

GIAO TIẾP KINH DOANH TRONG MÔI TRƯỜNG ĐA VĂN HOÁ

Phạm Hương Thảo*

Quá trình toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới đang diễn ra với tốc độ ngày càng sâu và rộng, giúp các doanh nghiệp có thêm nhiều cơ hội làm việc với các nhân viên và đối tác đa văn hoá. Thực tế cho thấy nó có thể mang đến cho doanh nghiệp nhiều lợi ích gắn liền với những thử thách. Trong bài viết này, tác giả đi vào phân tích tính cấp thiết cần phải nghiên cứu lý luận và thực tiễn của hoạt động Giao tiếp Đa văn hoá – một trong những nội dung quan trọng của Quản trị Đa văn hoá; đồng thời giới thiệu một mô hình điển hình về Giao tiếp Đa văn hoá đang được các nhà quản lý trên thế giới quan tâm, từ đó đề xuất một số kỹ năng về Giao tiếp Đa văn hoá cho các nhà quản lý trong xu hướng toàn cầu hoá như là một gợi ý cho các nhà quản lý Việt Nam trong quá trình điều hành doanh nghiệp có liên quan đến sự đa dạng văn hoá.

1. Sự cần thiết phải nghiên cứu hoạt động quản trị đa văn hoá

Thế kỷ hai mốt là Thế kỷ Toàn cầu hoá, các giao dịch và hợp tác kinh doanh trên toàn thế giới đang được đẩy mạnh. Để thành công trong kinh doanh toàn cầu, ngày nay các nhà quản trị không thể thiếu kỹ năng Quản trị Đa văn hoá. Bởi trong thế kỷ 21, danh giới thị trường của các doanh nghiệp đã được mở rộng ra toàn thế giới; các đối tác, khách hàng, nhân viên của doanh nghiệp có thể đến từ mọi vùng miền trên toàn trái đất. Vì vậy, tìm hiểu các giá trị và biết cách giao tiếp với họ

mới có thể quản lý, bán hàng và đáp ứng nhu cầu của họ. Điều này đặt ra một thách thức với các nhà quản lý, bởi họ không chỉ phát triển hoạt động kinh doanh nội địa và toàn cầu mà họ còn phải quản lý nguồn nhân sự đa văn hoá; trong đó, các cá nhân đến từ các nền văn hoá khác nhau có sự khác biệt đối với các quan niệm về hệ thống các chuẩn mực, giá trị và niềm tin của các cá nhân; bên cạnh đó, chưa kể đến mức độ khác nhau của kiến thức, giáo dục và kinh nghiệm của các cá nhân khác nhau trong tổ chức. Nếu các nhà quản lý không tiến hành quản lý sự khác biệt về văn hoá, đây có thể là một yếu tố tiềm tàng phá huỷ mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, đối tác do những hiểu lầm, thậm chí có thể dẫn đến thất bại trong hoạt động kinh doanh. Vì vậy, nâng cao nhận thức về văn hoá là một yêu cầu cấp thiết đối với các nhà quản trị trong bối cảnh toàn cầu hoá nhằm tìm hiểu cách thức tốt nhất để giao tiếp với các cá nhân và đối tác kinh doanh toàn cầu, tăng cường sự hiểu biết và tôn trọng giữa các nền văn hoá, hạn chế được tối đa những mâu thuẫn và xung đột không đáng có trong quá trình giao thoa văn hoá.

Sau thời kỳ đổi mới và mở cửa, Việt Nam đang đón nhận ngày càng nhiều cơ hội tiếp xúc với bạn bè, đối tác, khách hàng trên thế giới, và cùng với việc gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), Việt Nam đang hoàn chỉnh việc hội nhập với nền kinh tế thế giới trong một xu thế toàn cầu hoá. Xu thế này đặt ra yêu cầu với các nhà quản lý Việt Nam không chỉ cần thiết phải trang bị những

* Phạm Hương Thảo, Thạc sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân.

