thức chính đáng với các thành viên thuộc tổ chức của họ, họ không cần quy trách nhiệm cho những người

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

gây ra sự suy sụp kinh tế hay tặng thưởng cho những ai tạo ra sự thịnh vượng. Thực hiện cả hai điều trên sẽ có tác động sâu sắc đến đạo đức tập thể do đã tạo ra những tình huống độc đoán và khiến cho nhân viên bán hàng luôn đặt lợi ích của mình lên trước lợi ích của khách hàng.

Trái lại, quan điểm cơ học lại xem việc một nhân viên bán hàng vượt qua những con sóng giống như một con tàu đang đi đến đích đã định sẵn của riêng nó và không bị mất phương hướng bởi thời tiết xấu. Bài kiểm tra dành cho các kỹ sư và thạc sĩ là làm những việc chính xác ngay từ lần đầu tiên và kết quả sẽ chứng minh khả năng suy xét của họ. Công ty tốt luôn hứa hẹn “đặt bạn vào vị trí của người cầm lái”. Những cơ chế lý tưởng sẽ tuân theo ý chí người điều hành và có khả năng làm cho chúng vượt qua khó khăn tự nhiên để đạt được những mục tiêu cá nhân.

Quản lý hiện đại có phải là cuộc chiến đấu giữa những công việc cá nhân?

Một vấn đề với những người chịu chỉ đạo bên trong khi cố gắng làm chủ tự nhiên đó là bất kỳ người nào cũng có thể là “tự nhiên”. Tất cả chúng tôi đều muốn quyền lực nhưng chúng tôi chỉ có thể đạt được nó khi xem những người khác như phương tiện để đạt mục đích. Theo định nghĩa, chúng tôi không thể hoàn toàn điều khiển được môi trường ra khỏi chính chúng tôi vì bản thân chúng tôi là một phần lớn của tự nhiên. Trên thực tế, nếu lời mời những người tham gia không có hiệu lực nếu bạn cố gắng hướng họ đến một kết luận mà bạn đã rút ra trước khi cuộc thảo luận bắt đầu. Tuy nhiên,

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

một nhà quản lý hoàn toàn chịu chi dẫn bên trong sẽ không có lựa chọn nào khác. Ông ta buộc phải xác định những mối quan hệ xã hội một cách khách quan giống như các quân chuyển động trên một bàn cờ. Đó chính là điều mà Chris Argyris gọi là “mô hình làm việc của tôi”, một cách làm việc được thiết lập để thúc đẩy nhân viên làm những gì mà người quản lý đã hình thành trước. Ông Johnson cũng sử dụng những động cơ theo cách như vậy, một phương pháp thuyết phục nhân viên bán hàng bán được nhiều hơn trong bất kỳ hay trong mọi hoàn cảnh và không quan tâm đến những gì họ nói, họ muốn hay niềm tin văn hóa của họ.

Phương pháp HAY dùng để đánh giá cá nhân cũng giống như bị chi dẫn bên trong khi đồng nhất người quản lý với vai trò của họ. Trong hệ thống này, không phải là công nhân được đánh giá mà hiệu quả họ hoàn thành một nhiệm vụ được điều khiển bởi chính người tư vấn và tổ chức. Chính điều này đã đem lại tính hợp lý và tính hợp pháp cho quyền lực. Ví dụ như một công ty chuyên chế biến nguyên liệu thô tự nhiên thành sản phẩm. Công ty này phải hoàn thành chức năng này bằng cách phân công lao động. Công ty sẽ thuê người đồng ý làm nhiệm vụ đó. Họ sẽ do một trưởng phòng điều hành chỉ đạo, người đại diện cho mục tiêu lãnh đạo của tổ chức. Các nhân viên sẽ cố gắng hoàn thành nhiệm vụ và sau đó được trả lương theo mức độ khó khăn và phức tạp của nhiệm vụ, theo mức độ hoàn thành và theo năng lực của họ. Tất cả đều rất hợp lý, ngắn gọn và rõ ràng nhưng nó đã coi môi trường vật chất và xã hội là những vật thể không theo cách mà phần lớn nền kinh tế thế giới vẫn nghĩ. Nó cũng che giấu một vài trong số rất nhiều thực tế hiển nhiên của xã hội,

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

đó là trong một cuộc hội thoại, cả hai bên có thể thay đổi suy nghĩ và biến những suy nghĩ chung của họ thành một điều mới mẻ và tốt đẹp hơn.

Cân bằng ổn định sự khống chế bên trong và bên ngoài

Trong cuộc sống, tất cả chúng ta đều mắc những lỗi lầm. Khoảng ba tuần trước, tác giả người Hà Lan đã mượn ô tô con của vợ, một chiếc Mitsubishi Space Wagon, để chở những chiếc loa vào thị trấn. Tôi đang lái xe và phải dừng lại trước lối đi dành cho người đi bộ. Ngay sau khi vừa dừng lại, tôi nghe một tiếng rầm và tôi biết xe của tôi đã bị một chiếc ô tô đi đằng sau đâm vào. Tôi bước ra ngoài và nhận thấy rằng chiều dài chiếc ô tô Nhật hào nhoáng của chúng tôi đã bị giảm bớt xuống ít nhất là 20%. Trong thâm tâm, tôi nghĩ rằng thế là toàn bộ phần đuôi xe sẽ bị biến dạng trong cú va chạm. Đâm vào xe của tôi là một chiếc nhãn hiệu Volvo 200, được coi là một chiến xạ. Tôi không thể tìm thấy một vết xước nào trên chiếc xe đó ngay cả khi tôi đã lại gần để nhìn. Tuy nhiên, người lái xe lại hiện ra với bàn tay đang ôm lấy vết thương nghiêm trọng trên đầu. Như thông thường, ông ta xin lỗi. “Chắc là xe của ông bị hỏng nặng”, ông ta nói. “Nhưng ông không sao chứ?” Tôi vẫn ổn bởi vì hầu như tôi không cảm nhận được cú va chạm.

Rõ ràng người Nhật kia đã kiểm soát được tác động bên ngoài nhờ áp dụng võ thuật cho sự an toàn. Những chiếc ô tô Nhật được thiết kế để nắm bắt năng lượng của đối phương làm lợi thế cho mình. Những chiếc Volvo, BMW đã hoạt động

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

giống như cầu thủ bóng đá Mỹ. Nếu tôi mạnh hơn bạn, tôi sẽ chiến thắng và an toàn. Tuy nhiên, kết quả cuối cùng là người lái chiếc xe Nhật đã không cảm thấy va chạm còn lái xe chiếc Volvo lại bị thương nặng.

Những thiết kế an toàn mới nhất được thực hiện để cân bằng ổn định tính linh hoạt và sức mạnh. Chúng cũng có những điểm tương đồng nổi bật với hệ thống ngầm ở Hà Lan. Các con đê được xây dựng để ngăn dòng nước có sức chảy rất mạnh. Nếu áp suất quá lớn, các cánh cửa sẽ mở để giảm áp suất, lần lượt như vậy, hệ thống đê điều tiếp theo sẽ nhận dòng chảy thứ hai.

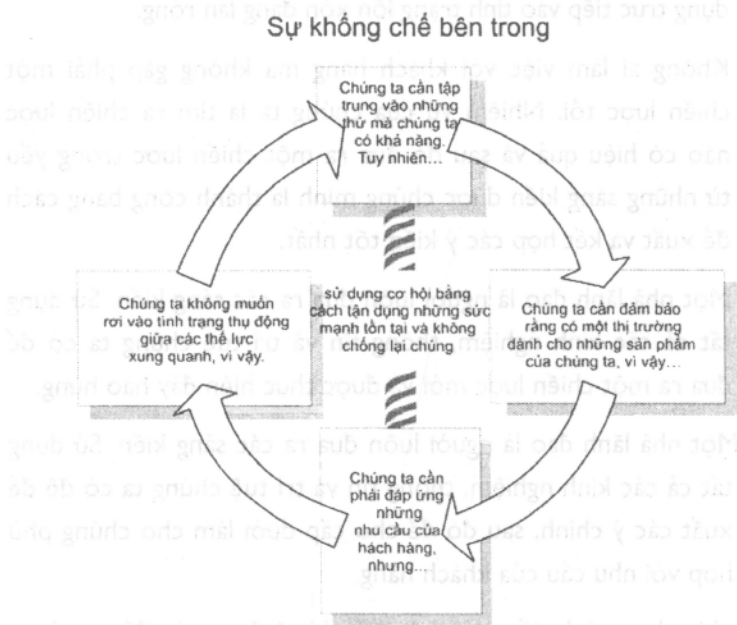
Và liệu có phải tổ chức của bạn không đấu tranh để đạt được sự cân bằng giữa sức đẩy công nghệ và sức kéo thị trường không? Về thực tế, chúng ta biết rằng nếu chúng ta đẩy công nghệ lên đỉnh điểm thì có thể chúng ta sẽ chấm dứt một thị trường phù hợp nhất, được định nghĩa chính xác nhất là phân thị trường không có khách hàng. Tuy nhiên, chúng ta sẽ làm gì tiếp theo với những yêu cầu của khách hàng? Những tổ chức hiệu quả nhất là những tổ chức biết kết hợp tốt hơn giữa sức đẩy của công nghệ và sức kéo của thị trường. Có phải là sự kỳ lạ không khi người Mỹ là người lãnh đạo trong cả việc tiếp thị công nghệ và phát triển sản phẩm mới? Tuy nhiên, người Nhật đã vượt qua nền công nghiệp điện tử tiêu dùng Hoa Kỳ. Người Nhật dường như rất giỏi trong việc kết hợp những gì đang được phát triển ở bất kỳ nơi đâu. Họ cũng áp dụng vũ thuật vào các định luật kinh tế quan trọng.

Hình 10.4 chỉ ra rằng nếu việc chịu tác động bên trong quá nhiều sẽ dẫn đến thiếu một thị trường. Ngược lại, nếu

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

tập trung quá nhiều vào khách hàng sẽ có nguy cơ đẩy tổ chức vào tình trạng thụ động giữa các thế lực thị trường. Cần phải cân bằng hài hòa giữa việc chịu tác động bên ngoài và bên trong.

Hình 10.4. Cân bằng sự khổng chế bên trong và bên ngoài



Sự khổng chế bên ngoài

Tự kiểm tra

Một vài nhà chiến lược cao cấp đang thảo luận xem một chiến lược nên được các tập đoàn chính đưa ra và được thực hiện tại các địa phương hay nên được đề xuất từ những nhân viên và từ những

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

cuộc giao tiếp thành công với khách hàng. Những quan điểm này được diễn giải như sau:

1. Không ai làm việc với khách hàng mà không gặp phải một chiến lược tồi. Nhiệm vụ của chúng ta là tìm ra chiến lược nào có hiệu quả, chiến lược nào không có hiệu quả và tại sao. Về mặt lý thuyết, chúng ta nên đặt ra chiến lược của riêng mình và áp dụng trực tiếp vào tình trạng lộn xộn đang lan rộng.
2. Không ai làm việc với khách hàng mà không gặp phải một chiến lược tồi. Nhiệm vụ của chúng ta là tìm ra chiến lược nào có hiệu quả và sau đó đưa ra một chiến lược trọng yếu từ những sáng kiến được chứng minh là thành công bằng cách đề xuất và kết hợp các ý kiến tốt nhất.
3. Một nhà lãnh đạo là người luôn đưa ra các sáng kiến. Sử dụng tất cả các kinh nghiệm, thông tin và trí tuệ chúng ta có để đưa ra một chiến lược mới và được thực hiện đầy hào hứng.
4. Một nhà lãnh đạo là người luôn đưa ra các sáng kiến. Sử dụng tất cả các kinh nghiệm, thông tin và trí tuệ chúng ta có để đề xuất các ý chính, sau đó để cho cấp dưới làm cho chúng phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

Bạn lựa chọn cách tiếp cận thứ nhất thì sẽ được các đồng nghiệp thân thiết nhất ủng hộ. Bạn lựa chọn cách tiếp cận thứ hai thì đó sẽ là sự lựa chọn của họ.

Câu trả lời số 1 thừa nhận một chiến lược chịu ảnh hưởng bên ngoài và phản đối sự chịu tác động bên trong nhưng câu trả lời số 3 thì ngược lại. Câu trả lời số 2 thừa nhận sự liên quan giữa một chiến lược chịu ảnh hưởng bên trong và chiến

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

lược chịu tác động bên ngoài trong khi câu trả lời số 4 thừa nhận một mối liên quan ngược lại.

Tóm lại

Các nền văn hóa thay đổi trong cách tiếp cận với một môi trường nhất định, giữa niềm tin cho rằng nó có thể bị khống chế bởi con người và niềm tin cho rằng con người phải phù hợp với hoàn cảnh. Tuy nhiên, chúng ta không nên nhầm lẫn khi cho rằng sự chi dẫn bên trong và bên ngoài là những sự lựa chọn duy nhất. Tất cả các nền văn hóa đều chú ý đến những gì là bên trong và bên ngoài. Không làm như vậy sẽ khiến cho các nền văn hóa chịu tác động bên trong rơi vào thảm họa trong khi các nền văn hóa chịu chi dẫn bên ngoài sẽ cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người và sẽ làm mất sức mạnh của mình do quá phụ thuộc.

Các nhà quản lý chịu chi dẫn bên trong không bao giờ hạnh phúc hơn khi họ buộc người khác phải theo cách suy nghĩ của họ. Đó là lý tưởng mà họ phấn đấu tới nhưng trong nền văn hóa chịu tác động bên ngoài thì điều đó được coi là rất hung hăng và thô lỗ. Những nhà lãnh đạo trong tâm trạng này đã học được rất nhiều từ những sai lầm của họ và từ sự phản đối và phê bình của người khác. Những gợi ý cổ vấn hợp lý sẽ giúp ích cho nhiều tổ chức ở châu Á và số lượng người tham gia sẽ cao hơn bởi vì lắng nghe được ngưỡng mộ hơn là diễn thuyết. Những nền văn hóa như vậy không hòa hơn rộng mở. Bác bỏ ý kiến của một ai đó tức là coi thường tự nhiên. Sự lựa chọn là thừa nhận đề xuất và sau đó thay đổi ý nghĩa của nó nếu nó chưa phổ biến.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Từ “phản hồi” là một biệt ngữ rất thú vị trong quản lý phương Tây. Nó thừa nhận sự cần thiết phải chỉnh sửa định kỳ các ý kiến và các chức năng đang được đề xuất. Nhưng hiếm khi phản hồi được coi là quan trọng như đường lối ban đầu. Quả thực, phản hồi là phương tiện để duy trì đường lối ban đầu.

Tham gia hoàn toàn vào nền văn hóa chịu tác động bên ngoài, các nhà quản lý chịu tác động bên trong phải chấp nhận rằng phản hồi có thể làm thay đổi toàn bộ đường lối của tổ chức. Họ phải lắng nghe khách hàng và nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu của họ chứ không phải là dành được sự ủng hộ của họ.

Sự thay đổi chính có thể đến từ bên trong và bên ngoài. Một lần nữa, chúng ta nhận thấy văn hóa là nơi một vòng quay “bắt đầu” và là nơi các nhà quản lý hình thành nên nguồn gốc của sự thay đổi. Quan điểm coi một tổ chức là một hệ thống mở hoạt động với một hệ thống lớn hơn cho phép cả hai xu hướng hướng nội và hướng ngoại cùng phát triển.

Các lời khuyên thiết thực trong kinh doanh tại các nền văn hóa hướng nội và hướng ngoại

Thừa nhận sự khác nhau

Khống chế bên trong	Khống chế bên ngoài
1. Thường xuyên giữ thái độ hung hăng đối với môi trường.	1. Thường xuyên kiểm chế thái độ mềm dèo, sẵn sàng thỏa hiệp và giữ hòa bình.

Chúng ta liên quan đến tự nhiên như thế nào?

- | | |
|--|---|
| 2. Đấu tranh và kháng cự
nghĩa là bạn có niềm tin. | 2. Hòa thuận và sự đáp lại, là
sự nhạy cảm. |
| 3. Tập trung chính vào bản
thân, nhiệm vụ, tập thể và
tổ chức. | 3. Tập trung vào người khác,
đó khách hàng, đối tác,
đồng nghiệp. |
| 4. Không thoải mái khi môi
trường như không thể kiểm
soát hoặc thay đổi. | 4. Luôn thấy thoải mái với
những con sóng, những thay
đổi và những chu kỳ nếu
chúng là tự nhiên. |

Một số sách tham khảo

1. Rotter, J.B., *Những triển vọng tổng quan đối với điều khiển sự gia tăng bên trong và bên ngoài*, Chuyên khảo tâm lý 609, 1966, tr.1-28.
2. Ellul, J., *Xã hội công nghệ*, Vintage, New York, 1964
3. Moscovici, S., *Tiểu luận về lịch sử loài người của tự nhiên*, Flammarion, Paris, 1977.
4. Mintzberg, H., *Cấu trúc tổ chức*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979
5. Argyris, C., *Thay đổi chiến lược và những thói quen thường ngày*, Pitman, London, 1985.

11

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

Khi thành lập một doanh nghiệp, người ta thường vay mượn ý tưởng các mô hình mẫu hay mô hình lý tưởng phù hợp. Một tổ chức doanh nghiệp, như chúng ta tìm hiểu ở Chương 2, là một kết cấu mang tính chủ quan và chính đặc điểm văn hóa của mỗi nhân viên sẽ tạo ra một môi trường làm việc có ý nghĩa. Tổ chức doanh nghiệp cũng giống như một cái gì đó mà họ rất quen thuộc. Nó có thể tương tự như cấu trúc một gia đình hay một hệ thống tồn tại khách quan được thiết kế để đạt được mục tiêu. Cũng có thể nó giống như một con tàu lênh đênh vô định hay tên lửa nhắm tới hành khách và những mục tiêu chiến lược. Ưu tiên về mặt văn hóa trong bối cảnh các nền văn hóa đan xen như đã đề cập ở các chương trước có ảnh hưởng đến mô hình tổ chức doanh nghiệp và những ý nghĩa mà văn hóa đem lại.

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

Trong chương này chúng ta sẽ tìm hiểu bốn mô hình văn hóa doanh nghiệp và chỉ ra những nền văn hóa bản địa khác nhau có ảnh hưởng như thế nào đến từng mô hình văn hóa doanh nghiệp. Nhân viên sẽ cùng chia sẻ quan điểm về doanh nghiệp và những điều họ tin rằng là giá trị đích thực để văn hóa doanh nghiệp phát triển.

Các mô hình văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được hình thành không chỉ do yếu tố công nghệ và thị trường mà còn bởi ưu tiên văn hóa của lãnh đạo và nhân công. Một số công ty đa quốc gia có công ty con ở Á, Âu, Mỹ và Trung Đông hoàn toàn khác nhau vì họ luôn gìn giữ logo riêng và các thủ tục kinh doanh riêng. Họ khác nhau một cách căn bản về cấu trúc logic và ý nghĩa trong các hoạt động chung.

Có ba khía cạnh về cấu trúc doanh nghiệp có ý nghĩa quyết định trong việc xác định văn hóa doanh nghiệp.

1. Môi quan hệ phổ biến giữa nhân viên và tổ chức.
2. Hệ thống phân cấp về quyền lực xác định cấp trên và cấp dưới.
3. Quan điểm chung của nhân viên về số phận, mục đích, mục tiêu và vị trí của họ trong doanh nghiệp.

Vì vậy, chúng ta cần phân biệt văn hóa theo một chiều, ví dụ như: khái quát hóa - cụ thể hóa và chủ nghĩa cá nhân - chủ nghĩa cộng đồng. Khi nhìn vào một doanh nghiệp, chúng ta cần phải xem xét cả hai chiều, theo mọi góc độ. Chiều hướng để chúng ta phân biệt mô hình văn hóa doanh nghiệp là:

công bằng - trật tự và hướng tới từng cá nhân - hướng tới từng nhiệm vụ.

Điều này giúp chúng ta xác định bốn mô hình văn hóa doanh nghiệp đang thay đổi đáng kể trong cách tư duy và học hỏi, cách thay đổi và khích lệ, cách khen thưởng và giải quyết mâu thuẫn. Tuy đây là một cách thức hiệu quả để phân tích doanh nghiệp nhưng chắc chắn nguy cơ bị xuyên tạc là không thể tránh khỏi. Chúng ta thường tin hay mong muốn tất cả người nước ngoài sẽ thích ứng với mô hình văn hóa chúng ta chọn lựa. Vì vậy, để nhận biết “mô hình”, chúng tôi đã cố gắng đơn giản hóa những gì quá phức tạp.

Có bốn mô hình văn hóa doanh nghiệp:

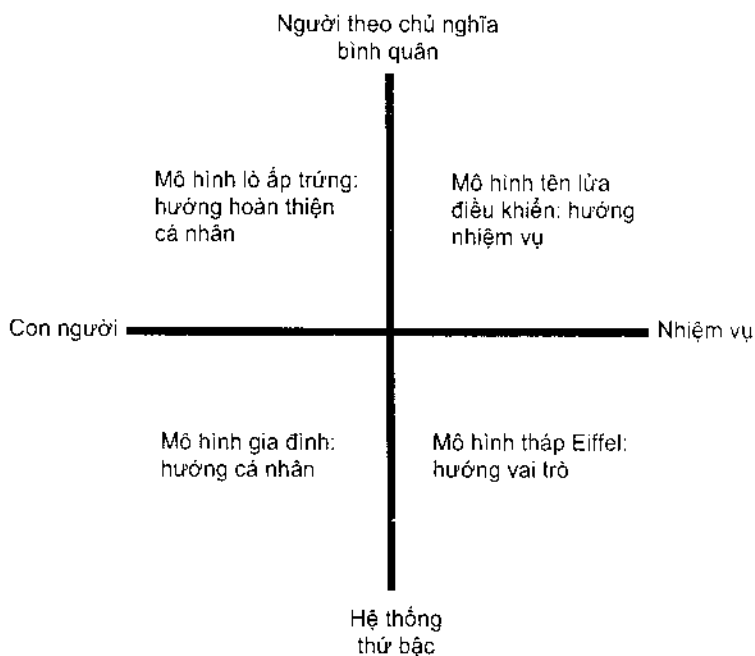
1. Mô hình văn hóa gia đình
2. Mô hình văn hóa tháp Eiffel
3. Mô hình văn hóa tên lửa dẫn đường
4. Mô hình văn hóa lò ấp trứng.

Bốn thuật ngữ trên minh họa mối liên hệ giữa nhân công với quan điểm của họ về doanh nghiệp. Tổng quan về dự án doanh nghiệp được tóm tắt trong Hình 11.1.

Mỗi mô hình văn hóa doanh nghiệp đều là “mô hình lý tưởng”. Thực tế, chúng pha trộn hoặc bao hàm lẫn nhau với một mô hình văn hóa thống trị. Sự phân chia này dù sao cũng rất hữu dụng để tìm hiểu điểm cơ bản của mỗi mô hình về mặt cách thức nhân viên nhận thức, thay đổi, giải quyết mâu thuẫn, thưởng công, khích lệ... Một ví dụ vì sao những thủ

tục và khái niệm đường như thích hợp với nền văn hóa này lại thích hợp ở một nền văn hóa khác?

Hình 11.1. Mô hình văn hóa doanh nghiệp



Mô hình văn hóa gia đình

Nghĩa ẩn dụ gia đình trong khái niệm văn hóa để chỉ tính nhân văn, đó là mối quan hệ trực tiếp gần gũi nhưng có thứ bậc trên dưới, như trong một gia đình, “người cha” là người giàu kinh nghiệm và có quyền hành lớn đối với “con cái”, đặc biệt khi chúng còn nhỏ. Kết quả là sự hình thành văn hóa

doanh nghiệp **hướng quyền lực**, trong đó người lãnh đạo đóng vai trò như một người cha biết nên làm gì và biết điều gì tốt cho con cái. Đây là loại quyền lực hết sức thân thiện và ôn hòa không hề có tính đe dọa. Xét về nhiều khía cạnh, mô hình văn hóa gia đình có nhiệm vụ mang đến một môi trường làm việc giống như trong một gia đình.

Người Nhật đã xây dựng doanh nghiệp có tổ chức như một gia đình truyền thống. Đạo đức lớn trong kinh doanh chính là *amae*, là một dạng tình cảm thương yêu giữa những con người ở thứ bậc khác nhau, người trẻ tuổi hơn thì được nâng niu, chiều chuộng, còn người nhiều tuổi hơn được kính trọng, thương yêu. Ý tưởng này còn làm được nhiều hơn bất cứ bản hợp đồng hay giao kèo trói buộc nào. Mỗi quan hệ lý tưởng ở đây là *sempai-kokai*, mỗi quan hệ rộng mở, thân thiện như anh em một nhà. Sự ưu tiên về tuổi tác có nghĩa là người lớn tuổi hơn sẽ phải chịu trách nhiệm. Quan hệ gia đình trong doanh nghiệp rất bền lâu và tận tụy.

Trong văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng trong các mối quan hệ gia đình tạo ra động cơ làm việc, năng suất lao động cao và khả năng giải quyết mâu thuẫn. Bản thân việc làm cấp trên (người anh) hài lòng đã là một phần thưởng. Người ngoài có thể nhận ra hay không nhận ra tình cảm yêu mến giữa mọi người trong công ty (ví dụ, người Nhật rất hiếm khi bộc lộ tình cảm) nhưng nó vẫn hiện hữu ở đây, dù có là phong cách lạnh lùng của người Nhật hay vô tình bộc lộ qua giọng nói, khuôn mặt, cử chỉ theo phong cách người Italia. Lãnh đạo công ty theo mô hình văn hóa gia

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

đình phải làm gương, phải có tiếng nói, tạo được mẫu hình riêng, có vị thế thích hợp trong doanh nghiệp và mong muốn cấp dưới “cùng chung chí hướng”, nhận biết được bằng trực giác điều gì là cần thiết; hay lãnh đạo có thể thấu cảm với cấp dưới.

Văn hóa gia đình hướng quyền lực thực thi quyền lực lớn nhất thông qua sự hòa hợp giữa các thành viên. Dù có thể nhưng không cần thiết phải thực thi quyền lực. Sự trừng phạt lớn đối với họ là họ không còn được yêu mến hay không giữ được vị thế trong gia đình nữa. Áp lực đối với họ là tính đạo đức và xã hội chứ không phải tài chính hay tính pháp lý. Nhiều tập đoàn theo mô hình văn hóa gia đình hình thành ở những quốc gia tiến hành công nghiệp hóa muộn như: Ai Cập, Italia, Nhật, Singapore, Bắc Triều Tiên, Tây Ban Nha. Ở đâu diễn ra quá trình quá độ từ phong kiến lên công nghiệp hóa nhanh, ở đó còn tồn tại nhiều tàn tích phong kiến.

Văn hóa doanh nghiệp theo mô hình gia đình có xu hướng trở thành **một môi trường khép kín** (xem Chương 7), thuật ngữ này liên quan tới một lượng thông tin tri thức lớn hiển nhiên dành cho các thành viên. Lượng thông tin càng nhiều, tiểu sử, truyền thống, tập tục gia đình càng phong phú, sợi dây liên hệ càng bền chặt, môi trường càng khép kín, người ngoài càng cảm thấy khó khăn để trở thành một thành viên hay biết cách cư xử hợp lý. Mô hình văn hóa gia đình tự động loại bỏ người ngoài và chỉ giao tiếp bằng mã và chỉ có thành viên trong gia đình mới hiểu được.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Mỗi quan hệ có chiều hướng **khuếch tán** (xem Chương 7). “Người cha” hay “người anh cả” có ảnh hưởng tới mọi trường hợp dù họ có hiểu biết về các vấn đề hay không, dù sự việc xảy ra ở nơi làm việc, căng-tin hay trên đường về nhà hay thậm chí khi có một thành viên nào đó có năng lực tốt hơn. Hạnh phúc và sự thịnh vượng chung là ở chính sự quan tâm của doanh nghiệp đến nơi ăn chốn ở, quy mô gia đình và liệu tiền lương có đủ để nhân công có thể sống thoải mái hay không. Doanh nghiệp có thể giúp đỡ họ trong những lĩnh vực này.

Quyền lực và sự chênh lệch vị trí là điều hoàn toàn “tự nhiên”, phẩm chất của người lãnh đạo không phải ở chỗ họ có hoàn thành nhiệm vụ hay không, người cha vẫn là người cha dù họ bỏ mặc công việc. Đứng trên quyền hành của người lãnh đạo có thể là quyền lực của nhà nước, hệ thống chính trị, xã hội hay Chúa Trời. Quyền lực mang tính chính trị khi nó được các nhà cầm quyền ban hành rộng rãi chứ không phải vì vai trò phải được hoàn thành hay nhiệm vụ phải được thực thi. Điều này không có nghĩa là người có quyền hành không có năng lực hay không thể thực hiện nhiệm vụ; có nghĩa là để cho một tổ chức như thế hoạt động hiệu quả, kiến thức và kỹ năng cần thiết phải được tập trung ở trung tâm quyền lực. Trung tâm quyền lực này minh chứng cho sự tồn tại của hệ thống. Phát biểu của một quản lý người Anh đã chứng minh cho điều này.

“Ở Italia, tôi được giới thiệu với đối tác của tôi, phụ trách lĩnh vực cơ khí ứng dụng. Tôi đã hỏi ông về tổ chức, các

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

phòng ban và công việc. Chỉ trong vài phút, ông đã cho tôi biết hàng chục cái tên và đánh giá cá nhân của ông về ảnh hưởng chính trị, sự thân thiết với người cầm quyền và nhà nước cũng như sở thích và quan điểm của họ. Ông hầu như không đề cập kiến thức, kỹ năng hay năng lực. Có thể nói, họ không hề đảm nhận một chức năng cụ thể nào, mà nếu có, người cung cấp thông tin cũng không nhắc đến. Tôi rất đỗi ngạc nhiên. Dường như không có khái niệm về nhiệm vụ họ phải làm hay thách thức cũng như sự phức tạp họ phải đối mặt.”

Nhà quản lý người Anh không hề nghĩ rằng “Mô hình văn hóa gia đình” có thể giải quyết được những vấn đề rắc rối mà không hoạt động như một công cụ chức năng nhất quán từ đầu đến cuối. Theo nghĩa này, quyền lực trong mô hình gia đình không thể tranh giành được vì nó không phụ thuộc vào nhiệm vụ thực thi mà vào vị trí được quy cho.

Đây là vấn đề thu hút được sự quan tâm cũng như sự tham gia của nhiều người nhất. Nếu người nhiều tuổi hơn có nhiều quyền hành hơn, họ phải được hướng dẫn một cách toàn diện và trung thành tuyệt đối để xứng đáng với địa vị của mình. Văn hóa mô hình gia đình nhằm chứng minh cho giá định đầu tiên.

Trong nghiên cứu này, chúng tôi đã tiến hành kiểm tra mức độ người quản lý từ góc nhìn văn hóa khác, nhìn nhận người lãnh đạo “như một người cha” hay mức độ người lãnh đạo hoàn thành nhiệm vụ. Kết quả được thể hiện ở Hình 11.2, chúng ta có thể thấy một loạt các quốc gia khác nhau tương

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

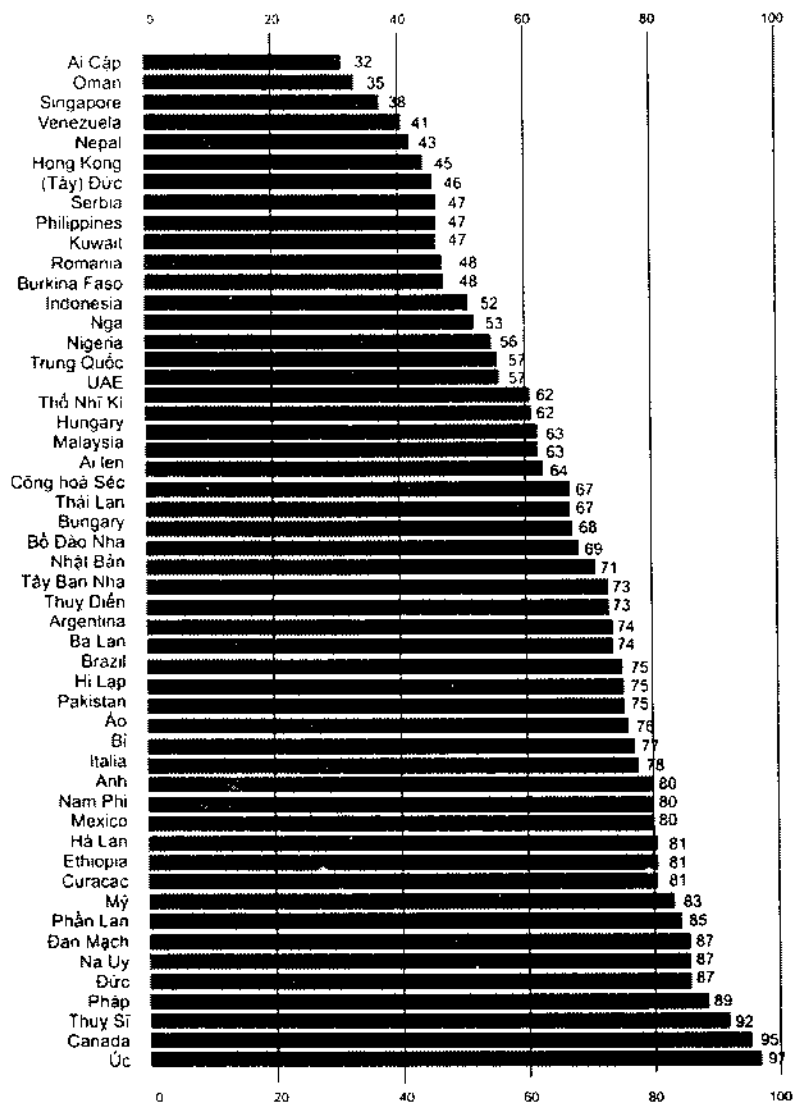
ứng và nhóm các nước châu Á được đánh dấu đứng ở đầu bảng. Vấn đề khác được đặt ra cho các nhà quản trị trong quá trình tiến hành nghiên cứu là suy nghĩ về mô hình tam giác của công ty họ đang làm việc và chọn ra một mô hình thích hợp nhất (Hình 11.3). Tam giác có độ dốc lớn nhất đạt năm điểm và giảm dần tới một điểm.

Điểm số của các quốc gia có người lãnh đạo được xem như người cha (Hình 11.2) có quan hệ tương tác với độ dốc của hình tam giác (Hình 11.3). Văn hóa mô hình gia đình ở Thổ Nhĩ Kỳ, Venezuela và một số nước châu Á có hệ thống phân cấp sâu sắc nhất; điều này đồng nghĩa với sự lệ thuộc vĩnh viễn trong công việc. Hầu hết chúng được thể hiện trong ba cột đầu ở biểu đồ 11.2.

Hiệu quả hoạt động thấp nhất của doanh nghiệp theo mô hình gia đình sẽ làm kiệt quệ năng lượng và suy giảm lòng trung thành của cấp dưới đối với người lãnh đạo vốn được sùng bái nhất. Lãnh đạo có quyền lực và lòng tin tưởng từ cấp dưới, sức hút của lãnh tụ bắt nguồn từ sự cả tin và lòng trung thành tưởng như ngây ngô. Tuy nhiên, người lãnh đạo khéo léo có thể đóng vai trò là chất xúc tác, tạo nguồn năng lượng dồi dào, và có sức hấp dẫn đến tận sâu thẳm tình cảm và niềm say mê của cấp dưới. Họ luôn giữ nhân cách trong quản trị, quản trị một cách khách quan bao giờ cũng hiệu quả hơn. Họ giống như người lãnh đạo các phong trào giải phóng, cải tổ, phản đối, khai sáng cho các thành viên và cả xã hội, giống như phong trào nhân quyền ở Mỹ; những phong trào này rất cần thiết cho cấu trúc mô hình gia đình, các thành viên được tái hòa nhập xã hội dưới một diện mạo mới.

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

Hình 11.2. Điều gì làm nên một nhà lãnh đạo tốt?



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 11.3. Tam giác công ty



Thổ Nhĩ Kỳ
Pakistan
Venezuela
Trung Quốc
Hong Kong
Singapore
Ấn Độ
Áo



Ethiopia
Malaysia
Mexico
Brazil
Nigeria
Tây Ban Nha
Bulgaria
Bỉ



Thái Lan
Pháp
Hi Lạp
Argentina
Indonesia
Philippines
Nhật Bản
Bồ Đào Nha
Italia
Phần Lan
Ireland
Anh



Hàn Quốc
Đức
Thụy Sĩ
Hà Lan
Australia
Thụy Điển
Na Uy
Đan Mạch
Canada
Mỹ

Văn hóa mô hình gia đình gặp khó khăn với các tổ chức nhóm dự án hay cơ cấu quyền lực dạng ma trận do có sự phân quyền. Để thực hiện nhiệm vụ bạn cần một ông chủ, để thực hiện dự án bạn cần một ông chủ khác, vậy làm sao bạn có thể không chia sẻ lòng trung thành với một trong hai? Một

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

vấn đề khác đó là yêu cầu của một gia đình đích thực có thể bị xâm phạm. Nếu một ai đó là anh hay họ hàng của bạn, do gần bó với bạn trong gia đình nên dễ dàng thân thiết với bạn ở nơi làm việc. Vì vậy, trong khi văn hóa vai trò có thể coi sự thiên vị người quen là xấu xa, đi ngược lại với lợi ích thì văn hóa gia đình coi đó là củng cố hơn nữa các chuẩn mực. Người có quan hệ với gia đình bạn ở nhà và nơi làm việc có thêm một lý do nữa để không lừa dối bạn. Mô hình gia đình có xu hướng bền vững khi môi trường chung gặp khủng hoảng.

Một phái đoàn Hà Lan đã bị sốc khi một ông chủ của một công ty lớn sản xuất giới thiệu nhân viên kế toán cấp cao có quen biết như một điều phối viên chủ chốt của một công ty liên doanh có tổng vốn đầu tư 15 triệu đô la. Người Hà Lan cảm thấy khó hiểu vì sao một kế toán lành nghề được giao một nhiệm vụ nặng nề như thế, bao gồm cả việc thu tiền. Người Brazil chỉ ra rằng người thanh niên trẻ tuổi này là sự lựa chọn tốt nhất trong số 1.200 nhân viên vì anh ta là cháu của ông chủ. Ai có thể đáng tin hơn anh ta? Thay vì phàn nàn, người Hà Lan nên coi sự tồn tại của anh ta là điều may mắn.

Người anh cả

Nhân viên trong mô hình gia đình thường cư xử như “một người anh cả” chịu trách nhiệm trong gia đình khi bố mẹ vắng nhà nhưng trao trả lại ngay quyền khi “bố mẹ” trở về. Quản lý người Mỹ của một nhà máy ở Miami, Florida, đã thiết lập mối quan hệ này với phó quản lý người Venezuela. Nhà máy này chuyên chế biến và đóng gói nhựa PVC. Quá trình đó đòi hỏi sự kiểm soát nghiêm ngặt. Sản phẩm cần ở tỷ

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

lệ trộn cực kỳ chính xác nếu không sẽ rất nguy hiểm. Khi có sự pha trộn và hòa tan bất thường cần phải báo cáo ngay và dây chuyền sản xuất đó sẽ bị ngừng hoạt động ngay lập tức nếu không sản phẩm sẽ không tiêu thụ được. Quyết định đóng cửa nhà máy sẽ do một chuyên gia am hiểu đưa ra. Vì dù trễ một vài phút thôi cũng rất tốn kém. Đóng cửa kịp thời vẫn hơn là quá muộn.

Phó quản lý người Venezuela biết rõ khi nào sản phẩm làm khách hàng hài lòng khi nào không. Khi quản lý vắng mặt, phó quản lý chịu trách nhiệm, ông đã mua về dây chuyền sản xuất có khả năng chạy ổn định. Phán quyết của ông vừa nhanh vừa chính xác. Tuy nhiên, khi người quản lý có mặt, ông theo dõi, báo cáo mọi việc đang diễn ra và nhận quyết định. Thời gian chờ quyết định gây lãng phí đáng kể cho sản phẩm. Tuy nhiên, nhiều lần ông được phép tự hành động, nghĩa là mọi phán quyết của ông đều được tôn trọng và đánh giá cao, ông lại quay lại với tác phong làm việc cũ.

Đây chỉ là một ví dụ đơn giản về mâu thuẫn trong định hướng nhiệm vụ giữa văn hóa Mỹ và văn hóa gia đình kiểu Venezuela. Quản lý người Mỹ uỷ thác nhiệm vụ giám sát chất lượng sản phẩm PVC và ông cho rằng đó là trách nhiệm của phó quản lý dù họ có mặt hay vắng mặt. Đó là yêu cầu của quá trình sản xuất. Nhưng về phía người phó, quyền hành của anh ta tăng lên khi người chủ vắng mặt và khi “người cha” trở về, quyền hành cũng thu hẹp theo. Quyết định phải được đưa ra bởi người có quyền hành cao nhất. Anh ta, một đứa trẻ chịu trách nhiệm tạm thời, sẽ không bao giờ tranh quyền của cha mẹ một khi họ trở về.

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

Một số công trình nghiên cứu nổi tiếng của Inzerilli, người Italia và Lauren, người Pháp, đã chỉ ra yêu cầu của một “người quản lý biết tất cả” đối với những người quản lý người Italia, Pháp, Nhật. Đây là cơ sở để đặt ra câu hỏi: “Người quản lý có cần biết rõ như lòng bàn tay câu trả lời chính xác cho hầu hết câu hỏi của cấp dưới hay không?” Như tất cả chúng ta đều biết trong bối cảnh tình hình phức tạp như hiện nay, người quản lý khó có thể biết thậm chí một phần những điều cấp dưới biết. Tuy nhiên, giả sử quản lý của bạn biết tất cả, bạn có thể bị yêu cầu thảo luận mọi vấn đề với ông ta, vì vậy sẽ kích lệ cao trào thông tin lên đến đỉnh điểm và giúp mọi người học hỏi nhiều hơn. Vì vậy, chúng ta cần phải nhận thức để loại bỏ định kiến coi gia đình là một cái gì lò ấp trứng, giả dối hay phong kiến cổ hủ. Sự thân thiện tạo ra khả năng xử lý thông tin hiệu quả và chính mong muốn “người cha” hiểu biết rộng có thể mang lại nhiều kết quả tốt đẹp hơn là sự kỳ vọng vào ông chủ. Một lãnh đạo có tâm nhìn sẽ kích lệ nhân viên hướng tới những mục tiêu phi thường và ông ta cần sự tin tưởng, lòng trung thành cũng như vốn kiến thức của họ. Mô hình văn hóa gia đình đáp ứng được cả ba yêu cầu trên.

Câu trả lời cho câu hỏi nêu ở Chương 7 liệu một công ty chịu trách nhiệm cung cấp nơi ăn chốn ở (Hình 7.6) có đề cập những quốc gia có bản chất văn hóa theo mô hình gia đình hay không. Ở nền văn hóa của các quốc gia này, không tồn tại ranh giới giữa trách nhiệm của tổ chức với mọi người trong công việc, thậm chí cả về nơi ở và cách thức sinh sống. Những ông chủ Nhật Bản vẫn cho phép làm việc dù bạn kết hôn hay

chưa, có bao nhiêu con hay bạn muốn được trả lương cao hơn bao nhiêu. Công ty có thể giúp bạn tìm chỗ ở, giúp con bạn đến trường, cung cấp cho bạn những sản phẩm tiêu thụ giá rẻ hơn, hay trang thiết bị cũ sẵn có và thậm chí khích lệ bạn đi nghỉ cùng đồng nghiệp. Họ tin tưởng rằng công ty càng làm nhiều cho gia đình, gia đình càng mong muốn cống hiến nhiều hơn cho công ty.

Tư duy, học hỏi và thay đổi

Doanh nghiệp theo mô hình văn hóa gia đình thiên về trực giác hơn là về trình độ kiến thức, quan tâm nhiều đến sự phát triển con người hơn là triển khai hay sử dụng con người. Kiến thức cá nhân được đánh giá cao hơn kinh nghiệm cá nhân. Hiếu biết có tính giả thiết và suy diễn kém hơn, có tính thử nghiệm và mắc lỗi nhiều hơn. Các cuộc trò chuyện thường xoay quanh việc nghiên cứu bằng hỏi và cách nhìn nhận dữ liệu khách quan. Ai thực hiện quan trọng hơn là cái được thực hiện. Nếu bạn có ý định mời người Nhật đến dự một cuộc họp, họ muốn biết trước về người tham dự rồi mới đến chi tiết của chương trình nghị sự.

Sự thay đổi trong mô hình gia đình hướng quyền lực mang yếu tố chính trị sẽ tiếp nhận những nhân tố làm thay đổi chính sách. Công cụ ưa thích là tầm nhìn mới, sức lôi cuốn quần chúng, mục tiêu và phương hướng gây hứng thú và hơn hết là mối quan hệ thân thiết với những nhân vật quan trọng. Nhưng sự cải tổ toàn diện không diễn ra như thế trừ khi đó là một cuộc nổi loạn gây thách thức lớn với người lãnh đạo, trong trường hợp này, có thể xảy ra sự nhượng quyền.

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

Đào tạo, cố vấn, huấn luyện và học nghề đóng vai trò quan trọng trong quá trình giáo dục một con người nhưng điều này xảy ra do yêu cầu bắt buộc của gia đình chứ không phải xuất phát từ bản thân họ. Mô hình gia đình có thể phản ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường gây ảnh hưởng tới quyền lực vì vị thế chính trị của họ rất mạnh.

Một quản lý Hà Lan, người được giao nhiệm vụ khôi phục sự thay đổi ở công ty con tại Pháp của tập đoàn Hà Lan đã mô tả ông bị ấn tượng như thế nào trước phản ứng chính xác và thông minh của quản lý người Pháp trước đề xuất của ông. Sau ba tháng, ông quay trở lại công ty và thấy không có chuyện gì xảy ra. Ông đã không nhận ra đội ngũ quản lý cần phải được thay đổi. Đề xuất mang tính chiến lược này đơn giản chỉ là sự đi trước ẩn sau tập quán vốn có của gia đình.

Khích lệ, khen thưởng, giải quyết xung đột

Vì các thành viên trong gia đình rất trân trọng các mối quan hệ, họ có thể được khích lệ bằng những lời tán dương hay đánh giá cao hơn là bằng tiền. Họ không hợp với hình thức trả công hay bất cứ một sự khích lệ nào có thể đe dọa mối dây liên kết gia đình họ. Họ có nguy cơ bị xã hội hóa và có thể hoạt động hiệu quả trong một môi trường không ổn định. Điểm yếu lớn của họ là khi xảy ra mâu thuẫn giữa gia đình với sự thay đổi cần thiết của đại gia đình.

Giải quyết mâu thuẫn phụ thuộc vào sự khôn khéo của người lãnh đạo. Ít khi họ phê phán công khai; nếu họ làm như vậy, gia đình sẽ rơi vào cảnh lộn xộn. Phản hồi tiêu cực thường dưới hình thức gián tiếp và thỉnh thoảng ở một số các

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

trường hợp được sự “cho phép” đặc biệt. (Ồ Nhật, bạn có thể phê phán ông chủ khi đang say túy lúy.) Những gia đình ưu việt áp dụng cách thức quan tâm để tránh làm mất mặt các thành viên vì đây là mấu chốt để giữ gìn khối đoàn kết cho cả đại gia đình. Mô hình gia đình ít quan tâm đến năng suất (làm việc cần làm) mà ưu tiên cho hiệu quả (làm việc theo đúng cách).

Mô hình tháp Eiffel

Ở phương Tây, phân chia lao động theo vai trò và chức năng phải được nhắc đến đầu tiên. Sự phân chia này đứng đầu bảng. Tưởng tượng mỗi vai trò được phân bổ trong một hệ thống, nhiệm vụ sẽ được hoàn thành theo kế hoạch. Một giám sát viên có thể theo dõi quá trình thực hiện nhiệm vụ, một quản lý theo dõi công việc của nhiều giám sát viên; và cứ thế phân chia theo thứ tự.

Chúng tôi chọn tháp Eiffel của Paris làm biểu tượng cho mô hình văn hóa này vì tháp có độ dốc đứng, cân đối, thu hẹp ở đỉnh và nở rộng ở đáy, chắc chắn, vững chãi. Giống như một bộ máy cơ/chính thống, đây thực sự là biểu tượng cho thời đại cơ khí. Ngay cả cấu trúc của nó cũng quan trọng hơn chức năng.

Hệ thống cấp bậc trong mô hình tháp khác xa so với mô hình gia đình. Thứ tự cao hơn được phân chia một cách rõ ràng, thể hiện chức năng điều hành thứ tự thấp hơn. Bạn tuân lệnh ông chủ vì họ có vai trò chỉ đạo bạn. Mục đích là bạn phải tuân theo ý của ông chủ. Ông chủ có đủ quyền lực pháp lý để ra lệnh cho bạn, quyết định các điều khoản hợp đồng,

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

áp chế hay đơn giản là buộc bạn phải làm việc theo sự chỉ đạo của ông ta. Nếu bạn hay bất cứ một cấp dưới nào không tuân thủ, hệ thống không thể thực hiện được chức năng của mình.

Ông chủ được lựa chọn trong mô hình Eiffel một cách ngẫu nhiên. Quan trọng vai trò của họ trong đó. Nếu ngày mai họ đột nhiên chết, sẽ có người khác thay thế và không có sự khác biệt về nhiệm vụ cũng như lý do tổ chức tồn tại. Người kế nhiệm dĩ nhiên có thể ít nhiều không hài lòng, hay thực hiện vai trò hơi khác nhưng điều này không quan trọng. Thực hiện công việc hiệu quả mới có ý nghĩa quyết định và việc đánh giá hiệu quả công việc dựa vào mức độ hoàn thành công việc. Người ta rất ít quan tâm đến cơ hội hay phong cách cá nhân.

Kết quả là quyền hành xuất phát từ năng lực nắm giữ vai trò. Nếu bạn gặp sếp ở một sân golf, bạn không cần phải nhường và sếp của bạn có thể cũng không thích như thế. Môi quan hệ là **rõ ràng** (Chương 7) và vị trí được **quy gán** (Chương 8) và ở đằng sau công việc. Tuy nhiên, đây không phải là vị trí cá nhân được quy cho như chúng ta thấy trong mô hình gia đình. Trong mô hình tháp Eiffel, mỗi vị trí được có một vai trò nhất định. Điều này là hiển nhiên. Hệ thống cấp bậc trong mô hình tháp rất khách quan, dựa trên pháp lý trong đó tất cả mọi người đều tuân thủ các quy định của công ty và các quy định này áp dụng cho mọi cấp bậc để làm tăng tính hiệu quả cũng như tính áp chế. Ông chủ thực hiện quyền hành do quy định buộc ông ta phải làm thế.

Quá trình phát triển của các công ty theo mô hình tháp Eiffel được hỗ trợ rất nhiều bởi năng lực chuyên môn. Tại các công ty hàng đầu của Đức và Australia, những công ty điển

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

hình theo mô hình tháp Eiffel, chức danh giáo sư tiến sĩ rất phổ biến. Nhưng điều này cực kỳ hiếm gặp ở Mỹ.

Hầu hết các công ty theo mô hình gia đình đều không chấp nhận mô hình tháp Eiffel. Quan hệ cá nhân làm thiên lệch sự phán quyết, tạo ra chủ nghĩa thiên vị, tạo ra rất nhiều trường hợp ngoại lệ trong các quy định, làm mờ ranh giới giữa vai trò và trách nhiệm. Bạn không thể đánh giá năng lực của cấp dưới trong việc thực hiện vai trò nếu bạn yêu quý người đó hay chính bạn cần sự trung thành của họ. Mục tiêu của tổ chức là phân định rõ ràng và hợp lý giữa nhu cầu cá nhân với quyền lực và cảm tình. Những nhu cầu này làm cho cá nhân sao nhãng, thành kiến và xâm phạm tập thể.

Mỗi vai trò ở mỗi cấp độ trong hệ thống thứ bậc được mô tả, xếp loại theo mức độ khó, phức tạp và trách nhiệm cùng với mức lương tương ứng. Tiếp theo là sự tìm kiếm người thích hợp với vị trí đó. Trong quá trình tuyển dụng, phòng nhân sự sẽ đối đãi với mọi người một cách công bằng, khách quan, lựa chọn kỹ năng, năng khiếu phù hợp với nhu cầu công việc và giao việc cho những người thích hợp nhất. Thủ tục tương tự như trong quá trình đánh giá và thăng chức.

Chúng tôi đã thử nghiệm/kiểm tra ảnh hưởng của văn hóa **vai trò** trong sự đối chiếu với văn hóa đậm tính **cá nhân** bằng cách đưa ra những tình huống tiến thoái lưỡng nan cho người quản lý.

Hai quản lý nói chuyện với nhau về cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

A. Một người nói: “Lý do tồn tại cơ cấu tổ chức là để mọi người biết ai điều hành ai”.

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

B. Người kia nói: “Lý do tồn tại của tổ chức là để mọi người biết chức năng được phân công và phối hợp như thế nào”.

Ai trong số họ là đại diện xuất sắc nhất cho một cơ cấu tổ chức?

Quốc gia ưu tiên vai trò hơn yếu tố con người, chủ yếu ở Bắc Mỹ và Tây Bắc Âu, họ lựa chọn phương án của quản lý B. Ở đây cho thấy **logic của sự phụ thuộc rõ ràng là rất hợp lý và có tính phối hợp**. Trường hợp A không nói rõ điều đó. Cơ cấu này hợp pháp hóa sự phân quyền hiện hành.

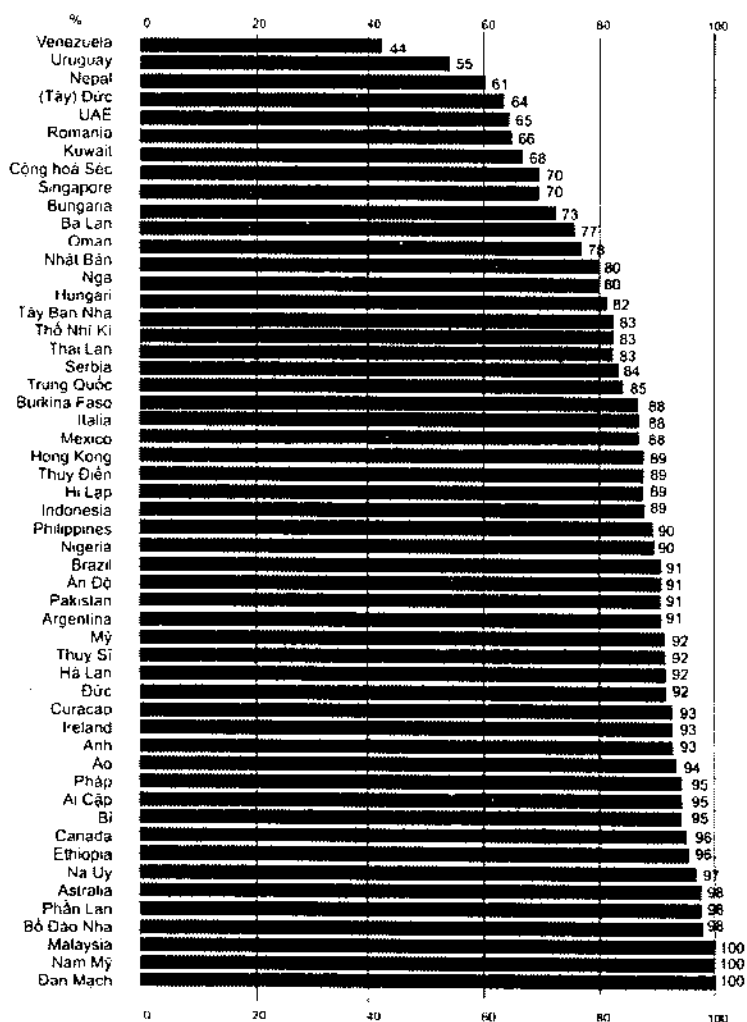
Tháp Eiffel chỉ ra mục tiêu đạt được qua kiến trúc hình tháp vững chãi, và mục tiêu sẽ khó đạt được theo một hướng khác. Nếu theo một hướng khác, ví dụ, một công ty theo mô hình Eiffel cần đạt được mục tiêu không nhất quán với vai trò theo sự phân công thứ bậc, khi sáng tạo ra sản phẩm mới, cơ cấu tổ chức có xu hướng ăn cản việc đạt được mục tiêu. Mặt khác, đây là một thiết kế hiệu quả để cải tiến các hộ chiếu và giấy tờ tờ bảo hiểm ở các nơi được quy định trước và các yêu cầu có các biện pháp xử lý hợp lý.

Trong một cuộc hội thảo của chúng tôi, người phụ trách hoạch định chính sách chiến lược của một công ty lớn ở Đức đã thuyết trình trong một giờ về hoạch định chính sách chiến lược của công ty ông. Ông dành 45 phút trình bày về cách thức thành lập công ty và chỉ dành 15 phút nói về những vấn đề chiến lược. Cuối bữa trưa, tôi hỏi ông vì sao ông không muốn dành cả 60 phút để nói về các vấn đề chiến lược. Và câu trả lời của ông là “Nhưng tôi đã nói đó thôi”. Đối với ông, cơ cấu chính là chiến lược.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 11.4. Lý do tồn tại cơ cấu tổ chức

Các quốc gia lựa chọn yếu tố chức năng hơn là yếu tố con người (theo phần trăm)



Tư duy, học hỏi và thay đổi

Cách thức con người tư duy, học hỏi và thay đổi ở những công ty theo mô hình tháp Eiffel khác hẳn những công ty theo mô hình gia đình. Đối với nhân công theo mô hình tháp, mô hình gia đình là chuyên quyền độc đoán, vô lý, khó hiểu, thoải mái và sai lệch. Thay vì tuân thủ các thủ tục quy định mà mọi người đều hiểu và để ra những chuẩn mực khách quan mà các ông chủ chiếu theo, mô hình gia đình luôn thay đổi những vị trí chủ chốt hoặc cản trở tính cạnh tranh lẫn nhau.

Học hỏi trong mô hình tháp có nghĩa là tích lũy những kỹ năng cần thiết, phù hợp với vai trò và vị trí cao hơn. Đối với công ty theo mô hình tháp, con người hay “nguồn nhân lực” được quan niệm giống như nguồn vốn hay nguồn tiền mặt. Nhờ một hệ thống các kỹ năng, những người có đủ phẩm chất năng lực có thể lên kế hoạch, triển khai, cải tổ nhân sự giống như mọi thực thể sinh học khác. Tất cả các hoạch định về nhân sự, trung tâm đánh giá, hệ thống xác định, kế hoạch đào tạo và luân chuyển công việc đều có nhiệm vụ giúp đỡ phân loại và sản xuất nguồn lực phù hợp với từng vai trò xác định.

Thay đổi theo mô hình tháp diễn ra thông qua sự thay đổi về điều lệ. Cùng với sự thay đổi về mục đích trong công ty phải đi từ sự thay đổi về những yêu cầu đặt ra cho nhân công. Vì thế văn hóa doanh nghiệp không thích nghi tốt trước sự biến động của môi trường. Về lý thuyết, sự thay đổi điều lệ liên tục là cần thiết nhưng thực tế nó làm các ông chủ hoang mang, nhụt ý chí, làm mờ đi ranh giới giữa đúng

hướng và lệch hướng. Thay đổi ở mô hình văn hóa hình tháp diễn ra cực kỳ phức tạp và tốn kém thời gian. Phải viết lại cẩm nang hướng dẫn, thay đổi các thủ tục và các nguồn tư vấn việc làm, phải xem xét việc thăng chức và đánh giá lại chất lượng. “Cải tổ lại” hay “hợp lý hóa” là những thuật ngữ đáng sợ trong mô hình tháp. Chúng thường đồng nghĩa với buôn bán ế ẩm và thừa mứa. Những công ty này cưỡng lại sự thay đổi và kết quả là họ phải hứng chịu những khó khăn lớn.

Một quản lý người Mỹ chịu trách nhiệm đề xướng thay đổi trong một công ty của Đức đã miêu tả với tôi về những khó khăn ông gặp phải trong tiến trình thực hiện dù ông đã thảo luận rất kỹ về chiến lược kinh doanh và có nhiều đóng góp to lớn. Qua những kênh không chính thức, ông thậm chí nhận ra lỗi lầm mình mắc phải không dẫn tới sự thay đổi về cơ cấu hay nguồn tư vấn việc làm. Không có sơ đồ cơ cấu tổ chức mới, những công ty theo mô hình tháp không thể thay đổi được. Giống như quản lý người Hà Lan ở ví dụ trên, người đã gặp phải những khó khăn tương tự khi làm việc với một công ty của Pháp theo mô hình văn hóa gia đình, ông kết luận rằng khi một quyết định thông minh nhận được sự đồng thuận, phải hành động ngay. Cả hai người quản lý đều xuất thân từ nền văn hóa tên lửa dẫn đường nhiệm vụ.

Khích lệ, khen thưởng và giải quyết mâu thuẫn

Nhân công theo mô hình tháp rất kỹ tính, nghiêm ngặt. Họ lo lắng khi thiếu mệnh lệnh hay sự tiên đoán. Nhiệm vụ là một khái niệm quan trọng đối với những nhân viên hướng

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

vai trò. Mọi người buộc phải cảm nhận thay vì từ phía cá nhân khác.

Mâu thuẫn được xem như sự vô lý, ung nhọt trong thủ tục kỷ cương và là sự xúc phạm tới hiệu quả công việc. Phê phán và phản nản được giải quyết thông qua nhiều điều lệ và thủ tục pháp lý để tìm ra sự thật.

Mâu thuẫn giữa mô hình gia đình và mô hình tháp Eiffel

MCC, công ty thuê ông Johnson, người gặp phải những vấn đề được đề cập xuyên suốt cuốn sách đã nói về doanh nghiệp hướng nhiệm vụ và nhiều khó khăn ông gặp phải khi xung đột với đồng nghiệp từ công ty theo mô hình văn hóa gia đình. (Phần cuối trong câu chuyện của ông Johnson sẽ được nhắc ở cuối chương.) Một ví dụ khác về những điều xảy ra khi hai mô hình văn hóa này gặp gỡ nhau trong câu chuyện của Heinz, quản lý một công ty đa quốc gia lớn của Đức. Ông là một người giàu kinh nghiệm và thành công vượt trội, người được lựa chọn để giúp một công ty của Colombia sản xuất nguyên liệu đóng gói thoát khỏi tình trạng thua lỗ. Mọi cố gắng, kể cả Chính phủ Colombia đều phải thừa nhận rằng họ cần tiến hành công nghiệp hóa và quản lý chuyên nghiệp hơn. Heinz muốn công ty làm ăn có lãi và hiệu quả hơn thông qua giới thiệu chu trình sản xuất mới và tiêu chuẩn về chất lượng.

Người quan trọng thứ hai trong công ty là Antonio, một người Colombia, sẽ kế nhiệm ông Heinz sau khi ông này

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

hoàn thành nhiệm vụ. Sau gần một năm làm việc cho công ty, Heinz kết luận không có sự cải thiện đáng kể nào trong hoạt động của công ty dù ông đã nỗ lực hết mình.

Tiếp theo, chúng ta sẽ đến với câu chuyện được lựa chọn từ bản báo cáo của một tư vấn viên (do Leonel Brug viết lại), trong đó Heinz và Antonio được phỏng vấn riêng.

Câu chuyện của Antonio. Antonio có quan điểm tích cực về khả năng tổ chức và chuyên môn của Heinz. Yêu cầu tăng tính hiệu quả và đẩy mạnh quá trình sản xuất là hiển nhiên. Heinz rất đúng về vấn đề này.

Tuy nhiên, Antonio bị sốc bởi cách Heinz áp chế phương pháp cũng như ý tưởng vào người Colombia. Anh miêu tả điều này như thể Heinz muốn biến họ thành những robot; ông ta đã đi ngược lại với tính nhân đạo của toàn thể tổ chức.

Anh nói rằng Heinz dường như bị ám ảnh bởi thời gian và tiền bạc. Mọi người khó mà tưởng tượng được. Ông la hét công nhân vì họ đã kéo dài thời gian nghỉ hơn mức bình thường, mà quên rằng tuần trước họ đã làm thêm giờ mà không được trả công, không lời phàn nàn và dĩ nhiên, không một lời cảm ơn. Dường như ông không nhận ra nguyên tắc đúng giờ là không thể. Dù chúng tôi nhờ người thông báo có nhân công phải đi bộ do xe bus bị hỏng, ông đã quát mắng như thể họ vừa đi vừa bò ở cổng. Antonio rất ngạc nhiên rằng khi thấy vẫn tiếp tục làm việc như không có chuyện gì xảy ra.

Có hai công nhân phải lội qua sông do lũ lụt cuốn trôi cây cầu và Heinz muốn trừ lương của họ. Antonio đã từ chối, anh bảo ông: "Nhìn xem, họ vẫn muốn đến làm việc, họ phải

được đánh giá cao nếu không sẽ còn nhiều người vắng mặt hơn nữa”.

Câu chuyện của Heinz. Heinz cho biết khi ông mới đến, công ty thật sự là một mớ lộn xộn. Không có trật tự kỷ cương, không thủ tục pháp lý, vô kỷ luật và vô trách nhiệm.

Ông phàn nàn rằng lúc nào Antonio cũng xin lỗi. Mọi thứ lúc nào cũng là trường hợp đặc biệt hay ngoại lệ. Anh ta lúc nào cũng tất bật như một vú em suốt ngày lo lắng vì sao nhân công khổ sở hay hoang mang. Lúc nào ông cũng nhắc nhở Antonio hãy để họ đứng trên đôi chân của mình.

Nhân công luôn nghĩ họ có thể làm việc bất cứ lúc nào thích hợp cho họ dù họ biết chưa đến lúc sản xuất cho đến khi mọi người đều có mặt đầy đủ. Họ chờ đợi mọi thứ trở nên tồi tệ và rồi hành động như thể họ là anh hùng sẵn sàng xả thân. Ông luôn miệng nhắc nhở rằng ông không cần họ thức khuya, ông chỉ cần họ đi làm đúng giờ.

“Họ có nhiều lời xin lỗi hoa mỹ hơn cả trong câu chuyện Wild West (Miền Tây hoang dã). Để nghe họ nói họ chỉ đến làm việc vì họ yêu quý chúng tôi. Và rằng họ đến muộn vì anh họ bị nhỡ hẹn hay cây cầu bị sập hoặc một lý do nào đó. Chúng tôi luôn chứng kiến ‘bức tranh cuộc sống làng quê’ hàng ngày.”

Heinz giải thích, ông đã nói với Antonio ông không muốn nặng nề hay làm phiền nhân công, ông chỉ muốn giữ đúng thỏa thuận, thời hạn và lịch trình. Ông không cho rằng ông đòi hỏi quá nhiều.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Ví dụ này đã chứng minh trong khi Heinz là đại diện cho một mô hình văn hóa tháp Eiffel tinh vi, phức tạp thì Antonio là một đại diện của mô hình văn hóa gia đình đơn giản, chất phác. Ở những công ty theo mô hình văn hóa gia đình tinh vi như Nhật Bản, kết quả có thể khác. Cũng không cần thiết phải có trường hợp ngoại lệ. Gia đình có thể “tuân theo” những điều luật chính xác của mô hình Eiffel và trở thành đối thủ cạnh tranh lớn. Sự kết hợp hoàn hảo nhất thường nằm ngoài khuôn mẫu và sự tương phản.

Mô hình văn hóa tên lửa dẫn đường

Mô hình văn hóa tên lửa dẫn đường khác với cả hai mô hình văn hóa gia đình và tháp Eiffel ở chủ nghĩa quân bình, nhưng khác mô hình gia đình và giống mô hình tháp ở tính khách quan và hướng nhiệm vụ. Mô hình tên lửa thực sự khá giống mô hình tháp Eiffel bay. Nhưng nhân tố căn bản trong mô hình tháp là của cải, trong khi mục tiêu là nhân tố căn bản đối với mô hình tên lửa điều khiển. Mọi thứ được thực hiện để giữ vững ý định chiến lược và đạt được mục tiêu.

Mô hình tên lửa điều khiển hướng nhiệm vụ do một đội ngũ hay nhóm dự án đảm trách. Điều này khác với văn hóa vai trò vì trong đó các thành viên nhận nhiệm vụ không được bố trí trước. Họ phải làm bất cứ điều gì để hoàn thành nhiệm vụ, và cái cần làm thường không rõ ràng và có thể phải tiến hành tìm kiếm.

Cơ quan hàng không vũ trụ quốc gia (NASA) đã tiên phong sử dụng nhóm dự án làm việc trong tàu thăm dò vũ trụ giống

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

như tên lửa điều khiển. Để xây dựng một mô đun hạ cánh mặt trắng cần 140 kỹ sư thuộc các lĩnh vực khác nhau. Đóng góp của họ có ý nghĩa quan trọng sống còn nhất là ở thời điểm thời gian không thể được xác định trước. Do tất cả các kỹ sư đều làm việc hòa thuận với nhau nên để có được kết quả tổng hợp tốt nhất, phải xem xét cả quá trình làm việc. Không hề có hệ thống thứ bậc nào có thể lập luận rằng “Chuyên môn của A giỏi hơn B”. Mỗi người đều biết rõ phần công việc của mình. Làm thế nào để tất cả các thành viên cùng tham gia hoạt động? Tất cả đều ngang nhau, hoặc ít nhất gần như ngang nhau vì không ai biết sự đóng góp của người khác.

Nhóm làm việc như thế sẽ cần người lãnh đạo hoặc điều phối, người chịu trách nhiệm khâu lắp ráp phụ và cuối cùng. Tuy nhiên, người điều hành chung có thể biết ít hơn những chuyên gia ở mỗi ngành và cần phải tôn trọng họ. Những nhóm này theo chủ nghĩa quân bình vì có thể họ cần đến sự giúp đỡ của bất kỳ chuyên gia nào để đổi hướng đạt được mục tiêu. Họ có thể biết mục tiêu nhưng không chắc chắn về đường hướng. Mô hình tên lửa thường có sức lôi cuốn các chuyên gia và có tinh thần kỷ luật chéo. Chẳng hạn trong một công ty quảng cáo, một người viết quảng cáo, một người thiết kế, một người lo phương tiện truyền thông, một người lo phim quảng cáo và một đại diện tài khoản có thể cùng làm việc với nhau trong một chiến dịch với sự đồng thuận của khách hàng. Tất cả cùng giữ một vai trò, tuy nhiên, vai trò đó là gì phụ thuộc vào chiến dịch cuối cùng được khách hàng ưa thích.

Mô hình tên lửa rất tốn kém do phải thuê các chuyên gia. Nhóm có xu hướng làm việc tạm thời, mối quan hệ không còn

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

khăng khít khi dự án kết thúc và các phương tiện thực hiện sẽ ngừng hoạt động. Nhân công sẽ gia nhập những nhóm khác, với mục đích khác, kéo dài trong vài ngày hay vài tuần và có thể có rất nhiều hội viên. Mô hình văn hóa này không chiếm được cảm tình và sự tận tụy nhưng là điển hình cho nền văn hóa trung lập đã được thảo luận ở Chương 6.

Giá trị nhân văn tối cao trong mô hình văn hóa tên lửa điều khiển thể hiện ở cách thức bạn làm việc và mức độ đóng góp cho kết quả chung. Thực tế, mỗi thành viên đều cùng nhau chia sẻ để giải quyết vấn đề. Đóng góp tương đối của mỗi cá nhân có thể không rạch ròi như trong mô hình tháp, nơi mỗi vai trò được mô tả rõ ràng và kết quả có thể định lượng được.

Thực tế mô hình văn hóa tên lửa điều khiển còn vượt trên mô hình tháp Eiffel về tính lâu dài và bền vững. Người ta biết đến nó như một ma trận. Theo một kỹ sư điện, bạn có một đường dây thông báo tới ông chủ (tháp Eiffel), và một đường dây khác chịu trách nhiệm với người đứng đầu dự án/chủ thầu. Điều này giúp bạn tham gia chịu trách nhiệm trước kỹ sư trưởng về chất lượng công trình và trước chủ thầu về tính khả thi, giá cả phải chăng, kiểm soát lượng khí thải tự động. Dự án cần phải thành công và kỹ nghệ điện tử phải ở mức tuyệt vời. Hai quyền lực đẩy bạn theo các hướng khác nhau dù chúng có thể hòa hợp được.

Tư duy, học hỏi và thay đổi

Mô hình tên lửa dẫn đường thuộc lĩnh vực điều khiển học, theo cách hướng vào mục tiêu, sử dụng tín hiệu phản hồi nên

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

nó chuyển động tròn, thay vì chuyển động tịnh tiến. Tuy nhiên, nếu chuyển động tịnh tiến, “tên lửa” cũng hiếm khi thay đổi mục tiêu. Do đó, bộ phận lái có tính chính xác và bền vững, không hướng tới mục tiêu hay tiềm lực mới.

Học hỏi bao gồm “hòa hợp” với mọi người, khả năng “phá băng” nhanh, đảm đương vai trò còn thiếu trong tập thể, thực hành nhiều hơn lý thuyết, trở thành trung tâm giải quyết vấn đề thay vì trung tâm kỷ luật. Việc đánh giá thường do người ngang hàng hay cấp dưới chứ không phải cấp trên đưa ra.

Sự thay đổi diễn ra nhanh chóng trong mô hình tên lửa điều khiển. Mục tiêu luôn vận động, nhiều mục tiêu mới xuất hiện, nhóm làm việc mới được hình thành, nhóm cũ giải tán. Người chuyển từ nhóm này sang nhóm khác đi đôi với việc chuyển từ việc này sang việc khác dẫn đến xu hướng luân chuyển công việc cao, lòng trung thành với chuyên môn và công việc lớn hơn lòng trung thành với công ty. Xét về nhiều mặt, mô hình tên lửa điều khiển đối lập với mô hình gia đình với sợi dây liên hệ bền vững, dài lâu và tràn đầy tình cảm yêu mến.

Khích lệ, khen thưởng và giải quyết mâu thuẫn

Khích lệ dần trở thành bản chất trong nền văn hóa này. Đó là các thành viên trong nhóm luôn say mê, chung mục đích và mục tiêu hướng tới sản phẩm cuối cùng. Trường hợp của Hãng Apple Mancintosh, họ say mê sáng tạo một “cỗ máy vĩ đại”. Sản phẩm của cỗ máy này là thành tựu phi thường trong đó mâu thuẫn và thù oán cá nhân được gạt sang một bên. Chỉ có sự tham gia đông đảo mới có sự cam kết rộng rãi.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Sự đồng tâm nhất trí chỉ nên ở phạm vi đủ rộng lớn để có thể lôi kéo được sự tham gia của tất cả mọi người.

Mô hình văn hóa tên lửa có xu hướng cá nhân hóa vì nó cho phép số lượng lớn những chuyên gia ở các lĩnh vực khác nhau cùng làm việc với nhau trong một cơ sở tạm thời. Bối cảnh làm việc luôn thay đổi. Chỉ có sự kiên định theo đuổi con đường phát triển cá nhân là không thay đổi. Đội ngũ làm việc là phương tiện chia sẻ niềm say mê giữa các thành viên, tuy nhiên nó sẽ tự bị loại bỏ và biến mất khi công việc kết thúc. Các thành viên rất vui vẻ, có phong cách riêng và thông minh nhưng họ hợp tác với nhau vì tiền chứ không phải mục tiêu. Đó là một cách tận hưởng cuộc hành trình. Họ không cần biết quá rõ về nhau và có thể tránh làm điều đó. Ngôn ngữ phương pháp quản lý đối tượng, và mọi người được trả công theo năng lực.

Mô hình văn hóa lò ấp trứng

Mô hình văn hóa lò ấp trứng dựa trên quan điểm về thuyết hiện sinh: cơ cấu tổ chức không quan trọng bằng sự hoàn thiện cá nhân. Cũng giống như “vật chất có trước ý thức” là phương châm sống của các triết gia, “vật chất có trước tổ chức” là quan điểm của mô hình văn hóa lò ấp trứng. Nếu các tổ chức tỏ ra khoan dung, chúng nên là những cái nôi cho **sự tự thể hiện và tự hoàn thiện**. Chúng ta không nên nhầm lẫn phép ẩn dụ này với khái niệm “lò ấp trứng doanh nghiệp”. (Đó là những tổ chức cung cấp những dịch vụ và bảo trì thông thường, trang thiết bị nhà máy, bảo hiểm, không gian văn phòng và nhiều thứ khác cho doanh

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

ngiệp mới, giúp họ có thể hạ thấp mức tổng phí trong giai đoạn khởi đầu quan trọng.)

Tuy nhiên, logic doanh nghiệp và văn hóa lò ấp trứng khá giống nhau. Mục tiêu của cả hai là giải phóng con người khỏi những lễ lễ quen thuộc, trở nên sáng tạo hơn và giảm thiểu thời gian tự duy trì cuộc sống. Mô hình văn hóa lò ấp trứng mang tính chất cá nhân và quân bình. Thực tế không hề có một cơ cấu nào và cơ cấu được cung cấp chỉ để phục vụ cho tiện ích cá nhân: lửa, ánh sáng, xử lý văn bản, cà phê và nhiều thứ khác.

Tuy nhiên, những người khác cũng đóng vai trò rất quan trọng. Họ có mặt để xác nhận, phê phán, phát triển và tìm nguồn lực cũng như giúp hoàn thành các sản phẩm hay dịch vụ sáng tạo. Mô hình văn hóa đóng vai trò là một sân chơi lành mạnh để phát huy ý tưởng và đáp lại một cách thông minh những sáng kiến mới. Ví dụ điển hình là những công ty mới ở Thung lũng Silicon, Canifornia, thung lũng hẹp Silicon Glen, Scotlen, trên tuyến đường 128 quanh Boston. Những công ty này là công ty thầu, được sáng lập bởi một nhóm người giàu ý tưởng đã từ bỏ một người chủ lớn hơn ngay trước kỳ trả lương. Trở thành cá nhân độc lập, họ không bị trói buộc bởi lòng trung thành đối với công ty và có thể ung dung “cuối ngựa” đội trứng nở. Theo cách này, những tổ chức lớn hơn cho rằng họ sẽ dần bị suy yếu.

Văn hóa lò ấp trứng không chỉ gồm có những công ty đổi mới quy mô nhỏ. Họ có thể là một nhóm bác sỹ hành nghề, các đối tác hợp pháp, một số chuyên gia tư vấn, thanh tra

viên đủ tư cách hành nghề hay bất kỳ một nhóm chuyên gia nào làm việc gần như độc lập nhưng thích chia sẻ tài nguyên khi đôi chiều kinh nghiệm. Một số tác giả cho rằng mô hình văn hóa lò ấp trứng sẽ là mô hình tổ chức của tương lai. Số khác nhìn nhận sự tụt dốc của Thung lũng Silicon là bằng chứng nền văn hóa không thể phát triển đến độ chín muồi mà chỉ trong một giai đoạn nhất thời trong thời kỳ phát triển đầu tiên của một tổ chức trên cơ sở phi thể thức. Một số người khác chỉ rõ sự hiểm hoai của mô hình văn hóa lò ấp trứng nằm ngoài “lãnh thổ cá nhân” ở Mỹ, Anh và các nước nói tiếng Anh.

Vì mô hình lò ấp trứng có cấu trúc tối giản nên hệ thống thứ tự cấp bậc cũng được tinh giản. Người nắm quyền ra lệnh là những cá nhân nghiêm khắc, có những ý tưởng gây hứng thú một cách tự nhiên và nguồn cảm hứng khơi dậy từ tầm nhìn xa đã cuốn hút người khác làm việc với họ.