kiến thức và kỹ năng quản trị đơn thuần mà còn phải học cách quản lý doanh nghiệp trong bối cảnh đa văn hoá, trong đó quản trị hoạt động Giao tiếp Đa văn hoá là một trong những nội dung khá quan trọng. Bên cạnh những thách thức trong hoạt động kinh doanh toàn cầu, sự đa dạng văn hoá trong hoạt động kinh doanh toàn cầu có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Vì vậy, nếu biết khám phá và khai thác những lợi thế này có thể giúp gia tăng các giá trị cho doanh nghiệp. Về bản chất văn hoá được định nghĩa như sau: *“Văn hoá là toàn bộ các giá trị vật chất và tinh thần mà con người đã tạo ra trong quá trình lịch sử và được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, nó được các thành viên trong cùng một cộng đồng tôn trọng và thực hiện theo”* Như vậy, trên nền tảng của việc nghiên cứu văn hoá, con người đến từ các nền văn hoá khác nhau có thể chia sẻ với nhau những khái niệm cơ bản liên quan đến văn hoá như: các tập quán, thói quen, ngôn ngữ, hệ thống các giá trị... Nhưng các nền văn hoá khác nhau lại có phương pháp tư duy, quan điểm nhìn nhận, đánh giá cùng một giá trị khác nhau. Chẳng hạn có hành vi được nền văn hoá này chấp nhận và duy trì nhưng hành vi ấy lại không được chấp nhận ở nền văn hoá khác; mỗi nền văn hoá xây dựng hệ thống các giá trị, chuẩn mực, niềm tin tạo nên nếp suy nghĩ và cảm nhận, cách hành xử chung trong cộng đồng của họ mà người thuộc cộng đồng khác không dễ gì hiểu được.

Những tác động của sự đa dạng văn hoá đã và đang đặt ra yêu cầu đối với các nhà quản lý về tính cấp thiết trong việc nâng cao kiến thức và kinh nghiệm về hoạt động quản trị đa văn hoá như: Tìm hiểu, chuẩn bị và đưa ra các chính sách hợp lý để ngăn chặn hoặc giảm thiểu các tác động tiêu cực của các xung đột văn hoá trong hoạt động kinh doanh quốc

tế; tạo điều kiện cho các chuyên gia, các kỹ thuật viên hoặc lao động nước ngoài làm quen và thích nghi được với nền văn hoá của quốc gia họ sang làm việc. Cùng với việc trang bị những kiến thức cần thiết về quản trị đa văn hoá và xử lý các vấn đề thực tiễn một cách phù hợp, các doanh nghiệp có tính đa dạng về văn hoá thậm chí còn có thể thêm nhiều cơ hội để tích lũy kinh nghiệm để quản trị nguồn nhân lực đa dạng văn hoá một cách có hiệu quả, biến đặc điểm đa dạng văn hoá thành nguồn lực và thế mạnh của mình trong hoạt động kinh doanh quốc tế.

Sự phát triển của quá trình toàn cầu hoá nền kinh tế tạo ra nhiều cơ hội cũng như thách thức cho các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế; từ đó hình thành nhu cầu ngày càng cao về đào tạo nâng cao nhận thức Quản trị Đa văn hoá. Mục đích của hoạt động đào tạo này nhằm thu hẹp khoảng cách giữa các nền văn hoá, giảm thiểu những tương tác tiêu cực như cú sốc văn hoá; tăng cường kiến thức và kinh nghiệm cho các nhà quản lý giúp các nhà quản lý thực hiện thành công và có hiệu quả các hoạt động quản lý giao thoa với các nền văn hoá khác. Các nghiên cứu cho thấy rằng ở Châu Âu và Mỹ, có khoảng 50-75% các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế cung cấp dịch vụ đào tạo nâng cao nhận thức quản trị đa văn hoá cho các nhà quản lý của họ. Những khoá học này nhằm trang bị kiến thức và kỹ năng về: giao tiếp đa văn hoá, đàm phán quốc tế và làm việc trong các nhóm đa văn hoá.