Mô hình văn hóa này thường xuyên, nếu không muốn nói là liên tục, hoạt động ở một môi trường tình cảm tận tâm. Tuy nhiên, thực chất sự tận tâm này ít hướng tới con người hơn là hướng tới sự thay đổi của thế giới, xem xét bản chất sự bù đắp xã hội. Máy tính cá nhân sẽ mang “quyền lực đến cho con người”, lai giống có thể cứu sống mùa vụ, con người, nền kinh tế và tượng trưng cho cuộc phiêu lưu bí ẩn vào thế giới chưa được biết đến trong đó “cuộc phưu lưu này là một phần thưởng”.

Mô hình lò ấp trứng ưu ái quá trình sáng tạo và đổi mới. Do mối quan hệ thân thiết, sẽ chia nguồn cảm hứng và mục

tiêu phi thường, mô hình ở mức hoàn hảo nhất có thể rất trung thực, hiệu quả, an toàn và hứng thú, phụ thuộc vào mối quan hệ trực tiếp và sự gắn bó trong công việc. Vì sự gắn bó này hoàn toàn tự nguyện, được nuôi dưỡng và bồi đắp bởi hy vọng và lý tưởng, nó có thể trở thành kinh nghiệm quý báu và có ý nghĩa nhất trong cuộc đời con người. Nhưng rất khó để lập lại hay duy trì điều đó vì khi công việc không thành công, chúng ta phải thuê người lạ và mối quan hệ đặc biệt của người sáng lập sẽ không còn nữa. Đặc trưng của mô hình lò ấp trứng là sự giới hạn về quy mô do “phạm vi kiểm soát” của người lãnh đạo, bởi vì khó mà có thể giao tiếp một cách tự nhiên và thoải mái với hơn 75 - 100 người.

Tư duy, học hỏi và thay đổi

Thay đổi trong mô hình lồng ấp trứng có thể diễn ra rất nhanh chóng và bột phát vì các thành viên rất hòa hợp với nhau. Roger Harrison² rất thích quá trình ứng tác của ban nhạc Jazz, người đứng đầu cố gắng đưa ra một cái gì đó mới mẻ, ban nhạc sẽ chơi theo nếu họ thích và bỏ qua nếu họ không thích. Mọi người tham dự đều hòa chung một giai điệu, cảm xúc và cùng nhau tìm ra cách giải quyết vấn đề. Nhưng bởi vì khán giả không xác định được rõ một mục tiêu cụ thể nào nên vấn đề là phải có sự xác định lại và tìm ra giải pháp chung, có thể ứng dụng rộng rãi.

Những công ty mới của Mỹ theo mô hình lò ấp trứng hiếm khi đạt được sự hoàn thiện về sản phẩm và thị trường. Mô hình văn hóa học cách sáng tạo chứ không phải cách tồn tại khi nhu cầu thị trường thay đổi. “Thiết kế gia vĩ đại” của sản

phẩm tiếp tục là người hùng của công ty sau khi trọng tâm được chuyển tới dịch vụ khách hàng và tiếp thị.

Khích lệ, khen thưởng và giải quyết mâu thuẫn

Dòng chữ “70h một tuần và yêu quý nó” trên áo T-shirt của Hãng máy tính Apple sử dụng trong những ngày đầu tiên là sự khích lệ nhiệt tâm và to lớn nhất đối với mỗi cá nhân. Phải có một cuộc cạnh tranh để đóng góp vào việc hình thành một cái gì đó mới mẻ. Ai cũng muốn dành quyền “kiểm soát” trong tay. **Ngoài mở ra quá trình sáng tạo**, họ cũng có một chút quan tâm đến an toàn cá nhân một chút mong muốn về lợi nhuận và quyền lực. Nếu thành công, mọi người sẽ được hưởng rất nhiều thứ. Nếu không, chính mô hình lò ấp trứng cũng thất bại. Đối lập với mô hình văn hóa gia đình, quyền lãnh đạo trong mô hình lò ấp trứng là do **đạt được** không phải được **quy cho**. Bạn sẽ theo người có tiến trình công việc làm bạn ấn tượng nhất và người có ý tưởng có tính khả thi nhất. Quyền lực gây cản trở thành tựu của tập thể sẽ bị lên án. Mâu thuẫn được giải quyết qua sự phân chia công việc hay sự cố gắng làm cho người khác thấy được công việc nào tốt nhất.

Các quốc gia lựa chọn mô hình văn hóa doanh nghiệp

Như đã đề cập, những “mô hình văn hóa thuần túy” này hiếm khi tồn tại. Thực tế các mô hình này đan xen hay chống chéo nhau với một mô hình thống trị. Tuy mỗi quốc gia đều có những nền văn hóa riêng nhưng một hay nhiều

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

mô hình văn hóa doanh nghiệp trên rõ ràng thống trị bởi cảnh doanh nghiệp và nếu liệt kê những đặc điểm chính của bốn mô hình văn hóa doanh nghiệp, chúng ta dễ dàng liên tưởng đến tiêu chí văn hóa dân tộc như đã thảo luận ở các chương trước. Bảng sau chỉ ra sự khác nhau của nhân công trong bốn mô hình về mặt quan hệ, quan điểm về quyền lực, tư duy, học hỏi và thay đổi, khích lệ dưới hình thức thưởng công, phê phán cũng như các phương án giải quyết mâu thuẫn.

Bảng hỏi gốc gồm 79 mục được sử dụng để biên tập cơ sở dữ liệu chính chứ không có mục đích đánh giá bốn mô hình văn hóa doanh nghiệp dù nó có vô tình bao gồm những câu hỏi làm sáng tỏ phương pháp tiếp cận mô hình gia đình và mô hình tháp Eiffel như được miêu tả như trên (với kết quả ở Hình 11.2 - 4). Tuy nhiên năm năm trước, Tập đoàn Trompenaars Hampden - Turner đã quyết định biên tập một cơ sở dữ liệu mới về văn hóa doanh nghiệp, sử dụng phương án tương tự. 16 câu hỏi được đặt ra để giải quyết khái niệm chung về chủ nghĩa quân bình đối lập với hệ thống cấp bậc, mức độ nghi lễ, hình thức giải quyết mâu thuẫn, học hỏi... (xem ví dụ ở phần Ghi chú 2). Người được hỏi được yêu cầu chọn giữa bốn phương án mô tả công ty họ, phương án nào ăn khớp với các mô hình văn hóa sau: văn hóa ưu tiên quyền lực - mô hình gia đình, văn hóa hướng tới vai trò - mô hình tháp Eiffel, văn hóa hướng tới nhiệm vụ - mô hình tên lửa điều khiển, văn hóa hướng tới cá nhân - mô hình lò ấp trứng. Công trình nghiên cứu này tương đối mới mẻ; cơ sở dữ liệu lên tới con số 13.000 với mô

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

hình mẫu quan trọng của 42 quốc gia thể hiện sự khác nhau rõ rệt giữa những quốc gia này. Hình 11.5 đưa ra kết quả của tất cả các câu trả lời. Mô hình tên lửa điều khiển đạt điểm số cao nhất ở các công ty của Anh và Mỹ, mô hình gia đình ở Pháp và Tây Ban Nha, mô hình lò ấp trứng ở Thụy Điển và mô hình tháp Eiffel ở Đức.

Tuy nhiên, độc giả nên diễn giải điều này một cách thận trọng. Những công ty nhỏ hơn ở bất kỳ đâu thường ưu ái mô hình gia đình và mô hình lò ấp trứng. Còn những công ty lớn cần cơ cấu gắn kết chặt chẽ thích chọn mô hình tháp Eiffel hay tên lửa điều khiển. Cơ sở dữ liệu của chúng tôi có tương đối ít người trả lời đến từ các công ty nhỏ, nên khó có thể đại diện được. Ví dụ như ở Pháp, các công ty nhỏ có xu hướng theo mô hình gia đình trong khi các công ty lớn thường theo mô hình tháp. Ở Mỹ, mô hình tên lửa điều khiển thống trị trong các tập đoàn lớn nhưng mô hình lò ấp trứng được tìm thấy ở Thung lũng Silicon như ở thung lũng hẹp Silicon Glen của Anh.

Đặc điểm của bốn mô hình văn hóa doanh nghiệp

	Mô hình gia đình	Mô hình tháp Eiffel	Mô hình tên lửa điều khiển	Mô hình lò ấp trứng
Mối quan hệ giữa nhân viên	Phổ biến quan hệ tới toàn thể cá nhân có quan hệ ràng buộc	Vai trò cụ thể trong hệ thống cơ học của hệ thống tương tác bắt buộc	Nhiệm vụ cụ thể trong hệ thống điều khiển học hướng tới mục tiêu chung	Phổ biến quan hệ bậc phát, phát triển bên ngoài quá trình sáng tạo chung

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

Quan điểm đối với quyền lực	Vị trí được quy cho người cha, con người thân thiết và quyền uy	Vị trí được gán cho người có vai trò lớn, người không có quan hệ họ hàng nhưng quyền uy	Vị trí do một nhóm người cùng đóng góp vào mục tiêu chiến lược	Vị trí do những cá nhân điển hình, sáng tạo và trưởng thành
Cách tư duy và học hỏi	Trực giác, cá nhân/chính thể luận, thiên lệch, và sửa chữa sai lầm	Logic, phân tích, thứ bậc và hiệu quả một cách hợp lý	Trung tâm giải quyết vấn đề, chuyên nghiệp, khả thi, kỷ luật chéo	Hướng tới quá trình, sáng tạo, phi thể thức, cảm hứng
Thái độ đối với con người	Thành viên trong gia đình	Nguồn nhân lực	Chuyên gia và chuyên viên	Đồng sáng tạo
Cách thay đổi	"Người cha" thay đổi cách cư xử	Thay đổi luật lệ và thủ tục	Thay đổi mục đích khi mục tiêu thay đổi	Ứng tác và hòa hợp
Cách khích lệ và khen thưởng	Bản chất là sự hài lòng vì được yêu thương và kính trọng. Quản lý chủ quan	Thăng chức và vai trò. Quản lý qua nguồn tư vấn việc làm	Tiếng tăm, danh tiếng cho năng lực và giải quyết vấn đề. Quản lý khách quan	Tham gia vào quá trình làm việc bằng sáng kiến. Quản lý bằng sự say mê
Phê phán và giải quyết mâu thuẫn	Bị người khác đánh nhưng không đánh lại, giữ thể diện/nhấn nhai, không đánh mất trò chơi quyền lực	Phê phán, buộc tội về tính bất hợp lý trừ khi có thủ tục để điều hòa mâu thuẫn	Xây dựng tính hướng nhiệm vụ, chấp nhận lỗi lầm và sửa sai nhanh	Cần phải phát triển ý tưởng sáng tạo, không phủ nhận nó

Kết luận

Chúng tôi vừa định nghĩa bốn mô hình văn hóa doanh nghiệp lớn, rất gần gũi với sự khác nhau về tính dân tộc được miêu tả ở những chương đầu. Khi văn hóa dân tộc mâu thuẫn nhau sẽ dẫn tới sự không thấu hiểu và không tin tưởng, kết quả là sự xung đột về văn hóa doanh nghiệp. Nỗ lực “chia ô” gia đình thành một ma trận có thể gây ra sự thịnh nộ và khiếp đảm. Tạo không khí gia đình ấm cúng với cấp dưới trong mô hình tháp Eiffel có thể được xem là trái khoáy. Yêu cầu được tham gia vào tập thể cùng với một người bạn đặc biệt là một hành động phá hoại mô hình văn hóa tên lửa điều khiển. Xung hô với ông chủ là “anh bạn” và bập vào lưng anh ta/cô ta sẽ khiến bạn bị ném ra khỏi tháp Eiffel, trong khi với mô hình lò ấp trứng nếu gợi ý mọi người đi vào sổ chấm công, bạn sẽ được chào mừng bằng tiếng kêu phản đối inh ỏi. (Nếu bạn thật sự muốn khám phá các khái niệm, hãy bẻ vỡ chúng; đọc chương sách này để mong đợi một phương án thay thế đỡ chán ngắt hơn).

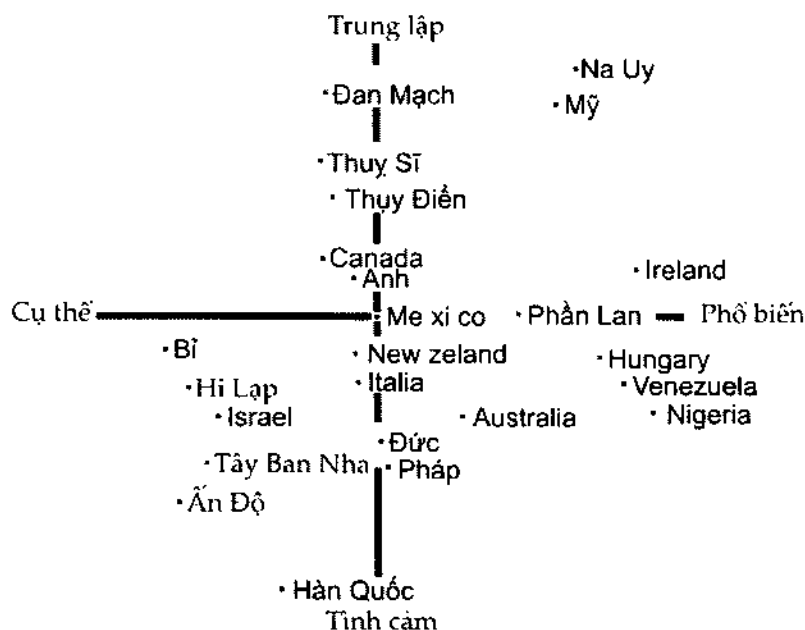
Tuy nhiên, những mô hình văn hóa doanh nghiệp này vẫn tồn tại và cần phải được tôn trọng. Những doanh nghiệp thật sự thành công đã vay mượn mọi mô hình và không ngừng đấu tranh để hòa hợp chúng. Chúng tôi sẽ nói về điều này ở chương cuối. Tuy nhiên, đầu tiên chúng ta nên nói lời tạm biệt tới ông Johnson.

Quay trở lại St. Louis, ở buổi họp quản lý MCC, ông Johnson đã báo cáo trong phần giới thiệu về hình thức trả công theo năng

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

lực. Hình thức này đã gặp phải sự cản trở lớn, và dù nỗ lực ở bất cứ đâu, ở châu Âu, Trung Đông và châu Á, kết quả chung vẫn là thất bại. Buổi họp lắng nghe trong im lặng với không khí lạnh lùng bao trùm. “À,” vị Tổng giám đốc điều hành nói, “bạn đã lên kế hoạch như thế nào để đối mặt với những vấn đề này, Bill? Tôi chắc chắn chúng ta không cần đến chức năng quản lý nguồn nhân lực để nói với chúng ta rằng có rất nhiều người và ý kiến khác nhau trên thế giới.”

Hình 11.5. Lý do tồn tại cơ cấu tổ chức



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Bây giờ Johnson đã đưa ra quyết định không còn gì để mất, vì vậy ông nói về mối quan tâm mà ông đã bỏ mặc trong nhiều tháng. “Tôi nhận ra chúng tôi đang tạo ra những cỗ máy, nhưng thỉnh thoảng tôi tự hỏi liệu chúng ta có sử dụng một phép ẩn dụ quá xa vời so với doanh nghiệp hay không. Họ là những con người chứ không phải bộ vi xử lý hay mạch tích hợp sẽ thay thế nếu họ không hoạt động.” “Tôi muốn tôi có thể điều hành hơn một chiếc máy tính”, người quản lý tài chính xen vào. “Chúng tôi thuê những nhân công có chất lượng để hành động theo những gì chúng tôi bảo họ, và giữ vai trò như họ được đào tạo. Hoặc là họ hoặc là chúng tôi sẽ thuê những người khác. Có gì sai trái đâu?”

Tổng giám đốc điều hành cố gắng làm dịu tình hình. “Tôi cần phải nói rằng tôi không đồng ý”. “Tôi coi công ty này hơn là một tổ chức. Nếu chúng ta đi đến Barcelona và chạt đầu, đừng ngạc nhiên nếu cơ thể chúng ta chết đi. Nếu chúng ta chạt cánh tay phải của một công ty con, chúng tôi không nghĩ nó sẽ hoạt động tốt. Điều tôi không thể hiểu được là lý do vì sao Bill không thể làm cho họ hiểu chúng ta là một thể thống nhất nên tay và chân không thể đi cùng một hướng.”

Đột nhiên, bao nhiêu bức tức dồn nén trong nhiều tháng dồn lên trên mặt. Trong một khoảnh khắc, John đã nghĩ rằng Tổng giám đốc điều hành đang ủng hộ ông, nhưng đó cũng chỉ là một thông điệp cũ: làm cả thế giới tham gia với chúng ta.

“Điều mà tôi trải nghiệm trong tám tháng qua là chúng tôi ngày càng rời xa cỗ máy hoạt động tốt hay một cơ thể sống. Tôi sẽ kể cho bạn nghe nó như thế nào vì tôi đang kể chuyện cho con

Văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp

tôi. Nó giống như chuyến phiêu lưu croke (môn bóng vó) đầy mê say của Alice ở xứ sở thần tiên. Alice phải chơi với chim hồng hạc như một cái vó, còn mâm bé cong như một cái vòng và quả gai được dùng làm bóng. Chim hồng hạc quay đầu nhìn Alice, cái vòng rơi và quả bóng lăn đi mất. Cuối cùng là một mớ lộn xộn.

Những nền văn hóa khác không phải là một phần của cỗ máy, hay một bộ phận trong một cơ thể siêu quốc gia. Chúng là những sinh vật khác nhau, xét theo logic của chính chúng. Nếu hỏi về trò chơi họ đang chơi và nhờ họ giải thích luật chơi, chúng ta có thể khám phá khi trong tay chúng ta không cầm một cái vó nào chúng ta cũng có thể điều khiển những quả cầu gai đi đúng hướng.”

Ông Johnson có được thăng chức không hay từ công việc giám sát phúc lợi trở thành người nhận lương hưu? Tôi đoán rằng ông đang điều hành một công ty tư vấn nhỏ nhưng phát triển nhanh ở một nơi nào đó, chuyên về lĩnh vực quản lý giao thoa văn hóa.

Sách tham khảo

1. Inzerilli, G, và Laurent, A., *Khái niệm về cơ cấu tổ chức*, Working Paper, Đại học Pennsylvania và INSEAD, 1797; *Quan điểm quản lý về cơ cấu tổ chức ở Pháp và Mỹ*, *Nghiên cứu về quản lý và tổ chức đa quốc gia*, XIII, 1-2, 1983, trang 97-118.
2. Harrison, R., “Hiểu biết về Đặc điểm doanh nghiệp của bạn,” *Tạp chí Thương mại Havard*, tháng năm, tháng sáu 1972.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Thông thường

Hampden-Turner, C., *Văn hóa doanh nghiệp, Sách kinh tế Sách thương mại*, London, 1991.

Handy, *Thần quản lý*, Souvenir Press, London, 1978.

12

Hướng tới quản lý trên phạm vi xuyên quốc gia và quốc tế

Cuốn sách này đề cập một khía cạnh mà chúng ta đều biết đó là sự khác biệt lớn giữa các quốc gia. Những sự khác biệt lớn đến nỗi dường như nó xác nhận mỗi nghi ngờ đã nói đến trong phần đầu về việc liệu nguyên tắc chung “quản lý như thế nào” có thật sự hiệu quả và khả thi?

Do vậy, bài nghiên cứu này cũng nhấn mạnh vào tính phổ biến đó nhưng ở một mức độ khác. Trong khi bạn không thể đưa ra lời khuyên chung mà không tính đến yếu tố văn hóa và những châm ngôn chung về quản trị kinh doanh hóa ra lại là những châm ngôn văn hóa Hoa Kỳ thì còn **có nhiều những vấn đề và những khó khăn chung về sự tồn tại của con**

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

người. Mỗi quốc gia, mỗi tổ chức trong quốc gia đó đều phải đối mặt với những khó khăn:

- Môi quan hệ với con người
- Môi quan hệ về thời gian
- Môi quan hệ giữa con người và môi trường tự nhiên.

Mặc dù các quốc gia khác nhau rất rõ về cách tiếp cận những tình thế khó khăn đó song họ đều muốn tìm ra cách giải quyết nào đó cho những vấn đề này. Mọi người ở khắp nơi đều giống nhau khi phải đương đầu với những thách thức của cuộc sống.

Trong chương này, chúng ta sẽ cùng xem xét một số vấn đề cụ thể liên quan đến vấn đề quản lý quốc tế như: cơ cấu, chiến lược, cách liên lạc và nguồn nhân lực và cùng tìm hướng giải quyết chung cho các vấn đề đó.

Phương pháp nghiên cứu của chúng ta bao gồm những câu chuyện, những cảnh tượng, những tình huống và những câu hỏi tạo nên mâu thuẫn giữa quy tắc đạo đức và nguyên tắc quản lý. Các nhà nghiên cứu buộc những người quản lý phải chọn một trong hai điều trên. Trên thực tế, các nhà quản lý đã giải thích phản ứng của họ, những ứng đã tạo ra cơ sở mà chúng ta xem xét như là “viên đá nền tảng” đầu tiên để **xây dựng công trình đạo đức**. Chẳng hạn như một số người nhận thấy rằng nên ưu tiên nguyên tắc phổ biến, theo đó hành động trong từng tình huống cụ thể. Một số người khác lại nghĩ nên ưu tiên cho những người đặc biệt (chủ nghĩa phân lập) và bạn có thể phát triển bất kể những gì phổ

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

biến kể cả không phải trách nhiệm của bạn. Tuy nhiên, một số người bác bỏ cách giải quyết khó thực hiện đó bởi vì những số liệu chỉ ra rằng gần như không có quốc gia nào mà 100% người dân ủng hộ theo một hướng ưu tiên nào. Hầu hết vấn đề và cách giải quyết đều có thể nhận biết được trên toàn thế giới.

Còn có một khía cạnh khác mà tất cả các nhà quản lý trên thế giới đều lưu tâm đến. Dù họ bắt đầu bằng nguyên tắc nào hay những tình huống kinh doanh cũng như kinh nghiệm tổ chức là gì buộc họ phải điều hòa những khó khăn mà chúng ta đang xét đến. Bạn chỉ có thể thành công khi những nguyên tắc bao hàm càng nhiều trường hợp cụ thể càng tốt, tuy nhiên bạn cũng cần phải lưu tâm và tính đến những ngoại lệ. Bạn có thể suy nghĩ một cách hiệu quả nếu bạn tính đến cả những cái riêng lẫn cái chung, cả bộ phận lẫn tổng thể. Dù thực sự bạn là một người theo chủ nghĩa cá nhân hay là một người theo chủ nghĩa cộng sản thì tất cả các cá nhân đều tạo thành một tổ chức và cộng đồng của bạn sẽ thực sự lớn mạnh dựa trên sức khoẻ, sự giàu mạnh và thông minh của mỗi cá nhân.

Trao địa vị cho một người đã thành công là điều cần thiết nhưng một việc quan trọng không kém là ủng hộ những chiến lược, những dự án và sáng kiến của những người chưa đạt được thành công gì, nói cách khác trao cho họ địa vị với hi vọng sẽ khích lệ họ thành công. Mọi người đều bình đẳng về quyền lợi và cơ hội, tuy nhiên bất kỳ cuộc thi nào cũng đều tạo ra thứ bậc về địa vị tương xứng. Việc coi trọng tuổi tác và kinh nghiệm có thể khuyến khích nhưng cũng có thể làm nản lòng những người trẻ tuổi chưa có kinh nghiệm. Thứ bậc và

bình đẳng đan xen chặt chẽ với nhau trong mọi nền văn hóa. Thật sự thời gian là cả những chuỗi sự kiện đã trôi qua lẫn khoảnh khắc thực sự và trong từ “bây giờ”, quá khứ, hiện tại và tương lai đều mang nghĩa mới. Chúng ta cần chấp nhận những ảnh hưởng của những lời mách bảo sâu trong tâm khảm chúng ta và của thế giới xung quanh. Cuối cùng, văn hóa là phương thức dung hòa tất cả những khó khăn đó, bởi vì mỗi quốc gia luôn cố tìm cho mình một con đường riêng dẫn đến lý tưởng hợp nhất. Các doanh nghiệp sẽ thành công nếu tồn tại sự hợp nhất đó. Vì vậy, chúng ta sẽ học hỏi được rất nhiều từ việc đánh giá xem những người khác giành vị trí của họ như thế nào.

Những vấn đề đối với người quản lý giữa các nền văn hóa khác nhau

Chúng ta không phải những người đầu tiên xem xét những sự khác biệt này. Geert Hofstede đã từng đề cập điều này trong những mô hình quốc tế về nhân viên của IBM, hay như Inzerilli và Laurent trong cuộc nghiên cứu so sánh giữa những nhà quản lý của Italia và Pháp với các nhà lãnh đạo của Mỹ, Nhật Bản và châu Âu. Khi tìm hiểu những kinh nghiệm của Johnson về MCC qua các chương, điều mà các nhà nghiên cứu này luôn lưu ý đó là cách các giải quyết ưa thích của người Mỹ không phải luôn là giải pháp cho những khó khăn của các quốc gia khác. Bởi lẽ người Mỹ là khởi nguồn chính của thuyết quản lý, đó là một thông tin rất quan trọng đối với tất cả các sinh viên đang theo ngành kinh doanh.

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

Chẳng hạn như cách tổ chức theo ma trận là một sự kết hợp khôn ngoan giữa yêu cầu tổ chức bằng các quy tắc và chức năng với yêu cầu giải quyết các dự án, sự phát triển bằng sản phẩm và những đặc điểm khách hàng. Đây là cách giải quyết của người Mỹ, Anh, Hà Lan và người Scandinavi, nó trực tiếp đe dọa và phủ nhận mô hình gia đình như trong Chương 11; trong khi đó các công ty của Italia, Tây Ban Nha, Pháp và các công ty của châu Á lại tìm ra một cách giải quyết khác.

Tương tự như vậy, cách quản lý theo mục tiêu của Peter Drucker là một cách giải quyết khó khăn nổi tiếng của người Mỹ và cách giải quyết đó được chấp nhận bởi các nước có cùng khuynh hướng. Mâu thuẫn giữa bình đẳng và thứ bậc, giữa cá nhân và tập thể được điều hòa bằng để cho các cá nhân tự do cách cam kết hoàn thành được mục tiêu chính của cộng đồng. Các hợp đồng được đàm phán một cách tự nguyện liên kết cá nhân với tập thể. Thật là tốt nhưng không quá tốt đối với những nước xem năng lực của các cá nhân như một phần trong mối quan hệ với ông chủ và với những người xem sự xuất sắc tạo nên là do gia đình và các mối quan hệ.

Trả lương theo năng lực cũng là một giải pháp đầy nỗ lực cho khó khăn giữa thành công và danh tiếng. Tại sao lại không trao địa vị hay những phần thưởng bằng tiền xứng đáng với những thành công của các nhân viên? Hơn nữa, điều này sẽ thu hút những người đặt được thành công lên hàng đầu chứ không phải những người đặt danh tiếng lên đầu và cố gắng trở thành người làm chủ cảm xúc thành công

của các nhân viên cấp dưới. Chúng ta đã xem xét chi tiết vấn đề này trong Chương 8 nhưng vấn đề này quan trọng đến nỗi nó đã tạo ra một giai thoại nữa ở đây.

Một công ty máy tính của Mỹ đã áp dụng hệ thống trả lương theo năng lực ở Mỹ và vùng Trung Đông. Nó hoạt động tốt tại Mỹ và tăng doanh thu tại Trung Đông trong một thời gian ngắn trước khi xảy ra một cuộc khủng hoảng trầm trọng. Các câu hỏi điều tra đã chỉ ra rằng thật sự những người chiến thắng trong số những người bán hàng tại Trung Đông đã làm việc tốt hơn nhưng đa số thì làm việc rất kém. Mong muốn các nhân viên thành công đã bị giảm sút trầm trọng qua cuộc thi. Cả tinh thần và doanh thu đều bị giảm sút. Khi những ông chủ nhận ra rằng các nhân viên bán hàng đang kiếm được nhiều hơn những gì họ làm và năng lực cá nhân cũng không được phát huy. Nhưng xét cho đến cùng lý do chủ yếu khiến họ loại bỏ hệ thống này là vì họ phát hiện ra rằng khách hàng đang buộc phải mua những sản phẩm mà họ không bán được. Khi người A luôn cố gắng đánh bại người B để giành tiền thưởng thì sự quan tâm đến khách hàng sẽ giảm sút và nếu tình trạng còn tiếp tục sẽ gây ra những hậu quả trầm trọng.

Tập trung và phân quyền

Thách thức lớn mà các nhà quản lý nhiều nền văn hóa phải đương đầu chính là mức độ **tập trung**, nghĩa là họ phải tuân theo các nguyên tắc cũng như các thủ tục của nền văn hóa nước ngoài mà khiến họ gặp nhiều khó khăn; hoặc mức độ **phân quyền**, nghĩa là để cho mỗi nền văn hóa đi theo hướng

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

riêng của mình mà không có ý định cải tiến theo hướng trung hòa nào bởi vì một nền văn hóa mang tính dân tộc vẫn tốt hơn là mang tính toàn cầu. Nếu bạn phân hóa quyền lực một cách triệt để, bạn phải xét xem liệu làm như vậy trụ sở chính có tăng giá trị hay không và liệu các công ty đang hoạt động tại một vài quốc gia có nên làm như vậy hay không.

Sự phân quyền thường dễ thực hiện hơn đối với một số văn hóa kinh doanh hơn những văn hóa khác. Để phân quyền, bạn phải thực hiện uỷ quyền. Trong số bốn mô hình được mô tả trong Chương 11, sự phân hóa được thực hiện trên mô hình tháp Eiffel và mô hình tên lửa có điều khiển nhưng điều này không dễ dàng đối với mô hình gia đình bởi trong gia đình, người cha vẫn luôn là người cha. Các nhà lãnh đạo Nhật Bản khi phân quyền và uỷ thác cho người nước ngoài đã gặp phải những khó khăn giống nhau. Gia đình liên kết với nhau nhờ sự đồng cảm giữa các thành viên và sự hiểu biết chung về các nghi thức mà người nước ngoài không thể có được. Các điều khoản về đường dây điện thoại tới Tokyo được đưa ra bởi vì sự hiểu biết sâu sắc lẫn nhau giữa những người dân Nhật Bản rất khó có thể uỷ thác cho người khác.

Hầu hết câu chuyện lịch sử và các giai thoại đều chỉ ra rằng việc liên lạc nhầm thường hay xảy ra hơn là đối thoại trực tiếp. Tuy nhiên, giống như tất cả các tiêu chí khác được đề cập đến trong cuốn sách này, tập trung và phân hóa hai quá trình thống nhất chặt chẽ với nhau. Một thực thể sinh vật phát triển lên bậc cao hơn và phức tạp hơn do sự phân ly và tổ hợp nhiều hơn. Một công ty có càng nhiều ban ngành, đơn vị, chức năng và nhiều hoạt động khác nhau thì chính sự khác nhau này đòi

hỏi thách thức lớn hơn và tầm quan trọng của việc hợp tác nhiều hơn. Như Lawrence và Jay Lorsch đã chỉ ra vào cuối những năm 1960, cả các công ty siêu tập trung (siêu tổ hợp) và các công ty siêu phân quyền (siêu phân ly) đều chưa thể hiện được mức độ quan trọng. Việc phân chia và hội nhập cần phải thống nhất và kết hợp chặt chẽ với nhau. Một công ty đạt được sự đa dạng tổ hợp tốt nhất sẽ vượt trội hơn các công ty khác.

Quản lý nhóm thường bị lầm tưởng rằng chỉ nhánh nước ngoài hoạt động theo yêu cầu của công ty mẹ nhưng thực chất tất cả đều tham gia vào các hoạt động của công ty. Các nhà quản lý trong nước biết rằng không có sự khác biệt đối với cơ cấu hoạt động từ trên xuống nhưng nếu trụ sở công ty muốn một danh sách về năng lực cũng như tiền lương để so sánh giữa hai thứ, họ sẽ cung cấp một trong hai. Rất có thể họ bịa ra những năng lực cho phù hợp với đồng lương hiện tại. Khi những số liệu hoàn hảo được đưa đến, trụ sở công ty sẽ cho rằng họ có thể kiểm soát được tất cả nhưng thực sự điều này chỉ là ảo tưởng. *Quyển sổ tay hướng dẫn về luật* có viết “chúng ta không trả tiền cho sự lừa dối”.

Thường phải trải qua tình thế khó khăn giữa tập trung và phân quyền cũng như tính ổn định và tính linh hoạt trong sự đồng nhất của công ty. Liệu có quan trọng hơn khi Shell tạo môi liên hệ vững vàng với người dân Philippines bằng cách giúp những người nông dân tăng số lượng lợn hay thực hiện chiến lược trở thành một công ty tiềm năng để tiếp tục hoạt động? Trên thực tế, việc chăn nuôi lợn đã giúp ngăn các đường ống dầu khỏi bị rò rỉ do các cuộc nổi dậy của những người cộng sản. Nếu bạn đang đào bới để tìm dầu ở một nơi

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

nào đó tại Nigeria, tại sao lại không đồng thời tìm nguồn nước và xây dựng những giếng nước đang rất cần thiết?

Những ví dụ này chỉ ra rằng mối quan hệ giữa việc tập trung hóa và việc phân hóa là một quan hệ rất nhạy cảm. Ý kiến cho rằng những hoạt động khác nhau làm bạn xa rời công việc kinh doanh chính, đơn giản vì chúng khác nhau là sai lầm là không đúng. Những giếng nước và những trang trại nuôi lợn có thể làm nên sự khác biệt hoàn toàn giữa thành công và thua lỗ trong kinh doanh của những nước kém phát triển hoặc có thể gây ra thua lỗ. Đó là bởi vì tất cả chúng ta khác nhau và chúng ta có quá nhiều thứ để trao đổi với nhau. Xét về khía cạnh văn hóa, sự khác nhau về giới tính chính là nguyên nhân chính tạo nên sự hấp dẫn. Chúng ta đều biết bản thiết kế của người Italia và người Hà Lan có thể dẫn đến những mâu thuẫn, bất đồng song cũng có thể tạo nên một sản phẩm hoàn hảo.

Hơn nữa, quan niệm đó nhằm tạo nên sự khác biệt để giúp cho quá trình hội nhập hiệu quả hơn hoặc phân cấp các hoạt động theo cách mà sự đa dạng hóa rộng rãi sẽ liên thông với nhau qua “hệ thống thần kinh trung ương” trong công ty của bạn. Xét về khía cạnh đa dạng văn hóa luôn phải đối mặt với một thách thức và chính thách thức này tạo ra một sự giao thoa đầy ý nghĩa.

Phân quyền dựa trên chất lượng, không dựa trên số lượng

Phân quyền nhiều hay ít không phải là điều quan trọng, nhưng quan trọng là phân quyền cái gì và làm gì để duy trì

hoạt động của tổng công ty. Một công ty không thu thập thông tin thì không thể có kết cấu chặt chẽ, nhưng điều này không có nghĩa là cấp chi nhánh không thể đưa ra các quyết định. Có thể mọi người lập luận rằng cấp trung ương quyết định phần lớn các đặc điểm kỹ thuật như các quy tắc, tiêu chuẩn và các thủ tục khi vận hành nhà máy tinh chế dầu nhưng nhà nước lại quyết định hỗn hợp sản phẩm cần tinh chế nhằm đáp ứng được nhu cầu thay đổi của khách hàng. Giá thành có thể cũng là một quyết định theo cấp chi nhánh và nó thường nhạy cảm với sự tiếp cận của các đối thủ cạnh tranh và mức độ vượt quá công suất. Thông thường quyết định cấp vốn được phân về cấp trung ương hay cấp chi nhánh tùy theo quy mô. Các công ty trong nước luôn phải trả một khoản tiền nhất định cho tổng công ty và bù lại họ được miễn phí các dịch vụ về luật pháp, tài chính, lập kế hoạch và nhân sự. Cách sắp xếp như vậy thường đảm bảo được chức năng tập trung hóa. Bạn phải trả tiền, vì vậy hãy sử dụng các dịch vụ đó thật hiệu quả. Ngoài ra, nhân viên ở trụ sở còn cung cấp các dịch vụ tư vấn cho các công ty trong nước yêu cầu. Theo đó, các dịch vụ không cần thiết sẽ được cắt giảm nếu mọi người không có nhu cầu, cách sắp xếp này thiên về phân quyền.

Các công ty quốc tế và các công ty xuyên quốc gia

Vấn đề tập trung và phân quyền từng được Christopher Bartlett và Sumantra Ghoshal bàn luận kỹ lưỡng dựa trên phân tích về các tập đoàn toàn cầu và đa quốc gia; các tập

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

đoàn quốc tế và xuyên quốc gia. Khi tìm hiểu về các công ty này, họ nhận ra rằng cả các công ty toàn cầu và các công ty đa quốc gia đều cần phải được tập trung hóa, nghĩa là ngay cả khi không phải là công ty mạnh, các công ty con cần phải gắn liền với công ty mẹ chứ không phải với các công ty và các quốc gia khác trong tập đoàn. Trong các công ty này không thể có nhiều người nước ngoài nằm trong đội ngũ lãnh đạo chủ chốt của công ty và hầu như khả năng áp dụng kỹ thuật quản lý phổ biến là chuyện hoang đường. Ngược lại, đối với cách tổ chức của các tập đoàn quốc tế và xuyên quốc gia, điều quan trọng là nỗ lực để vượt qua các khó khăn về tập trung và phân quyền bởi vì mỗi loại hình đều có cách thức riêng để đạt được tính đa dạng cũng như mang lại lợi thế cạnh tranh khi hoạt động trên lãnh thổ của các quốc gia khác với nhiều tiềm năng đặc biệt. Cuốn sách này hướng vào những người đang hoạt động trên phạm vi quốc tế và xuyên quốc gia hay những người đang khao khát làm được điều đó.

Hai loại hình trên sử dụng những cách thức khác nhau để tạo nên sự thống nhất giữa tập trung và phân quyền. Tập đoàn quốc tế tạo ảnh hưởng từ trung tâm tới các lãnh thổ và các quốc gia khác, đồng thời duy trì được vai trò liên kết; trong khi đó các tập đoàn xuyên quốc gia không giữ được trung tâm mà chịu ảnh hưởng nhiều chiều từ các bộ phận khác nhau trong toàn công ty.

Các tập đoàn quốc tế như Shell, ABB, Ericsson và Procter & Gamble đã loại bỏ khái niệm các tổ chức trong nước giống như những chiếc nan hoa của một bánh xe. Các tổ chức trong

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

nước có mối quan hệ hợp pháp với nhau dựa trên nhu cầu của khách hàng và nguồn cung cấp tốt nhất trong hệ thống quốc tế. Vì vậy, trụ sở chính không có vai trò nhiều trong việc hướng dẫn hay đánh giá cũng như để hợp tác và đảm bảo rằng khi một nước tìm ra được một hướng đi nhiều hứa hẹn thì các nước khác cũng sẽ học hỏi kinh nghiệm. Trụ sở chính sẽ giúp cho nước này thực hiện dễ dàng hơn và còn giúp các quốc gia khác chạy đua với sáng kiến đó.

Các tập đoàn quốc tế thường có một ban quản lý cao nhất giống như một mô hình thu nhỏ của toàn bộ hệ thống gồm các nhà lãnh đạo người Đức, Hà Lan, Pháp, Italia và Nhật trong trụ sở chính của những công ty lớn đặt tại các quốc gia đó. Không có “đại biểu” hay “những người đại diện” ở nước ngoài mà chỉ có những cộng tác viên làm việc chính thức để quản lý về khía cạnh đa văn hóa. Có thể nói công ty con tại Italia mang những nét đặc trưng văn hóa bên trong nó mà còn mang những nét đặc trưng của công ty mẹ.

Khi các tập đoàn đa khu vực chuyển sang hình thức tập đoàn quốc tế, trụ sở chính của công ty hoạt động giống một nhà cố vấn hơn là một cảnh sát. Vì thế, Công ty Dầu khí Quốc tế Shell không hoạt động theo hình thức trụ sở chính mà theo văn phòng trung tâm (chia cắt giữa London và Hague). Không có giám đốc điều hành hay trung tâm điều khiển mà chỉ có một Ban giám đốc quản trị và mỗi vị giám đốc chịu trách nhiệm ở một vùng bên cạnh những trách nhiệm chính. Những người lãnh đạo theo nhiệm vụ và khu vực địa lý được gọi là các điều phối viên và họ có trách nhiệm nắm rõ nhiệm vụ, khu vực hay quốc gia nơi họ làm việc.

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

Tập đoàn xuyên quốc gia bao gồm nhiều trung tâm chứ không phải một trung tâm. Nó gồm một số trung tâm được chuyên môn hóa thực thi quyền hành và ảnh hưởng bất cứ khi nào có thể thông qua những khó khăn mà tổ chức phải đương đầu. Một vị giáo sư người Thụy Sĩ tên là Gunnar Hedlund cho rằng đây là đặc điểm thường thấy ở các tổ chức ở Thụy Sĩ, chẳng hạn như IKEA và Ericsson. Barlett và Ghoshal coi xu hướng xuyên quốc gia như một xu hướng tất yếu trong tương lai trong đó Philips và Matsushita là những công ty dẫn đầu. Jay Ogilvy, một viện sĩ người Mỹ, đã khẳng định các công ty của người nước ngoài sẽ dần thay thế cho hệ thống cấp bậc⁵.

Tất cả những dự đoán về mô hình công ty xuyên quốc gia thành công trong tương lai đều thể hiện một cơ cấu doanh nghiệp đáng tự hào dựa trên rất nhiều ý kiến của giới chuyên môn. Giả sử nếu một công ty thiết kế một chiếc ô tô thể thao tiêu chuẩn quốc tế mới thì bộ phận điện tử có thể được nhập từ Nhật Bản, động cơ và bộ phận giảm xóc từ Đức, kiểu dáng từ Italia, khung thủy tinh và nhựa cách nhiệt từ Hà Lan, sản phẩm làm từ gỗ màu gụ nhập từ Brazil và nhiều bộ phận có thể được chế tạo tại Tây Ban Nha. Phòng marketing trong nước sẽ áp dụng các kỹ thuật bán hàng khác nhau để bán hàng trong khi kinh nghiệm kinh doanh và thiết kế phụ thuộc ban chuyên gia quản lý. Mỗi yếu tố trong “chuỗi giá trị gia tăng” sẽ tạo được uy tín dựa trên sức mạnh văn hóa riêng. Robert Reich, một nhà khoa học chính trị Mỹ lập luận⁶ rằng ai làm chủ công ty không quan trọng, cho dù họ là cổ đông người Mỹ, châu Âu hay người châu Á. Điều quan trọng là ở đâu đóng góp giá trị lớn nhất cho mạng lưới công ty đa quốc

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

gia. Các quốc gia sẽ trở nên phồn thịnh hay suy vong tùy theo những kỹ năng ứng dụng trong các “chuỗi giá trị” đó. Đối với nền kinh tế trong tương lai, kiến thức là điều tối quan trọng và nó tạo ảnh hưởng đến mọi nơi.

Trong các công ty xuyên quốc gia, bất kỳ một quốc gia nào cũng có thể gây ra ảnh hưởng đối với các quốc gia khác ở một mức nào đó, tích lũy và “quay vòng” giá trị để tương ứng với sức mạnh văn hóa.

Điều quan trọng đối với các chủ nghĩa xuyên quốc gia là nó phải tuân theo một chu trình nhất quán từ phần cuối của các chương từ 3 đến 10. Phương pháp luận về sự dung hòa/nhất quán sẽ được bàn luận kỹ lưỡng trong Chương 13.

Bạn có thể đi theo chủ nghĩa phân lập của người Italia hay thuyết phổ biến của người Đức, chủ nghĩa cá nhân và tính sáng tạo độc lập của người Mỹ hay việc khai thác triệt để tính cộng đồng trên các sản phẩm mới và khả năng làm hài lòng khách hàng nhưng dễ bị chi phối bởi ngoại cảnh của người Nhật. Khi các quốc gia chuyên môn hóa vào những gì mình có lợi thế nhất sẽ hình thành nên hệ thống các công ty xuyên quốc gia hùng mạnh. Câu hỏi đang được đặt ra là liệu các tổ chức xuyên quốc gia sẽ làm như thế nào để vượt qua tình trạng suy thoái hoàn toàn của trung tâm.

Quản lý nguồn nhân lực trong tương lai

Ngay tiêu đề nguồn nhân lực đã thể hiện phần nào mối lo ngại rất lớn khi chúng ta đề cập đến sự khác biệt văn hóa. Muốn tuyển dụng những nhà quản lý tương giỏi, các công ty

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

lớn hiện nay đang phải tính đến một số bất lợi. Tham vọng giành quyền lực bằng cách leo lên vị trí cao trong các công ty lớn đã trở nên lỗi thời, giờ đây người ta luôn khao khát sự độc lập, đặc biệt ở vùng Tây Bắc Âu. Các công ty xuyên quốc gia thu hút các nhân viên mới chủ yếu ở kinh nghiệm, trình độ hiểu biết và cơ hội nghiên cứu nhiều nền văn hóa. Các nhân viên mới sẽ lên kế hoạch về cơ hội thăng tiến của họ trong tương lai ở các công ty đa quốc gia và nhiều “nấc thang danh vọng” trông giống như “những con đường dành cho người đi bộ”. Những công ty thành công trong việc dung hòa những khó khăn trong việc tập trung và phân quyền cũng hiểu rõ cách sử dụng người lao động ở khắp nơi trên thế giới (đặc biệt những người có nhiều tham vọng), cách làm việc sử dụng nhiều ngôn ngữ và cách để đưa ra quyết định ở mọi nơi trên thế giới mở rộng và cách để họ tạo ảnh hưởng.

Một khi đã thu hút được những người quản lý có tài rất hiếm hoi này, các công ty xuyên quốc gia sẽ đào tạo thêm cho họ những hiểu biết về sự khác nhau giữa các nền văn hóa. Đầu tiên, họ sẽ được học cách hiểu một vấn đề mang tính văn hóa mà như chúng ta đã biết vấn đề này thường rất khó nhận biết và thường được xem như “tính bướng bỉnh của người vùng Nam Âu đối với các phương án khích lệ”. Những người phản đối thuyết phổ biến của người Mỹ thường thuộc típ người cố điển, không biết cách làm ăn và thậm chí còn chậm tiến.

Sự bùng nổ thông tin

Một người Hà Lan đã có lần tổ chức một cuộc hội thảo tại Thái Lan và đã tiết kiệm được cho công ty 1,5 triệu đô la. Quá

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

thật đó chẳng phải là kết quả của cái nhìn sâu sắc nào mà tôi đã nhắc đến. Một nhà lãnh đạo người Pháp đang ngồi cạnh một nhà lãnh đạo người Thái Lan trong cùng công ty đã phát hiện ra rằng người ngồi phía sau đang định xây dựng một nhà máy thí điểm bắt chước giống hệt cái mà người Pháp vừa hoàn thành. Điều này chứng tỏ thông tin nội bộ công ty thường bị rò rỉ ra ngoài.

Tuy nhiên, sự phát triển về công nghệ thông tin cũng đặt ra nhiều vấn đề mới. Công nghệ thông tin chứa những chế độ riêng. Nếu máy tính có dung lượng lớn, tốc độ nhanh và giá thành cao, xung nhịp của nó sẽ tạo ra thông tin nhanh nhất có thể, do đó sẽ tiết kiệm được chi phí trên mỗi byte.

Các số liệu thống kê giúp hiểu rõ về công ty con trước khi nó được khen thưởng. Tôi đã từng nghe nói về việc các công ty con xảy ra tranh cãi ngay trong bữa ăn sáng chỉ vì mâu thuẫn giữa các vùng khi có một số người phản nản rằng tỷ lệ lãng phí vỏ lon trong các nhà máy sản xuất đồ hộp lên tới 50%.

Phương pháp này gây ra một số hậu quả nghiêm trọng đối với quá trình giao lưu văn hóa, đồng thời cản trở sự phát triển các mô hình quốc tế và xuyên quốc gia. Người lãnh đạo một công ty con trong nước được trả lương một phần vì chính sự thận trọng của anh ta hoặc cô ta. Trong khi đó nếu bạn trông chờ sự tác động vào văn hóa một chi nhánh ở nước ngoài, bạn sẽ không thể kiểm tra hàng ngày được. Trước tiên, thông tin sẽ được chuyển đến những người có liên quan trực tiếp và sau một thời gian, sẽ chuyển lên trụ sở chính của công ty. Trong khoảng thời gian chậm trễ đó, các công ty con tìm ra câu trả lời và hướng giải quyết.

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

Một công ty sẽ luôn là một tổ chức được tập trung hóa, có sự chỉ đạo từ cấp trên và hoạt động ở khắp nơi miễn là thông tin được sử dụng nhằm đáp ứng năng suất và lợi ích của công ty. Do phụ thuộc hoàn toàn vào đầu vào nên thông tin rất dễ bị xuyên tạc và làm sai. Vì thế, các công ty con từng bị phê bình do không đạt được mục tiêu đề ra sẽ hạ mục tiêu xuống thấp hơn trong những lần sau. Đó là những con số ảo rất khó kiểm soát.

Trong mô hình quốc tế và xuyên quốc gia, các công ty hoạt động trong nước liên lạc với nhau không chỉ vì yêu cầu của họ mà còn vì trong các thị trường kế cận, các công ty khác hoạt động đồng thời sẽ đem đến nhiều cơ hội và tài nguyên. Xét dưới góc độ của lĩnh vực công nghệ thông tin đối với mô hình công ty này, mọi công ty trong nước được tự do thực hiện các ý tưởng của mình mà không cần đến sự cố vấn của cấp trên song họ vẫn bảo đảm các hoạt động trong khuôn khổ của cả hệ thống công ty. Họ có quyền tự quyết định trong công ty của mình nhưng không được phép giữ bí mật các hoạt động của mình. Tất cả các công ty khác có nhu cầu phải được biết những gì họ làm. Họ sử dụng một phần mềm đặc biệt để thông báo tin tức cho toàn hệ thống và được gọi là hệ thống lệnh hiển thị. Nếu một chi nhánh nào muốn biết thông tin, họ sẽ kích chuột vào những hoạt động có liên quan. Sự tiện lợi này sẽ giúp cho ban dự án tận dụng được rất nhiều số liệu giúp cho quá trình nghiên cứu và hoạt động của công ty. Dấu hiệu phân biệt mô hình quốc tế và xuyên quốc gia chính là sự kết nối các hoạt động một chiều nhằm thúc đẩy thuận lợi cho cả mạng lưới công ty. Các công ty con theo mô hình này hợp tác qua lại với nhau. Giống như hình ảnh ẩn dụ về

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

việc những con chó săn cùng săn đuổi một con cáo, nếu một con chó đánh hơi thấy được mùi của con cáo, nó sẽ sủa ầm lên để cho các con chó khác cùng đuổi theo.

Ngoài ra, xét về khía cạnh văn hóa, phần mềm ít nhiều tương ứng với cách nghĩ của những người lãnh đạo. Những cách nghĩ và cách học dài dòng thường được biểu diễn bằng biểu đồ hoặc bằng hình vẽ. Các dòng dữ liệu đều nằm trên các đường kẻ, rõ ràng và liên tục. “Windows” cho phép đọc thông tin một cách chọn lọc. Hình dáng phần mềm phải là hình dạng thu nhỏ của một cấu trúc nhỏ hơn và tương ứng. Hiện nay còn có phần mềm về viễn cảnh tương lai, về sự kết hợp các công nghệ then chốt và những lợi ích phát sinh. Trong tương lai hứa hẹn sẽ có phần mềm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình giao lưu văn hóa bằng cách so sánh phản ứng cá nhân trước những khó khăn trong nền văn hóa này với phản ứng trong nền văn hóa khác.

Hàm ý của chiến lược kinh doanh

Văn hóa có thể dễ dàng tìm hãm mọi xu hướng quốc tế hóa. Thuyết phổ biến có xu hướng tạo ra những mô hình toàn cầu trong đó các tiêu chuẩn giá trị sẽ được phổ biến rộng rãi. Ngược lại, chủ nghĩa cá nhân tạo nên mô hình đa quốc gia trong đó tôn trọng tính riêng biệt của từng quốc gia. Tính không chịu tác động từ bên ngoài cũng góp phần vào mô hình toàn cầu và mô hình đa quốc gia và phụ thuộc vào việc liệu tính không chịu tác động bên ngoài đó có hướng tới một công ty mẹ (mô hình toàn cầu) hay hướng tới một tập đoàn trong nước (mô hình đa quốc gia).

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

Sự bình đẳng, tính hướng ngoại và định hướng thành công sẽ tạo động lực cho quá trình quốc tế hóa và đáng chú ý là cả Hà Lan và Thụy Điển là hai nước mang những nét đặc trưng đó đều khá thành công trên trường quốc tế. Những doanh nghiệp theo mô hình văn hóa gia đình hoạt động hiệu quả trên đất nước của họ nhưng lại khó khăn khi hoạt động ở nước ngoài. Những quốc gia theo mô hình văn hóa tháp Eiffel không chấp nhận những nước tồn tại mô hình truyền thống gia đình, đặc biệt ở nước ngoài. Mô hình tên lửa dẫn đường cũng xung đột với mô hình gia đình với những mối quan hệ khăng khít và sự tồn tại “hai người cha” trong đó.

Chiến lược kinh doanh ngụ ý xét về khía cạnh “niềm tin khai sáng” của văn hóa nước ngoài và những hình ảnh tạo nên tính hợp nhất. Một nền văn hóa “xa lạ” thường ẩn chứa những giá trị vốn bị chúng ta lãng quên và khám phá những nền văn hóa đó là cách để tìm lại những gì đã mất trong di sản văn hóa của chúng ta. Do vậy, văn hóa mô hình gia đình nhắc chúng ta không nên thờ ơ, vô cảm và tư lợi trong công việc. Chúng ta có lợi từ sự hiểu biết thật sâu sắc mà không cần tính toán tiền bạc với người thân hay cảm thấy như một đứa trẻ khi người cha bước vào. Mô hình quốc tế và mô hình xuyên quốc gia giúp chúng ta tổng hợp những thuận lợi từ mọi nền văn hóa mà tránh vượt quá giới hạn. Gia đình còn có khả năng nuôi dưỡng tính độc lập cũng như khích lệ sự thành công. Quản lý nhiều nền văn hóa khác nhau mở ra cho bạn nhiều hướng đi tới mục tiêu của mình.

Hệ thống chiến lược hướng tới tập đoàn quốc tế thực sự được Michael Goold mô tả như một hệ thống quản lý chiến

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

lược. Ở đây chiến lược không phải do trung tâm xây dựng, cũng không phải là đối tượng của hệ số tài chính chặt chẽ mà làm lợi cho trung tâm qua các công ty trong nước. Các công ty đệ trình chiến lược lên và trung tâm sẽ sắp xếp, bình phẩm, thông qua và hỗ trợ vốn. Và lúc đó cần một cuộc đàm phán giữa các nền văn hóa.

Quyền lực của mô hình công ty xuyên quốc gia sẽ giảm đáng kể nếu không để khuynh hướng văn hóa trong nước tự do phát triển. Chiến lược thường biến đổi theo văn hóa của từng quốc gia; do đó văn hóa không chịu ảnh hưởng bên ngoài, văn hóa phổ biến, văn hóa đặc trưng và văn hóa hướng thành tựu, tiêu biểu là ở các nước nói tiếng Anh, thể hiện như thể họ tham gia vào các chiến dịch quân sự, chiến dịch bảo hòa người tiêu dùng với lời mời gọi của các nhà quảng cáo chinh phục và chiếm lĩnh thị trường. Ngược lại, văn hóa chịu chi phối bên ngoài, văn hóa đặc thù, văn hóa truyền bá và văn hóa hướng danh nghĩa, tiêu biểu là nước Nhật và “bốn con rồng nhỏ châu Á” thể hiện như thể họ đang hát dạ khúc cho khách nghe trước khi lên giường với họ. Họ không sử dụng cụm từ “chiến lược” mặc dù rõ ràng họ có phương pháp liên quan chặt chẽ với khách hàng. Những nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân với quan điểm chuỗi thời gian, như Mỹ và Anh, thường có những chiến lược kinh doanh trong một thời gian ngắn. Văn hóa cộng đồng với quan điểm đồng bộ về thời gian giống như Đức và Nhật đều là những nước có chiến dịch kinh doanh lâu dài.

Mô hình xuyên quốc gia hay mô hình quốc tế không cho phép những ai có ý định hoãn chế độ khen thưởng trong nhiều

Hướng tới quản lý trên phạm vi...

năm bị thua thiệt trong việc nắm được bí mật về thế mạnh kinh tế về Đức và châu Á. Trong phạm vi mô hình đó, mô hình thu nhỏ của cạnh tranh kinh tế quốc tế vẫn luôn diễn ra. Chúng ta sẽ thật ngu ngốc nếu không chú ý đến ai là người chiến thắng, ai là kẻ thất bại và lý do vì sao để rút ra bài học.

Tự do trong nước ưu tiên các giá trị nghề nghiệp

Một cách thức thú vị của việc kết hợp các giá trị phổ quát của trụ sở chính với độ linh hoạt của các chi nhánh và ảnh hưởng cầu văn hóa nội địa đã phát sinh trong các thủ tục đánh giá. Công ty mẹ đã lên một danh sách các công ty con cần được khen thưởng, đặc biệt ưu tiên cho những công ty hoạt động trong nước. Ví dụ như trong trường hợp của Shell, mãi gần đây công ty mới triển khai hệ thống khen thưởng cơ bản HAIRL. Hệ thống này đại diện cho Helicopter (khả năng để có cái nhìn bao quát từ trên xuống), năng lực phân tích, tưởng tượng, sự nhạy cảm với thực tế và khả năng lãnh đạo hiệu quả. Chúng tôi rất quan tâm tới việc khám phá liệu những điều trên có quan trọng giống như những công ty con của Shell hay không và chúng tôi yêu cầu họ tham gia vào cuộc hội thảo ưu tiên cho hệ thống HAIRL và kết quả được thể hiện như sau:

Hà Lan	Pháp	Đức	Anh
Thực tế	Tưởng tượng	Quyền lãnh đạo	Máy bay trực thăng
Phân tích	Phân tích	Phân tích	Tưởng tượng

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Máy bay trực thăng	Quyền lãnh đạo	Thực tế	Thực tế
Quyền lãnh đạo	Máy bay trực thăng	Tưởng tượng	Phân tích
Tưởng tượng	Thực tế	Máy bay trực thăng	Quyền lãnh đạo

Đường như đối với tôi, không có một lý do rõ ràng vì sao tất cả các quốc gia nên đánh giá cao mọi giá trị. Nếu người Hà Lan muốn nhấn mạnh vào tính thực tế thì nó quả là như vậy. Họ nhận thấy rằng hầu hết lượng dầu khai thác được ở những nơi có dầu hoặc không hay những nơi họ nghĩ là có. Ưu tiên về tiêu chuẩn đánh giá có thể nói với chúng ta rất nhiều về sự khác nhau giữa các nền văn hóa. Đây chính là chủ đề của cuốn sách này: tất cả các nền văn hóa cần vừa phổ quát vừa cụ thể; vừa mang tính cá nhân vừa mang tính tập thể; vừa là quy cho vừa do nỗ lực; vừa là quan điểm của bản thân chi phối vừa là quan điểm chịu sự chi phối từ bên ngoài. Sự khác biệt nằm ở sự ưu tiên, nơi “bắt đầu” sự ưu tiên. Chúng ta đã từng tranh luận về việc bổ sung những giá trị cần thiết. Để chuyển từ tính cá nhân sang tính cộng đồng, Singapore có thể góp phần làm cho tính cộng đồng thích ứng hơn với từng cá nhân và điều ngược lại cũng đúng khi một người Singapore sang Mỹ.

Chúng ta không nên quên rằng những ưu thế khác nhau đem lại sự thành công khác nhau. Xuất phát từ nghiên cứu về việc ưu tiên các giá trị khác nhau ở những nền văn hóa khác nhau, chúng ta đi đến một kết luận rõ ràng về cách thức quản lý công việc hiệu quả hơn.

Tự do tặng giải thưởng trong nước

Có thể có một quy luật phổ biến: “Thành công phải xứng đáng với quy mô”, tuy nhiên cũng có thể có hình thức khen thưởng đối với các công ty trong nước. Nghiên cứu trường hợp của MCC đã chỉ ra thông điệp trên. Công ty này không thể chấp nhận điều đó. Trong khi quan điểm chính của công ty là trả lương theo năng lực thì nó cần đến sự phân quyền. Những nhà quản lý trên thế giới đều ủng hộ nguyên tắc trên; nhưng khó khăn là cách trả lương không theo năng lực. Tuy nhiên, hoàn toàn có lý khi một cá nhân trong nền văn hóa cộng đồng tìm kiếm phần thưởng xứng đáng với nỗ lực của từng cá nhân. Họ nhận được tiền do chính những cá nhân đó mang lại, họ nhận được sự tôn trọng, tình cảm yêu mến, lòng biết ơn, đó không phải là một thương vụ tồi. Hoàn toàn hợp lý khi người có năng lực cao hơn trong một xã hội trọng cá nhân có thể giành được phần thưởng từ những đồng nghiệp của mình. Cách giải quyết này giành cho văn hóa cộng đồng và văn hóa cá nhân để trao tặng phần thưởng nhóm và phần thưởng cá nhân phù hợp với đánh giá và kết quả của chính họ. Rút cục, không một nền văn hóa nào hoàn toàn trả lương bằng phần thưởng cho nỗ lực cá nhân; một phần luôn là cố định, vì vậy những gì chúng ta đang nói chỉ là tương đối. Trong một tập đoàn quốc tế hay tập đoàn xuyên quốc gia, mỗi quốc gia sẽ phải chịu trách nhiệm tìm ra sự hòa hợp tối ưu giữa phần thưởng cá nhân và phần thưởng tập thể.

Chúng ta có lẽ rất ngạc nhiên nếu chúng ta làm điều này. Liệu các cá nhân trong nền văn hóa phương Tây có vui vì

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

những phần thưởng bên ngoài chẳng hạn như tiền hay vì được đồng nghiệp khích lệ? Câu trả lời ở đây là có tính chất hướng dẫn.

Hình thức trả lương theo thứ bậc và hình thức trả lương bình đẳng cũng phụ thuộc vào công ty mẹ. Trả lương tương đối bình đẳng có thể thúc đẩy tinh hợp tác. Ngược lại, trả lương thiếu bình đẳng có thể gây ra tình trạng cạnh tranh giữa các nhân viên. Vậy trả bao nhiêu thì hợp lý nhất? Công ty nên giữ một tỷ lệ doanh thu cố định để phân chia cho hợp lý. Các công ty trong nước cũng nên cân nhắc thận trọng để đưa ra mức lương thấp hơn nhằm giảm giá thành cho khách hàng với phương châm "tăng cổ phần trên thị trường". Quan điểm mọi người đều cống hiến hết mình với mục đích nhận được tiền thưởng cần phải sửa lại. Thay vào đó nên khuyến khích những người biết tận dụng lợi ích lâu dài của chiến lược quản lý tiền lương. Văn hóa doanh nghiệp dựa trên hình ảnh gia đình không quan tâm nhiều đến mức độ tiền lương. Những người làm việc chủ yếu vì sự yêu mến lẫn nhau lại có thể cạnh tranh dữ dội về giá cả, như trong ví dụ về người Nhật. Trả lương theo năng lực thường rất tốn kém.

Đặc biệt, các tổ chức và các định hướng trong cộng đồng chủ yếu để giúp đỡ những người nghèo. Ví dụ như tập đoàn Shell tại Nigeria đã tài trợ dự án đào giếng và hệ thống tưới tiêu cho những người dân trong vùng. Việc làm đó đã đem lại lợi ích thiết thực cho các hộ gia đình nói riêng và cả vùng nói chung bên cạnh việc tăng vị thế của họ trong cộng đồng. Điều đáng nói là đối với cá nhân người lao động, dự án như vậy có

ý nghĩa nhiều hơn là việc chia số tiền dự án ra và chia cho mỗi người một chút.

Nhà quản lý

Các nền văn hóa khác thường xa lạ, mơ hồ, thậm chí còn gây sốc đối với chúng ta. Chúng ta không thể tránh khỏi việc mắc lỗi khi đối mặt với chúng và sẽ cảm thấy căng thẳng, lúng túng. Vấn đề là ở chỗ chúng ta mất bao lâu để rút ra bài học từ sai sót đó và chúng ta có dũng cảm đấu tranh để hiểu rằng một trò chơi với “điểm số hoàn hảo” chỉ là một thứ ảo giác và chúng ta chỉ cảm thấy hòa nhập với nền văn hóa đó sau khi chúng ta vượt qua những khó khăn trên một mảnh đất xa lạ.

Để khám phá những nền văn hóa mới lạ, chúng ta cần một chút khiêm tốn và óc hài hước. Chúng ta sẵn sàng bước vào một căn phòng tối tăm và bị va phải những đồ đạc hoàn toàn xa lạ cho đến khi nổi đau nhức nhối từ ống chân đau nhắc chúng ta về vị trí của những đồ đạc đó. Văn hóa thế giới gồm vô vàn các khác nhau để tạo nên tính hoàn hảo mà cuộc sống và kinh doanh không thể có được. Không có câu trả lời chung mà chỉ có những câu hỏi và những khó khăn chung; và đó chính là xuất phát điểm của tất cả chúng ta.

Sách tham khảo

1. Hofstede, G, *Những trình tự văn hóa*, Sage, London, 1980.
2. Inzerilli, G. Laurent A., “Quan điểm của người lãnh đạo về cơ cấu tổ chức ở Pháp và Mỹ”, *Những nghiên cứu mang tính quốc tế về tổ chức XIII*, 1-2, 1983.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

3. Lawrence, P.R và Lorsch, Z. W., *Tổ chức và môi trường; Quản lý sự phân chia và hợp nhất*, Irwin, Homewood, Illinois, 1967.
4. Bartlett, C., và Ghoshal, S., *Quản lý vượt biên giới*, Sách kinh doanh Hutchinson, Luân Đôn, 1990.
5. Ogilvy, Z., *Mạng lưới kinh doanh toàn cầu*, Ameryville, California (giao tiếp cá nhân).
6. Reich, R. B., *Nhiệm vụ của các quốc gia: chuẩn bị cho thế kỷ XXI*, Knopf, 1991.
7. Dưới sự phát triển của Trung tâm nghiên cứu kinh doanh quốc tế, Amstelveen, Hà Lan.
8. Goold, M., *Quản lý chiến lược*, Sách về các nhà kinh tế/Sách kinh doanh, London, 1990.

13

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

Như chúng ta đã giải thích trong cuốn sách này, mỗi quốc gia và cộng đồng luôn phải đối mặt với những bất đồng nhất định về văn hóa. Văn hóa của một quốc gia thể hiện ở cách mà những người trong nền văn hóa đó tiếp cận những bất đồng này. Toàn bộ chương sẽ giải thích cho chúng ta làm thế nào để có thể đạt được tâm hiểu biết sâu rộng về văn hóa bằng cách tìm hiểu sự đa dạng của văn hóa, học cách tôn trọng những nền văn hóa đó và tích cực hòa hợp những xung đột về văn hóa.

Ý thức được sự khác nhau về văn hóa

Một giám đốc điều hành người Mỹ đã đưa ra những lời chào truyền thống và lịch sự với đoàn đối tác Nhật Bản, một nghi thức đã được người Mỹ bỏ từ rất lâu. Cuối cùng, họ

quyết định tìm ra căn nguyên của vấn đề và vị giám đốc Nhật Bản đã khoái thác, né tránh các câu hỏi thẳng thừng và còn nhắc đi nhắc lại rằng “với sự sẵn sàng và chân thành”, tất cả các câu hỏi sẽ được trả lời một cách thỏa đáng.

Một phần của nghi lễ chào hỏi là mọi người trao cho nhau *meishi* (danh thiếp). Vị giám đốc điều hành người Mỹ đã biết được nghi thức này và đã đặt các tấm danh thiếp lên trên bàn phía trước mặt ông ta theo đúng cách thức sắp xếp chỗ ngồi cho các đại biểu Nhật Bản. Bằng cách này, ông có thể gọi tên từng người một vì đã có sẵn ngay trước mặt mình.

Khi cuộc họp trở nên căng thẳng hơn, những câu trả lời khoái thác và thiếu kiên nhẫn của ông ngày càng tăng lên, ông nhặt một tấm danh thiếp, lơ đãng cuộn tròn nó lại sau đó mở ra và dùng để lau chùi móng tay. Đột nhiên ông cảm thấy ánh mắt giận dữ của các đại biểu Nhật Bản nhìn ông. Một cuộc tạm nghỉ khá lâu và sau đó vị giám đốc người Nhật Bản đứng dậy rồi bỏ ra khỏi phòng. Người phiên dịch bên phía Nhật Bản nói “chúng tôi muốn tạm dừng”. Vị giám đốc khi đó mới nhìn xuống tấm danh thiếp đã bị mờ hết cả chữ trên tay mình. Đó chính là một trong số những danh thiếp mà giám đốc người Nhật đã đưa cho ông.

Ví dụ trên đây cho thấy những ảnh hưởng không nhỏ của việc thiếu hiểu biết về sự khác biệt văn hóa gây ra. Nếu vị giám đốc điều hành đó tuân thủ theo một danh mục những lời khuyên, những việc nên và không nên làm thì chắc cũng “không nên nghịch với các *meishi*” đã có trong danh mục đó. Tóm lại, có hàng nghìn những sai lầm có thể mắc phải.

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

Tuy nhiên, những hiểu biết có hệ thống về sự khác biệt văn hóa có thể giúp cho vị giám đốc điều hành này lường trước những điều không ngờ tới và nhiều điều khác nữa. Nếu như ông biết rằng người Nhật rất hiếm khi trả lời một cách trực tiếp, muốn xây dựng mối quan hệ trước khi đi đến đích, đưa ra những chức vụ rất chung chung cho các giám đốc, một trong những nghi thức của họ, để họ không biết cụ thể và coi những tấm danh thiếp là tượng trưng cho người đó cũng như tính chất của mối quan hệ đang được tạo ra cũng vậy, ông sẽ không bao giờ làm hỏng danh thiếp của một ai đó khi họ đang nhìn mình.

Hiểu biết về văn hóa là hiểu biết về “trạng thái tinh thần” của đối tác và của những người bạn gặp gỡ. Bạn không thể có được thông tin đầy đủ vì luôn có những sai sót tiềm ẩn. Tuy nhiên, bấy nhiêu chí về văn hóa của chúng tôi đã giúp chúng tôi phân tích được các cách thức mà mọi người suy nghĩ về thế giới xung quanh họ.

Do đó, một trong những mục đích khi đào tạo so sánh giữa các nền văn hóa là cảnh báo cho mọi người về một thực tế rằng họ đang tham gia vào một quá trình nhận định đối với những hành động và vật thể mà họ đã quan sát. Với một khóa đào tạo thành công, sẽ không có hạn chế nào trong việc cung cấp ít hay nhiều những thông tin chi tiết về các quốc gia và các nền văn hóa khác. Nếu bị hạn chế, thậm chí những khác biệt về văn hóa phức tạp nhất sẽ chỉ làm củng cố thêm những khuôn mẫu riêng mà người học đã nhận thức về một nền văn hóa khác. Do đó, khi chúng tôi nhận được những lời đóng góp từ phía những học viên sau khóa học, ví dụ như “Cảm ơn

ngài Trompenaars, tôi nhận thấy tôi đã gặp rất nhiều khó khăn khi làm việc với người Pháp. Họ là những người kỳ lạ và ngài đã chứng minh cho tôi điều đó. Thông tin mà ngài cung cấp cho tôi cũng chứng minh là tôi đúng.” Chúng tôi biết rằng có gì đó trục trặc ở đây.

Hơn thế nữa những chuyên gia trong lĩnh vực quản lý so sánh về văn hóa mong muốn phát triển khả năng giao lưu văn hóa đã cảm nhận được nhu cầu vượt ra ngoài cả những khuôn mẫu của chính họ. Một khuôn mẫu về tinh thần là chính đáng. Tất cả chúng ta đều là sản phẩm trong nền văn hóa của chính chúng ta. Vấn đề ở chỗ chúng ta phải học cách vượt ra khỏi những khuôn mẫu đó mà không phải lo lắng những khuôn mẫu truyền thống đó sẽ bị sụp đổ. Nhu cầu này có thể lôi kéo được những người khác theo quan điểm của chúng tôi, chúng tôi sợ hạn chế hơn trong cách suy nghĩ của họ, bộc lộ sự thiếu tự tin và nghi ngờ vào sức mạnh đồng nhất của chúng tôi. Những người có hiểu biết thực sự đã thừa nhận rằng chúng tôi đang đi theo một chương trình văn hóa tinh thần riêng và những thành viên từ những nền văn hóa khác nhau có các chương trình khác nhau.

Tất cả bảy tiêu chí trên chỉ cho thấy một nền văn hóa khác có thể được bắt đầu từ những tiền đề tương tự như “đối nghịch”. Tuy nhiên, điều này không nằm trong khuôn khổ hoạt động của chúng tôi. Nó đơn giản chỉ là một phương pháp để chúng tôi học hỏi mà thôi. Milton Bennett, một nhà nghiên cứu về so sánh văn hóa, đã nhận thấy rằng những người tiếp xúc với văn hóa nước ngoài có thể tự tách biệt và phân biệt các giá trị và chuẩn mực của họ ra khỏi nền văn hóa

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

ngoại quốc đó. Tuy nhiên, nó lại cản trở việc tự nhận thức. Cả sự giống và khác nhau đều cho chúng ta biết chúng ta là ai: “Tôi giống A nhưng tôi không giống B.”

Tôn trọng sự khác biệt về văn hóa

Điều đầu tiên để có thể hình thành được sự tôn trọng đối với những khác biệt về văn hóa là tìm những tình huống trong chính cuộc sống của chúng ta mà chúng ta đã cư xử như người đến từ một nền văn hóa khác. Điều này đã giúp một nhân viên của phòng mua bán thuộc một công ty dầu khí lớn của châu Âu đàm phán một đơn đặt hàng với nhà cung cấp Hàn Quốc. Tại cuộc họp đầu tiên, đối tác Hàn Quốc tặng một cây bút bằng bạc cho giám đốc của công ty châu Âu. Tuy nhiên, phía bên châu Âu lại lịch sự từ chối món quà này vì sợ bị cho là nhận hối lộ (mặc dù ông có biết về nghi thức tặng quà của người Hàn Quốc). Mặc cho sự ngạc nhiên của phía đối tác, cuộc họp thứ hai họ lại bắt đầu bằng việc tặng một hệ thống âm thanh nổi. Lại một lần nữa vị giám đốc từ chối, lo lắng bị cho là nhận hối lộ của ông càng tăng lên.

Vào cuộc họp lần thứ ba, khi ông nhìn không chớp mắt vào món đồ sứ Hàn Quốc, ông chợt nhận thấy điều gì đang xảy ra ở đây. Sự từ chối của ông không được hiểu là “chúng ta hãy bàn công việc theo đúng cách” mà lại được hiểu: “Nếu bạn muốn làm ăn với chúng tôi thì hãy mang đến cái gì đó lớn hơn thế.” Sự bối rối của đối tác Hàn Quốc khi ông từ chối nhận quà hiện rõ trong tâm trí ông khi ông nhớ lại một tình huống tương tự đã xảy ra với mình. Đó là một cuộc hẹn đầu tiên với vợ mình, ông đã mua cho bà một món quà

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

nhỏ. Nhưng nhìn nét mặt của bà, ông có thể dễ dàng nhận thấy món quà của ông không như bà đã mong đợi. Nhờ nhớ lại điều này mà ông đã nhận ra đối tác Hàn Quốc chỉ đơn thuần muốn tạo dựng mối quan hệ làm ăn tốt chứ không có ý định hối lộ. Để tránh những hiểu lầm tương tự trong những buổi gặp gỡ tiếp theo, vị giám đốc đã quyết định bấy to sự quan tâm của mình đến một mối quan hệ tốt đẹp nhưng ông cho rằng không cần phải tặng nhau những món quà đắt tiền. (Ông đưa ra một cách khác đó là có thể tặng những món quà bình thường song lại thể hiện được sự quan tâm và đánh giá cao).

Câu chuyện trên đây đã chứng minh chúng ta có thể học cách đánh giá, cách tôn trọng những hành vi và những giá trị khác với chúng ta. Khi suy nghĩ về những tình huống trong cuộc sống đã giúp cho bạn hiểu được những cách cách cư xử có vẻ khác nhau chỉ khác biệt tùy vào tình huống mà bạn gặp phải chứ không vì bản chất của chúng. Điều này sẽ giúp bạn tránh việc đánh giá thái độ của người khác một cách nóng vội theo chiều hướng xấu, quan trọng hơn là nó giúp bạn hiểu người khác thực sự đang cố gắng làm gì. Khi hiểu ý định của người khác, thái độ bạn hiểu những ý định đó, bạn đã thực hiện bước đầu tiên để hình thành sự chia sẻ với đối tác.

Nói chung, những điểm nổi trội trong văn hóa khác cũng tồn tại dưới một hình thức nào đó trong văn hóa của chúng ta. Chúng ta nói đến “văn hóa tội lỗi”, “văn hóa xấu hổ”, ví dụ: những điều làm cho chúng ta có cảm giác tội lỗi khi phá luật, những nguyên tắc yêu cầu sự xin lỗi của công chúng và ném những cái nhìn hằn học vào những kẻ vô lại, ví dụ, “mắt

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

mặt". Liệu đây có phải là sự khác biệt lớn giữa những người miền tây và miền đông mặc dù họ đều những người không bao giờ biết xấu hổ vì một sai lầm nghiêm trọng nào đó?

Tôn trọng là cách thể hiện hiệu quả nhất một khi chúng ta nhận ra phần lớn sự khác biệt đó là trong chính chúng ta, thậm chí cả khi chúng ta không công nhận chúng. Ví dụ, chúng ta vẫn thường nghĩ người Nhật là những người bí ẩn và không đáng tin. Bạn không bao giờ biết được họ đang nghĩ gì và cảm thấy gì, họ luôn nói "vâng" ngay cả khi họ phủ nhận điều đó. Tuy nhiên, liệu chúng ta sẽ không gặp phải những tình huống tương tự sẽ xảy ra với bản thân hay không? Nếu như con bạn quá lo lắng và phải tạm dừng phần biểu diễn lần đầu tiên trong một buổi hòa nhạc của trường, sau khi tạm dừng tâm trạng cô bé vẫn không khá hơn, bạn chắc chắn sẽ nói với cô bé "con thật tuyệt vời, con yêu ạ" để tạo cho con lòng tự tin mặc dù bản thân bạn thực sự không tin con bạn sẽ diễn xuất tốt.

Giả sử một nhân viên người thiểu số bị phân biệt đối xử trong công ty đến gặp bạn trong sự thất vọng. Bạn lo lắng anh ta sẽ tự làm mình bị thương và kiện công ty hoặc tấn công người tư vấn mình. Chắc chắn bạn phải tìm cách tái thiết lập mối quan hệ đối với người nhân viên này, gây niềm tin đối với anh ta trước khi gợi ý anh ta nên có cách cư xử khác đi. Hiển nhiên là bạn cũng phải tế nhị và khéo léo để đưa ra lời gợi ý đó. Bạn phải xử sự theo cách thức của người Nhật trong hoàn cảnh như thế này. Nhưng với những hoàn cảnh tương tự thì ở Nhật, cái tôi cá nhân rất dễ bị tổn thương khiến người ta phải rất thận trọng với những cảm nhận của người khác.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Giả sử phần đông người Nhật không quá coi trọng cái tôi cá nhân, cách cư xử của họ thường tạo cảm giác rất tốt. Chúng ta cũng cần phải khôn khéo để xử sự như thế khi ở Nhật.