Trong bối cảnh toàn cầu hoá, các nhà quản lý đã và đang phải gánh vác trách nhiệm quản trị khó khăn, phức tạp và thách thức hơn. Vai trò của nhà quản lý gắn kết chặt chẽ với nhiệm vụ thích ứng sự đa dạng và xung đột của văn hoá trong giao tiếp kinh doanh. Quản trị Đa văn hoá được Adler định nghĩa như

sau: “Nghiên cứu con người trong các tổ chức trên toàn thế giới, mô tả hành vi tổ chức thông qua các quốc gia và các nền văn hoá. Quan trọng hơn, nó nghiên cứu nhằm tìm hiểu và thúc đẩy mối quan hệ tương tác giữa các đồng nghiệp, khách hàng và đối tác đến từ các quốc gia và các nền văn hoá khác nhau. Nó mở rộng phạm vi quản trị của các nhà quản lý doanh nghiệp từ trong nước tới phạm vi quốc tế; trong đó bao gồm cả sự đa dạng về văn hoá”

Ngày nay, Quản trị Đa văn hoá được coi như chiến lược để giải quyết những mâu thuẫn do sự khác biệt văn hoá. Các doanh nghiệp hoạt động quốc tế và các nhà quản lý của họ; mặc dù có kinh nghiệm quản trị kinh doanh quốc tế không có nghĩa là không có thể mắc những sai lầm trong việc quản lý phức tạp mối quan hệ văn hoá với nhân viên, khách hàng, đối tác và nhà cung cấp. Nếu nhà quản lý và doanh nghiệp của họ không thúc đẩy tổ chức chủ động trong việc đối mặt với các vấn đề liên quan đến tính đa dạng của văn hoá một cách hiệu quả, có thể có những tác động tiêu cực trong hoạt động giao tiếp giữa các thành viên trong tổ chức và hơn hết nó còn có khả năng tác động xấu đến thương hiệu và sự thành công của tổ chức cả trong nước và quốc tế.

2. Giao tiếp đa văn hoá và các rào cản

Một trong những kỹ năng quan trọng nhất của nhà quản lý là khả năng giao tiếp hiệu quả. Thực tế hiện nay là có rất nhiều nhà quản lý có liên quan đến quản lý nguồn nhân lực có đặc điểm đa dạng văn hoá (làm việc trong hoặc lãnh đạo nhóm đa văn hoá) hoặc tham gia vào các đàm phán với các nhà quản trị kinh doanh quốc tế khác. Các kiến thức và kỹ năng giao tiếp đa văn hoá phải đủ để đảm

bảo các nhà quản lý có thể sống và làm việc trong một xã hội đa sắc tộc, đa ngôn ngữ và đa quy tắc. Giao tiếp đa văn hoá tập trung vào hành vi con người từ các nền văn hoá đa dạng giao tiếp với nhau thông qua ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Phát triển kiến thức và kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân và tương tác giữa các nền văn hoá rất quan trọng; vì hiểu biết về văn hoá sẽ tạo cơ sở vững chắc tác động đến sự thành công hay thất bại của quá trình giao tiếp. Có được kết quả giao tiếp tốt giữa những người đến từ các nền văn hoá khác nhau thực sự không đơn giản. Các cá nhân đến từ các nền văn hoá khác nhau cũng khác nhau về quan điểm, cách tư duy và hành xử khi nhìn nhận cùng một sự vật, hiện tượng. Bên cạnh đó, khi ngôn ngữ khác nhau, thông dịch ngôn ngữ được sử dụng trong giao tiếp cũng góp phần gia tăng mức độ hiểu nhầm, xung đột trong giao tiếp. Dưới tác động quan trọng của Giao tiếp Đa văn hoá vào hoạt động kinh doanh; lĩnh vực Giao tiếp Đa văn hoá đang trở thành một lĩnh vực nghiên cứu toàn cầu. Trong đó, đương nhiên hành vi giao tiếp của các nhà quản lý chịu tác động lớn nhất bởi nền tảng văn hoá của chính họ.