Xét đến một ví dụ khác của một kỹ sư người Đức tại Nam Phi. Tất cả chúng ta đều làm việc để kiếm tiền và hầu như ai cũng có ý thức và lòng tự hào về nhiệm vụ của mình trong công việc, tuy nhiên, văn hóa kiếm tiền khác hẳn các văn hóa khác. Người kỹ sư này đã trả cho cô giúp việc một khoản tiền thưởng vào dịp lễ Giáng sinh và sau đó, cô này đã biến mất trong hai tháng vì khi cô ta nhận được khoản tiền đó cô đã không cần phải làm việc nữa. Ông thực sự lo lắng. Tất nhiên chúng ta không biết động lực bỏ việc của cô gái: có thể cô ấy cảm thấy không cần phải có nghĩa vụ với người chủ mà cô ấy không thích và chỉ ý thức được nhiệm vụ đối với ông chủ mà cô yêu quý. Hoặc cô ấy tạm thời làm người giúp việc trong hoàn cảnh túng quẫn mà thôi. Vợ của người kỹ sư thì kết luận cô ta thật lười biếng nhưng lời nhận xét đó xuất phát từ quan điểm của riêng bản thân bà.

Để tổng kết, cả sự học hỏi lẫn tôn trọng đều là những bước rất cần thiết cho phát triển khả năng trau dồi văn hóa. Song, việc kết hợp cả hai yếu tố này vẫn là chưa đủ. Trong các cuộc hội thảo, mọi người thường hỏi những câu hỏi như: "Tại sao chúng ta phải tôn trọng và thích ứng với những nền văn hóa khác? Tại sao họ lại không tôn trọng và thích ứng với nền văn hóa của chúng ta?" Chúng ta sẽ quay trở lại câu hỏi này khi thảo luận về vấn đề hòa hợp.

Mặt khác, một vấn đề thú vị hơn là sự đồng cảm, một thuật ngữ của Milton Bennett. Điều gì sẽ xảy ra khi một người

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

cố gắng thay đổi viễn cảnh của một nền văn hóa khác trong khi đó người kia cũng đang làm điều tương tự?

Trường Đại học Motorola gần đây đã chuẩn bị rất cẩn thận cho bài diễn thuyết tại Trung Quốc. Sau khi suy nghĩ kỹ càng, người diễn thuyết đã đặt tên đầu đề là “những mối quan hệ bền lâu”. Lý do chính của bài diễn thuyết là Motorola đến Trung Quốc nhằm ổn định và giúp đỡ nền kinh tế nước này phát triển. Mối quan hệ với các nhà cung ứng của Trung Quốc, các nhà ký kết hợp đồng, các nhân viên góp phần tạo nên một cam kết ổn định cho công cuộc xây dựng cơ sở hạ tầng của nền kinh tế và tranh thủ được những đồng tiền mạnh nhờ xuất khẩu.

Những thính giả người Trung Quốc lắng nghe hết sức lịch sự bài diễn thuyết nhưng lại im lặng khi được yêu cầu đặt câu hỏi. Cuối cùng, một vị giám đốc đã giơ tay và phát biểu: “Ngài có thể cho chúng tôi biết về tiến công trả theo năng lực không?”

Những gì đang xảy ra ở đây là điều rất bình thường. Ngay khi chúng ta hướng tới quan điểm của người khác thì họ cũng hướng tới chúng ta và chúng ta đi qua nhau mà không hề hay biết như những con tàu trong đêm. Nên nhớ rằng những người Trung Quốc đến tham dự buổi diễn thuyết của Công ty Western có thể là những người thân thiết với Western và xem xét những quan điểm của Western như là một động lực của sự tự do. Động lực này đặc biệt mạnh mẽ ở những nước nhỏ và nghèo. Khi những thương nhân kinh doanh thuộc của một công ty Hoa Kỳ gặp gỡ Bộ trưởng Bộ Y tế của Costa Rica,

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

người được trả lương chưa bằng một phần mười mức lương của vị Bộ trưởng cũ. Thực tế này càng làm tăng thêm định kiến của chúng ta: “Hãy nhìn đây, tất cả họ đều muốn giống như chúng tôi.”

Nhưng nền văn hóa ngoại quốc có tính liêm chính và có rất ít thành viên bỏ qua. Trong cuộc chiến tranh Việt Nam, Hoa Kỳ nhận thấy rằng số người đi theo chủ nghĩa yêu nước chân chính mạnh mẽ hơn rất nhiều những người theo chủ nghĩa cơ hội. Những người bỏ qua văn hóa truyền thống của dân tộc thường trở nên suy yếu và suy đồi. Chúng ta cần làm việc với những đối tác nước ngoài chân chính. Đây chính là sự khác biệt để tạo nên những mối quan hệ có giá trị.

Đó cũng là lý do tại sao chúng ta cần phải hòa hợp những sự khác biệt đó, chúng ta phải luôn là chính mình đồng thời tìm hiểu xem quan điểm của người khác có thể giúp chúng ta như thế nào.

Hòa hợp những khác biệt về văn hóa

Một khi chúng ta hiểu biết những khuôn mẫu tinh thần và khuynh hướng văn hóa của bản thân, có thể tôn trọng và hiểu rằng trong những nền văn hóa khác nhau thì những điều này cũng khác nhau thì chúng ta mới có thể hòa hợp được. Tại sao lại như vậy? Bởi vì chúng ta kinh doanh là để tạo ra của cải và giá trị chứ không phải kinh doanh cho bản thân mà còn cho cả những người thuộc thế giới văn hóa khác. Chúng ta cần chia sẻ những giá trị mua bán, cổ phần và công việc với đối tác.

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

Lấy ví dụ là hai công ty ở Hà Lan và ở Bỉ. Công ty thứ nhất theo xu hướng đổi mới. Công ty thứ hai dựa vào danh tiếng lâu năm và uy tín của nó gắn với nền văn hóa của Bỉ. Sự thành công của hai công ty này lần lượt xuất phát từ thành tựu và danh tiếng của nó. Hai công ty này đã có thể tranh cãi hàng giờ về “giá trị” của mình nhưng họ đã không làm điều đó. Mặt khác, họ tạo dựng danh tiếng nhờ sự đổi mới và chất lượng mà họ đã đạt được sau đó.

Có 10 bước rất hữu ích sau đây để tiến tới sự hòa hợp:

1. Thuyết về sự bổ sung
2. Sử dụng những câu chuyện hài hước
3. Hình thành một không gian văn hóa.
4. Từ danh từ đến phân từ hiện tại và các quá trình
5. Ngôn ngữ và siêu ngôn ngữ
6. Bối cảnh và nội dung
7. Chuỗi trình tự
8. Sóng/chu kỳ
9. Quá trình tổng hợp và vòng tròn đạo đức
10. Chuỗi xoắn kép.

Lý thuyết về sự bổ sung

Nhà khoa học Niels Bohr người Đan mạch đã đưa ra một lý thuyết về sự bổ sung. Vật chất ở dạng tự nhiên được phóng đại cả về kích thước phân tử lẫn sóng khuếch tán. Bản chất tự

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

nhiên sẽ bộc lộ chính nó như là một phản ứng với các thiết bị đo đạc của chúng ta. Không có dạng nào khác ngoại trừ dạng phụ thuộc vào cách nhận thức và đo lường của chúng ta. Trong quyển sách này, tất cả bảy tiêu chí thể hiện tính liên tục với hai thái cực. Tính phổ biến và tính riêng biệt không hề tách rời nhau nhưng lại khác nhau, trong một chuỗi những quy luật và những điều ngoại lệ. Mọi thứ hầu như đều có quy luật hoặc có thể không giống một quy luật nào cả do đó trở thành ngoại lệ. Bạn sẽ không thể định nghĩa được các quy luật nếu không biết những ngoại lệ là gì. Do đó phải bổ sung thêm các thuật ngữ.

Tất cả bảy tiêu chí cũng tương tự như vậy. Một cá nhân không nhiều thì ít có những nét riêng so với tập thể. “Hãy là chính bạn” cần một tập thể nếu sự khác biệt này là để ghi nhận. Không có thành phần cụ thể nếu không có khái niệm về tổng thể. Tự điều chỉnh bản thân từ trong ra ngoài ngược lại với việc đi từ ngoài vào trong. Khi nói rằng chúng ta muốn kết hợp những giá trị của chúng ta và mọi nền văn hóa đều tìm kiếm một sự thống nhất và hòa hợp nghĩa là thừa nhận rằng những giá trị là chính luận đầu tiên.

Sử dụng những câu chuyện hài hước

Chúng ta có thể trở nên ý thức được tình thế khó khăn nhờ những câu chuyện hài hước kể về những va chạm không mong muốn xảy ra giữa hai tình huống khác nhau.

Những giá trị được rút ra thường cho thấy giá trị ngược lại mới thực sự tồn tại chứ không phải những giá trị vốn vẫn

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

được nêu ra: “Anh ta càng nói nhiều về danh dự của mình thì chúng ta đếm tiền càng nhanh”. “Tại sao sự gia tăng những bài hùng biện của các nhà truyền giáo trên những chương trình truyền hình đồng nghĩa với việc số lượng người nghe giảm xuống?” Thời báo *New York Times* đã đặt ra câu hỏi này.

Những tập đoàn lớn luôn tuyên bố rằng họ tin tưởng vào nhân viên của mình nhưng lại đột nhập vào văn phòng của các nhân viên vào buổi tối và lục tung bàn làm việc của họ lên vì họ chắc chắn sẽ không thể nghi ngờ nhân viên một cách công khai được mà phải bí mật bằng hành động của một kẻ trộm. Để xem xét những gì đã xảy ra trong công ty, hãy xem những bức tranh hoạt hình dán trên tường của các nhân viên. Chúng thực sự là những câu chuyện châm biếm về họ và cho thấy tình thế khó khăn thực sự là gì.

Tạo ra một không gian văn hóa

Một phương pháp hiệu quả khác để khám phá ra tình thế khó khăn đó là việc chuyển “hai sự đối lập” vào chung làm một nhằm tạo ra một không gian văn hóa. Chúng ta có thể lập ra sơ đồ của một vài hoặc tất cả bảy tiêu chí về không gian văn hóa này. Sơ đồ này được lập nên dựa vào các cuộc phỏng vấn và các bản câu hỏi. Các vấn đề được đưa ra gần đây bao gồm:

- A.** Tạo tình đa nguyên cho các chính quyền địa phương tại châu Âu. Liệu nó có thể đáp ứng được sự chỉ đạo chiến lược từ trụ sở tại Hoa Kỳ vốn được áp dụng cho tất cả mọi đơn vị trên toà cầu không? (Tình thế khó khăn của tính phổ biến và riêng biệt)

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

- B.** Tạo ra khao khát được nhận những sản phẩm tốt nhất trên thị trường phù hợp với thu nhập của mình. Liệu có thể thực hiện được điều này không khi tạo ra một không gian cần thiết cho sự phát triển của những sản phẩm tiềm năng cho công ty R&D. (Tình thế khó khăn thành tựu - sự quy gán)
- C.** Tạo ra nhu cầu đáp ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường tại Hoa Kỳ, liệu có thể duy trì được những cam kết của chúng ta với sự phát triển lâu dài của trung tâm đặt tại Hàn Quốc? (Tình thế khó khăn dài hạn và ngắn hạn)

Sau đây là câu trả lời đã được tóm lược của những người được hỏi về ba tình thế khó khăn đầu tiên:

A. Tình thế khó khăn của tính phổ biến và riêng biệt

- Thị trường tại châu Âu đáp ứng tốt hơn nhiều nếu như American HQ hiểu được nhu cầu cụ thể của chúng ta tại đây.
- Nếu như The Europeans hiểu rõ điều gì khiến họ trở thành một công ty nổi tiếng toàn cầu.
- Chúng ta biết rất rõ rằng tại Hoa Kỳ nhu cầu thị trường khác nhau là gì, nhưng chúng ta cần phải kết hợp chúng lại với nhau để không bị lún sâu vào việc đáp ứng nhu cầu của những khách hàng vui vẻ nhưng không đem lại lợi nhuận cho chúng ta. Quy mô kinh tế buộc chúng ta phải hạn chế việc ban tặng.

B. Tình thế khó khăn thành tích - sự quy gán

- Nếu như ở R&D chúng ta có thêm nhiều thời gian hơn để nghiên cứu sản phẩm mà không bị thúc giục bởi thị trường thì sản phẩm của chúng ta sẽ tốt hơn và sử dụng được lâu hơn.

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

- Bạn không thể cải tiến trừ khi bạn có thời gian để nghiên cứu và tìm hiểu. Khách hàng nên để cho bạn có thời gian.
- R&D có xu hướng tung ra những sản phẩm quá muộn so với nhu cầu của thị trường. Trong kinh doanh, chúng ta cần có trách nhiệm hơn và đưa ra cho R&D những hướng dẫn và giới hạn nghiêm ngặt.
- Trong công ty của mình, chúng ta nên tin tưởng vào những gì chúng ta đang phát triển. Đó là hàng hóa tốt. Hãy phát triển điều này một cách toàn tâm toàn ý.

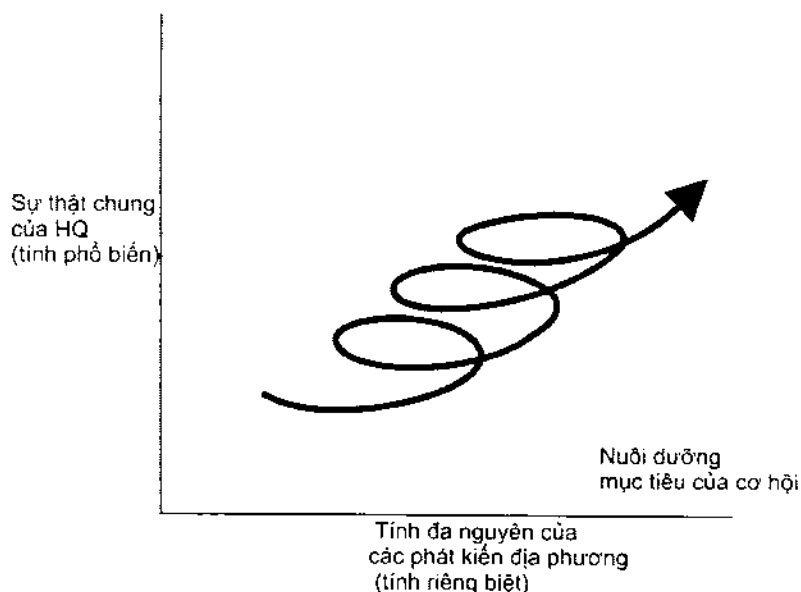
C. Tình thế khó khăn dài hạn và ngắn hạn

- The Americans cản trở những thành tích lâu dài của chúng ta bởi động lực của các kết quả hàng quý. Tâm nhìn của chúng ta thường bị đe dọa bởi cuộc săn lùng những đồng đô la.
- Có vẻ như ở Viễn Đông và ở châu Âu thường không có các cổ đông. Sự thoải mái này cùng với việc chấp nhận tổn thất là không thể chấp nhận được ở Hoa Kỳ.

Phần lớn những dấu hiệu này chỉ rõ cho thấy những tình thế khó khăn cơ bản chính là những tranh cãi về giao thoa văn hóa không nhất quán. Trong quá trình trao đổi về văn hóa mọi người thường phàn nàn về những đối thủ cũng như khả năng không thể hòa hợp được những chi nhánh khác nhau, đại diện cho những nền văn hóa khác nhau.

Tình thế khó khăn A được hình thành giữa sự đa nguyên của những chính quyền địa phương được biểu diễn trên trục nằm ngang và độ tin cậy của HQ trên trục đứng. (Hình 13.1)

Hình 13.1. Tình huống khó khăn A



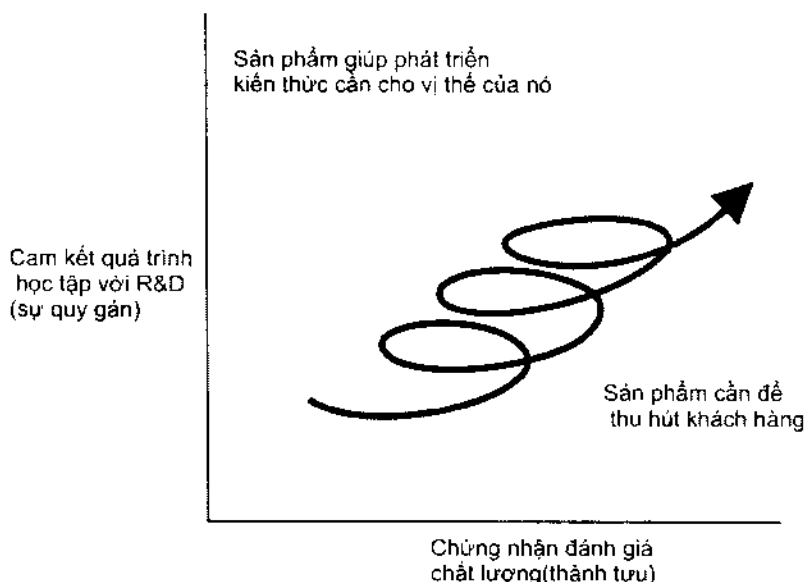
Tình thế khó khăn B là sự đồng nhất giữa các quan điểm của khách hàng trên trục nằm ngang vì chính khách hàng là người mua những thành tựu của sản phẩm. Mặt khác, R&D muốn được cam kết về sản phẩm này bằng cách gắn biểu tượng cho nó. Điều này sẽ cho phép phát triển sản phẩm mà không bị cản trở bởi nhu cầu của người tiêu dùng quá nhiều và liên tục. (Hình 13.2)

Tình thế khó khăn C là sự đồng nhất giữa thời hạn ngắn và thời hạn dài. Trên một trục thị trường yêu cầu sự phản ứng

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

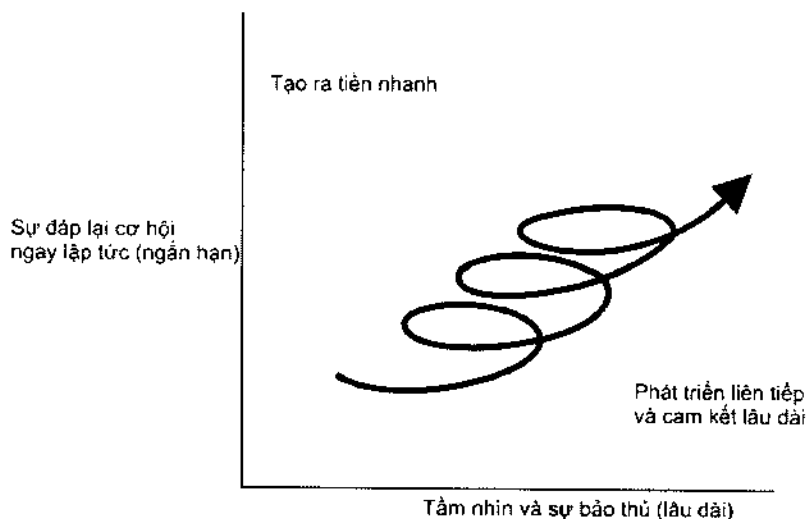
nhanh và các cổ đông Hoa Kỳ thường tìm kiếm được lợi nhuận theo từng quý. Trên trục còn lại chúng ta thấy nhu cầu dài hạn được hình thành bởi một tầm nhìn cho phép thời hạn ngắn sinh lợi nhuận. (Hình 13.3)

Hình 13.2. Tình huống khó khăn B



Tình thế khó khăn được hình thành trước khi hòa hợp nó để chúng ta và khách hàng có một định nghĩa rõ ràng về những gì cần được hòa hợp. Các bước tiếp theo trong quá trình cho biết có thể đạt được sự hòa hợp thực sự bằng cách nào.

Hình 13.3. Tình huống khó khăn C



Từ danh từ cho tới phân từ hiện tại và các quá trình

Một danh từ có thể được định nghĩa bằng “một người một nơi chốn hoặc một vật”. Tuy nhiên, giá trị thì không mang bất kỳ một ý nghĩa nào như thế. Chúng ta thường gặp khó khăn khi sử dụng một danh từ đại loại như phổ biến hóa hoặc riêng biệt hóa, sự trung thành hay sự bất đồng để miêu tả một đỉnh điểm của tình thế khó khăn. Trong cuốn sách này, chúng ta cũng đã làm như vậy vì đó là cách thông thường của lĩnh vực khoa học xã hội nhằm giúp cho hiện tượng mang tính vật thể hơn song vẫn gây hiểu sai.

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

Để tiếp tục trên con đường hòa hợp, chúng ta sẽ chuyển hết những danh từ sang phân từ hiện tại, kết thúc bằng đuôi “-ing”, để chuyển chúng thành những quá trình. Ví dụ như:

Universalizing – particularizing (Quá trình phổ biến hóa - quá trình riêng biệt hóa)

Individualizing – communizing (Quá trình cá nhân hóa - quá trình cộng đồng hóa)

Specifying/analyzing – diffusing/synthesizing (Quá trình chuyên biệt/phân tích - phổ biến/tổng hợp)

Communicating neutrality – communicating emotion (Quá trình giao tiếp trung lập - cảm xúc giao tiếp)

Achieving – ascribing (Quá trình thành tựu - sự quy gán)

Directing oneself... (Quá trình hướng bản thân...)

Sequencing time – synchronizing time (Quá trình tiếp nối thời gian - đồng điệu hóa thời gian)

Không phải tất cả các danh từ đều có thể chuyển sang phân từ hiện tại nhưng nếu chúng ta biết chúng ta muốn gì để thoát khỏi “biên giới khó khăn” và diễn tả giá trị như một quá trình trong đó có sự tham gia của con người thì chúng ta sẽ tìm được từ thích hợp. Lý do là bởi các quá trình này pha trộn không theo cách mà mọi vật tuân theo nên chúng ta cần phải có sự hiểu biết cụ thể hơn rằng bảy tiêu chí trên thực sự là một chuỗi liên tiếp với sự chiếm ưu thế của một quá trình tại đầu này và sự vượt trội của quá trình khác tại đầu kia. Chúng ta cũng có thể làm giảm nhẹ cấu trúc của các danh từ có tính mâu thuẫn hoặc có đuôi “isms”. Điều này được De Bono gọi là “logic nước”.

Ngôn ngữ và siêu ngôn ngữ

Vì chúng ta gắn liền với cấu trúc của ngôn ngữ nên cũng cần phải cân nhắc xem ngôn ngữ có thể hòa hợp bằng cách nào. Ngôn ngữ có thể làm được điều này bằng cách sử dụng bậc thang rút gọn và đặt một giá trị (hoặc đỉnh của tình thế khó khăn) trên một giá trị khác. Hoặc cũng có thể bằng cách sử dụng ngôn ngữ vật thể và siêu ngôn ngữ và cho phép chúng lắp ghép với nhau.

Xem đoạn trích nổi tiếng của nhà văn F. Scott Fitzgerald:

“Bài kiểm tra trí thông minh đầu tiên là nắm giữ hai ý tưởng trong đầu bạn cùng một lúc và duy trì khả năng này. Ví dụ, bạn phải có khả năng nhận biết những thứ vô vọng nhưng phải quyết tâm thực hiện chúng.”

Lúc đầu, điều này xuất hiện như một sự mâu thuẫn, tuy nhiên, thực ra lại không phải vậy. Sự mâu thuẫn loại bỏ lẫn nhau; chúng trở nên vô nghĩa. Những gì mà tác giả đã làm ở đây là ghép hai câu nói ở mức độ ngôn ngữ khác nhau.

Mức độ siêu ngôn ngữ quyết tâm thực hiện chúng.

Mức độ vật thể nhận biết những thứ vô vọng.

Mức độ vật thể là những thứ vô vọng. Mức độ siêu ngôn ngữ là lòng quyết tâm của con người khi nhìn thấy những thứ đó. Hai câu nói này không hề mâu thuẫn vì chúng không áp dụng cho những thứ giống nhau. Thứ hai là nói về những người nhìn thấy chúng chứ không phải là những thứ được nhìn thấy.

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

Điều này áp dụng đồng đều đối với bảy tiêu chí của chúng ta. Chúng ta có thể nói:

“Bài kiểm tra của một giám đốc nhanh nhạy là phải nắm bắt được hai ý tưởng trong suy nghĩ của bạn cùng một lúc và duy trì khả năng này để làm việc.”

Ví dụ, bạn phải nhận thấy những yêu cầu của một khách hàng đặc biệt nằm ngoài tiêu chí chung mà công ty bạn đã đề ra nhưng quyết tâm đánh giá lại những tiêu chí hiện hành và tạo ra những tiêu chí mới trên cơ sở đó.

Mức độ siêu ngôn ngữ	quyết tâm đánh giá tiêu chí và tạo ra tiêu chí mới.
----------------------	---

Mức độ vật thể	yêu cầu đặc biệt phá vỡ những tiêu chí hiện hành.
----------------	---

Chúng ta có thể làm tương tự như vậy với bất kỳ tiêu chí nào trong bảy tiêu chí trên. Hãy lấy một doanh nghiệp nhỏ đang có những thành công phi thường làm ví dụ:

Mức độ siêu ngôn ngữ	gắn tầm quan trọng cho chiến lược mở rộng công ty.
----------------------	--

Mức độ vật thể	chiêm ngưỡng và trao thưởng cho mô hình đạt hiệu quả.
----------------	---

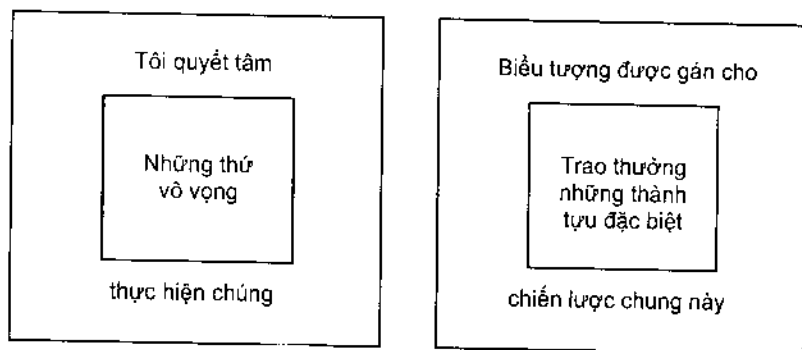
Quản lý tốt là phải khuyến khích đạt được thành công ở đơn vị kinh doanh cụ thể và đặt tầm quan trọng chung vào chiến lược đang được thực hiện. Do đó, những đơn vị kinh

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

doanh khác có thể thu được lợi nhuận từ việc thúc đẩy sự phát triển riêng của nó. Ở đây, cả quá trình phổ biến hóa và cụ thể hóa, quá trình gặt hái thành công và quá trình gắn kết đều đã được hòa hợp.

Bối cảnh và nội dung

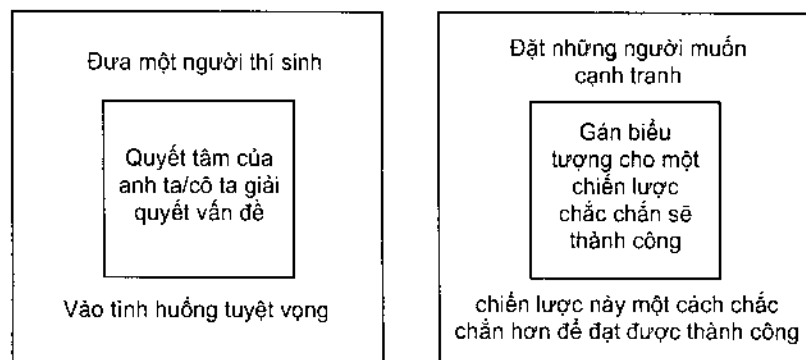
Trong ví dụ về mức độ ngôn ngữ trước đó, bạn có thể nói rằng mức độ siêu ngôn ngữ hình thành nên cơ sở cho mức độ vật thể.



Lợi ích của việc suy nghĩ theo bối cảnh và nội dung là người đến sau có thể chế ngự được “hình ảnh” và “nội dung” chứa đựng trong đó. Giá trị của con người luôn có nguy cơ “tuột mất”. “Nhận thấy những điều vô vọng” có thể dẫn tới tuyệt vọng nếu không được định hình bởi “quyết tâm thực hiện nó bằng mọi giá”. Chúng ta có thể kết luận từ những thành công rực rỡ của các đơn vị kinh doanh là quản lý giỏi đơn giản chỉ là biết tránh giảm lên con đường của chính họ nhưng lại cản trở các tổ chức học hỏi từ những thành công ở địa phương.

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

Điều quan trọng cần nắm bắt là bối cảnh và nội dung có thể đảo lại cho nhau cũng giống như một bức tranh với khung của nó. Chúng ta có thể tập trung vào một người thông minh và nói, hoặc nói:



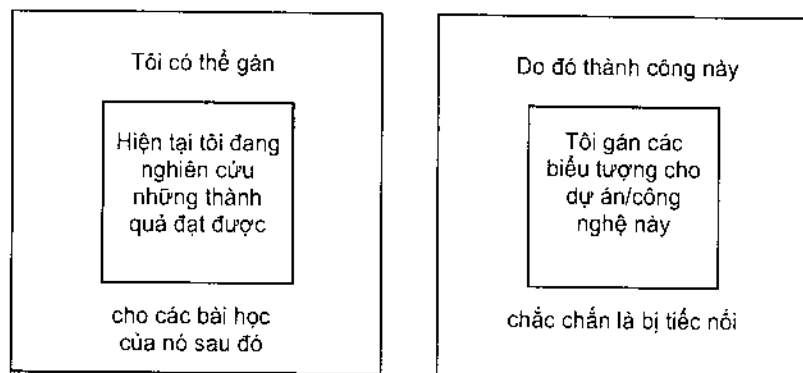
Chuỗi trình tự

Giá trị dường như mâu thuẫn và đối lập khi chúng ta cho rằng cả hai tính chất này được diễn đạt một cách đồng thời. Không thể chắc chắn là đúng hay sai đời phổ biến hóa hoặc riêng biệt hóa hướng từ trong ra ngoài cùng một lúc. Cái nọ ngăn cản cái kia luôn là điều hiển nhiên.

Tuy nhiên, cũng rất dễ lẫn đường rồi sau đó phải sửa sai trong quá trình phổ biến hóa và riêng biệt hóa để quan sát xu thế và sự vận động từ trong ra ngoài và tiếp theo là hướng bản thân mình tới mục tiêu. Do vậy, yếu tố chính trong giá trị hòa hợp là đưa những quá trình liên tục qua thời gian.

Hơn thế nữa, một trong những bối cảnh và nội dung cho những hành động của bạn sẽ dẫn tới:

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA



Dạng sóng/chu kỳ

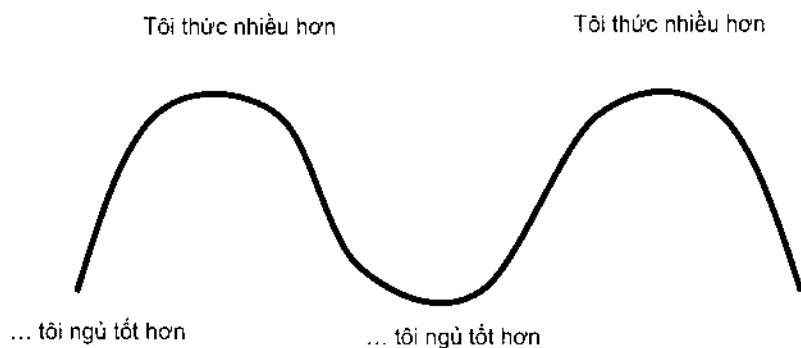
Bạn đã bao giờ thôi không băn khoăn tự hỏi điều gì xảy ra với những tiêu chuẩn của chúng ta nếu thay bằng việc chúng ta cho rằng chúng là những đồ vật (ví dụ như những quả bóng chơi bị lát cứng), chúng ta lại giả sử chúng có dạng hình sóng? Cảm nhận chung thường coi giá trị giống như các đồng xu, kim cương và đá. Chúng ta cũng có thể đưa ra quan điểm khác chúng giống như sóng nước, sóng điện từ, sóng âm, sóng ánh sáng, v.v... Điều này tạo nên sự khác nhau rất lớn.

Nhìn vào chu kỳ ngũ và thức giống như Hình 13.4 hoặc âm nhạc có tần số thay đổi (Hình 13.5).

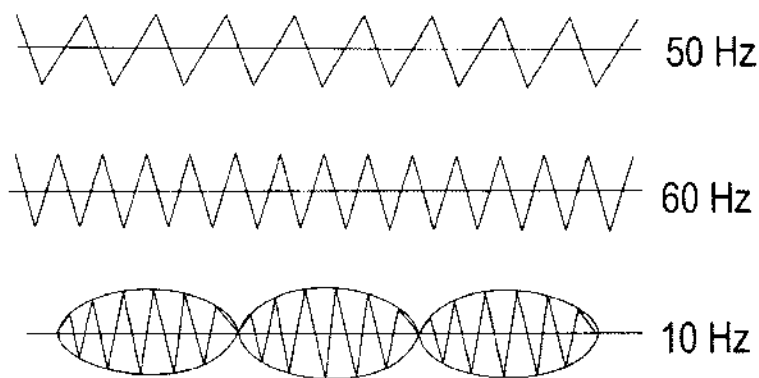
Nếu chúng ta có hai tần số khác nhau, 50Hz và 60Hz kết hợp hai tần số này ta có một nhịp tần số là 10z do sóng hạ tần thường được tạo ra bằng cách điều hòa hai sóng. Âm cao tần được lồng vào trong âm hạ tần. Nếu những giá trị giống như sóng âm chắc chắn sự kết hợp giữa chúng sẽ đẹp hơn nữa. (Cái mà người Đông Nam Á gọi là wa).

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

Hình 13.4. Thức và ngủ



Hình 13.5. Tần số âm thanh: Thấp và cao

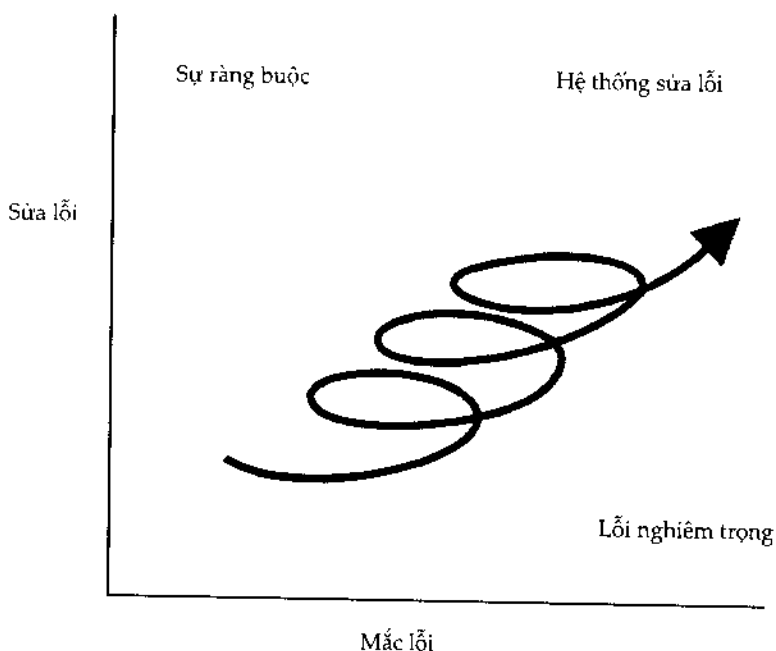


Âm cao tần+âm cao tần=âm hạ tần

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Nếu dạng sóng này là sự biểu diễn thực tế của các giá trị và nếu như các giá trị này thay đổi giống như quá trình thức và ngủ, nghỉ ngơi và hào hứng, mắc lỗi và sửa lỗi, chúng ta có thể rút ra dạng sóng giữa những trục như ở Hình 13.6.

Hình 13.6. Quá trình phát triển liên tục



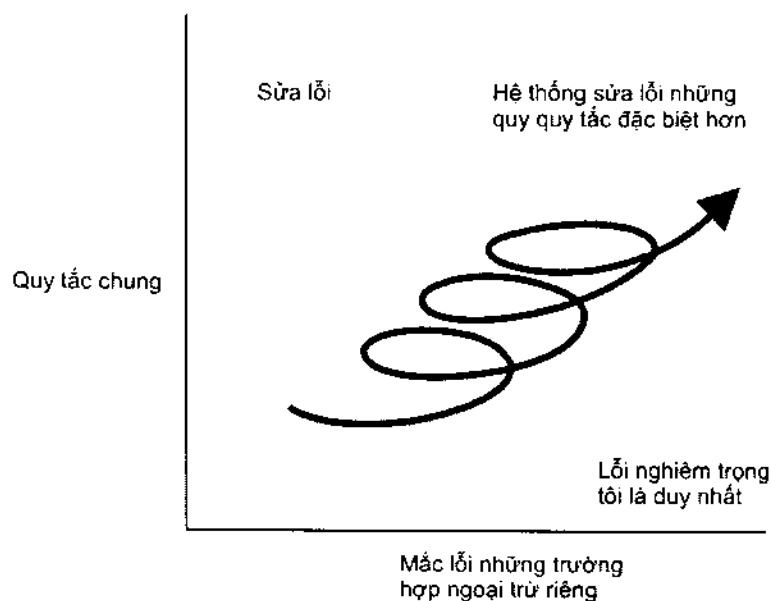
Tại đây chúng ta mắc lỗi sau đó sửa lại, mắc lỗi rồi lại tiếp tục sửa lại và cứ thế tiếp tục. Toàn bộ quá trình này được gọi là **hệ thống sửa lỗi**. Chúng ta tránh mắc các lỗi nghiêm trọng (có thể bằng cách sử dụng mô phỏng) và sự ràng buộc của việc không bao giờ được mắc lỗi. Nếu chúng ta muốn học

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

nhANH thì việc sửa những lỗi nhỏ là cách tốt nhất. Tất nhiên, "lỗi" ở đây chỉ mang tính chất tương đối. Nếu chúng ta cho 35% bản chất của công việc có sai sót, chúng ta sẽ tiếp tục cải thiện tình hình. Nếu chúng ta cho là chỉ 5% sai sót thì chúng ta sẽ bỏ chúng đi và bỏ qua.

Khái niệm về việc học qua cách sửa lỗi là phương pháp vô cùng quan trọng để cho chúng ta đi đến kết luận về quan điểm này trong số tất cả các tình thế khó khăn của chúng ta, đặc biệt là bấy tiêu chí. Giả sử chúng ta tạo ra một dạng sóng giữa quá trình phổ biến hóa và riêng biệt hóa. Chúng sẽ có dạng giống như Hình 13.7.

Hình 13.7. Phát sinh những quy tắc mới và cải cách



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Biểu đồ chỉ cho thấy những ngoại lệ riêng được tính đến và ghi chú trước khi chúng được bao bọc bởi những luật lệ mới được sửa đổi như thế nào. Không một quy luật khoa học nào có thể bỏ qua sự xuất hiện nhiều của những điều dị thường. Không một thể chế hiến pháp nào có thể cứu vãn được sự chống đối hàng loạt. Không một quy trình hợp tác nào lại không tính đến những trường hợp ngoại lệ ngày càng tăng. Trong tất cả các cuộc khủng hoảng thì những luật lệ cũ phải được sửa đổi hoặc phải tạo ra cái mới thay thế. Điều quan trọng ở đây là các luật lệ đó phải chấp nhận việc bị phản hồi nếu chúng ta muốn cải thiện chúng. Chúng ta không thể đánh giá một cách chính xác cái gì là duy nhất và ưu thế nhất nếu chúng ta không biết cái gì là tiêu chuẩn chung nhất.

Chúng ta đã hình thành ý tưởng sửa lỗi bằng cách diễn tả theo dạng sóng có chu kỳ. Dạng sóng chu kỳ này cho phép giả thuyết rằng chúng ta mắc những sai lầm và phải thực hiện lần thứ hai hoặc tạo ra mạch thứ hai trước khi sửa đổi trên cả hai trục.

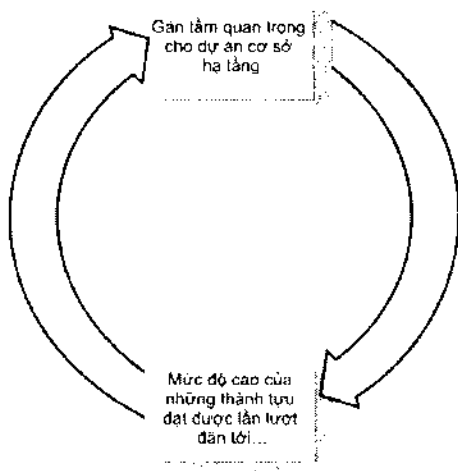
Quá trình tổng hợp và tuần hoàn

Một bài kiểm tra quan trọng về quá trình hòa hợp tối ưu bao gồm các đầu mút của các giá trị trong chuỗi liên tiếp, thậm chí trong sự hài hòa lớn hơn, là tiêu chí của sự tổng hợp. Từ này xuất phát từ gốc Hy Lạp "sunergos" có nghĩa là "làm việc cùng với". Khi hai giá trị làm việc cùng với một giá trị khác chúng sẽ thúc đẩy nhau và làm cho dễ dàng hơn. Do vậy, việc nâng cao tầm quan trọng cho dự án chính France Télécom sẽ làm nhóm của bạn cũng có động lực để thực hiện

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

thành công dự án đó. Việc công ty của bạn gần đây được công nhận là thực hiện dự án thành công khiến ban lãnh đạo cao cấp sẽ tiếp tục nâng cao tầm quan trọng cho các dự án trong những chiến lược vào năm tới. Chu trình này giống như mô tả ở Hình 13.8.

Hình 13.8. Chu trình khép kín



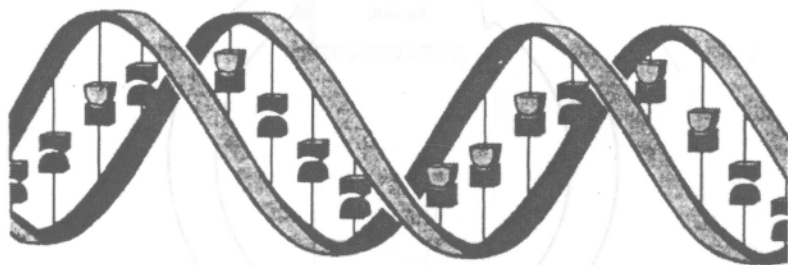
Tổng hợp cũng diễn ra trong tự nhiên. Thép hợp kim của động cơ phản lực mạnh hơn rất nhiều so với sức mạnh của tất cả các thành phần kết hợp lại. Các chuỗi phân tử trong hợp kim chỉ đơn giản là một cấu trúc bền vững.

Chuỗi xoắn kép

Cuối cùng chúng ta đi tới một khuôn mẫu chung nhất trong các khuôn mẫu: ADN, có cấu trúc phân tử chuỗi xoắn

kép (Hình 13.9). Rõ ràng là chúng ta sử dụng chuỗi xoắn kép này như một phép ẩn dụ, không mượn tấm áo khoác của sinh học. Tuy nhiên, hầu hết, nếu không phải tất cả các lĩnh vực khoa học xã hội đều căn cứ vào phép ẩn dụ. Vì những nền văn hóa đang tồn tại mà chúng ta có đều xuất phát từ khoa học cuộc sống.

Hình 13.9. Chuỗi xoắn kép của sự hòa hợp



Mô hình chuỗi xoắn kép giúp ta tóm tắt các bước hòa hợp. Các bậc thang tổng hợp protein có bốn bậc. Thang xoắn là sự bổ sung đầy đủ. Khi các cặp này kết hợp ngẫu nhiên với nhau, nó sẽ tạo nên nhiều điều thú vị. Chúng ta có thể sử dụng góc vuông trên mỗi mặt của thang như là một không gian văn hóa cho quá trình sắp xếp. Yếu tố xoắn của thang tạo thành quá trình phát triển. Mỗi điểm xoắn nói lên ngôn ngữ của sự sinh trưởng và chứa đựng những chỉ thị đã được mã hóa. Mỗi lượt xoắn được định hình và ngữ cảnh hóa bởi vòng xoắn bên trong và xung quanh nó, quá trình chứa đựng và chế ngự. Quá trình này là liên tục. Nó

Giải quyết các tình huống khó xử về văn hóa

bao gồm sóng và chu kỳ với sự tổng hợp tạo ra sinh trường và điều phối.

Tóm lại, chuỗi xoắn kép giúp tóm tắt tất cả chín quá trình tại đó những giá trị được hòa hợp.

14

Nam Phi đất nước cầu vồng

Ngay từ phần mở đầu đến giờ, quyển sách này đã tập trung vào những sự khác biệt văn hóa dân tộc. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu về sự khác biệt bên trong của một trong những xã hội đa nguyên nhất trên thế giới, đó là Nam Phi.

Chính phủ Hà Lan đã tiến hành dự án xây dựng trường mẫu giáo dành cho trẻ em trong chương trình viện trợ hàng năm của Tập đoàn Shell trị giá 5.000 đồng Florin (tiền Hà Lan), tương đương với 2.500 đô la Mỹ. Chương trình từ thiện do Shell tài trợ đó đã thể hiện sự quan tâm tới người dân. Nhà trẻ sẽ được xây dựng trong một cộng đồng những người nhập cư nghèo khổ. Nhưng ban lãnh đạo những người nhập cư này đã phản đối chỉ vì số tiền đó có liên quan tới Nam Phi và như vậy sẽ làm xấu đi hình ảnh nhà trẻ từ thiện. Về mặt

Nam Phi - đất nước câu văng

này, Shell luôn ủng hộ Đại hội các nước châu Phi và đã bỏ ra một số tiền viện trợ nhỏ cho người nhập cư nghèo trong nước. Ví dụ trên cho thấy dễ giải quyết tình thế khó xử thật không dễ dàng chút nào. Chỉ một số khó khăn như vậy cũng có thể làm rạn nứt thế giới, gây chia rẽ trong cộng đồng và làm tổn thương trái tim chúng ta.

Những điều tốt đẹp đã đem đến một diện mạo mới cho đất nước Nam Phi. Tất cả là nhờ một con người vĩ đại với lòng dũng cảm, óc sáng tạo, sau khi lên nắm quyền đã hòa giải những xung đột văn hóa cho dân tộc này. Ông là một ví dụ điển hình về tính khiêm tốn của người dân châu Phi. Liệu người ta có nhìn nhận ông như một tấm gương tiêu biểu và cái nhìn sắc bén của ông liệu có đủ để xoa dịu những bất công đã tồn tại bao thập kỷ qua. Nhiều người đã vượt thoát khỏi sự áp bức, bất công song đa số lại không thể. Tương lai của đất nước Nam Phi vẫn trong thế cân bằng, ổn định.

Một trong những mục tiêu căn bản của Tổng thống Nam Phi Nelson Mandela là đem lại sự hòa giải, thống nhất nền văn hóa đa sắc tộc trong công cuộc xây dựng một đất nước tự do và dân chủ mà xung đột và đổ máu chỉ còn trong quá khứ, chứ không tái diễn ở tương lai. Ngay trong bài diễn văn nhậm chức, ông đã bày tỏ rất rõ chiến lược này. Người da trắng, người Nam Phi gốc Âu và người da trắng nói tiếng Anh được xem là thành phần chủ yếu đóng góp vào nền kinh tế Nam Phi trong tương lai. Hơn nữa, Mandela đã nỗ lực hết mình để thuyết phục những nhà đầu tư nước ngoài rằng sự hòa giải sắc tộc chính là nền tảng cho sự ổn định ở Nam Phi. Người Nam Phi gốc Âu đã được tổng thống đảm bảo rằng ngôn ngữ và văn

hóa của họ sẽ không bị chà đạp bởi những mối thù trong quá khứ. Và chúng ta cũng không nên lãng quên một số người Nam Phi gốc Âu lỗi lạc như ông Frederik Willem de Klerk - nguyên Phó tổng thống Nam Phi, người đã nhậm chức sau khi nạn phân biệt chủng tộc ở Nam Phi bùng phát và ông đã cho tìm hiểu căn nguyên của chế độ phân biệt này sót lại từ thế hệ trước. Sự chuyển giao quyền lực cho người da đen đã không gây ra đổ máu nhờ sự hòa thuận giữa người da đen và da trắng. Hội đồng hòa giải và Chân lý, dưới sự chỉ đạo của Tổng giám mục Desmond Tutu đã được giao nhiệm vụ điều tra những vi phạm về nhân quyền của chế độ phân biệt chủng tộc. Ủy ban sẽ ân xá cho những ai thành khẩn thú nhận. Mặc dù nhiều người lo sợ rằng việc công khai chi tiết những vụ bạo lực sẽ khơi dậy những nỗi đau trong quá khứ nhưng đó là biện pháp duy nhất nhằm tìm kiếm con đường vươn tới hòa giải.

Đáp lại lời kêu gọi của Tổng thống Mandela về việc tìm ra một giải pháp hữu hiệu nhằm hòa giải mỗi bất đồng về văn hóa, tổ chức Trompenaars Hampden - Turner mới đây đã nhận lời mời của người cùng tên và đối tác Nam Phi. Trong mối quan hệ hợp tác bền chặt với thành viên của tổ chức Trompenaars ở Nam Phi, Louis van de Merwe, chúng tôi xin được phác thảo các nền văn hóa ở Nam Phi theo mô hình bảy chiều. Kết quả cho thấy Nam Phi giống như một thế giới thu nhỏ. Không chỉ có những người dân Châu Phi da đen thuộc các tầng lớp, ngôn ngữ, dân tộc, bộ lạc... khác nhau, mà cả những người dân da trắng, những người dân gốc Âu và những nền văn hóa Á Đông cũng được tìm thấy ở đất nước đầy hấp dẫn này. Văn hóa thuộc địa đã không thể thay thế văn hóa bản

Nam Phi - đất nước cầu vồng

xứ châu Phi. Đất nước đã buộc phải thử nghiệm với cùng nhiều dạng sống dựa trên các nền văn hóa khác nhau và điều này cũng rất cần thiết trong kinh doanh. Ở đây, những nguyên tắc hòa giải được đặt trong một cuộc thử nghiệm đặc biệt.

Tình thế khó khăn đã hình thành nên đất nước Nam Phi

Châu Phi vốn đa dạng về văn hóa, không chỉ giữa những người da đen và những người da trắng mà còn là sự khác biệt giữa các nhóm ngôn ngữ trong cộng đồng người da đen cũng như giữa dân da trắng với da đen ở nông thôn và thành thị. Chúng tôi xếp tám nhóm ngôn ngữ dưới đây và chủ yếu nêu ra những hoạt động kinh tế, do vậy những người được xét đến là ở những thành phố.

Nhóm ngôn ngữ	Chủ nghĩa phổ biến - chủ nghĩa đặc thù	Chủ nghĩa cá nhân - chủ nghĩa cộng đồng	Tính trung lập - Tính dễ xúc động	Tính đặc trưng - tính phổ biến	Thành tựu - danh nghĩa	Tính chịu ảnh hưởng từ bên ngoài - tính không chịu ảnh hưởng từ bên ngoài
Afrikaans	89	58	70	70	61	72
Anh	92	72	57	72	65	67
Zulu	78	51	65	75	58	60
Nam Sotho	70	42	54	70	58	48
Bắc Sotho	71	68	53	51	41	60
Xhosa	38	73	36	84	58	61
Tsonga	71	22	45	58	55	49
Tswana	40	52	61	78	63	65

Chủ nghĩa phổ biến - chủ nghĩa đặc thù

Trong những thập niên gần đây, luật pháp đóng vai trò lớn trong các chính sách phân biệt chủng tộc. Do vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi những người Nam Phi gốc Anh và gốc Hà Lan lại thiên về luật phổ biến với rất ít ngoại lệ. Điều bất ngờ chính là sự ủng hộ mạnh mẽ chủ nghĩa phổ biến của cộng đồng Zulu, trái ngược với sự ủng hộ mạnh mẽ chủ nghĩa đặc thù và những ngoại lệ luật pháp của cộng đồng Xhosa, trong đó Quốc hội châu Phi là một đại diện tiêu biểu.

Tất nhiên, chủ nghĩa phổ biến mà người Zulu ủng hộ không giống với chủ nghĩa phổ biến của người Anh và người Nam Phi gốc Âu. Điều này giúp lý giải kế hoạch tự trị ở tỉnh KwaZulu - Natal khi chúng thiết lập các luật lệ riêng cho người dân trong vùng và chúng đã cấu kết với chế độ phân biệt chủng tộc trong suốt nhiều năm để sát hại những thành viên của ANC. Người Zulu là những chiến binh truyền thống có kỷ luật quân đội nghiêm minh. 78% người dân Zulu ủng hộ chủ nghĩa phổ biến mâu thuẫn gay gắt với 38% những người Xhosa và Tswana vốn nổi tiếng về sự linh hoạt trong việc giải quyết các tình huống bất ngờ. Thậm chí ngày nay, người Zulu còn có mặt trong lực lượng an ninh, quân đội hay cảnh sát còn người Xhosa lại là những nhà thương thuyết, luật sư và người môi giới.

Chủ nghĩa cá nhân - chủ nghĩa cộng đồng

Người Nam Phi gốc Anh ngày nay là hậu duệ của những người nhập cư trước đây, những người đã rời bỏ mảnh đất

Nam Phi - đất nước cầu vồng

quê hương để di cư sang mảnh đất họ nghĩ là hoang vu, hẻo lánh. Vì vậy, không ngạc nhiên khi họ được ví với những người Mỹ theo chủ nghĩa cá nhân (chiếm 72%). Họ thực sự theo chủ nghĩa cá nhân nhiều hơn người Nam Phi gốc Hà Lan theo chủ nghĩa cộng đồng (chiếm 58%), một nhóm ngôn ngữ tập trung chủ yếu quyền lực chính trị nhiều hơn sức mạnh kinh tế, xuất phát từ việc những người nông dân Boer chiến đấu ngoan cường chống lại sự thống trị của người Anh. Còn những người Nam Phi gốc Hà Lan là những người luôn ủng hộ sự thống nhất trong tập thể vì họ luôn nghĩ rằng văn hóa của họ sẽ biến mất nếu họ không kiên trì đấu tranh chống lại thế giới xung quanh. Người "Đi về phía trước - Voortrekker" luôn cố gắng để tránh sự cai trị của người Anh nhưng rốt cục họ vẫn phải đấu tranh.

Thứ vị là người Xhosa cũng theo chủ nghĩa cá nhân mạnh mẽ và điều này giải thích cho sự kháng án của Tổng thống Nelson Mandela với thế giới phương Tây. Ông vốn là một người tù chính trị nhưng ông vẫn luôn giữ được lòng tự trọng đúng với truyền thống của Henry David Thoreau và những người biệt giáo vĩ đại. Ngoài ra, còn có một số nhóm người theo chủ nghĩa cộng đồng như người Tsonga, South Sotho và một số ít người Zulu. Người Nam Phi da đen cũng là những người đặc biệt ủng hộ chủ nghĩa cộng đồng do chiến lược chứ không phải vì khí chất của họ với các hiệp hội thương mại vững chắc và khả năng tổ chức các đám đông. Bất kỳ nhóm nào tập hợp được đa số dân đều có thể thúc đẩy sự nghiệp của mình vì đó là biểu hiện của sự hiệp nhất tinh thần tập thể.

Tính trung lập - tính dễ xúc động

Một trong những sự khác biệt ẩn chứa tính chất nguy hiểm, thậm chí vô cùng dữ dội chính là sự khác biệt giữa cộng đồng những người Nam Phi da trắng gốc Hà Lan với bộ lạc người Xhosa và Tsonga da màu. Những thổ dân Xhosa và Tsonga là những người rất cởi mở và dễ thể hiện tình cảm trong cư xử, với ngôn ngữ cơ thể mạnh mẽ chẳng hạn như nhảy múa với rất đông người trong các cuộc khiêu vũ. Ngược lại, những người Nam Phi gốc Hà Lan (Afrikaan) rất hiếm khi bộc lộ cảm xúc, họ là những người thiếu cởi mở, nghiêm nghị và ưa kiểm soát. Vấn đề là ở chỗ những sự khác biệt rõ ràng trong lối cư xử ấy lại làm họ càng đối lập. Những người da đen cởi mở trở thành “nhóm người man rợ” đe dọa nền văn minh, trong khi những người da trắng thích kiểm soát lại trở thành một nhóm người “lạnh lùng và thiếu lòng trắc ẩn”. Giống như trong cùng một bức tranh biếm họa với hai chân dung đối lập hoàn toàn với nhau, một bên vô cùng kích động, còn bên kia ngày càng lạnh lùng. Những vượt trội này lại làm cho những vượt trội khác càng vượt trội hơn vì mỗi vượt trội cố gắng bù lấp những thiếu hụt của cái kia. Kết cục có thể hoặc là tiếng súng nổ vang, hoặc là tiếng khóc rên rỉ, trong đó người Xhosa thì bùng bùng giận dữ trong khi người Afrikaan lại co mình trong khối băng giá lạnh lùng.

Tính đặc trưng - tính phổ biến

Không hề có sự khác biệt đáng kể trong những khía cạnh này. Tuy nhiên, điều đó cũng không có nghĩa là tất cả các cộng đồng người trong đất nước Nam Phi đều có cùng định

Nam Phi - đất nước cầu vồng

hướng. Một số cộng đồng người Nam Phi bản địa mang cả nét phổ biến, chẳng hạn họ rất coi trọng những mối quan hệ tốt đẹp và sâu sắc, xem xét tổng thể trước khi xem xét chi tiết với những nét đặc trưng riêng biệt như cách liên hệ trực tiếp, rất quan tâm tới các nguyên lý và các quan điểm đạo đức phù hợp, mà biểu hiện ở đây chính là sự tồn tại các nhà thờ Thiên Chúa giữa vùng đất của người Nam Phi da màu. Còn người Nam Phi gốc Anh lại có xu hướng kết hợp những nét riêng biệt như đánh giá, phân tích chi tiết trước khi đưa ra cái nhìn tổng thể với những đặc tính phổ biến như lối giao tiếp thẳng thắn. Sự hòa trộn, đan xem giữa nét đặc trưng và tính phổ biến có thể gây nên những mâu thuẫn song cũng có thể có lợi đôi với quá trình thống nhất.

Thành tựu - danh nghĩa

Sự khác biệt ở đây là đáng kể và nhất quán nhưng không nhiều. Người Anh đặc biệt đánh giá dựa trên thành tựu kinh tế. Còn những người Nam Phi gốc Hà Lan, mãi đến gần đây, mới có chân trong chính phủ cũng đánh giá theo hướng thành tựu, dù không nhiều. Còn tất cả những người châu Phi da màu, ngoại trừ người Tswana thì thiên nhiều hơn về hướng danh nghĩa mà điển hình là người Bắc Sotho. Nhưng nhìn chung, thành tựu chiếm ưu thế hơn. Đây có thể chỉ là một hiện tượng mang tính chất tạm thời bởi gần đây cơ hội đã được mở ra và hi vọng vẫn rất nhiều. Nó cũng phản ánh những thay đổi đáng kể đang diễn ra ở những người dân thành thị. Dù thế nào thì những sự khác biệt này cũng chưa đủ để có thể gây nên những hậu quả nghiêm trọng. Nam Phi

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

đang có tham vọng trở thành đất nước hùng mạnh ở châu Phi. Mặc dù cơ hội và giáo dục vẫn còn rất thiếu thốn nhưng đất nước này vẫn rất quyết tâm thực hiện.

Tính chịu ảnh hưởng từ bên ngoài - tính không chịu ảnh hưởng từ bên ngoài

Có thể chúng ta đã nghĩ rằng những người châu Phi là những người tin vào số phận, mê tín và dễ bị chi phối từ ngoại cảnh, một phần là do hậu quả của chủ nghĩa thực dân và nạn phân biệt chủng tộc kéo dài và trong suốt thời kỳ đó, mọi nỗ lực cố gắng của người da đen để làm chủ số phận của mình đã bị cướp đoạt trắng trợn. Ngược lại, mặc dù chỉ chiếm thiểu số nhưng những người da trắng đã từng chi phối hoạt động của hàng triệu người da đen bị tước quyền bầu cử. Họ là người chỉ đạo áp đảo.

Tuy nhiên, sự khác biệt không nhiều như chúng ta vẫn nghĩ. Thực sự là những người Afrikaan là những người mong muốn quyết định chế độ phân biệt chủng tộc và họ là những người chỉ đạo lớn nhất; người Anh đứng thứ hai; người Tswana, một lần nữa lại là những người đặc biệt, đứng ở vị trí tiếp theo cùng với người Xhosa và người Zulu. Ở đây chúng ta nghĩ rằng chúng ta có thể nhìn thấy mô hình đấu tranh giành quyền tự do thành công. Việc đòi quyền tự do và cuối cùng giành chiến thắng là hành động phù hợp với quan điểm do bản thân chi phối. Không ngạc nhiên khi người Xhosa, những kẻ tàn sát nhóm ANC lại giành vị trí cao nhất dựa theo xu hướng tự chủ, còn người Zulu lại đứng ở vị trí thứ ba.

Trong một chừng mực nào đó, cuộc đấu tranh đòi nhân quyền của người châu Phi đã không tạo được ấn tượng gì đối với những người phương Tây. Vì vậy, chúng ta không mấy ngạc nhiên khi nhận thấy cuộc đấu tranh này chỉ là cuộc đấu tranh của cá nhân, những người không chịu nổi sự bất công đã đứng lên lãnh đạo nhờ lòng can đảm cá nhân và việc coi thường những tác động từ bên ngoài. Đây được coi như một “bài học đạo đức”, nhưng giống như cuộc đấu tranh của người Gandhi ở Ấn Độ, nó nhằm mục đích kêu gọi truyền thống dân chủ ở phương Tây trong đó con người luôn chống lại sự bất công. Cuối cùng, chính phương Tây đã phe chuẩn việc đưa chế độ apartheid ra để bỏ phiếu. Nền kinh tế các nước châu Á, ví dụ như Nhật đã không giúp được nhiều. Mandela và những người trong tổ chức của ông đã kêu gọi sự giúp đỡ của Bắc Mỹ và châu Âu và cuối cùng họ đã thành công. Chiến thắng này đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến toàn bộ nền văn hóa của những quốc gia đang đấu tranh giành tự do.

Nhìn vào sự phát triển tương lai ở khu vực Đông Nam châu Phi, chính xu hướng không chịu ảnh hưởng từ bên ngoài đã cho thấy dấu hiệu về tiềm năng phát triển kinh tế doanh nghiệp, một hình thức kinh tế có thể trở thành động lực biến vùng tiểu sa mạc Sahara trở thành “điều kỳ diệu của châu Phi”.

So sánh mô hình trí tuệ giữa người châu Phi và người châu Âu

Đâu là sự khác biệt lớn nhất giữa mô hình trí tuệ của người phương Tây và người Nam Phi? Nguy cơ chia cắt xã

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

hội là ở đâu? Đây là cơ hội để huy động tính sáng tạo và giải quyết khó khăn?

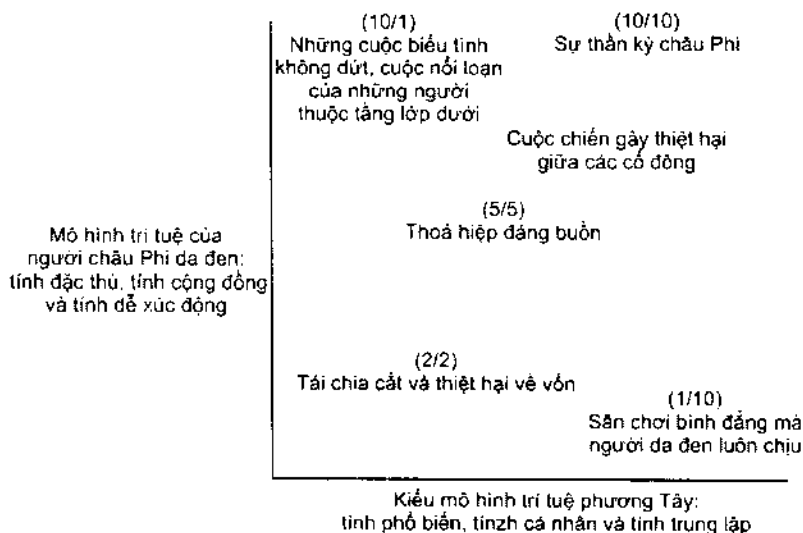
Nếu như chúng ta kiểm tra các số liệu, chúng ta sẽ nhận thấy rằng có ba sự khác biệt lớn nhất đó là sự khác biệt giữa tính phổ biến và tính đặc thù, đặc biệt là giữa người da trắng và người Xhosa và Tswana; chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa cộng đồng trong đó người Xhosa là ngoại lệ (chúng tôi hy vọng áp lực từ các tổ chức thương mại sẽ tác động mạnh đến việc tăng tiền lương vì những người theo chủ nghĩa cá nhân cũng thông qua các tổ chức tình nguyện để đạt được nguyện vọng của mình); và sự khác biệt rất lớn giữa tính trung lập của người da trắng, đặc biệt là những người Nam Phi gốc Hà Lan và tính dễ xúc động của người da màu, đặc biệt là người Xhosa. Chúng ta có thể phác thảo ba sự khác nhau đó trên một lược đồ gồm hai nhánh trong một không gian văn hóa và xem điều gì sẽ xảy ra nếu chúng không cân xứng, quá nghiêng về một bên, cân đối, loại trừ nhau hay hỗ trợ nhau. Không gian văn hóa này được thể hiện trong Hình 14.1.

Doanh nghiệp có người da trắng chiếm số đông đang cố gắng để tạo ra hình ảnh truyền thống về một sân chơi bình đẳng. Giáo dục và kỹ năng kém hơn, tính cá nhân và tính cộng đồng thấp hơn chính là những lý do tất yếu khiến những người da đen chắc chắn thua trong cuộc một cạnh tranh như thế này, một tình huống mà phần lớn chính trị gia cảm thấy khó chấp nhận. Chắc chắn là họ sẽ khơi dậy một "cuộc đấu tranh vì tự do" dưới hình thức các cuộc biểu tình và các cuộc nổi dậy không bao giờ chấm dứt. Điều này sẽ làm tổn hại tới các mối quan hệ công nghiệp và chắc chắn sẽ khiến các nhà đầu tư lo ngại. Cuộc đấu tranh này có thể kết thúc bằng sự

Nam Phi - đất nước cầu vồng

thỏa hiệp đáng buồn (5/5), bằng việc tái chia cắt và thiệt hại về vốn (2/2) và bằng việc thống trị của phe biểu tình (10/1) hoặc phe bình đẳng (1/10). Nhưng tồi tệ hơn cả là việc chia cắt này có thể dẫn tới một cuộc chiến gây thiệt hại cho các cổ đông, trong đó chính phủ, các doanh nghiệp, hiệp hội, cổ đông và cộng đồng đều cố gắng để giành cổ phiếu từ tay người khác thay vì cùng nhau làm việc để tạo ra của cải. Việc tranh chấp này có thể bắt nguồn từ những cuộc nổi dậy của người da đen chống lại những người Nam Phi gốc Hà Lan không có tư tưởng trung lập khi hàng nghìn công nhân “chiến thắng” được biết các nhà đầu tư nước ngoài đang rút tất cả vốn khiến chính phủ phải tịch thu tài sản của “những tập đoàn khổng lồ” và điều đó càng làm cạn kiệt hơn các nguồn đầu tư.

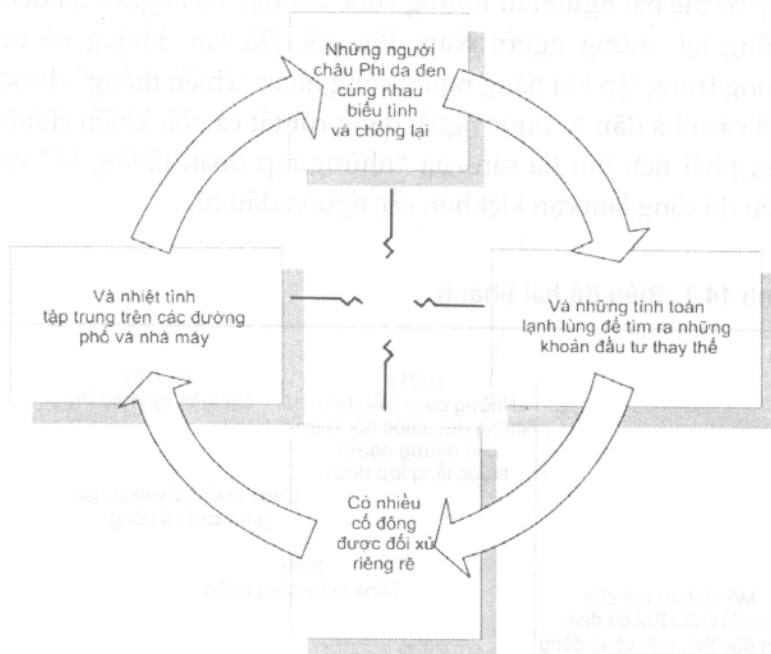
Hình 14.1. Biểu đồ hai nhánh



CHINH PHỤC CÁC LẦN SỐNG VĂN HÓA

Những sự kiện trên rất dễ tạo ra một vòng tròn luẩn quẩn (Hình 14.2). Dù có khó khăn nhưng chúng ta hoàn toàn có thể tạo ra một vòng tròn luẩn quẩn, trong đó có những đường xoắn ốc cùng hướng về tâm (Hình 14.3).

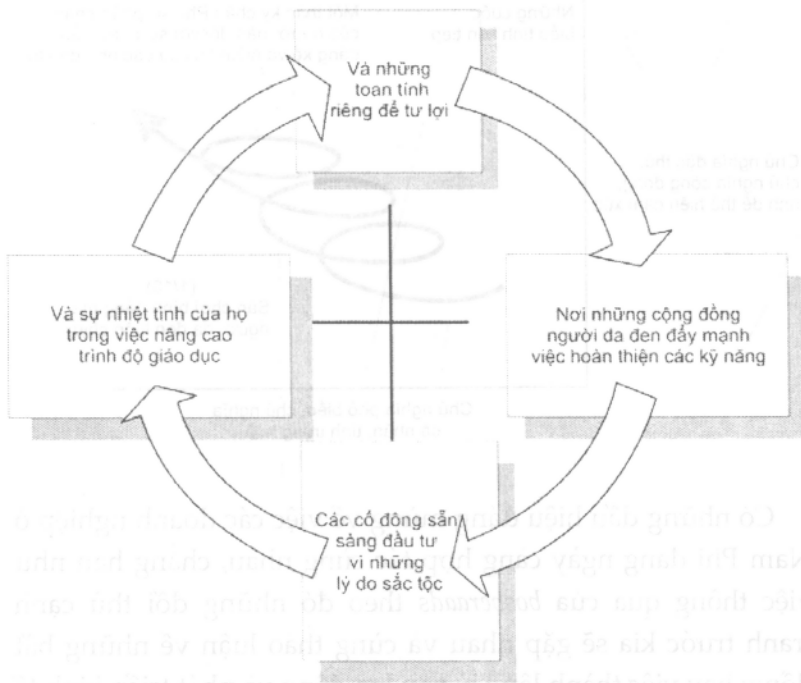
Hình 14.2. Một vòng tròn luẩn quẩn



Có thể người ta vẫn phần nào có thiện chí về cuộc đấu tranh giành độc lập của Nam Phi. Nhiều người vẫn muốn đầu tư vào đó nhưng lại lo ngại thiệt hại. Vòng tròn luẩn quẩn trên dung hòa giữa tham vọng mang tính tập thể với

những lợi ích mang tính cá nhân, giữa lòng nhiệt tình của những người châu Phi da đen với sự tính toán của các thị trường tư bản, giữa những luật lệ và nguyên tắc với địa vị trong xã hội của những người đang mong muốn một cuộc sống tốt đẹp hơn. Các đường xoắn ốc sẽ dịch chuyển giữa hai điểm giới hạn, như trong Hình 14.4.

Hình 14.3. Một vòng tròn luẩn quẩn

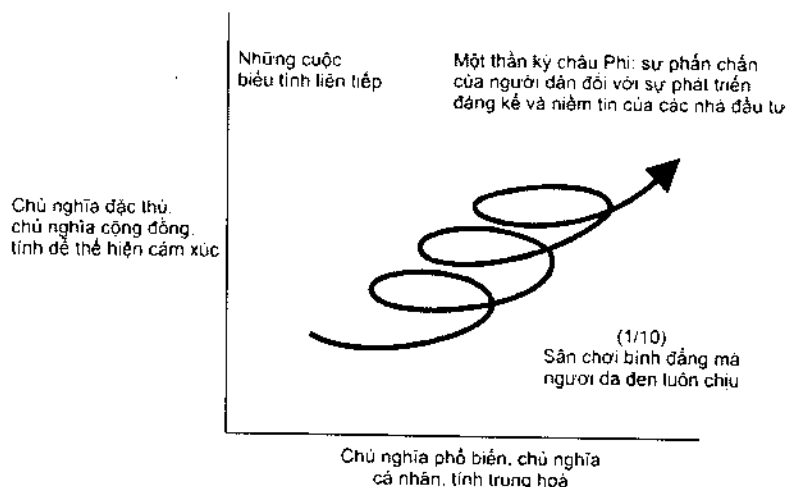


Chúng ta đã tránh được ảo tưởng về một sân chơi bình đẳng trong đó những người châu Phi da đen luôn gặp thất

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

bại và cả những cuộc biểu tình không dứt do thất bại này. Thay vào đó, chúng ta đã tạo một nền kinh tế thực sự tốt đẹp và bình đẳng với sự hòa hợp các giá trị của tất cả tám nền văn hóa và những người châu Phi đã và đang hợp tác với nhau để đưa ra những nguyên tắc hoạt động và đánh giá chung.

Hình 14.4. Phát triển xoắn ốc



Có những dấu hiệu đáng mừng về việc các doanh nghiệp ở Nam Phi đang ngày càng hợp tác cùng nhau, chẳng hạn như việc thông qua của *bosberaads* theo đó những đối thủ cạnh tranh trước kia sẽ gặp nhau và cùng thảo luận về những bất đồng; hay việc thành lập Ủy ban lao động và phát triển kinh tế quốc gia (NEDLAC: một diễn đàn của những đại diện thuộc các tổ chức doanh nghiệp, tổ chức lao động, chính phủ và

Nam Phi - đất nước cầu vồng

nhóm phi xã hội để đàm phán hướng tới sự thống nhất trong chính sách kinh tế và xã hội) và luật Lao động mới sẽ tạo cơ hội để tổ chức những diễn đàn việc làm, qua đó có thể thực hiện một sự thay đổi từ việc thương lượng giữa các bên đối lập thành cách giải quyết vấn đề và hình thức tham gia chung.

Chúng ta đều biết rằng văn hóa Nam Phi là sự tổng hòa của di sản gồm ba thành phần: xã hội châu Phi, châu Âu và châu Á. Cả ba đều đóng một vai trò quan trọng dẫn tới sự phát triển của một mô hình “quản lý cầu vồng” mới và độc đáo, góp phần dẫn đến sự ra đời của nền kinh tế Nam Phi thần kỳ.

15

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

Cũng giống như sự khác biệt giữa các quốc gia, cũng có sự khác biệt trong cách giải quyết những khó khăn của phụ nữ và nam giới. Trong chương này chúng tôi sẽ đề cập những khác biệt đó và đồng thời xem xét tới sự đa dạng chức năng, sắc tộc và giới tính diễn ra ở Hoa Kỳ - nơi được coi là một cái “bình hòa trộn văn hóa”.

Sự khác biệt giới tính trên thế giới

Hình 15.1 cho ta thấy sơ lược sự khác nhau về giới tính trên thế giới dựa trên kết quả những cuộc phỏng vấn các giám đốc nam và nữ. Mới nhìn qua thì kết quả có lẽ đáng thất vọng vì sự khác biệt này rất nhỏ. Thế nhưng bản thân sự khác biệt nhỏ này đã là rất đáng kể.

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

Hình 15.1. Sơ lược về giới tính

Tiêu chí so sánh xét trên toàn thế giới	Nam giới	Nữ giới
Tính phổ biến - tính đặc thù	66	64
Tính cá nhân - tính cộng đồng	50	52
Tính trung lập - tính dễ xúc động	59	56
Tính riêng biệt - tính phổ biến	71	72
Thành tựu - danh nghĩa	60	61
Điều khiển từ bên trong - bên ngoài	62	54
Định hướng thời gian quá khứ/ hiện tại/tương lai.	1,28/1,93/2,76	1,23/2,03/2,70
Tính tuần tự - tính đồng bộ	5,7 (thấp)	4,4 (cao)
Những nước nói tiếng Anh và Châu Âu	Nam giới	Nữ giới
Tính phổ biến - tính đặc thù	70	73
Tính cá nhân - tính cộng đồng	53	56
Tính trung lập - tính dễ xúc động	59	57
Tính riêng biệt - tính phổ biến	71	72
Thành tựu - danh nghĩa	60	61
Điều khiển từ bên trong - bên ngoài	62	54
Định hướng thời gian quá khứ/ hiện tại/tương lai.	1,25/1,90/2,76	1,07/2,04/2,85
Tính tuần tự - tính đồng bộ	6,2	5,1

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Những nền văn hóa Latin (Nam Mỹ, phía Nam châu Âu, Caribbean)	Nam giới	Nữ giới
Tính phổ biến - tính đặc thù	63	61
Tính cá nhân - tính cộng đồng	45	46
Tính trung lập - tính dễ xúc động	56	53
Tính riêng biệt - tính phổ biến	66	67
Thành tựu - danh nghĩa	52	51
Điều khiển từ bên trong - bên ngoài	61	55
Định hướng thời gian quá khứ/ hiện tại/tương lai.	1,39/1,89/2,68	1,34/2,01/2,61
Tính tuân tự - tính đồng bộ	5,7	5,4

Những nền văn hóa châu Á	Nam giới	Nữ giới
Tính phổ biến - tính đặc thù	59	54
Tính cá nhân - tính cộng đồng	37	39
Tính trung lập - tính dễ xúc động	64	62
Tính riêng biệt - tính phổ biến	60	56
Thành tựu - danh nghĩa	48	43
Điều khiển từ bên trong - bên ngoài	51	43
Định hướng thời gian quá khứ/ hiện tại/tương lai.	1,06/2,08/2,83	1,12/2,13/2,66
Tính tuân tự - tính đồng bộ	5,7	4,8

Vậy tại sao điểm số của nam giới và nữ giới lại gần nhau đến vậy? Những người phụ nữ mà chúng tôi phỏng vấn đều đang giữ vai trò giám đốc trong lĩnh vực mà nam giới chiếm ưu thế và họ đang cố gắng để thoát ra khỏi khuôn mẫu mà

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

người ta thường gán ghép cho phụ nữ. Nếu bạn là nữ giới trong một môi trường như thế, bạn sẽ chấp nhận cách đối xử bình đẳng khi làm việc hay sẽ dễ dàng rơi nước mắt? Trên thực tế để trở thành lãnh đạo trong bất kỳ một công ty nào, bạn cũng cần phải thừa nhận những giá trị quan trọng nhất của công ty đó và tránh những giá trị ít quan trọng nhất. Dù sao phụ nữ ở khu vực Bắc Mỹ và vùng Tây Bắc Âu cần phải làm việc chăm chỉ hơn nam giới để chứng tỏ những thành công của họ trên cương vị cá nhân và đồng thời tự đánh giá mình bằng những tiêu chí riêng và những thước đo chung.