Trong thực tế, Giao tiếp Đa văn hoá thường gặp một số rào cản sau đây:

a) Rào cản về ngôn ngữ:

Không phải tất cả các quốc gia trên thế giới đều sử dụng tiếng Anh làm ngôn ngữ trong hoạt động kinh doanh của họ. Thậm chí, nếu họ có sử dụng tiếng Anh như là một ngôn ngữ thứ 2 sau tiếng mẹ đẻ của họ trong các hoạt động kinh doanh, nhưng cùng một từ tiếng Anh có thể có nhiều nghĩa khác nhau, vì vậy việc sử dụng từ ngữ không đúng ngữ cảnh có thể dẫn đến việc hiểu nhầm nội dung. Một nhà nghiên cứu đã nói rằng người Anh và người Mỹ bị phân cách bởi một tiếng nói

chung. Điều đó cũng có nghĩa là việc dùng cùng một thứ ngôn ngữ trong giao tiếp không có nghĩa là đã chung tiếng nói. Đặc biệt trong kinh doanh toàn cầu, điều này lại càng đúng vì trong các bên tham gia có ít nhất một người mà tiếng mẹ đẻ của họ khác với ngôn ngữ mà họ đang nói; do đó có ít nhất một người tham gia giao tiếp cũng gặp khó khăn cả về việc hiểu nghĩa và lựa chọn từ ngữ. Rào cản ngôn ngữ còn xảy ra khi các doanh nghiệp sử dụng ngôn ngữ giao tiếp không thông dụng.

b) Rào cản về văn hoá

Các nền văn hoá khác nhau về hệ thống các giá trị, niềm tin, đạo đức kinh doanh, ngôn ngữ, hành vi, quy tắc và biểu hiện trong giao tiếp. Việc không hiểu rõ về văn hoá của đối tác có thể dẫn đến những xung đột trong giao tiếp khi vi phạm vào những điều cấm kỵ về văn hoá. Ví dụ như khi một người Việt Nam đồng ý với một người Việt Nam khác, họ thường nói “Rồi, rồi, rồi”. Nhưng khi người Việt Nam dùng từ *Okay* bằng tiếng Anh, họ không để ý và vẫn giữ nguyên giọng như khi nói tiếng Việt, nhưng trong tiếng Anh thì họ chỉ nói với vẻ bức tức: “Okay! Okay! Okay!”. Không biết điều này, một người Mỹ có thể cảm thấy bị người Việt Nam lãng nhếch và có phản ứng đối với một câu chỉ có nghĩa là đồng ý.

c) Rào cản về văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp bao gồm hệ thống các giá trị, tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, thái độ ứng xử và lễ nghi đã được toàn thể các thành viên trong doanh nghiệp thiết lập và hướng tới; tạo nên bản sắc văn hoá cho doanh nghiệp đó. Mở rộng hoạt động kinh doanh toàn cầu, các doanh nghiệp cần phải đánh giá chính xác văn hoá doanh nghiệp hiện tại của mình và tìm hiểu những trở ngại, những xung đột có thể xảy ra trong Giao tiếp

Đa văn hoá khi doanh nghiệp tiến hành đầu tư hoặc mở rộng kinh doanh sang các quốc gia có nền văn hoá khác. Các chiến lược nhằm phát huy bản sắc văn hoá doanh nghiệp cần có những bước thích nghi và đặc biệt tránh xung đột với văn hoá nước bản địa.

3. Mô hình văn hoá Lewis

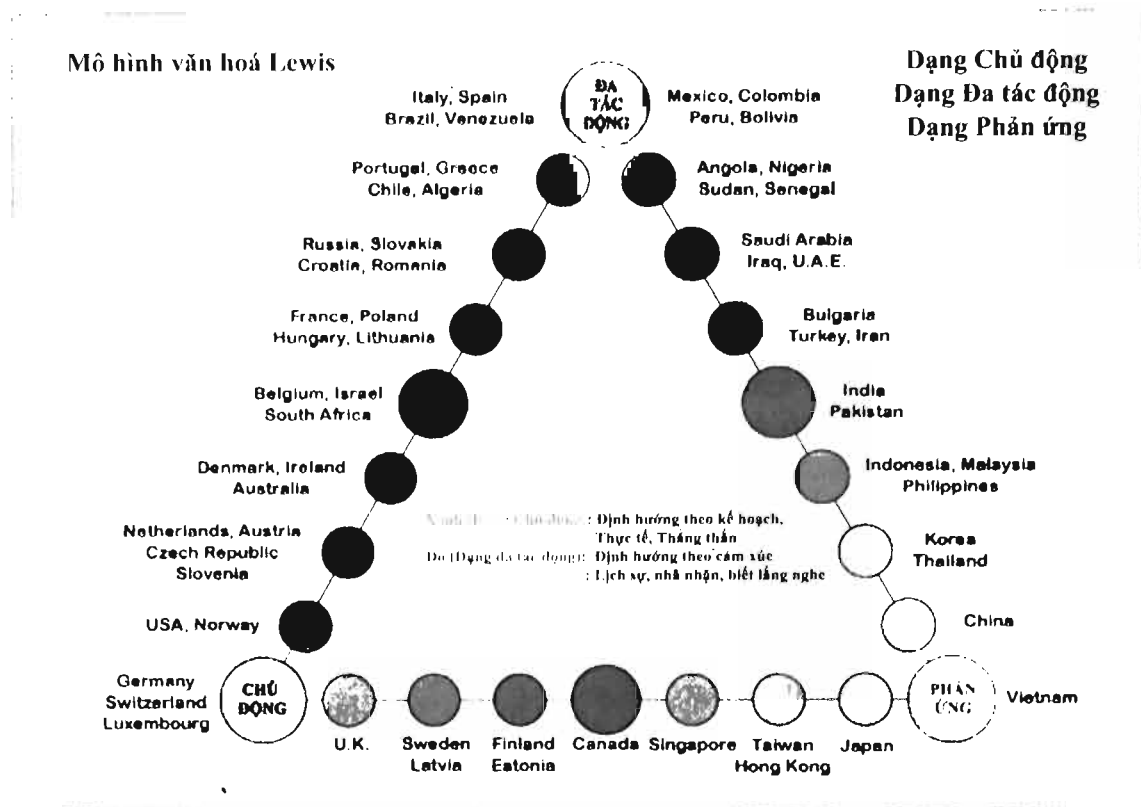
Richard D. Lewis là một trong những chuyên gia hàng đầu trên thế giới trong lĩnh vực giao tiếp đa văn hoá. Ông là chủ tịch của Viện Đào tạo ngôn ngữ và Nghiên cứu đa văn hoá, có văn phòng đại diện ở hơn 12 quốc gia. Ông cũng giảng dạy và tư vấn cho rất nhiều nhà quản lý của các tập đoàn lớn trên thế giới về Giao tiếp Đa văn hoá. Lewis đã đưa ra mô hình này để có thể được sử dụng trong Giao tiếp Đa văn hoá và đào tạo nâng cao nhận thức đa văn hoá. Mô hình phân loại các nền văn hoá thành 3 nhóm chính: Dạng văn hoá Chủ động, Dạng văn hoá Đa tác động và dạng văn hoá Phản ứng.

Dạng văn hoá Chủ động (Linear-active Cultures): Hoạt động theo xu hướng định hướng nhiệm vụ, là những người luôn chủ động đưa ra kế hoạch tổ chức chi tiết. Họ thích những cuộc thảo luận thẳng thắn và trực tiếp, giao tiếp dựa trên những dữ liệu đáng tin cậy, thích tuân theo logic hơn là cảm xúc.

Dạng văn hoá Đa tác động (Multi-active Cultures): Là dạng văn hoá thiên về định hướng cảm xúc. Những người này đặt sự quan tâm của họ vào gia đình, cảm xúc và các mối quan hệ.

- *Dạng văn hoá Phản ứng (Reactive Cultures):* thuộc về những người luôn lắng nghe với thái độ lịch sự, nhã nhặn. Hiếm khi họ là người đầu tiên đưa ra ý kiến thảo luận hay hành động. Họ thích trình tự đầu tiên phải lắng nghe, xem xét vai trò của mọi người trước khi đưa ra phản ứng của mình.