Có thể nói rằng một số sự khác biệt chủ yếu tồn tại trong những vấn đề noi tính khuôn mẫu là rất thấp. Phụ nữ thường bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài nhiều hơn nam giới và họ có khả năng kết hợp hài hòa các mối quan hệ liên quan đến thời gian, kết hợp giữa quá khứ, hiện tại, tương lai và làm nhiều việc cùng một lúc hoặc song song với nhau chứ không phải theo thứ tự. Chúng tôi cũng nghi ngờ khả năng sự khác biệt này tồn tại là do không có một khuôn mẫu nào về tính đồng bộ, chẳng hạn như trực giác của nữ giới (khả năng cảm nhận). Vì lẽ đó, người ta chẳng nỗ lực làm gì để thực hiện giá trị về cách suy nghĩ theo trình tự của phụ nữ. Phụ nữ nhìn chung giàu tình cảm hơn nam giới nhưng ngày nay ngay cả phụ nữ cũng đang cố gắng để che giấu đi cảm xúc của mình. Nếu chúng ta chỉ xét điểm của người Mỹ thì đàn ông Mỹ được cho là thể hiện cảm xúc nhiều hơn; về mặt chính trị thì điều này rõ ràng đúng.

Có một số bằng chứng cho thấy người Pháp nói chung cho rằng phụ nữ nước này nên được đối xử khác với nam giới;

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

trong khi người Mỹ lại muốn phụ nữ nước họ được đối xử giống như nam giới. Trong khi những nữ giám đốc người Mỹ mang chủ nghĩa cá nhân nhiều hơn nam giới thì tính cá nhân của những nữ giám đốc người Pháp lại ít hơn rất nhiều. Chúng ta có thể đặt ra câu hỏi là liệu các tổ chức có nên thăng cấp cho phụ nữ hay không vì họ cũng chỉ giỏi “bằng nam giới là cùng”, hay vì họ “rất khác” và các tổ chức muốn được lợi từ chính sự khác biệt đó. Cả hai lý do đều hợp lý nhưng lại rất khác nhau để thăng cấp cho phụ nữ.

Rõ ràng là không tồn tại cái được gọi là “văn hóa phụ nữ” ở phạm vi cấp cao hay cấp trung trong những công ty lớn nơi chúng tôi thực hiện cuộc nghiên cứu này. Nguyên nhân chính là do chúng tôi chưa có điều kiện tìm hiểu những vị trí mà phụ nữ chiếm số đông và tạo ra những quy tắc trong công ty. Trên thế giới cũng không tồn tại “văn hóa phụ nữ”. Tính tổng thì số lượng nữ giới tham gia cuộc nghiên cứu không đồng bằng nam giới, thậm chí còn ít hơn rất nhiều. Có thể bây giờ hoặc sau này sẽ có văn hóa nữ giới nếu có đủ một số lượng nữ nhất định trong công ty và đưa ra được các chiến lược của mình. Chẳng hạn như Công ty Body Shop đã xây dựng được một nền văn hóa phụ nữ rộng khắp và công ty này rõ ràng là rất khác biệt so với những công ty mà nam giới chiếm số đông.

Nhưng chúng ta cần phải thận trọng khi cho rằng những nữ giám đốc ở phương Tây là phe “yếu hơn”, nghiêng về phần ít phổ biến trong những tiêu chí giá trị, chẳng hạn như mang tính đặc thù chứ không mang tính phổ biến chung, mang tính rộng rãi chứ không phải riêng biệt, dựa vào danh

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

nghĩa của chống để đạt được vị thế chứ không phải sự nỗ lực của bản thân, thân thiện chứ không lạnh lùng, v.v... Nếu như đàn ông cứng rắn thì phụ nữ lại mềm mỏng, và chắc chắn sự cứng rắn sẽ thắng thế mềm mỏng. Trong các công ty của Mỹ thì phụ nữ không bao giờ tỏ ra “mềm yếu” vì họ biết nếu làm thế họ sẽ tự đánh mất mình! Họ sẽ bị cho là “không giống người Mỹ cho lắm”, chính vị thế họ trở thành trung tâm của cuộc sống văn hóa trong công ty. Sự can trọng của họ rõ ràng là rất khôn ngoan.

Tuy nhiên, chúng ta cũng không được phép quên tầm quan trọng của sự hòa hợp đã được nhắc ở chương trước. Quan điểm ở đây là không nên quá cứng rắn hay quá mềm mỏng, mà nên cứng rắn khi giải quyết khó khăn còn mềm mỏng trong mối quan hệ với mọi người; không nên lựa chọn giữa các quy tắc và những trường hợp ngoại lệ nhưng phải chắc chắn một điều rằng trường hợp ngoại lệ cũng chứng minh cho quy tắc đó, cộng đồng luôn khuyến khích các thành viên của mình cũng như những thành công mà họ đạt được. Trong trường hợp không bị lạm dụng thì vai trò của phụ nữ trong lực lượng lao động chính là khả năng thể hiện những giá trị khác biệt mà nam giới không có được, vì thế tạo nên một sự tổng hợp các giá trị. Một chiến lược dành cho cả nam lẫn nữ đó là học cách làm chủ những tiêu chí giá trị, có đủ chủ nghĩa cá nhân để thành lập các nhóm giúp các cá nhân phát triển, có đủ tính cộng đồng để bao quát tất cả các cá nhân, nhưng để nhận ra khi nào một trường hợp ngoại lệ là quan trọng đến mức cần phải có một tiêu chí phổ biến mới.

Sự đa dạng trong xã hội Hoa Kỳ

Gần đây Ủy ban Quản lý Nguồn nhân lực (SHRM) đã yêu cầu Tập đoàn Trompenaars Hampden - Turner ở Amsterdam và Viện Ruth (Philadelphia) hợp tác để tiến hành một cuộc điều tra các đại biểu (tiềm năng) trong Hội nghị toàn quốc diễn ra hàng năm ở Orlando năm 1995. Hơn 1.000 đại biểu đã trả lời một bảng gồm 60 câu hỏi nhằm tìm ra những sự khác biệt văn hóa cơ bản. Kết quả điều tra thu được như sau.

Sự đa dạng sắc tộc khác biệt rất nhiều so với sự đa dạng giới tính, có lẽ là do mức độ phụ nữ giống với nam giới (và ngược lại) nhiều hơn mức độ những người Mỹ da đen, người nói tiếng Tây Ban Nha, người Ấn Độ gốc Mỹ và người Mỹ gốc Á giống người da trắng. Hơn thế nữa các nhóm sắc tộc có những đặc điểm riêng. Đàn ông và phụ nữ có nhiều đặc điểm chung.

Xét một cách tổng thể, nhóm các chuyên gia về nguồn nhân lực tình nguyện rất khác so với nhóm các giám đốc ở Mỹ. Vai trò của bạn trong một công ty hay việc bạn sẵn lòng hỏi ý kiến những người có cùng nhiệm vụ trong công ty khác sẽ tạo ra một nền văn hóa đa dạng cũng như hình thành các nhóm nhỏ trong các doanh nghiệp ở Mỹ. Cuộc điều tra của SHRM chủ yếu đề cập các nhóm và các tổ chức (mang tính cộng đồng), cũng như những thành công mà họ đạt được dựa vào việc họ là ai, là phụ nữ, người Mỹ bản địa hay người da đen (trên danh nghĩa), chú ý nhiều hơn tới các mối quan hệ, bị chi phối bên ngoài nhiều hơn bởi nhu cầu của khách hàng và đồng bộ hơn trong việc nắm bắt thời gian.

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

Điều này đã cho thấy những hoạt động liên quan đến nhân lực tại Mỹ là một trong những lĩnh vực mà những người ủng hộ quan điểm chống văn hóa đã tìm được một chỗ đứng và những người này sở dĩ có quan điểm khác biệt như vậy là do những cuộc nổi loạn văn hóa diễn ra vào những năm 1960 và đầu những năm 1970. Rất nhiều quan điểm chính trị cấp tiến thời kỳ này đã bị chi phối bởi lòng thương cảm với những tộc người thiểu số bị áp bức, mối lo ngại về môi trường, sự đối xử bất công với nữ giới và v.v... Những sáng kiến về nguồn nhân lực chính là một cách để theo đuổi những mục tiêu như thế mà không dẫn tới việc mất mát hay tổn thất trong thu nhập.

Trong lần điều tra này, chúng tôi đã nhận thấy rằng số lượng các tộc người thiểu số có lối sống của tầng lớp trung lưu và có việc làm tốt, nhìn chung, có thể cao hơn trong lần khảo sát đối với các doanh nghiệp ở Mỹ. Khi lực lượng lao động là những người da đen, người Tây Ban Nha hoặc Bồ Đào Nha, người châu Á hay người Mỹ bản địa gặp phải vấn đề gì, họ thường thuê một cố vấn hay một chuyên gia về nhân lực cũng thuộc dân tộc đó. Chính vì thế những cuộc xung đột văn hóa có thể được giải quyết ở cấp lãnh đạo. Nói tóm lại, những người tham gia cuộc điều tra của SHRM đã tạo cho các thành viên thuộc các tộc người thiểu số một nền văn hóa không chỉ ở cấp cao hơn, đông hơn trong văn hóa ở các công ty Mỹ nói chung mà còn mang tính quyết định và gây ảnh hưởng nhiều hơn. Các thành viên thuộc các tộc người thiểu số có lý do để tin rằng họ đã thể hiện cho giới lãnh đạo thấy được nền văn hóa bản địa của họ.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Tất cả những gì bàn đến ở trên đã góp phần làm tăng khác biệt mà chúng tôi đã tìm thấy và xu hướng mà những thành viên thuộc các dân tộc thiểu số vẫn giữ được truyền thống của mình. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét bảy tiêu chí. Hình 15.2 tóm tắt sáu tiêu chí đầu.

Hình 15.2. Sự đa dạng trong hội nghị của SHRM

Nhóm dân tộc	Tính phổ biến - tính đặc thù	Tính cá nhân - tính cộng đồng	Tính trung lập - dễ xúc động	Tính cụ thể - tính phổ biến	Thành công - Danh nghĩa	Chịu tác động bên trong - bên ngoài
Người châu Phi da đen	51	52	35	45	52	43
Người Mỹ bản địa	41	43	62	32	48	22
Người thuộc đảo Thái Bình Dương	43	29	71	29	56	34
Người Cáp-ca da trắng	65	71	44	67	78	69
Người nói tiếng Tây Ban Nha	63	62	32	34	61	61
Nhóm dân tộc khác	58	47	39	45	55	46

Tính phổ biến - tính đặc thù

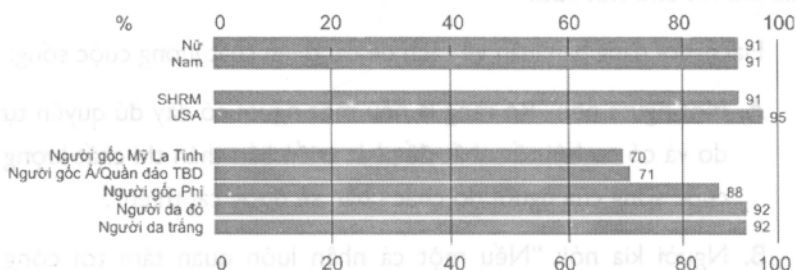
Chắc hẳn bạn còn nhớ vụ tai nạn ô tô mà chúng ta đã đề cập ở Chương 4. Xét ở khía cạnh này thì sự khác biệt ở đây là tương đối nhỏ. Các cuộc hội nghị về nhân lực đều mang tính phổ biến rất cao của người Mỹ đều có một sự chênh lệch

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

không đáng kể: 91 so với 95. Phụ nữ rất giống nam giới, cả trong việc tìm kiếm sự thành công hay xét theo một số quy tắc chung. Người Cáp-ca và người Mỹ bản địa thường đạt điểm cao về tính phổ biến. Đối với người Mỹ da đen, người châu Á và người nói tiếng Tây Ban Nha điểm này lại thấp, trong đó một số ít người ủng hộ chủ nghĩa đặc thù và chủ nghĩa khác biệt. Họ cho rằng “sân chơi bình đẳng” không công bằng với những người thuộc sắc tộc của họ như người ta vẫn thường nói. Hình 15.3 cho thấy phần lớn những người được hỏi đều cho rằng bạn của họ không có quyền hy vọng vào bất kỳ một sự giúp đỡ nào trước toà sau vụ tai nạn, còn những người cho phép họ hy vọng lại không nói dối trước toà án.

Hình 15.3. Tính phổ biến và tính đặc thù

Phần trăm những người được hỏi ủng hộ hệ thống mang tính phổ biến chứ không ủng hộ nhóm xã hội mang tính đặc thù (câu trả lời c hoặc b + e)



Tuy nhiên, ngay cả những tộc người thiểu số châu Á và những người nói tiếng Tây Ban Nha cũng không phải là một thách thức đối với hệ thống pháp luật của Mỹ và hệ thống này cũng không công nhận họ là những nhân chứng thực sự;

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

ngay cả khi người thuộc dân tộc họ đang phải đối mặt với hình phạt. Vấn đề ở đây chính là vụ tai nạn giao thông và việc bạn đã không giấu giếm sự thật rằng người bạn thân của bạn đã đi quá tốc độ. Những người châu Á và những người nói tiếng Tây Ban Nha ở Mỹ có điểm số gần bằng điểm số của người Đông Nam Á, người Tây Ban Nha và người Mỹ Latin nhưng số người đó chỉ chiếm một nửa. Rõ ràng tính phổ biến của người Mỹ và tính đặc thù lớn hơn trong nền văn hóa truyền thống đã tạo nên sự khác biệt đó.

Tập thể với cá nhân

Mỗi người trong chúng ta phải xác định được trách nhiệm đối với bản thân chúng ta và trách nhiệm với cộng đồng đã nuôi dưỡng, giáo dục, tạo công ăn việc làm cho chúng ta. Liệu chúng ta có bắt đầu với những gì “tôi muốn” hay chúng ta sẽ xét tới những trách nhiệm của chúng ta? 1.000 giám đốc Mỹ đã trả lời câu hỏi sau:

Hai người đang bàn luận về cách để cải thiện chất lượng cuộc sống:

- A. Một người nói: “Rõ ràng là nếu một người có đầy đủ quyền tự do và có cơ hội tốt nhất để phát triển bản thân thì chất lượng cuộc sống của người đó chắc chắn sẽ được cải thiện”.
- B. Người kia nói: “Nếu một cá nhân luôn quan tâm tới cộng đồng xung quanh thì chất lượng cuộc sống của tất cả mọi người đều được cải thiện ngay cả khi điều này gây cản trở tới tự do cá nhân cũng như sự phát triển của cá nhân”.

Trong hai cách lý giải trên bạn nghĩ cách nào là đúng nhất, A hay B?

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

Ở đây, trong sự đối lập giữa tính cộng đồng - tính cá nhân thì sự đối lập giữa văn hóa thuộc tầng lớp quản lý Hoa kỳ và SHMR xét một cách tổng thể là rất lớn. Chỉ có 55% các chuyên gia về nhân lực tại cuộc hội thảo này chọn ý kiến nghiêng về cá nhân so với 79% các giám đốc Mỹ (trong khi tỷ lệ chọn ý kiến này là 79% ở các giám đốc Mỹ). Như vậy mức độ chênh lệch là 24% - mức độ này lớn hơn rất nhiều so với sự chênh lệch giữa văn hóa các quốc gia. Có thể chính sự nhận thức về xã hội đã tạo nhiều động lực trong công việc liên quan đến nhân lực cũng như mong muốn phát triển sự nghiệp của những người có tham vọng thuộc các tộc người thiểu số.

Một điều thú vị là những người Cáp-ca mang định hướng xã hội nhiều hơn những người nói tiếng Tây Ban Nha, có thể coi họ như “những nhân tố thay đổi” trong xã hội. Người Mỹ và người châu Á bản địa mang định hướng xã hội nhiều hơn định hướng cá nhân. Về cơ bản, phụ nữ mang tính cá nhân nhiều hơn nam giới, thậm chí người ta còn lo ngại rằng họ có thể bị lợi dụng nếu họ quá vị tha.

Tính cá nhân của phụ nữ chính là một đặc trưng trong xã hội Mỹ. Trong hầu hết các quốc gia khác, nam giới rõ ràng mang tính cá nhân cao hơn. Trong xã hội Mỹ, khái niệm “giải phóng phụ nữ” được xét đến trong một môi trường cạnh tranh với nam giới. Chính vì thế, phụ nữ thường đạt điểm cao hơn nam giới.

Nên hay không nên thể hiện tình cảm của mình

Có những lý do mà chúng ta nên thể hiện tình cảm của mình chẳng hạn như làm thế nào để người khác có thể làm

cho chúng ta hạnh phúc và biết chúng ta muốn gì? Nhưng cũng có lý do mà chúng ta nên kìm nén tình cảm hay thể hiện thái độ trung lập chẳng hạn như để dành tình cảm cho những dịp quan trọng hơn, không đưa ra những mệnh lệnh, không làm phật lòng ai. Cũng không có “cách nào tốt hơn”. Nên văn hóa cũng có quy ước về mức độ thể hiện tình cảm ít hay nhiều tùy theo tâm trạng, nỗi đau và sự hài lòng trong bạn. Chúng tôi đã đưa ra câu hỏi sau:

Hãy chỉ ra mức độ mà bạn đồng ý hay không đồng ý với lời phát biểu sau (a = hoàn toàn đồng ý, b = đồng ý, c = không ý kiến, d = không đồng ý, e = hoàn toàn không đồng ý).

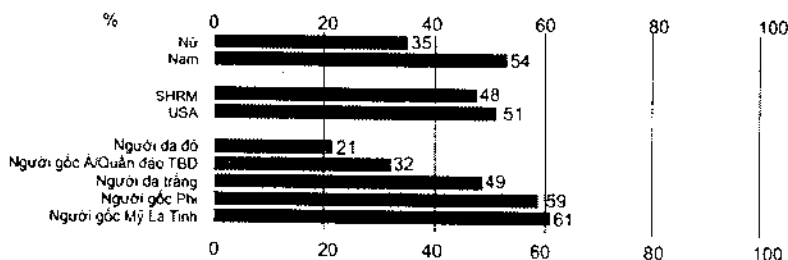
Khi hỏi tương lại tôi thường nghĩ rằng mình đã chịu nhiều thiệt thòi vì chính sự nhiệt tình của mình.

Từ Hình 15.5, chúng ta có thể nhận thấy rằng trong số những nam chuyên gia về nhân lực mà ủng hộ quan điểm cho rằng nên thể hiện tình cảm thì 54% cho biết họ thường xuyên dấu cảm xúc của mình. Họ đang cải thiện mức EQ (hệ số tình cảm) và chỉ thể hiện sự nhạy cảm này trong một số tình huống nhất định.

Những nam chuyên gia giỏi về nhân lực thường “cứng rắn với chính bản thân họ”. Tỷ lệ nữ giới tránh thể hiện tình cảm thì lớn hơn: 65% chọn thái độ trung lập, chỉ 35% chọn thể hiện tình cảm. Có thể đối với họ, để thành công thì “người phụ nữ nổi loạn” buộc phải che giấu rất nhiều thứ. Điều này lại một lần nữa cho thấy những người phụ nữ Mỹ không giống phụ nữ ở các nơi khác trên thế giới, những người thường bị coi là dễ xúc động hơn nam giới.

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

Hình 15.5. Tính trung lập và tính dễ xúc động



Hình 15.6. Tính riêng biệt - tính phổ biến



Trong số những tộc người thiểu số thì người nói tiếng Tây Ban Nha tự thừa nhận mình là những người rất dễ xúc động, nếu xét theo những tiêu chí trong văn hóa Mỹ, sau đó là đến người Mỹ da đen. Người Mỹ gốc châu Á và người Mỹ bản địa thực sự là những người trung lập và hiếm khi bộc lộ bản thân. Nhóm các chuyên gia về nhân lực có thể được xem là kiểu người “cứng rắn”. Xét một cách tổng quát thì họ ít thể hiện tình cảm hơn những giám đốc Mỹ.

Vậy chúng ta nên thể hiện tình cảm ở mức độ nào?

Việc chúng ta có nên thể hiện tình cảm với những người khác hay không có liên quan chặt chẽ với mức độ mà chúng ta lôi kéo người đó tham gia vào những lĩnh vực cụ thể của cuộc sống và mức độ cá nhân của người đó, hay nói một cách phổ biến hơn là trong nhiều khía cạnh cuộc sống và tại một số mức độ cá nhân.

Ở những nền văn hóa - hướng - đặc trưng thì người giám đốc sẽ tách mối quan hệ công việc với cấp dưới của mình khỏi các mối quan hệ khác. Nhưng trong một số văn hóa, mỗi lĩnh vực cuộc sống và mỗi mức độ cá nhân thường có xu hướng gắn với tất cả các khía cạnh khác.

Sự khác biệt về sắc tộc được thể hiện rất rõ qua phần về tính riêng biệt và tính phổ biến. Điều này đã được minh chứng bởi những câu trả lời cho những tình huống sau:

Một ông chủ yêu cầu một người cấp dưới của mình giúp ông ta sơn nhà. Người cấp dưới không thích việc này đã đem ra bàn với đồng nghiệp của mình.

A. Người đồng nghiệp lập luận rằng: “Nếu không muốn thì anh không phải đi sơn nhà cho ông ta. Ở nơi làm việc thì ông ta là ông chủ của anh. Còn ở những nơi khác ông ta chẳng có quyền gì cả”.

B. Người cấp dưới thì cho rằng: “Dù tôi không thích chút nào nhưng tôi sẽ vẫn đi sơn nhà. Dù sao thì ông ta cũng là ông

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

chủ của tôi và anh cũng không thể phớt lờ những việc ngoài công việc ra”.

Trong một số xã hội nhất định, địa vị chỉ được xét đến trong công việc chứ không phải tất cả các tình huống nói chung. Nếu tôi gặp ông chủ của tôi trong quán bowling khi ông ta chỉ là người mới học chơi trong khi tôi đang là một nhà vô địch thì tôi cũng sẽ đối xử với ông giống như đối với một người mới chơi, không hề bất lịch sự mà rất thực tế. Quay trở lại nơi làm việc thì ông ta lại chỉ đạo tôi.

Điểm số thu được cho câu hỏi này đã được tổng kết trong Hình 15.6. Quan điểm của các giám đốc Mỹ nói chung về vấn đề này có sự khác biệt rất lớn - 89% số người được hỏi phản đối quyền lực rộng rãi của ông chủ cũng như việc dùng quyền lực này ngoài nơi làm việc, trong khi tỷ lệ này chỉ là 52% đối với các thành viên của SHRM. Vậy nguyên nhân nào đã khiến các thành viên SHRM lại có cách suy nghĩ khác như vậy? Tại sao họ lại có xu hướng ủng hộ sự phổ biến ngay cả trong tình huống quá rõ như tình huống này?

Một lý do có thể là do quản lý nhân lực trên thực tế không phải là một chức năng hay một nhiệm vụ cụ thể trong một công ty giống như nhiệm vụ bán hàng hay nghiên cứu phát triển sản phẩm và tài chính. Những nhân viên quản lý nhân lực có trách nhiệm đối với tất cả các nhân viên trong tất cả các phòng ban. Không có bất kỳ một phòng ban nào trong công ty có liên quan đến việc xử lý về nhân lực mà lại không có sự tham gia của bộ phận này. Họ có thể được triệu tập tới và tư vấn về những vấn đề liên quan tới nhân lực mà

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

ảnh hưởng tới công ty. Bởi vì quyền của họ là rất rộng lớn và đôi khi vượt ra ngoài cả phạm vi nên cách nghĩ của họ cũng như thế.

Ở tình huống này, lại một lần nữa chúng ta thấy không hề có sự phân biệt giữa nam giới và nữ giới. Chỉ một bộ phận nhỏ trong những tộc người chiếm đa số từ chối việc đi son nhà trong khi 48% cả nam lẫn nữ đồng ý. Thành viên của các tộc người thiểu số thậm chí còn rộng rãi hơn trong cách suy nghĩ. Chúng ta đều nhận thấy rằng “nguồn nhân lực” liên quan tới tất cả các phòng ban và những người da đen, người châu Á, người Ấn Độ gốc Mỹ và người nói tiếng Tây Ban Nha cũng thế. Trong một chừng mực nào đó, là một người thuộc các tộc người thiểu số cũng là một vấn đề, vấn đề này ảnh hưởng tới mọi nơi và giải pháp - không phân biệt đối xử - cũng ảnh hưởng tới mọi nơi. Là người nói tiếng Tây Ban Nha không chỉ là vấn đề trong bộ phận kế toán mà còn là một khó khăn chung đối với những người này trong tất cả các phòng ban khác.

Những nhóm thuộc các tộc người thiểu số cũng mang nét văn hóa riêng của họ tới Mỹ. Những người nói tiếng Tây Ban Nha và những người châu Á đến từ những nền văn hóa khác nhau như Mexico, Puerto Rico, Columbia, Philippines, Đài Loan v.v... Để hòa nhập được cần phải có thời gian nhưng đó chưa hẳn đã là hay. Những nhóm tộc người thiểu số có tính đoàn kết cao, chẳng hạn như người Nhật, người Mỹ và người Do Thái, là một trong số những người thành công nhất nước Mỹ và nhìn chung họ vẫn giữ nét văn hóa của riêng họ.

Liệu địa vị đạt được là nhờ những thành quả hay chỉ trên danh nghĩa?

Trong tất cả các xã hội đều có những thành viên có địa vị cao hơn các thành viên khác và những người này cũng như các hành động của họ đều được quan tâm một cách đặc biệt. Trong khi một số xã hội đánh giá địa vị của con người dựa vào những thành tựu mà họ đạt được thì những xã hội khác dựa trên tuổi tác, tầng lớp, giới tính, trình độ giáo dục, vị trí, khả năng lập kế hoạch, đặc điểm. Chính vì thế mà người phụ trách nhà bảo tàng, khi mà xung quanh cô ấy là những thứ rất đẹp, có khiếu thẩm mỹ, có sự tinh tế và có tính nhạy cảm của riêng mình. Thế nhưng thật khó để nói cô ấy đã đạt được gì - có thể chỉ là một cuộc triển lãm thành công - tuy nhiên, mối liên hệ mà cô có với viện bảo tàng ngày càng bền chặt. Còn một người bán hàng nổi tiếng làm việc trong ngành sản xuất nhôm thì được ghi nhận công lao nhờ doanh số hàng mà anh ta bán ra cũng như số tiền thưởng mà anh ta kiếm được. Có thể nói anh ta có được địa vị chủ yếu là nhờ những thành công trong việc bán hàng chứ không phải là những tiêu chí khác. Chính vì thế, địa vị mà một người có được hoặc là do những thành công mà người đó đạt được ở một lĩnh vực nào đó hoặc do sự gắn ghép cho người đó bởi vì họ đã sống trong nền văn hóa đúng với bản chất của họ.

Những nền văn hóa hướng thành tựu biện minh cho những thứ bậc trong nền văn hóa đó với lập luận rằng những người giữ chức vụ cao mang về nhiều "thành công hơn" cho

CHÍNH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

tổ chức nơi họ làm việc; cho chính uy tín của họ, với những kỹ năng và kiến thức, đã làm lợi cho tổ chức đó.

Những tổ chức hướng danh nghĩa đã biện minh cho những thứ bậc nhờ vào “quyền ra lệnh”. Quyền này có thể là quyền ra lệnh cho người khác và áp đặt họ hoặc quyền thông qua người khác trong lĩnh vực mà người đó tham gia. Có rất nhiều sự thay đổi trong những nền văn hóa danh nghĩa và quyền tham gia vào một hoạt động nào đó có rất nhiều lợi ích mà ai cũng biết đến. Dù quyền lực có ở dạng nào thì nó cũng đều mang lại những giá trị quan trọng đối với địa vị của một người và vì thế giúp các tổ chức xác định được mục tiêu của mình mà những người quản lý chính là hiện thân của những mục tiêu này.

Những nền văn hóa danh nghĩa thường có xu hướng theo đuổi những đặc trưng được ngưỡng mộ một cách “rất tự nhiên” chẳng hạn như có những người càng nhiều tuổi càng thông thái, những người giữ chức vụ cao và có uy tín, những người phụ nữ xinh đẹp và thanh lịch, những chuyên gia được đánh giá cao, và những người quản lý các dự án được cho là rất quan trọng như Chương trình Những Ngôi sao hàng đầu, Tổ chức hòa bình, Ủy ban đem đến những Cơ hội Bình đẳng.

Theo các chuyên gia về quản lý nhân lực thì cũng có nhiều ý kiến cho rằng thành viên của các nhóm sắc tộc thiểu số phải thừa nhận tính sắc tộc của mình chẳng hạn như thừa nhận mình là người Mỹ da đen, người châu Á, người Mỹ bản địa hay người Mỹ gốc Tây Ban Nha. Để làm được điều này thì những lời ca ngợi cần đặt nên hàng đầu: “Tôi là một người

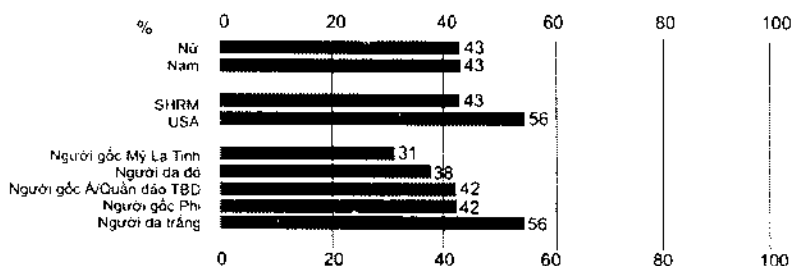
Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

Mỹ da đen và thành công với tư cách là một người Mỹ da đen đã mở ra cánh cửa cho những người cùng sắc tộc và được xem như biểu tượng cho những người này.”

Các chuyên gia về nhân lực cho rằng không có lòng tự hào dân tộc thì thành công của những thành viên thuộc các tộc người thiểu số chỉ làm tăng thêm nét đặc trưng do thành công mà ra. Chính vì thế, những người da đen hay những người nói tiếng Tây Ban Nha hay những người phụ nữ thành đạt đã quen với việc chứng minh rằng những người thuộc nhóm dân tộc này thì không cần một sự giúp đỡ đặc biệt nào cả. Thành công mà họ có được chính là nhờ sự nỗ lực của chính bản thân họ.

Điều này có thể phần nào lý giải nguyên nhân những giám đốc Mỹ nhìn chung đạt được nhiều thành công hơn những chuyên gia quản lý nhân lực tham gia cuộc hội thảo. Số điểm thu được cho lời phát biểu: “Trong xã hội chúng ta, phụ nữ và nam giới được đối xử rất khác nhau” được trình bày trên Hình 15.7.

Hình 15.7. Thành quả đối lập với danh nghĩa



CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Những người cho rằng hai cách đối xử này khác nhau chính là những người ủng hộ những quy tắc phổ biến; còn những người không thấy có sự khác biệt chính là những người ủng hộ quan điểm cho rằng những người phụ nữ không thành đạt nên được trả lương cũng như có địa vị thấp hơn. Số liệu thu được cho thấy mức độ phản đối sự đối xử phân biệt này. 43% cả nam lẫn nữ nhất trí cho rằng cơ hội thành công của cả hai giới là đều như nhau. Tỷ lệ phụ nữ phản nản về việc đối xử phân biệt không nhiều hơn nam giới, nguyên nhân có thể là do ít nhất một số phụ nữ hoàn toàn tự tin về những gì mình đạt được và coi đây là một thách thức để có thể trở thành người đứng đầu, hơn là đi phản đối về tình trạng đối xử bất công.

Tuy nhiên, tỷ lệ những người không phải là người da trắng phản nản về tình trạng phân biệt đối xử (đối với phụ nữ) lớn hơn những giám đốc người Cáp-ca hay người Mỹ. 69% người nói tiếng Tây Ban Nha, 62% người Mỹ bản địa và 58% người Mỹ gốc châu Á và người Mỹ da đen cho rằng "sân chơi" này không bình đẳng đối với nữ giới và chắc chắn là không bình đẳng đối với chính bản thân họ.

Điều khiến người khác hay bị người khác điều khiển: niềm tin của người Mỹ vào chính bản thân mình

Một tiêu chí quan trọng liên quan tới mối quan hệ lý tưởng hóa giữa con người với môi trường. Những nền văn hóa có mối quan hệ gắn bó với môi trường thường coi con người là

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

một nhân tố quan trọng trong đó và trở thành một phần của một hệ sinh thái rộng lớn hơn. Để tồn tại, chúng ta phải “thuận theo dòng chảy”, thích nghi với những thế lực tự nhiên và để bản thân chúng ta bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài.

Thế nhưng, những nền văn hóa khác lại có một quan điểm máy móc trong việc điều khiển, làm chủ và chinh phục thiên nhiên, chẳng hạn một người nào đó có thể cày cả một cánh đồng hoặc phát quang cả một khu rừng hay lợi dụng những quy luật tự nhiên để làm theo lệnh của ai đó. Quan điểm như vậy là quan điểm không bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài và “đặt bạn vào ghế của người cầm lái”, câu trích từ một bài quảng cáo của Avis. Roger Bacon tuyên bố rằng “kiến thức là sức mạnh”. Những tiến bộ khoa học đã cho thấy chúng ta hoàn toàn có thể dự đoán cũng như điều khiển được thiên nhiên: chúng ta thậm chí còn “làm chủ” công việc quản lý kinh doanh và có thể “châm ngòi” phát triển.

Ở những năm 1960, có một chuyên gia tâm lý học người Mỹ đã xây dựng một thước đo dùng để đánh giá xem liệu một người có một quỹ tích điều khiển bên trong, mà điển hình chính là những người Mỹ thành đạt hơn, hay quỹ tích điều khiển bên ngoài, mà điển hình là những người Mỹ ít thành đạt hơn, những người này gặp bất lợi do hoàn cảnh hay buộc phải thay đổi do nỗ lực trong cuộc cạnh tranh với những đối thủ của mình. Người bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài thường than phiền về “sự không may” và những vướng mắc.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Ở đây, chúng tôi sử dụng những câu hỏi mà ông đã dùng để đánh giá mối quan hệ của 1.000 giám đốc Mỹ với những sự kiện tự nhiên. Các câu trả lời đã cho thấy giữa các vùng địa lý có sự khác biệt rất lớn. Những câu hỏi này được cho dưới dạng lựa chọn; những giám đốc được hỏi sẽ lựa chọn phương án mà mình cho là phản ánh đúng thực tế nhất. Cặp câu hỏi đầu tiên như sau:

- A. Để có được thành công lớn, chúng ta phải làm việc chăm chỉ, may mắn chỉ là yếu tố rất nhỏ hay yếu tố này hầu như không có một ý nghĩa nào cả.
- B. Để có một công việc tốt có nghĩa là phải biết lựa chọn/ xuất hiện đúng lúc và đúng chỗ.

Hình 15.8 cho thấy phần trăm số người được hỏi chọn phương án A, có nghĩa là không bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài. Kết quả thu được rất phù hợp với những gì chúng ta đã nhận thấy - đàn ông thì tin rằng phần lớn những thành công mà họ có được là từ chính bản thân họ. Phụ nữ dường như bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài nhiều hơn.

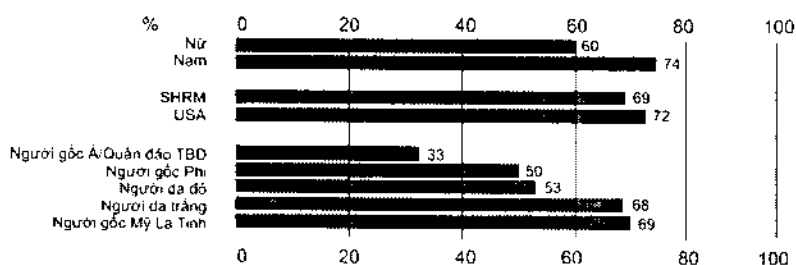
Các chuyên gia quản lý nhân lực ít bị chi phối bởi những yếu tố bên trong so với các giám đốc Mỹ, 68% so với 72%. Có thể điều này xuất phát từ yêu cầu công việc phải tư vấn một cách rộng khắp và “giúp đỡ” mọi người chứ không phải là ra lệnh cho họ. Có lẽ họ đã được tư vấn cả những trường hợp đối xử bất công với những người thuộc các tộc người thiểu số. Tuy nhiên sự khác biệt này là rất nhỏ. Nữ chuyên gia về nhân lực bị chi phối nhiều hơn bởi những yếu tố bên ngoài, 60% so với 74%. Phụ nữ thường cho rằng sự nghiệp

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

của họ phụ thuộc rất nhiều vào việc họ có được yêu quý hay không và cả những phản hồi không thể đoán trước của nam giới. Về cơ bản thì những người nói tiếng Tây Ban Nha bị chi phối bởi những yếu tố bên trong nhiều hơn những người Cáp-ca, điều này phản ánh đúng truyền thống anh hùng của những người đàn ông mạnh mẽ. Nhưng những người châu Á và người Mỹ bản địa, cũng giống nền văn hóa của họ, bị chi phối nhiều bởi những yếu tố bên ngoài (65%) và đây có thể là vấn đề thẩm mỹ hơn là vấn đề về sự áp bức, điều này là phổ biến trên toàn thế giới.

Hình 15.8. Điều khiển bên trong và điều khiển bên ngoài

Phần trăm số người được hỏi (hoàn toàn) đồng ý rằng thành công là kết quả của sự làm việc chăm chỉ



Những nhóm tộc người thiểu số thường bị chỉ trích trong bất kỳ việc gì mà họ làm: vì đã “quá tự cao tự đại” nếu không bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài, hoặc đã “quá thụ động” và lặng lẽ nếu bị chi phối bởi những yếu tố bên trong. Phụ nữ cũng thường bị rơi vào tình trạng này. Với “bản chất” hòa nhã, phụ nữ dễ làm cho nam giới bức mình nếu họ là người chịu tác động bên trong hay người quyết đoán. Thậm

chỉ ngay cả trên cương vị là người quản lý nhân lực, họ vẫn cảm thấy không an tâm và thường thụ động trước những tình huống bên ngoài và những sự việc ngẫu nhiên không thể đoán trước. Đây chính là lý do khiến họ bị trả lương cũng như có địa vị thấp hơn.

Phải sắp xếp thời gian như thế nào ở Mỹ?

Vì các giám đốc người Mỹ phải kết hợp công việc kinh doanh của mình nên họ cần phải sắp xếp thời gian một cách hợp lý. Cũng giống như các nền văn hóa khác nhau có những nhận định khác nhau trong mối quan hệ giữa người với người, những người này cũng có những cách tiếp cận thời gian khác nhau.

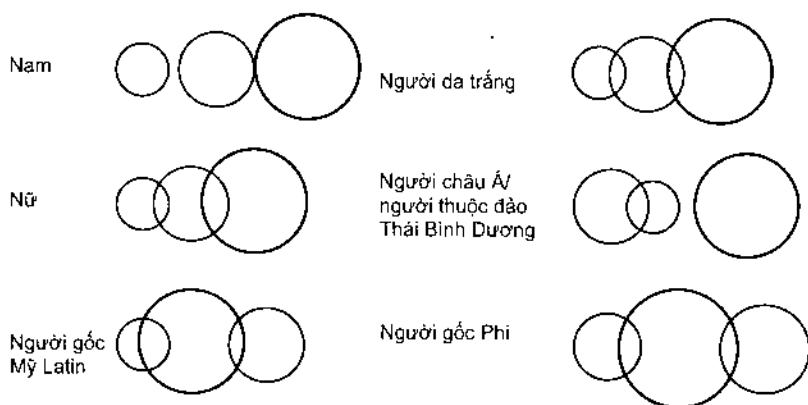
Định hướng này là về tầm quan trọng tương quan của một nền văn hóa đối với quá khứ, hiện tại và tương lai. Thánh Augustine trong cuốn *Những tuyên ngôn* của mình đã chỉ ra rằng thời gian xét trên phương diện là một hiện tượng chủ quan thì không giống như thời gian trên lý thuyết. Theo lý thuyết, chúng ta không thể biết được tương lai vì tương lai chưa xảy ra còn quá khứ cũng không thấy được. Chúng ta có thể có những hồi ức dù chỉ là một phần hồi ức hay đã có sự lựa chọn, nhưng quá khứ đã qua rồi. Thứ duy nhất tồn tại chính là hiện tại, hiện tại cũng là con đường duy nhất để trở về quá khứ hay đi tới tương lai. Thánh Augustine cũng viết: “Vì thế mà hiện tại có ba chiều: là hiện tại của quá khứ, là hiện tại của hiện tại, là hiện tại tương lai.”

Câu hỏi được đưa ra ở đây chính là bài kiểm tra vòng tròn của Tom Cottle đã được nhắc đến ở đầu cuốn sách, nhưng

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

trong Hình 15.9 những vòng tròn này đã thay đổi theo các nhóm tộc người thiểu số và các nhóm sắc tộc khác nhau.

Hình 15.9. Quá khứ, hiện tại, tương lai



Khi kích cỡ các vòng tròn của nam và nữ chênh lệch không đáng kể thì mức độ giao nhau giữa các vòng tròn lại rất khác nhau. Trên thực tế đây chính là sự khác biệt đáng chú ý nhất ở chương này. Đàn ông thường tư duy một cách tuần tự từ quá khứ cho tới hiện tại rồi tương lai như thể chúng xảy ra theo một đường thẳng giống như một đoàn tàu hay chuyển động của một chiếc đồng hồ kỹ thuật số. Phụ nữ thì nghĩ về quá khứ, hiện tại, tương lai như thể chúng xảy ra cùng một lúc và trong tâm trí của họ, chúng là những quá trình diễn ra song song, có tác động qua lại với nhau. Xét về, khía cạnh này, phụ nữ quá khác biệt so với nam giới, nguyên nhân có lẽ là do chưa có một trường hợp

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

xấu nào xảy ra đưa họ đến những cách suy nghĩ theo một tuần tự.

Đặc trưng rất điển hình này trong cách suy nghĩ của phụ nữ không phải là chủ đề đem ra để trách mắng hay điều cốt; bởi chúng ta vẫn chưa xác định được mức độ phân chia như thế nào. Nhưng đặc trưng này cũng thấy ít nhất thì phụ nữ Mỹ có định hướng và khả năng thống nhất với nhau, điều mà hầu hết đàn ông đều không có. Và điều này đặt ra một câu hỏi thú vị là liệu họ có giỏi trong việc giải quyết những khó khăn hay không, chẳng hạn như việc kết hợp hai giá trị khác nhau một cách hợp lý. Rõ ràng đây sẽ là giả thuyết thử nghiệm tiếp theo của chúng ta. Phụ nữ, những người thường là đối tượng của những yêu cầu của đàn ông và trẻ em, có thể sẽ giỏi hơn trong việc đáp lại nhiều yêu cầu cùng một lúc.

Từ biểu đồ các hình tròn trên ta có thể thấy phụ nữ rất giống với người Mỹ gốc châu Á trong việc định hướng về thời gian và thực sự gần với nền văn hóa của người Nhật và người Đông Nam Á nói chung. Dựa vào báo cáo gần đây của Nancy Adler với số điểm rất cao về sự hài lòng của phụ nữ Bắc Mỹ dành cho phụ nữ Đông Nam Á và Mỹ Latin, chúng ta có thể nhận thấy là những phụ nữ làm việc ở nước ngoài có nhiều điểm tương đồng trong cách nghĩ cũng như có một số thuận lợi.

Các nhóm người thiểu số thường là đối tượng chịu sự đối xử phân biệt nhiều nhất chẳng hạn như những người nói tiếng Tây Ban Nha hay những người da đen, dù hiện tại mới là điều quan trọng nhất. Điều này đã cho thấy một mong

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

uốc rất lớn trong việc “xoá bỏ bất công” và sự thiếu kiên nhẫn khi quá trình giải phóng diễn ra chậm. Nhưng nếu không tìm hiểu kỹ hơn, chúng tôi cũng không dám chắc về điều này.

Tính đa dạng chức năng

Mặc dù không quá khác biệt như giữa các quốc gia, nhưng sự khác biệt giữa các vùng chức năng cũng tương đối lớn và diễn ra ở nhiều nơi.

Một giám đốc của công ty đa quốc gia tại Hà Lan, Công ty Philips, đã từng cho chúng tôi biết rằng vào những năm 1980, công ty này là một công ty nổi tiếng với những hoạt động phát triển và nghiên cứu nổi bật (chẳng hạn như sáng chế ra những chiếc cassette nhỏ, hệ thống Video 2000 và công nghệ làm đĩa compact cơ bản, v.v...) cùng với hoạt động bán hàng và tiếp thị rất ấn tượng. Thế nhưng dù có đạt được những thành tích tuyệt vời như vậy, đầu những năm 1990, Philips đã gần như phá sản trong một số lĩnh vực kinh doanh quan trọng. Theo vị giám đốc này, vấn đề ở đây chính là việc bộ phận sản xuất, bộ phận marketing và bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm đã không phối hợp tốt với nhau.

Chúng ta hãy cùng nhau xem xét nền y học phương Tây. Các sản phẩm y học có vẻ như có tác dụng rất tốt, nhưng với khoảng trên 1.000 căn bệnh kiểu bệnh đường ruột, nhiều bệnh nhân đã quay ra dùng phương pháp điều trị tổng hợp (chẳng hạn như phép chữa vi lượng đồng cân) dù hiệu quả

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

của những phương pháp này trên thực tế vẫn chưa được xác nhận. Theo y học phương Tây, cái được gọi là “tác dụng phụ” chính là sự chuyển đổi từ triệu chứng này sang triệu chứng khác.

Văn hóa phương Tây chú trọng đến sự khác biệt giữa các chức năng hơn là việc kết hợp giữa các chức năng đó. Chúng ta nghe nói nhiều đến “sự phân chia lao động” nhưng hầu như không nghe tới sự kết hợp giữa chúng.

Tập đoàn Trompenaars Hampden-Turner đã dùng các cuộc hội thảo để nêu bật sự khác biệt chức năng này. Trong một trường hợp, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu một công ty hóa chất rất lớn đang gặp phải vấn đề khi đưa ra sản phẩm mới do sự thiếu liên kết giữa các phòng chức năng. Một số lời nhận xét từ ba phòng này đã cho ta thấy vấn đề mà họ gặp phải:

Bộ phận Marketing: Nếu như phòng sản xuất biết phối hợp các hoạt động với nhau, chúng tôi đã có thể phục vụ khách hàng tốt hơn và nhanh hơn. Họ mất quá nhiều thời gian để tái điều chỉnh cơ cấu sản xuất.

Bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm: Những người ở phòng marketing nhìn chung và lực lượng bán hàng của họ nói riêng đã bán sản phẩm trước khi chúng được kiểm tra một cách kỹ lưỡng. Họ đã tìm hiểu thị trường một cách vội vàng và đưa ra chất lượng không đảm bảo và nếu sản phẩm chưa đạt mức tiêu chuẩn thì chúng tôi lại phải chịu trách nhiệm.

Bộ phận sản xuất: Cả bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm và bộ phận marketing đều không đưa ra được vấn đề mà chúng tôi

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

gặp phải. Chúng tôi liên tục phải chịu áp lực từ cả hai phía để đẩy nhanh tốc độ sản xuất. Khi chúng tôi không gặp phải vấn đề kỹ thuật thì lại gặp phải vấn đề xã hội...

Bộ phận marketing: Tất nhiên chúng tôi đã gây sức ép cho phòng sản xuất. Nhưng nếu không làm thế thì bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm và bộ phận sản xuất sẽ không bao giờ phối hợp cùng nhau.

Bộ phận sản xuất: Tại sao chúng tôi lại không xây dựng một lực lượng nhân viên đa chức năng? Vấn đề ở đây chỉ là thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban. Thường thì bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm và bộ phận marketing có thông tin mà chúng tôi không có.

Bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm: Để có thể đưa ra những sáng kiến mới chúng tôi cần làm việc độc lập. Trong khi chúng tôi thường xuyên bị yêu cầu phải khắc phục những vấn đề về sản phẩm. Để đứng đầu thị trường, chúng tôi cần đẩy mạnh công nghệ.

Hầu hết mọi người đều đồng ý với những nhận xét trên. Việc các phòng ban có sự bất đồng về chức năng như thế một phần là do loại hình công ty và cách thức tổ chức của công ty đó. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy sự không phối hợp được giữa các phòng chức năng còn có nguyên nhân sâu xa về văn hóa. Để tránh ảnh hưởng do sự khác biệt về dân tộc, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu những bất đồng trên chỉ với những người Mỹ. Tuy nhiên, nghiên cứu sâu hơn cho thấy sự bất đồng này xảy ra trong cùng dân tộc. Hình 15.10 cho ta thấy một số sự khác biệt đáng kể.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Hình 15.10. Sự đa dạng chức năng

Đa dạng hóa chức năng	Tính phổ biến - tính đặc thù	Tính cá nhân - tính cộng đồng	Tính trung lập- để xúc động	Tính cụ thể - tính phổ biến	Thành công - Danh nghĩa	Chịu tác động bên trong - bên ngoài
Nhân lực	78	42	56	67	54	52
Sản xuất	63	52	54	78	72	59
Tài chính	76	51	62	76	63	62
Nghiên cứu và phát triển sản phẩm	74	52	60	66	78	69
Marketing	53	61	57	79	82	80
Luật	79	56	62	72	55	65
Quản lý	64	32	72	75	80	49
Vấn đề xã hội	53	81	58	92	38	42

Tính phổ biến - tính đặc thù

Những giám đốc về nhân lực, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, tài chính và pháp luật là những người đạt điểm số về tính phổ biến cao nhất. Việc tuân theo những quy tắc này là một xuất phát điểm rõ ràng với những nhân viên phòng nhân sự. Đối với họ nó giống như một biện pháp chống lại những yêu cầu mang tính đặc thù của lực lượng lao động.

Mặt khác, chúng ta nhận thấy bộ phận marketing (cả bộ phận bán hàng), sản xuất và các vấn đề xã hội có điểm số

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

mang tính cá nhân cao trong khi bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm, luật và tài chính có điểm số về tính phổ biến cao.

Đây chính là một trong những thách thức chính cần được giải quyết trong kinh doanh của người phương Tây. Những nhân viên bán hàng và marketing cần học đặc tính phổ biến của những nhân viên tại bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm và nhân viên chịu trách nhiệm về luật để có thể thay đổi cho phù hợp với những yêu cầu cụ thể của thị trường.

Tính cá nhân - tính cộng đồng

Chúng tôi đã nghĩ rằng điểm về tính cá nhân của những người trong bộ phận marketing và điểm về tính cộng đồng của những người trong bộ phận quản lý, sản xuất và nhân lực cao. Kết quả thu được đã minh chứng cho điều này. Tuy nhiên, điểm về tính cá nhân cao nhất lại thuộc về những nhân viên làm công việc xã hội. Những nhân viên thuộc phòng tài chính, phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm và phòng luật có điểm trung bình.

Tính trung lập - tính dễ xúc động

Số liệu mà chúng tôi thu được cho thấy tính trung lập của một nền văn hóa chức năng được thể hiện rõ nhất ở những nhân viên tài chính và nhân viên nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Không mấy ngạc nhiên khi người dễ thể hiện tình cảm chính là những nhân viên làm việc tại bộ phận marketing (đặc biệt là bộ phận bán hàng) và bộ phận sản xuất. Những người trung lập nhất là những nhân viên quản lý. Điều này

một phần là do tỷ lệ nữ giới tham gia cuộc nghiên cứu làm việc tại bộ phận này là cao nhất. Như đã nói ở trước, nữ nhân viên quản lý cần phải tránh để rơi vào những cái bẫy của đàn ông nên chỉ những chuyên gia giỏi mới áp dụng những phương pháp tình cảm hơn là thể hiện tình cảm.

Tính riêng biệt - tính phổ biến

Xét về tính riêng biệt, đạt điểm số cao nhất là những nhân viên marketing, sản xuất và chịu trách nhiệm về những vấn đề xã hội, trong khi nhóm nhân lực và nghiên cứu phát triển sản phẩm lại hoàn toàn phổ biến trong cách tiếp cận của họ. Điều này dường như minh chứng cho một sự thật là những nhân viên này luôn đồng ý với các khách hàng của họ (liên quan đến nhân lực) và các ý tưởng (nghiên cứu và phát triển sản phẩm). Nếu bạn làm ngược lại thì đây là vấn đề của cá nhân bạn mà sẽ làm bạn mất thể diện. Những nhân viên marketing thường có những suy nghĩ rất thoáng nên họ có thể dễ dàng nắm bắt được những yêu cầu của bạn, hoặc nếu không thì cũng không vấn đề gì “hãy nghĩ kỹ hơn”.

Thành tựu - danh tiếng

Khi xét về cấp bậc, chúng ta nhận thấy những người thành công nhất chính là những người làm việc marketing và sản xuất, trong khi cấp bậc dường như có liên quan nhiều hơn tới những tiêu chí dựa trên danh tiếng như chức vụ và những vấn đề mang tính cá nhân khác như tuổi tác, giới tính, v.v... trong lĩnh vực liên quan đến luật pháp, nhân lực và các vấn đề xã hội.

Điều khiển từ bên trong - bên ngoài

Dù điểm số về khía cạnh này của những nhân viên marketing và nhân viên bán hàng là ngang nhau, chúng ta vẫn nhận thấy những nhân viên marketing đạt điểm về sự tự điều khiển cao nhất trong khi điểm về định hướng bên ngoài của những nhân viên bán hàng lại thấp nhất (41 điểm). Nhân viên marketing giống nhân viên nghiên cứu phát triển sản phẩm về phương diện không bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài trong khi những nhân viên quản lý lại giống nhân viên bán hàng và nhân viên chịu trách nhiệm về vấn đề xã hội xét trên phương diện bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài hay yếu tố khác. Các nhân viên chịu trách nhiệm về luật, tài chính, các vấn đề xã hội và sản xuất đạt điểm số ở mức trung bình. Điều này không mấy ngạc nhiên nếu chúng ta biết rằng điều quan trọng khi bán hàng là phải nhìn thấu được những yêu cầu của khách hàng. Mặt khác, công việc marketing vẫn giữ một khoảng cách với những khách hàng thực thụ và nó liên quan nhiều đến việc tìm hiểu những mảng thị trường, sự kết hợp giữa sản phẩm/thị trường và “mạng lưới bán hàng” hơn là thực tế.

Định hướng thời gian

Tiêu chí cuối cùng liên quan đến thời gian. Và ở đây có những sự khác biệt rất thú vị. Từ Hình 15.11 chúng ta có thể nhận thấy những nhân viên marketing có cùng một định hướng thiên về tương lai, họ không quan tâm tới quá khứ. Còn đối với nhân viên nghiên cứu và phát triển sản phẩm, chúng ta nhận thấy ở họ một sự kết hợp một phần tương đối

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

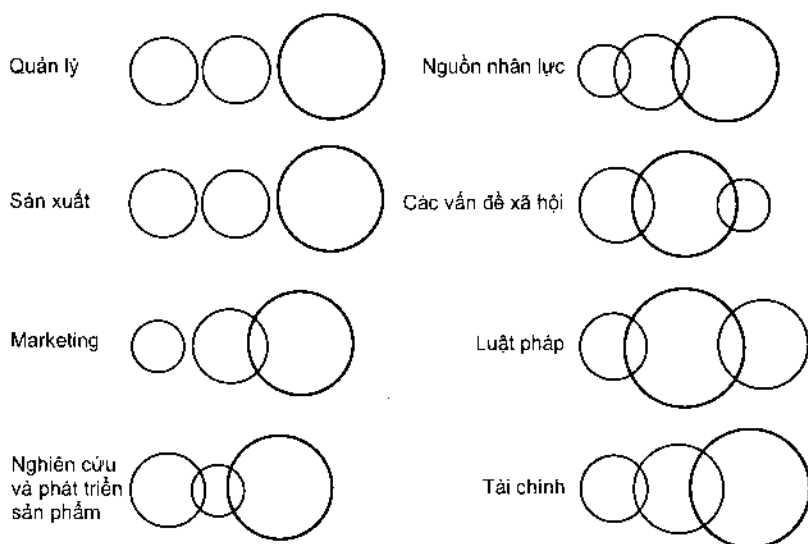
lớn tương lai với một phần tương đối nhỏ hiện tại và một phần tương đối lớn quá khứ. Đường như bộ phận này tạo ra tương lai cho công ty thông qua kinh nghiệm và kiến thức tích lũy trong quá khứ. Những nhân viên quản lý và chịu trách nhiệm về các vấn đề xã hội có định hướng thời gian chủ yếu thiên về hiện tại với một phần tương đối nhỏ tương lai. Hai nhóm phòng ban cuối cùng này tiếp cận thời gian theo một cách tuần tự, thể hiện qua phần giao nhau tương đối nhỏ giữa các đường tròn. Vấn đề đã trở thành vấn đề hiện tại và cần được giải quyết ngay và sẽ tốt hơn nếu được giải quyết ngay hôm qua. Những nhân viên về quản lý nhân lực dường như cân bằng nhất xét về khía cạnh định hướng thời gian và đi liền với sự cân bằng này là tính đồng bộ được thể hiện qua phần giao nhau rất lớn giữa các đường tròn.

Một trong những nền văn hóa mang tính phổ biến cao nhất chính là nền văn hóa của các phương tiện giao thông và được phẩm - bạn có muốn họ bỏ qua những quy tắc này không? Có ngạc nhiên không khi các trường đại học và ngành công nghiệp sản xuất thuốc lá mang tính cá nhân cao trong khi chính phủ và ngành khai khoáng lại thiên về tính cộng đồng nhiều hơn?

Có một sự khác biệt rất lớn giữa tính phổ biến và tính đặc thù. Những người làm việc trong lĩnh vực y tế (chẳng hạn như bệnh viện), trong các trường đại học và ngành được nghiêng về tính phổ biến nhiều hơn xét trên phương diện này, trong khi những người thuộc công nghiệp sản xuất chất tẩy, thuốc lá và công nghiệp dệt dường như thiên về tính cá nhân nhiều hơn.

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

Hình 15.11. Quá khứ, hiện tại, tương lai



Hình 15.12. Đa dạng hóa trong công nghiệp

Công nghệ	Tính phổ biến - tính đặc thù	Tính cá nhân - tính cộng đồng	Tính trung lập - dễ xúc động	Tính cụ thể - tính phổ biến	Thành công - Danh nghĩa	Chịu tác động bên trong - bên ngoài	Quá khứ	Hiện tại	Tương lai
Xây dựng	25	69	56	44	36	36	1,5	2,0	2,1
Viễn thông	44	46	63	25	41	41	2,2	2,0	1,8
Ngân hàng/tài chính	60	65	56	53	41	41	2,2	1,9	2,0
Chính phủ	36	37	75	57	25	25	2,0	2,0	1,8
Trường đại học	56	55	45	57	56	56	2,3	1,9	2,1

CHÍNH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Không gian vũ trụ/tàu vũ trụ	60	46	49	60	61	61	1,9	2,1	1,9
Nước giải khát	53	55	41	35	56	56	2,2	1,8	2,0
Chất hóa học	50	50	56	35	56	56	2,0	2,0	1,9
Quần áo/đồ may mặc	47	37	25	38	33	33	2,2	2,1	1,7
Máy tính	53	50	49	57	51	51	1,9	2,1	1,9
Đồ điện tử	50	69	66	41	54	54	2,0	1,9	2,0
Đồ ăn/ đồ uống	41	75	59	47	61	61	1,7	1,9	2,0
Kim loại	38	50	41	60	44	44	1,7	1,9	2,1
Khai khoáng	67	69	33	75	49	49	1,7	2,1	2,0
Phương tiện (ô tô)	41	29	45	54	75	75	1,9	1,8	2,1
Dầu	41	46	37	25	36	36	2,2	2,0	1,8
Dược	63	50	59	55	56	56	1,9	2,0	2,0
Chất tẩy	36	29	37	36	41	41	1,7	2,1	2,0
Đồ chơi/đồ thể thao	75	25	37	51	61	61	1,9	2,1	1,9

Tính cá nhân dường như phát triển rất mạnh mẽ trong những ngành công nghiệp nơi mà nét tính cách này giúp tạo ra những sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, chẳng hạn như các trang phục trong các trường đại học. Lý do mà các công ty kinh doanh dầu và các ngành công nghiệp sản xuất ô tô, kim loại và chất hóa học thiên về định hướng cộng đồng là do việc chuyển đổi trang thiết bị sản xuất trong những ngành này là rất quan trọng. Các nhóm làm việc chính là tên gọi của hình thức này.

Những chuyên gia về y tế, về công nghiệp sản xuất quần áo và khai khoáng dường như có xu hướng thể hiện tình cảm nhiều hơn những đồng nghiệp của họ trong ngành

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

công nghiệp ô tô, phương tiện giao thông, máy tính và đồ điện tử. Không cần phải bàn luận thêm bởi vì điều này là rất hiển nhiên.

Bạn có muốn một nhân viên chính phủ, người chịu trách nhiệm về vấn đề thuế đối với chiếc xe ô tô của bạn, được thông báo đầy đủ về kế hoạch mang tính thiết thực trong khu vực mà bạn đang sống không? Và nếu bạn đang phát triển một mạch vi xử lý trong công nghiệp điện tử, liệu bạn có làm giống như những người trong nhà máy tính chế làm hay không? Rõ ràng là bạn sẽ có những định hướng khác họ. Chúng tôi nhận thấy ngành công nghiệp dầu và chất tẩy rửa, công nghiệp sản xuất tàu vũ trụ, y tế có định hướng phổ biến, trong khi chính phủ, công nghiệp sản xuất lương thực, viễn thông và điện tử có định hướng riêng biệt.

Khi phân tích cách thức mà các ngành công nghiệp khác nhau sử dụng để trao cấp bậc, chúng tôi nhận thấy ngành thiết bị giao thông, sản xuất tàu vũ trụ, thực phẩm và chính phủ có tỷ lệ những người thành công cao; trong khi ngành khai khoáng, dệt may, y tế và chất tẩy rửa dường như có những cấp bậc danh nghĩa nhiều hơn.

Sự khác biệt trong việc phạm vi điều khiển là rất quan trọng. Không mấy ngạc nhiên khi nhận thấy những nền văn hóa không bị chi phối bởi yếu tố bên trong được tìm thấy trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô và tàu vũ trụ, máy tính, thực phẩm. Trong khi đó, những nền văn hóa bị tác động bởi yếu tố bên ngoài hay yếu tố khác dường như tìm thấy nhiều hơn trong ngành sản xuất chất tẩy rửa (bộ phận marketing giữ vai trò chủ lực), khai khoáng, y tế và chính phủ.

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Sau cùng, chúng tôi nhận thấy những định hướng về thời gian thì rất khác nhau. Một số điều này là rất hiển nhiên. Phân tích những vòng tròn cho thấy ngành công nghiệp dệt, y tế và thuốc là có định hướng thời gian quá khứ. Công nghiệp máy tính, tàu vũ trụ và viễn thông dường như bị chi phối bởi hiện tại, theo đó quan niệm về sự thay đổi nhanh của môi trường có thể là một định hướng hợp lý. Những nền văn hóa có cách tiếp cận hướng tới tương lai chính là ngành chất tẩy rửa, thiết bị giao thông và ô tô: ở mức thấp hơn về công nghệ nhưng lại ở mức cao hơn do nhu cầu lập kế hoạch cho tương lai.

Khai thác cơ sở dữ liệu

Để tìm ra câu hỏi nguồn gốc nào dẫn tới những sự khác biệt giá trị, chúng tôi nhận thấy có tám nguồn gốc sâu xa: văn hóa quốc gia hay bản địa, loại hình công nghiệp, tôn giáo, nghề nghiệp hay chức năng, tuổi tác của những người được hỏi; các công ty, trình độ giáo dục và giới tính khác nhau. Chúng tôi đã tính được mức độ khác nhau tương đối (mức entropy thấp) giữa những nguyên nhân trên dựa trên sự phân loại này và cơ sở dữ liệu tổng thể. Chẳng hạn như, một người phụ nữ làm trong ngành công nghiệp năng lượng có khác gì so với một người Mỹ theo đạo Tin Lành? Liệu nền văn hóa quốc gia là yếu tố quan trọng nhất hay ít nhất dẫn tới những sự khác biệt này. Tầm quan trọng của những phân loại này tỷ lệ nghịch với chỉ số entropy của chúng và mỗi một phân loại đã được xếp hạng (xem Hình 15.13).

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

Hình 15.13. Tính đa dạng trong sự khác biệt các giá trị

Mức entropy	Tính phổ biến - tính đặc thù	Tính cá nhân - tính cộng đồng	Tính trung lập- dễ xúc động	Tính cụ thể - tính phổ biến	Thành công - Danh nghĩa	Chịu tác động bên trong - bên ngoài	Thời gian
Thấp nhất	Quốc gia	Quốc gia	Quốc gia	Quốc gia	Quốc gia	Quốc gia	Quốc gia
	Công nghệ	Tôn giáo	Công nghệ	Công nghệ	Công nghệ	Công nghệ	Công nghệ
	Tôn giáo	Công nghệ	Nghề nghiệp	Tôn giáo	Tôn giáo	Nghề nghiệp	Tôn giáo
	Nghề nghiệp	Giáo dục	Tôn giáo	Tuổi tác	Nghề nghiệp	Tôn giáo	Giáo dục
	Tuổi tác	Tuổi tác	Công ty	Giới tính	Tuổi tác	Giới tính	Nghề nghiệp
	Công ty	Giới tính	Tuổi tác	Giáo dục	Giáo dục	Tuổi tác	Tuổi tác
	Giáo dục	Nghề nghiệp	Giới tính	Nghề nghiệp	Công ty	Giáo dục	Giới tính
Cao nhất	Giới tính	Công ty	Giáo dục	Công ty	Giới tính	Công ty	Công ty

Nguồn gốc văn hóa quốc gia là nguyên nhân quan trọng nhất dẫn tới sự khác biệt trong mỗi tiêu chí. Tôn giáo có ảnh hưởng lớn tới tính phổ biến, tính cá nhân, tính riêng biệt và thành tựu đạt được. Chẳng hạn như người theo đạo Tin Lành coi cuốn Kinh Thánh như “Luật của Chúa”, là những điều khuyên dạy để cứu rỗi linh hồn. Nó hướng các cá nhân làm việc vì sự cứu giúp cho chính họ, hiến dâng công việc của mình cho Chúa, từ bỏ tất cả trừ những biểu tượng tôn giáo mang tính tự nhiên và đặc thù. Loại hình công nghiệp cũng rất quan trọng. Bạn đang ở trong một hệ thống sản xuất xử lý

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

liên tục hay đang thay đổi những dịch vụ phức tạp theo những khách hàng cụ thể? Công việc hay chức năng cũng tương đối có liên quan, còn tất cả những nguyên nhân như giới tính, giáo dục, tuổi tác hay công ty chỉ gây ra những khác biệt rất nhỏ.

Chúng ta không nên hiểu sai những kết luận này. Điều này có nghĩa là là nam giới hay nữ giới bây giờ không được xem như một lợi thế cạnh tranh đối với công ty, không có nghĩa là một công ty được thành lập và điều hành chủ yếu bởi phụ nữ thì sẽ không có được lợi thế cạnh tranh trong tương lai. Sự khác biệt trong công ty thấp không có nghĩa là văn hóa công ty không quan trọng. Nó chỉ mang ý nghĩa rằng, xét một cách chung chung, những sự khác biệt này là không mang tính hệ thống và thường có xu hướng loại bỏ lẫn nhau.

Ngay khi chúng ta vừa thay đổi hoàn cảnh thì những sự khác biệt lớn cũng bắt đầu xuất hiện. Văn hóa thường xuất hiện và biến mất khỏi tầm nhận thức của chúng ta, điều này phụ thuộc vào hoàn cảnh. Bất kỳ sự khác biệt nào thậm chí là nhỏ nhất cũng trở nên rất quan trọng khi lợi thế cạnh tranh tiếp tục tìm kiếm và những người mở đường được noi gương. Tôn giáo, sắc tộc và nhiều yếu tố khác có thể được kết hợp với nhau chẳng hạn như chính vì thế mà người Do thái gốc Mỹ thường làm việc trong ngành luật, y học, khoa học xã hội, phương tiện truyền thông, các trường đại học và ngành may mặc nhiều hơn những nhóm sắc tộc khác. Do trở thành một phần đông hoặc một phần nhỏ quan trọng trong những ngành nghề chính, những nền văn hóa đa dạng này đã củng cố được những giá trị quan trọng của chúng. Việc khai thác

Sự đa dạng chức năng sắc tộc, giới tính

dữ liệu của chúng tôi cho thấy chỉ những nền văn hóa quốc gia và những mẫu hình lớn thì nổi bật hơn những nền văn hóa nhỏ hơn, người ở độ tuổi nhất định mà thích nghi với xã hội cũng như những yêu cầu của công việc. Những kiểu mẫu lớn hơn thì cho nhiều giá trị một cách phù hợp hơn.

Kết luận chung

Chúng tôi muốn nhấn mạnh một điều rằng những số liệu mà chúng tôi đã đưa ra ở trên là số liệu trung bình của rất nhiều điểm số lấy được từ việc nghiên cứu một nhóm các quốc gia nhất định. Chương này và chương trước đã xem xét một số nguyên nhân dẫn đến sự khác biệt trong cùng một nền văn hóa. Chúng tôi nhận thấy rằng sự khác biệt sắc tộc trong một số xã hội như Nam Phi hay ở mức độ thấp hơn như Mỹ có thể ngang bằng với sự khác biệt giữa các quốc gia với nhau.

Chúng tôi cũng phân tích những nguyên nhân tiềm ẩn khác dẫn tới những sự khác biệt rất lớn giữa các quốc gia mà chúng tôi nghiên cứu chẳng hạn như giới tính, tuổi tác, cấp bậc, nền tảng chức năng và công nghiệp. Cuối cùng, chúng tôi cho rằng sự khác biệt trong việc định hướng các giá trị giữa các quốc gia chính là nguyên nhân cơ bản của sự đa dạng văn hóa, nhưng những nhân tố khác nêu trên cũng đóng vai trò quan trọng dẫn tới sự đa dạng mà chúng tôi đã nhận thấy trong văn hóa một quốc gia.

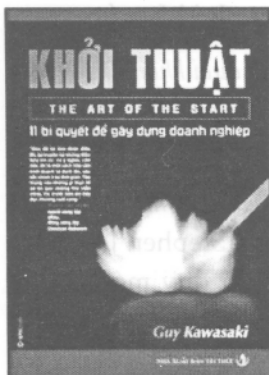
Những phân tích thống kê phức tạp có thể giúp xác định những yếu tố gây ra sự khác biệt lớn nhất trong những khía cạnh văn hóa mà chúng tôi đã đề cập. Thông tin thêm về

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

những phương pháp này có thể tìm thấy tại Trompenaars Hampden-Turner Group (xem Phụ lục 3).

Tài liệu tham khảo

1. Rotter, J.B., *Những mong muốn chung về sự củng cố trong điều khiển trong và điều khiển ngoài*, Tạp chí *Tâm lý*, số ra 609, 1996, trang 1-28.
2. Xem *Giới hạn cạnh tranh*, Nancy Adler (bản hiệu đính), Basil Blackwell, Oxford, 1994.



Khởi thuật

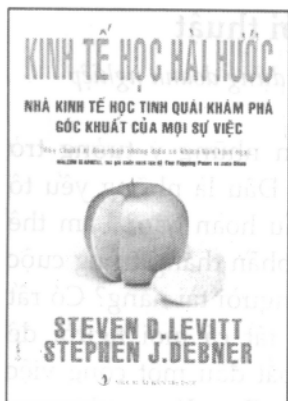
11 bí quyết gây dựng doanh nghiệp

Điều gì đã biến những ý tưởng trở thành hành động? Đây là những yếu tố của một sự bắt đầu hoàn hảo? Làm thế nào để bạn giành phần thắng trong cuộc chiến giữa những người tài năng? Có rất nhiều vấn đề mà tất cả mọi người đều phải đối mặt khi bắt đầu một công việc mới hay một sự nghiệp kinh doanh, và Guy Kawasaki, cựu chuyên gia marketing của tập đoàn máy tính Apple đã đưa ra câu trả lời thích đáng.

Khởi thuật sẽ cung cấp cho bạn những biện pháp thiết yếu để có thể thành lập công ty, ra mắt các sản phẩm và dịch vụ mới – dù bạn đang mơ ước có thể thành lập một tập đoàn máy tính như Microsoft hay một tổ chức phi lợi nhuận có thể làm thay đổi thế giới.

Cuốn sách cũng sẽ chỉ ra cho các nhà quản lý cách thức để phát huy những ý tưởng bắt đầu một sự nghiệp, giúp họ nuôi dưỡng những sự táo bạo và óc sáng tạo mà sự nghiệp kinh doanh của họ cần để tiến về phía trước. Kawasaki cung cấp cho độc giả các bài học được đúc rút từ kinh nghiệm của mình trong vai trò là một chiến lược gia nổi tiếng chuyên cung cấp các chỉ dẫn thiết yếu cho bất cứ ai trong giai đoạn khởi đầu sự nghiệp của họ từ một tập đoàn kinh doanh xuyên quốc gia đến những tổ chức hay giáo phái mang tầm quốc tế. Cuốn sách này sẽ đưa bạn vào một cuộc phiêu lưu mang tính nghệ thuật nhiều hơn là khoa học. Đó là nghệ thuật khởi đầu.

Sách do Alpha Books và NXB Tri Thức mua bản quyền của NXB Portfolio, một chi nhánh của Tập đoàn Penguin Group (USA) Inc..



Kinh tế học hài hước

Nhà kinh tế học tính quái khám phá góc khuất của mọi sự việc

Cuốn sách *Kinh tế học hài hước* của Levitt và đồng tác giả Stephen J. Dubner là điển hình cho lối tư duy mới của họ trong kinh tế. Bắt đầu cuốn sách bằng một số câu hỏi hài hước liên quan tới vấn đề sinh tử, hai tác giả đã bắt đầu

khám phá phần ẩn khuất của mọi vấn đề trong kinh tế, về các động cơ, cách con người giành được những thứ họ muốn. Dưới con mắt phân tích thông minh, tinh tường, các tác giả đã đưa ra và phân tích những ví dụ thực tế như vấn đề tài chính trong một chương trình bầu cử hay sự thật về những đại lý dịch vụ nhà đất để rồi đưa tác giả đến một kết luận rất ngạc nhiên và thú vị về những điều bí ẩn sau những hành động thường nhật của con người.

Kinh tế học hài hước đã hình thành nên tiền đề bất tuân thủ quy ước thông thường: Nếu chuẩn mực thể hiện cách chúng ta muốn thế giới vận động thì kinh tế học thể hiện sự vận động thực chất của thế giới. Quả đúng khi độc giả trên toàn thế giới đã bị hấp dẫn bởi cuốn sách này không chỉ ở chỗ nó đã giúp họ biết tới đủ mọi điều bí ẩn và nhiều câu chuyện để họ có thể tán gẫu với nhau mà còn ở chỗ nó còn có thể mang tới cho độc giả nhiều hơn thế. Đó chính là cách xác định lại thế giới quan của chúng ta trong xã hội hiện đại.

Sách do Alpha Books và NXB Tri Thức mua bản quyền của tổ chức William Morris Agency thông qua tổ chức đại diện The Tuttle-Mori Agency.

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC
53 Nguyễn Du - Hà Nội
ĐT: (84-4) 945 4661 - Fax: (84-4) 945 4660
E-mail: lienhe@nxbtrithuc.com.vn

CHINH PHỤC CÁC LÀN SÓNG VĂN HÓA

Chịu trách nhiệm xuất bản:
CHU HẢO

Biên tập : NGUYỄN BÍCH THUỶ
Trình bày : NGUYỄN THU HIỀN
Vẽ bìa : TRẦN VĂN PHƯƠNG
Sửa bản in : NGÔ HỒNG LY

Liên kết xuất bản: Công ty Sách Alpha
Địa chỉ: 25B12, Nam Đồng, phố Trần Hữu Tước, Hà Nội
Điện thoại/Fax: (04) 266 1393
Email: sales@alpha-book.com
Website: www.alpha-book.com

In 1.500 bản, khổ 14,5x20,5cm tại Công ty in Hữu Nghị. Giấy chấp nhận đăng ký kế hoạch xuất bản số 642-2006/CXB/02-06/TrT cấp ngày 12-12-2006. In xong và nộp lưu chiểu Quý IV năm 2006.

Tiếp theo tay gấp trước

+ Đưa ra các trường hợp điển hình để chỉ ra cách các nhà quản lý lường trước và dàn xếp thành công những tình huống khó khăn và tốn kém như thế nào.

+ Chỉ ra cách các nhà quản lý có thể chuẩn bị cho công ty của mình trước quá trình quốc tế hóa như thế nào.

Chinh phục các làn sóng văn hóa giúp bạn tìm ra con đường đến với thành công trong môi trường kinh doanh toàn cầu và có sự hiểu biết sâu rộng để vượt qua những trở ngại khác biệt về văn hóa.



FONS
TROMPENAAARS,

Giám đốc điều hành Tập đoàn Quản lý trí tuệ Trompenaars

Hampden-Turner, chi nhánh của mạng lưới KPMG quốc tế. Trompenaars đã tổ chức hơn 1.000 chương trình đào tạo giao thoa văn hóa tại 18 nước trên thế giới. Ông tốt nghiệp Tiến sĩ tại trường Quản lý Wharton thuộc Đại học Pennsylvania.



CHARLES
HAMPDEN-TURNER,

Chuyên gia cố vấn quản lý hàng đầu với bằng Tiến sĩ quản trị kinh doanh

tại Harvard. Tác giả của rất nhiều tác phẩm nổi tiếng trong đó có Maps of mind, đồng tác giả với Fons Trompenaar trong cuốn sách *The seven Cultures of Capitalism và Mastering the Infinite Game*.

Với hơn 50.000 bản được bán trong lần xuất bản đầu tiên, *Chinh phục các làn sóng văn hóa* xóa tan đi những quan niệm rằng chỉ có duy nhất một cách để quản lý và đây là cuốn sách đầu tiên chỉ cho những nhà quản lý chuyên nghiệp cách xây dựng những kỹ năng giao thoa văn hoá cần thiết trong môi trường kinh doanh toàn cầu hiện nay. Fons Trompenaars và đồng tác giả Charles Hampden-Turner khám phá ra 7 chiều hướng then chốt trong ứng xử tổ chức và cách thức để kết hợp hiệu quả 4 loại văn hoá tổ chức cơ bản với nhau.

Chinh phục các làn sóng văn hóa đã:

- ☛ Xóa bỏ khái niệm chỉ có “một cách tốt nhất” để quản lý và tổ chức;
- ☛ Mang lại cho người đọc một sự hiểu biết tốt hơn về nền văn hóa của chính họ và về những khác biệt văn hóa nói chung, bằng cách học xem làm thế nào để nhận biết và đối phó với những điều này trong kinh doanh;
- ☛ Cung cấp một vài nhận thức về văn hóa trong tình huống khó xử giữa “toàn cầu” với “địa phương” mà các tổ chức quốc tế đang gặp phải;

Được cập nhật với những nghiên cứu và phân tích mới nhất, *Chinh phục các làn sóng văn hóa* trở thành một cuốn cẩm nang hữu ích nhất dành cho bạn để đạt được những thành công trong một môi trường kinh doanh quốc tế mới.

Công ty Sách Alpha

25 B12 Nam Đồng, phố Trần Hữu Tước, Hà Nội

Tel/Fax (84-4) 266 1393

Email: sales@alpha-book.com

Website: www.alpha-book.com

Giá: 59.000đ