Hình 1. Mô hình văn hóa Lewis



Nguồn: The Cultural Imperative: Global Trends in the 21st Century – tác giả Richard Lewis

Mô hình giao tiếp đa văn hoá của Lewis ở trên cho thấy:

Thứ nhất, những người đến từ những nền văn hoá khác nhau có quan niệm khác nhau về không gian và thời gian: cách họ điều chỉnh khoảng cách giữa các cá nhân, sự im lặng và giao tiếp bằng mắt. Ở một số nước như Trung Quốc, Nhật Bản; đúng giờ rất được coi trọng, đến muộn giờ được xem là một biểu hiện thiếu tôn trọng trong giao tiếp. Tuy nhiên, với một số nước như Nam Mỹ và Trung Đông quan niệm về sự chính xác của thời gian không được quá coi trọng. Quan niệm về khoảng cách giữa các cá nhân trong giao tiếp cũng có sự khác biệt giữa các quốc gia. Một số nước cho rằng, giữ một khoảng cách nhất định trong quá trình giao tiếp thể hiện sự tôn trọng với đối phương. Tuy nhiên ở một số nước khác, điều này lại không quá quan trọng

Thứ hai, phong cách giao tiếp của họ được phản ánh trong dạng ngôn ngữ mà họ sử dụng.

Thứ ba, quan điểm của họ về đúng/sai: Tuyệt đối hay tương đối (có thể linh hoạt tùy theo tình hình cụ thể)

- Thứ tư, những quan điểm, thái độ và hệ thống các giá trị căn bản của họ.

Quan niệm về cùng một sự vật hiện tượng ở các nền văn hoá khác nhau có thể khác nhau. Thí dụ; trong quan niệm về sự thật: Với người Đức, sự thật là sự thật và không thể thay đổi được. Người Nhật và người Anh thì cho rằng sự thật có thể được chấp nhận tùy theo tình hình cụ thể. Với người Trung Quốc, không có chân lý một cách tuyệt đối. Người Ý lại cho rằng sự thật cũng có thể thương lượng để mang lại hiệu quả tốt hơn. Vậy làm thế nào để hoạt động giao tiếp kinh doanh đạt được hiệu quả mong muốn giữa các cá nhân

đến từ các nền văn hoá khác có quan điểm khác nhau, thậm chí đối lập nhau? Lewis đã lý giải bằng cách đưa ra mô hình giao tiếp đa văn hoá như ở trên; trong đó gần như tất cả các quốc gia trên thế giới đều rơi vào một điểm nào đó trên tam giác mà Lewis đã gọi 3 đỉnh của nó là Tuyến chủ động (Linear-active); Đa tác động (Multi-active) và Phản ứng (Reactive). Các quốc gia nằm ở vị trí là đại diện mạnh nhất của mô hình; Ví dụ: Đức, Thụy Sĩ và Bỉ là những quốc gia nằm ở vị trí đại diện tiêu biểu cho Tuyến chủ động trong giao tiếp (Linear-active); Mỹ và Anh mang đặc trưng thuộc Tuyến chủ động nhưng hướng về 2 phía khác nhau. Mỹ hướng về mô hình Đa tác động (Multi-active) vì một lượng lớn dân số của Mỹ nói tiếng Tây Ban Nha; Anh hướng về mô hình Phản ứng (Reactive) vì có một lượng lớn dân số là người Châu Á. Canada nằm ở ngay giữa Tuyến Chủ động và Phản ứng vì ở Canada, bạn sẽ tìm thấy một lượng lớn dân số thuộc mô hình Tuyến Chủ động và một lượng lớn theo mô hình Phản ứng. Như vậy, để giao tiếp thành công bạn cần xác định được chính xác dạng văn hoá của mình, sau đó so sánh với văn hoá của người tham gia đối thoại của mình. Dựa trên những đặc trưng cơ bản của các dạng văn hoá, chuẩn bị kỹ và dẫn dắt nội dung giao tiếp một cách chủ động.

Để có được những hiểu biết sâu sắc hơn về các nền văn hoá khác nhau chẳng hạn như những dạng văn hoá được đề cập ở trên, cần xác định những đặc điểm giống nhau và khác nhau giữa các nền văn hoá:

- Phát hiện và điều chỉnh những khác biệt về văn hoá

Xác định và tìm hiểu lý do giải thích về hành vi ứng xử của con người

Giao tiếp một cách chủ động đối với những sự khác biệt về văn hoá nhằm đưa ra

kết quả thoả mãn và thống nhất với cả 2 bên tham gia giao tiếp.

4. Một số kỹ năng nhằm đạt được hiệu quả giao tiếp đa văn hoá

Để đạt được thành công, các doanh nghiệp có hoạt động giao tiếp đa văn hoá có thể xây dựng các tình huống điển hình trong giao tiếp và thực hành, trang bị kiến thức và kỹ năng giải quyết các tình huống thực tế có thể diễn ra trong doanh nghiệp cho đội ngũ các nhà quản lý. Theo kinh nghiệm, để giao tiếp đa văn hoá có hiệu quả cần phải chú ý hình thành một số kỹ năng sau đây:

a) *Tìm hiểu tập quán và ngôn ngữ* (cả ngôn từ và phi ngôn từ) của đối tác tham gia giao tiếp, tránh những xung đột và hiểu nhầm không đáng có. Có nhiều tập quán và thói quen khác nhau giữa các nền văn hoá khác nhau. Ví dụ: Khi được mời dùng bữa, để thể hiện phép lịch sự và thích thú với các món ăn, người Mỹ, Canada thường ăn hết thức ăn trong đĩa của mình; trong khi đó, người Trung Quốc và Việt Nam thường thể hiện phép lịch sự của mình và kèm thêm thông điệp “tôi đã dùng đủ rồi” bằng cách để lại một ít thức ăn trên đĩa.

b) *Kiên nhẫn*: Một điều quan trọng khi tham gia vào giao tiếp đa văn hoá, bạn cần phải thể hiện đức tính kiên nhẫn với người tham gia đối thoại với mình. Cuộc hội thoại có thể có tốc độ chậm khi người tham gia giao tiếp với bạn đang sử dụng ngôn ngữ không quen thuộc với họ và họ cần khoảng thêm khoảng thời gian đủ để họ lựa chọn được từ ngữ phù hợp với nội dung cần truyền tải. Nên diễn đạt lại thông điệp mà bạn nhận được từ người tham gia giao tiếp với bạn để đảm bảo hội thoại đang có hiệu quả.

c) *Lắng nghe*: Trong môi trường giao tiếp đa văn hoá, kể cả khi mọi người đều nói

tiếng Anh, vẫn có những người diễn đạt ngôn ngữ theo các cách khác nhau, cách tốt nhất để đạt hiệu quả tối ưu là lắng nghe; mục đích không chỉ để nắm bắt từ ngữ mà còn nắm bắt được cả nội dung ý nghĩa mà đối phương muốn truyền tải. Cách giao tiếp đa văn hoá này được gọi là “*lắng nghe đồng cảm*” hay còn gọi là “*lắng nghe để kết nối suy nghĩ và cảm xúc của người đối thoại*”

d) *Tránh sử dụng ngôn từ thiếu trong sáng*, có thể dẫn đến hiểu nhầm. Ví dụ không đưa ra lời bình luận với quần áo của ai đó là “hot”-nóng hay “bad”-xấu vì có thể làm cho đối phương nghĩ rằng quần áo đó đang trên lửa hay không phù hợp với họ.

e) Khi giao tiếp bằng ngôn ngữ không phải là tiếng mẹ đẻ, có thể kết hợp thêm văn bản để diễn đạt nội dung chính ý tưởng giao tiếp của bạn; vì văn bản có thể giúp trình bày ý tưởng một cách rõ ràng hơn.

f) Sử dụng cách diễn đạt ngôn ngữ đơn giản, trong sáng, dễ hiểu; tránh sử dụng những câu dài, phức tạp để đạt được hiệu quả giao tiếp đa văn hoá tốt. Với những nội dung quan trọng, nhắc lại nhiều lần bằng các cách diễn đạt khác nhau

g) Kiến thức về lịch sử văn hoá và lễ nghi giao tiếp trong kinh doanh quốc tế là chìa khoá thành công của các giao tiếp đa văn hoá. Ví dụ: biết cách thức trao và nhận danh thiếp theo thông lệ quốc tế để các bên cảm nhận được sự thiện chí và tôn trọng của đối tác sẽ tạo được khởi đầu thuận lợi để giao tiếp thành công. Bên cạnh đó, những hiểu biết căn bản về văn hoá và tìm cách thích nghi với đối tác trong ở mức cao nhất; cũng như tránh vi phạm những điều cấm kỵ trong văn hoá của họ có thể là tiền đề cho sự thành công trong giao tiếp đa văn hoá. Ví dụ: một loại

nước hoa dành cho nam giới thực hiện quảng cáo trong một khung cảnh lãng mạn ở đồng quê với hình ảnh một người đàn ông đứng bên cạnh 1 con chó. Tuy nhiên, chiến dịch marketing này đã bị thất bại ngay sau đó vì người Hồi giáo cho rằng chó là loài vật không được sạch sẽ.

h) Tạo sự thân thiện và cởi mở trong quá trình giao tiếp bằng cách việc học cách chào hỏi, cảm ơn theo ngôn ngữ của người đối thoại để cho họ thấy ngôn ngữ, văn hoá của họ được quan tâm, tôn trọng; từng bước xây dựng mối quan hệ thiện chí giữa các bên tham gia giao tiếp; từ đó đi đến thành công của hoạt động giao tiếp đa văn hoá.

i) Sự khác biệt về văn hoá không chỉ ở ngôn ngữ, ẩm thực mà còn ở cả quan niệm về tính hiệu quả, cách thức giải quyết xung đột, cách thức giải quyết các vấn đề trong hoạt động kinh doanh. Ví dụ: Một kỹ sư phần mềm người Mỹ đang làm việc ở Ireland, có công tác với nhóm quản trị mạng Israel đã bị sốc khi chứng kiến phong cách “chi thẳng mặt” của họ. Khi tìm hiểu ông mới biết rằng văn hoá Israel có đặc điểm: họ thích tranh cãi. Tuy nhiên, sau đó ông cũng học được cách để thích nghi vì tranh cãi ở đây không phải xuất phát từ vấn đề cá nhân, mà là một khía cạnh văn hoá.

Tham gia vào quá trình toàn cầu hoá, có rất nhiều doanh nghiệp đến từ các nền văn hoá khác nhau. Thách thức đặt ra với các doanh nghiệp là khai thác sự khác biệt văn hoá, tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Cần nâng cao nhận thức về Quản trị Đa văn hoá cho các doanh nghiệp và các đối tượng hữu quan của nó để thích ứng với sự đa dạng văn hoá trong ngôi nhà toàn cầu ở thế kỷ 21, hoà nhập và giao tiếp có hiệu quả với các nền văn

hoá khác, như đã có nhà nghiên cứu kinh tế từng nhận định "Một trong những rào cản lớn nhất đối với sự thành công trong hoạt động kinh doanh được tạo nên bởi văn hoá".

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Lewis, R.D (2007), *The Cultural Imperative: Global Trends in the 21st Century*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- David C.Thomas (2008), *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*, Sage Publications
- HeLen Deresky (2011), *International Management: Managing across borders and cultures (7th Edition)*, Prentice Hall Publication
- Jacqueline McLean (2010), *Communitating Across Management*, The British Journal of Administrative Management
- Adler, N (1991), *International Dimensions of Organisational Behaviour*, PWS-Kent Publishing Company, Boston.
- <http://www.cultureactive.com/help/demo.html>
- PGS.TS Dương Thị Liễu, (2011), Giáo trình Văn hoá kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân