

Chương 2

GIAO TIẾP TRONG NHÓM VÀ GIAO TIẾP GIỮA CÁC NỀN VĂN HÓA

2.1.		Giao tiếp trong nhóm làm việc và phối hợp trong các dự án viết theo nhóm
	2.1.1	Khái quát về làm việc nhóm
	2.1.2	Giao tiếp trong nhóm làm việc
	2.1.3	Phối hợp trong các dự án viết theo nhóm
2.2.		Giao tiếp trong môi trường đa văn hoá
	2.2.1	Những sự khác biệt về văn hóa
	2.2.2	Những chiến lược đối với giao tiếp trong môi trường đa văn hoá
2.3		Sự đa dạng
	2.3.1	Giá trị của sự đa dạng
	2.3.2	Vấn đề dân tộc trong giao tiếp
	2.3.3	Vấn đề giới tính trong giao tiếp
	2.3.4	Giao tiếp với người khuyết tật
	2.3.5	Giao tiếp giữa các thế hệ
2.4		Tổng kết chương

Mục tiêu chương: Sau khi học xong chương này, người học có thể:

1. Phân biệt được nhóm, nhóm làm việc và sự cần thiết của làm việc theo nhóm
2. Giao tiếp một cách có hiệu quả và đúng với đạo đức trong nhóm làm việc
- 2, Phối hợp để cải thiện hoạt động viết theo nhóm
- 3, Giao tiếp với những người có các đặc điểm khác nhau

Giới thiệu chương

Do các tiêu bang (ở Mỹ) đã bỏ phiếu về việc hợp thức hóa hôn nhân đồng giới, nên các công ty cũng phải quyết định mình sẽ thể hiện sự hỗ trợ như thế nào. Quyết định của họ có thể ảnh hưởng đến việc khách hàng có mua sản phẩm thuộc thương hiệu của họ không, các nhà đầu tư có mua hoặc bán cổ phiếu của họ không, và người lao động có xin vào làm trong công ty của họ không.

Trong một email gửi cho các nhân viên, 3 vị chủ tịch của Nordstrom¹ đã bày tỏ ủng hộ đối với những quy định luật pháp của địa phương đang trong quá trình hoàn thiện và đối với cả những nhân viên của công ty:

“...những nhân viên đồng tính nam và nữ được bình đẳng trước pháp luật và được phép kết hôn theo pháp luật như những nhân viên khác”.

Email cũng nói rằng Nordstrom là "người thích ứng sớm" khi đưa định hướng tình dục vào trong chính sách chống phân biệt đối xử. Nhà bán lẻ này nằm trong số nhiều công ty có cách làm tương tự: 88% trong số 500 công ty hàng đầu thế giới do Tạp chí Fortune bình chọn đã có thêm quy định là những người đồng tính nam và nữ được bảo vệ giống như tất cả những nhân viên khác. Ngược lại với lập trường của Nordstrom, Exxon Mobile (tập đoàn chuyên về năng lượng) đã có tới 14 năm liên tục từ chối lời đề nghị của một cổ đông về việc đưa thêm chính sách định hướng tình dục vào chính sách chống kỳ thị.

Các công ty phải thực hiện những lựa chọn khó khăn khi đối mặt với những chủ đề gây tranh cãi như vậy. Những công ty muốn sống thật với những giá trị của việc tạo ra một môi trường làm việc hội nhập sẽ làm như Nordstrom.

2.1. Giao tiếp trong nhóm làm việc và phối hợp trong các dự án viết theo nhóm

2.1.1. Giao tiếp trong nhóm làm việc

Theo một cách tự nhiên, những người làm việc trong một tổ chức thường giao tiếp với nhiều người khác nhau. Trong môi trường kinh doanh, làm việc trong các nhóm nhỏ hoặc với các nhóm đa dạng về con người là một trải nghiệm phong phú nhất và đôi khi lại là một trong những thử thách nhất. Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá những cách thức làm việc và học tập từ những người khác.

Một nhóm (team) gồm các cá nhân cùng làm việc với nhau để thực hiện một mục tiêu chung. Mỗi thành viên trong nhóm cùng nhau chia sẻ nhiệm vụ và chịu trách nhiệm về phần công việc của họ. Làm việc theo nhóm thường sáng tạo hơn và công việc hoàn thành tốt hơn cá nhân làm việc một mình riêng lẻ; kết quả toàn bộ của nhóm vượt quá tổng của sự đóng góp của mỗi cá nhân. Là một người quản lý, nếu bạn làm việc cũng như là một thành viên của một nhóm và có thể giải quyết xung đột, bạn sẽ được xem là có tiềm năng lãnh đạo hiệu quả với nhiều triển vọng thăng tiến.

¹là trung tâm thương mại chuyên bán các mặt hàng thời trang cao cấp nổi tiếng tại Mỹ. Nordstrom được thành lập vào năm 1901 bởi John W. Nordstrom, một người nhập cư người Thụy Điển. Sau gần 115 năm thành lập, tính đến đầu năm 2015, Nordstrom đã có 116 cửa hàng bách hóa được khai trương

Tuy nhiên, các nhóm có thể lãng phí thời gian, hoàn thành công việc ít hơn, và tạo ra một môi trường không tốt nếu như không phát huy tốt tinh thần làm việc nhóm. Nếu bạn đã từng làm việc trong một nhóm, bạn có thể biết quá rõ rằng mọi người không phải luôn luôn đóng góp như nhau. Một người nào đó có thể gọi là "kẻ trốn việc" đang thể hiện một "sự lười biếng xã hội"² (một thuật ngữ tâm lý về trốn tránh trách nhiệm cá nhân trong một môi trường nhóm), có thể làm ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của nhóm. Những người vô trách nhiệm không nỗ lực trong các hoạt động của nhóm sẽ gây ảnh hưởng đến kết quả chung của toàn nhóm, làm nhiệm vụ chung không thể hoàn thành.

Mỗi nhóm thường có hai đến bảy thành viên, nhưng năm thành viên là một con số lý tưởng đối với hiệu quả làm việc nhóm. Các nhóm nhỏ hơn thường thiếu sự đa dạng về kỹ năng và lợi ích để hoạt động tốt, và các nhóm lớn hơn khó khăn hơn trong việc quản lý sự tương tác của các thành viên bởi vì hai hay ba người có thể chi phối các ý kiến thảo luận và đưa ra các quyết định theo ý họ. Nếu một nhóm quá lớn, những thành viên có thể tạo thành những bè phái hay là các nhóm nhỏ trong nhóm.

2.1.1.1. Những biến số của giao tiếp nhóm

Ba yếu tố - ***sự xung đột, sự tuân theo, và sự đồng thuận*** - ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu suất của một nhóm và khả năng gắn kết giữa các thành viên trong khi làm việc cùng nhau. Hãy xem xét một tình huống khi các yếu tố này cùng xảy ra. Hãy tưởng tượng rằng bạn đang làm việc cho công viên Disney; một cậu bé đã bị xe buýt cán chết tại công viên chủ đề Florida. Để giải quyết thảm kịch đó, bạn đang làm việc trong một nhóm quản trị khủng hoảng với các nhà quản trị từ một số phòng ban: giao thông, quan hệ công chúng, nguồn nhân lực và pháp lý. Để thành công, nhóm khủng hoảng này cần định hướng thông qua các yếu tố trên, các yếu tố đó định hướng giao tiếp nhóm.

Ba yếu tố - sự xung đột, sự tuân theo, và sự đồng thuận của giao tiếp nhóm

Xung đột: Các nhóm có nên tránh xung đột không?

Nhiều nhà lãnh đạo nhóm nỗ lực để tránh xung đột (những bất đồng hay những tranh luận có thể xảy ra trong một nhóm), nhưng xung đột là cái mà gần như luôn luôn gặp trong các cuộc họp nhóm. Mọi người trong nhóm có thể xung đột nhau về ý tưởng, quan điểm, mục tiêu. Xung đột có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực đối với hiệu quả làm việc nhóm. Đối với nhóm giải quyết khủng hoảng Disney, bạn sẽ muốn mọi người nói lên ý kiến khác nhau. Người đứng đầu về vận chuyển trong công viên có thể tự tin về vấn đề an toàn của xe buýt, trong khi luật sư thì thận trọng hơn và đề nghị cho dừng tất cả các tuyến xe buýt cho

²<http://truongton.net/forum/archive/index.php/t-2338435.html>

đến khi nguyên nhân của vụ tai nạn được làm rõ. Nếu không có xung đột, các nhóm bỏ lỡ tranh luận và có thể vấn đề của nhóm sẽ không thể được giải quyết tốt.

Tuy nhiên, xung đột lành mạnh là xung đột về những *vấn đề* chứ không phải là xung đột về *cá tính*. Xung đột giữa các cá nhân như là những tấn công cá nhân, có thể hại một nhóm, làm ảnh hưởng đến tinh thần và ý chí làm việc của nhóm hoặc thậm chí có thể làm cho nhóm bị chia rẽ. Nếu người đứng đầu về vận tải để bưng lời khuyên cá nhân của luật sư và cho rằng “ông không hiểu gì cả, còn tôi, tôi đã việc 15 năm nay rồi” thì tình hình có thể đáng sợ hơn.

Sự tuân theo (sự phù hợp): Các thành viên trong nhóm có nên cố gắng tuân theo không?

Để tăng hiệu quả làm việc nhóm, các nhóm sẽ đặt ra các nguyên tắc, quy tắc, luật lệ mà các thành viên nhóm phải tuân thủ như lịch trình, thời gian làm việc, kế hoạch làm việc của nhóm. Đây là những vấn đề cơ bản cần có sự đồng ý của tất cả các thành viên trong nhóm. Các thành viên trong nhóm quản trị khủng hoảng trên có thể không đồng ý việc xe buýt tạm dừng hoạt động, nhưng các vấn đề cơ bản như thời gian và địa điểm họp nhóm thì nên được sự đồng ý của tất cả.

Đối với những vấn đề cần được giải quyết trong nhóm để đạt được mục tiêu thì không nhất thiết tất cả phải đồng ý để thể hiện sự tuân theo bởi vì áp lực phải tuân theo để đi đến thống nhất vấn đề có thể dẫn đến kết quả *tư duy nhóm*, đây là một trở ngại đối với hiệu suất nhóm. Các thành viên trong nhóm sẵn sàng bỏ qua quan điểm cá nhân của mình và ủng hộ ý kiến của người khác ngay cả khi ý kiến đó không đúng. Tư duy nhóm bóp chết những ý tưởng trái chiều và dòng chảy tự do của thông tin, làm quyết định cuối cùng đưa ra không có chất lượng.

Nếu áp lực cho sự tuân theo là quá lớn, những thông tin trái chiều và những ý kiến trái ngược thậm chí không bao giờ được đưa ra và được thảo luận, ví dụ như nếu luật sư không bao giờ đưa ra đề nghị đình chỉ xe bus thì điều gì xảy ra? Nhóm có thể tạo ra một quyết định tồi, một tai nạn khác có thể xảy ra tại công viên.

Đồng thuận: Nhóm có nên luôn luôn phấn đấu cho sự đồng thuận?

Đồng thuận có nghĩa là đạt được một quyết định tốt nhất phản ánh suy nghĩ của tất cả các thành viên trong nhóm. Đồng thuận không cần thiết phải là một cuộc bỏ phiếu được tất cả mọi người tán thành hay đa số tán thành. Với nhóm đa số bỏ phiếu tán thành, chỉ có các thành viên thuộc về đa số tán thành hài lòng với kết quả cuối cùng. Những người thuộc về nhóm thiểu số có thể phải chấp nhận một số điều họ hoàn toàn không thích. Nhưng với một quyết định đồng thuận, những người có ý kiến khác vẫn có thể hỗ trợ cho ý tưởng cuối cùng. Ví dụ, nhóm Disney có thể đồng ý đình chỉ các tuyến xe buýt chỉ trong hai ngày.

Không phải mọi quyết định đều cần phải có sự tham gia của tất cả các thành viên. Điều này là quá khó và mất nhiều thời gian. Nhóm nên quyết định xem những quyết định nào là quan trọng cần có sự vào cuộc của tất cả mọi người.

2.1.1.2. Những mục tiêu ban đầu của nhóm

Nhiệm vụ đầu tiên của nhóm là hiểu biết về các thành viên khác trong nhóm. Nhóm sẽ làm việc hiệu quả hơn khi các thành viên hiểu biết rõ về nhau, chẳng hạn biết rõ những điểm mạnh và điểm yếu, hiểu phong cách làm việc, kinh nghiệm, thái độ,... Khởi đầu bằng việc biết rõ nhau có thể làm cho công việc thuận lợi hơn và có thể giúp các thành viên tận hưởng những trải nghiệm nhóm nhiều hơn.

Để thiết lập một môi trường cảm thông và cởi mở, việc chia sẻ về bạn bè, gia đình, và các hoạt động xã hội trước và sau các cuộc họp là điều tự nhiên. Ngay cả trong những môi trường họp trực tuyến, thành viên trong nhóm có thể gửi một hồ sơ cá nhân để giới thiệu bản thân hoặc dành thời gian để tìm hiểu lẫn nhau.

Thông thường, các quyết định được đưa ra trong một nhóm; các thành viên có thể sẽ chấp nhận làm theo điều mà họ cho rằng tất cả những người khác muốn. Thay vào đó, các nhóm nên thống nhất họ sẽ hoạt động và đưa ra quyết định như thế nào. Ví dụ, hãy xem xét thảo luận sớm với nhóm của bạn về các vấn đề sau:

- Nếu ai đó bỏ lỡ một phần việc phải giao nộp hoặc bỏ lỡ cuộc họp nhóm thì sẽ như thế nào? Anh ta hay là cô ta thông báo với nhóm ra sao? Việc này có thể gây ra những hậu quả gì?
- Nếu ai đó cần giúp đỡ để hoàn thành một nhiệm vụ? Anh ta hay cô ta nên xử lý việc này như thế nào?
- Điều gì xảy ra nếu hai thành viên trong nhóm có xung đột? Nên giải quyết như thế nào?
- Những quyết định nào sẽ là quan trọng nhất cho nhóm của chúng ta? Cách thức chúng ta đưa ra những quyết định đó nên như thế nào?

2.1.1.3. Phản hồi có tính xây dựng

Cho và nhận thông tin phản hồi mang tính xây dựng là điều quan trọng để giải quyết một cách triệt để các vấn đề của nhóm.

Thừa nhận nhu cầu đối với phản hồi

Hãy tưởng tượng một môi trường làm việc hoặc một lớp học, trong đó bạn không bao giờ nhận được thông tin phản hồi về hiệu suất của bạn. Bạn không được biết bạn làm tốt hay

không, và không biết những kỹ năng nào cần được cải thiện. Phản hồi là cách thức duy nhất để biết những yêu cầu nào cần được cải thiện. Cho và nhận thông tin phản hồi là một phần của văn hóa nhóm, các thành viên trong nhóm sẽ biết cùng làm việc với nhau như thế nào, do đó mỗi thành viên sẽ không ngạc nhiên khi nhận được thông tin phản hồi.

Đưa ra cả hai loại phản hồi tích cực và tiêu cực

Nhiều người cho rằng làm việc tốt là đương nhiên và cho phản hồi chỉ khi họ gặp những trục trặc. Trong một nghiên cứu, có đến 67% các nhân viên cho biết họ nhận được quá ít thông tin phản hồi tích cực. Chỉ nghe những lời phàn nàn thì có thể làm nản lòng, không khuyến khích người ta tạo nên bất kỳ thay đổi nào cả. Chúng ta phải luôn luôn cố gắng để cân bằng phản hồi tích cực và phản hồi mang tính xây dựng. Có nhiều cách để đưa ra ý kiến phản hồi tích cực hay ý kiến mang tính xây dựng.

Làm thế nào để đưa ra phản hồi tích cực và tiêu cực

- Hãy mô tả

Hãy tuyên bố khách quan điều bạn đã nhìn thấy hoặc nghe thấy. Hãy đưa ra những ví dụ cụ thể, gần đây nhất về việc bạn quan sát được, nếu có thể.

- Tránh việc gán ghép những từ ngữ làm tổn thương người khác

Những từ như không chuyên nghiệp, vô trách nhiệm, và lười biếng là những nhãn mác mà chúng ta đính kèm với các hành vi. Thay vào đó, hãy mô tả các hành vi và bỏ đi các từ ngữ dễ làm tổn thương.

- Không phóng đại

Hãy chính xác. Nếu nói: "Bạn không bao giờ hoàn thành công việc đúng thời hạn" có thể là không đúng và không công bằng.

- Nói bằng tiếng nói của chính bạn

Đừng nhắm vào những người vắng mặt, những người vô danh ('Rất nhiều người ở đây không thích nó khi bạn...').

- Sử dụng từ đại từ "tôi" trong các phát biểu

Thay vì nói "bạn thường nộp kết quả công việc chậm" hãy nói: "Tôi cảm thấy phiền khi bạn nộp kết quả công việc trễ vì điều này ảnh hưởng đến những người khác trong nhóm". Sử dụng từ "tôi" để tạo ra các mối quan hệ ngang hàng.

Sử dụng những phát biểu dùng từ "tôi" để mô tả hành vi của ai đó ảnh hưởng đến bạn. Cách tiếp cận này tập trung vào phản ứng của bạn và giúp bạn tránh tấn công hoặc đổ lỗi cho người khác. Hãy sử dụng các hướng dẫn sau, nhưng nên thích ứng với kiểu ngôn ngữ của bạn để trông bạn thật và tự nhiên hơn.

Sử dụng từ "Tôi" khi đưa ra phản hồi

Trình tự - Giải thích

"Khi bạn ..."

Bắt đầu với câu "Khi bạn ..." mô tả hành vi mà không phán xét, cường điệu, không dùng từ làm tổn thương người khác, không quy kết động cơ. Chỉ cần nêu các sự kiện càng cụ thể càng tốt.

"Tôi cảm thấy ..."

Nói về hành vi ảnh hưởng đến bạn như thế nào. Nếu bạn cần nhiều hơn một hoặc hai từ để mô tả cảm giác, nó có thể chỉ một số biến thể của niềm vui, nỗi buồn, giận dữ, hoặc sợ hãi.

"Bởi vì tôi ..."

Bây giờ nói lý do tại sao bạn bị ảnh hưởng theo cách đó. Mô tả mối liên hệ giữa các sự kiện mà bạn quan sát và những cảm giác chúng kích động trong bạn.

(Tạm dừng để thảo luận.) Hãy để những người khác phản ứng.

"Tôi muốn ..."

Mô tả sự thay đổi mà bạn muốn người khác lưu tâm đến.

"Bởi vì..."

Đưa ra lý do tại sao bạn nghĩ sự thay đổi đó có thể giúp giải quyết vấn đề.

"Các bạn nghĩ gì?"

Nghe câu trả lời của người khác. Hãy chuẩn bị để thảo luận về các lựa chọn và thỏa hiệp về một giải pháp.

Các thông tin phản hồi sẽ có tác dụng như thế nào

"Khi bạn [làm điều này], tôi cảm thấy [thế này], vì [như vậy và như vậy]" (Tạm dừng để thảo luận.) "Những gì tôi muốn bạn xem xét là [làm X] bởi vì tôi nghĩ rằng nó sẽ thực hiện được [Y]. Bạn nghĩ sao? "

Ví dụ: "Khi bạn nộp phần việc mình làm muộn, tôi cảm thấy tức giận bởi vì nó làm chậm những phần còn lại của dự án. Chúng ta cần kết quả nghiên cứu của bạn trong hôm nay để bắt đầu làm đề cương báo cáo." (Tạm dừng để thảo luận.) "Tôi muốn bạn xem xét việc tìm kiếm cách nào đó để hoàn thành công việc đúng thời hạn, để chúng ta có thể làm việc hiệu quả hơn và đáp ứng chặt chẽ yêu cầu về thời hạn cuối cùng của chúng ta. Bạn nghĩ sao?"

2.1.1.4. Giải quyết xung đột

Như đã thảo luận trước đó, các xung đột là đương nhiên và có thể làm tăng hiệu quả đối với quá trình làm việc của nhóm. Hầu hết các xung đột trong nhóm có thể được phòng ngừa nếu nhóm dành thời gian phát triển chính nó thành một nhóm hiểu biết nhau, thiết lập những quy tắc nền tảng, và thảo luận về các tiêu chí cho hành vi của nhóm. Tuy nhiên, cho dù việc lập kế hoạch được thực hiện rất kỹ hay là những thành viên nhóm làm việc rất tận tâm thì xung đột thỉnh thoảng vẫn xuất hiện. Hãy xem xét việc sử dụng các chiến lược này để quản trị xung đột trong nhóm:

- *Bỏ qua các vấn đề không đáng.* Cố gắng không cường điệu đối với các phiền toái nhỏ. Nếu ai đó giới thiệu một chủ đề không liên quan đến cuộc họp, bạn có thể không để tâm đến nó.

- *Hãy suy nghĩ về mỗi một trục trặc với tư cách là vấn đề của nhóm.* Thật dễ dàng bị cuốn vào việc tháo gỡ xung đột trong nhóm bằng cách đổ hết lỗi cho một người. Ví dụ: "Chúng ta đã có thể hoàn thành được báo cáo này nếu như Sa làm tốt phần của cô ấy, mọi người có thể không bao giờ phụ thuộc vào cô ấy nữa". Hiếm khi một người duy nhất lại chịu trách nhiệm cho sự thành công hay thất bại của cả nhóm. Chúng ta phải tìm hiểu lý do mà Sa không hoàn thành nhiệm vụ là gì: chẳng hạn những dữ liệu đối với Sa đã rõ chưa? Nếu không cô ấy có chờ đợi dữ liệu từ một người khác hay không? Cô ấy đã cần sự giúp đỡ nhưng không thể có được từ những thành viên khác hay không? Vai trò của nhóm trong việc khuyến khích hoặc cho phép các hành vi là gì? Và các bạn có thể làm điều gì khác để khuyến khích các hành vi mang tính xây dựng hơn?

- *Hãy tính đến hiệu suất nhóm.* Không chịu trách nhiệm cho hạnh phúc của người khác. Bạn có trách nhiệm là một thành viên đóng góp đầy đủ cho nhóm, hành xử có đạo đức, và xử sự với những người khác một cách tôn trọng. Nhưng mục đích của nhóm không phải là để phát triển tình bạn suốt đời hoặc để giải quyết việc quản lý thời gian của người khác hoặc là giải quyết các vấn đề cá nhân. Nếu ai đó bị bệnh, bạn có thể quyết định gia hạn một thời hạn, nhưng bạn không cần phải tiêu tốn quá nhiều thời gian của một cuộc họp để nói về bệnh đó.

- *Khuyến khích mọi sự đóng góp, thậm chí ngay cả khi người ta không đồng ý.* Bạn có thể không thích những gì ai đó nói, nhưng những sự khác biệt sẽ đóng góp hữu ích cho sự

xung đột hiệu quả. Hãy thử đáp lại những ý kiến đó theo cách không đe dọa và có tính xây dựng. Nếu bầu không khí trở nên căng thẳng tạm thời, bạn có thể đưa ra một bình luận nhẹ nhàng, có thể cười lên, hoặc đưa ra một lời khen để khôi phục lại sự hài hòa và đưa nhóm về phía trước.

- *Nhắm trực tiếp vào các xung đột dai dẳng.* Nếu xung đột giữa các cá nhân phát triển thành một phần thường xuyên trong các tương tác nhóm, cách tốt nhất là nhắm trực tiếp vào các xung đột đó. Làm việc thông qua xung đột với tư cách một nhóm có thể không vui, nhưng nó sẽ mang lại cho bạn sự hiểu biết lớn hơn và đạt mức năng suất cao hơn. Cần có một nhà quản trị dũng cảm nói: “Tôi muốn nói về cách chúng ta tương tác với nhau trong các cuộc họp. Có vẻ như chúng ta thường làm cho cuộc họp kết thúc như chiến tranh - nó không hiệu quả, và một ai đó luôn bị tổn thương. Mọi người thấy vậy không? Chúng ta có thể làm khác được không?”

2.1.1.5. Khía cạnh đạo đức của giao tiếp nhóm

Khi bạn đồng ý tham gia vào một nhóm, bạn chấp nhận các tiêu chuẩn nhất định về hành vi đạo đức. Một trong những tiêu chuẩn này là phải đặt lợi ích của nhóm trước lợi ích cá nhân. Để làm việc nhóm đạt được hiệu quả tốt cần tập trung vào những mục tiêu chung của nhóm, tránh những mục tiêu chỉ đem lại lợi ích cho cá nhân, như thế sẽ ảnh hưởng đến công việc của toàn bộ nhóm.

Thành viên trong nhóm cũng có một trách nhiệm đạo đức để tôn trọng các nhu cầu về tính toàn vẹn và cảm xúc của người khác. Các ý tưởng của mọi người nên được đối xử với sự tôn trọng, và không nên để ai cảm thấy lòng tự trọng bị tổn thương. Các thành viên của nhóm nên được khuyến khích để cho ra sản phẩm công việc tốt nhất của họ, hơn là cảm thấy bị phê bình vì không đạt chuẩn.

Cuối cùng, mỗi thành viên có một trách nhiệm đạo đức để thúc đẩy sự vững mạnh và lợi ích chung của nhóm - kiềm chế trước tin đồn phá hoại, những cuộc họp độc đoán và hành động huỷ hoại công việc của nhóm. Ví dụ, khi Yankee Alex Rodriguez ở New York thừa nhận sử dụng các chất kích thích để tăng hiệu suất, hành vi của anh ta gây tranh cãi và làm tổn thương thanh danh toàn bộ đội tuyển. Hành vi của mỗi thành viên nhóm có thể phá hoại khả năng đạt được các mục tiêu của nhóm.

2.1.2. Phối hợp trong các dự án viết theo nhóm

Sự phức tạp ngày càng tăng tại nơi làm việc tạo ra những khó khăn về thời gian và chuyên môn đối với bất kỳ ai viết một mình các tài liệu dài hay phức tạp.

Các văn bản phổ biến thường được viết theo nhóm trong các tổ chức như: đề xuất bán hàng, các báo cáo khuyến nghị/đề xuất, các trang Web, các phân tích tài chính và các dự án

khác mà yêu cầu đầu vào là những người có chức năng khác nhau hay là thuộc các bộ phận khác nhau.

2.1.2.1. Áp dụng các chiến lược viết theo nhóm

Ví dụ về một doanh nghiệp mới thành lập: Nếu bạn và hai người bạn muốn mở một cửa hàng kem và cần kinh phí từ một ngân hàng hoặc các nhà đầu tư tư nhân, bạn sẽ viết một kế hoạch kinh doanh. Bạn sẽ có tất cả thành viên nhóm thực hiện nghiên cứu sâu rộng để đảm bảo kế hoạch kinh doanh có tính khả thi. Sau đó, bạn có thể chia một người viết những dự báo tài chính, người khác viết kế hoạch marketing,... cho đến khi bạn hoàn thành kế hoạch kinh doanh. Sẽ không có một người nào vững về chuyên môn trong tất cả các lĩnh vực lập kế hoạch kinh doanh mới của bạn. Khi các bạn trình bày ý tưởng của mình đến các nhà đầu tư, mỗi người sẽ tạo ra các slide cho phần mình đã làm trong bài trình bày tổng thể. Và sau đó, khi các bạn tạo một trang web, bạn cũng có thể phân công công việc viết trang Web cho các thành viên. Hãy xem xét các bước khi thực hiện việc viết lách như là một phần của nhóm.

Các bước của việc viết theo nhóm

Xác định các yêu cầu của dự án

Xác định các mục tiêu của dự án: ai là độc giả và bạn muốn kết quả gì?

Xác định thành phần dự án: bạn cần nghiên cứu cái gì, những chủ đề nào bạn phải tiếp cận và bạn sẽ tạo ra những phần nội dung nào?

Quyết định cách thức chia sẻ thông tin: bạn sẽ cộng tác trực tuyến như thế nào, và khi nào bạn gặp gỡ trực tiếp?

Tạo một kế hoạch dự án

Phân chia công việc rõ ràng: Những nhiệm vụ nào phù hợp với thế mạnh và quyền lợi của mỗi thành viên trong nhóm?

Tạo một kế hoạch dự án: Nhiệm vụ sẽ hoàn thành bởi ai và khi nào?

Phác thảo bài viết

Bắt đầu với một đề cương: những phần chủ yếu nào có trong sản phẩm cuối cùng?

Thống nhất một phong cách viết: Nếu nhiều người khác nhau viết các phần khác nhau, phong cách nào các bạn sẽ dùng (ví dụ trang trọng như thế nào?)

Chia sẻ thông tin: nếu một người sẽ tạo ra toàn bộ dự thảo đầu tiên để đảm bảo sự nhất quán của tài liệu, mỗi thành viên của nhóm sẽ chuẩn bị phần chuyên môn của mình như thế

nào?

Rà soát lại bản thảo

Dành đủ thời gian để chỉnh sửa các bản thảo: Việc hoàn thành bản dự thảo đầu tiên một ngày trước khi dự án đến hạn là không đủ thời gian.

Cung cấp thông tin phản hồi: (Hãy xem xét một số lời khuyên về việc bình luận trên bài viết của cộng sự trong phần tiếp theo.)

Chắc chắn rằng bạn có một 'tiếng nói' riêng trong dự án: báo cáo cuối cùng cần phải mạch lạc và có gắn kết.

Chủ trương mỗi thành viên trong nhóm xem xét lại toàn bộ dự thảo: tìm ra các lỗi trong nội dung (những khoảng trống hay lặp lại...) và xem lại phong cách viết có hiệu quả không.

Hoàn thiện dự án

Chủ trương mỗi người đọc và kiểm tra lỗi tài liệu cuối cùng: bạn chịu toàn bộ trách nhiệm cho phiên bản cuối cùng.

Hãy rõ ràng về việc giao nộp: ai sẽ là người trình bày một cách trang trọng phiên bản cuối cùng, theo định dạng nào, và khi nào?

Ví dụ về một kế hoạch dự án đơn giản:

Phân công công việc trong nhóm: Viết một kế hoạch kinh doanh		
Họ và tên	Nhiệm vụ	Thời gian
Nguyễn Văn A	Tạo ra Wiki	20/04
Nguyễn Văn A	Phác thảo đề cương cho kế hoạch kinh doanh	22/04
Phạm Văn C	Phác thảo phần tổng quan của công ty (sứ mệnh, viễn cảnh, tầm nhìn)	24/04
Bùi Văn D	Phác thảo hồ sơ đội ngũ quản lý	24/04
Nguyễn Văn A	Nghiên cứu những cửa tiệm kem ở địa phương và các doanh nghiệp khác cho phần phân tích cạnh tranh...	30/04
....		

2.1.2.2. Đưa ra bình luận về bài viết của cộng sự

Bình luận trên bài viết của một đồng nghiệp là có lợi cho cả hai bên. Đồng nghiệp của bạn nhận phản hồi để cải thiện văn bản của mình, và bạn thực hành các kỹ thuật để đánh giá khách quan đối với những văn bản của những người khác và cuối cùng là đánh giá khách quan chính bài viết của bạn. Khi thực hiện có hiệu quả, đưa ra phản hồi cho mỗi người khác có thể xây dựng một ý thức cộng đồng trong phạm vi nhóm.

Thực hiện theo những lời khuyên sau khi bình luận văn bản của đồng nghiệp.

Những lời khuyên đối với việc bình luận về bài viết của đồng nghiệp

Đầu tiên hãy đọc để hiểu ý nghĩa. Bình luận trên các vấn đề lớn trước – như thông tin, cách tổ chức nội dung, sự phù hợp đối với độc giả, và sự mạch lạc tổng thể.

Đặt mình vào vai trò của người đọc – không phải là người hướng dẫn. Công việc của bạn là để giúp người viết, không phải là chăm sóc công việc của người khác.

Chỉ ra các phần mà bạn thích, cũng như những gì không thích, giải thích cụ thể tại sao bạn nghĩ rằng chúng hiệu quả hay không hiệu quả. (Không nên nói “Tôi thích phần này” nhưng nói “Bạn đã làm tốt việc giải thích khái niệm khó này”).

Sử dụng từ "Tôi" (không nói "Bạn cần phải làm cho rõ ràng hơn điều này..." mà hãy nói "Tôi chưa rõ chỗ này...").

Bình luận một cách hữu ích - nhưng ít thôi. Bạn không cần phải chỉ ra các lỗi chính tả như nhau hàng chục lần.

Nhấn mạnh người viết khi đưa ra ý kiến phản hồi tích cực, và nhấn mạnh *văn bản* (hơn là người viết) khi đưa ra phản hồi tiêu cực: "Tôi rất vui vì bạn đã sử dụng các dữ liệu mới nhất trong báo cáo thường niên.", hay "Lập luận này sẽ có tính thuyết phục hơn với tôi nếu nó chứa đựng các dữ liệu gần đây nhất."

Tránh việc giành quyền kiểm soát văn bản. Hãy chấp nhận rằng bạn đang đọc bài viết của người khác, không phải của bạn. Hãy góp ý mang tính xây dựng, nhưng tránh đưa ra các quyết định hoặc các yêu cầu đối với người viết.

2.1.3. Sử dụng công nghệ đối với làm việc nhóm

Mặc dù làm việc trong các nhóm có thể là một thách thức, nhưng những công nghệ như wikis, Google Docs... có thể giúp bạn quản lý tài liệu và hạn cuối giao việc, và có thể cải thiện giao tiếp nhóm của bạn. Wikis là các trang web mà ở đó nhóm người cộng tác trên các dự án và chỉnh sửa nội dung của những người khác. Nhiều doanh nghiệp đang áp dụng wiki để sản xuất ra những kết quả hữu ích. Tại LeapFrog, nhà sản xuất đồ chơi, một nhóm gồm

các nhà nghiên cứu, thiết kế sản phẩm, và các kỹ sư sử dụng một trang wiki để "ghi các ý tưởng sản phẩm mới, theo dõi các khái niệm trong suốt quá trình phát triển sản phẩm của mình, và khởi xướng cho sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm."

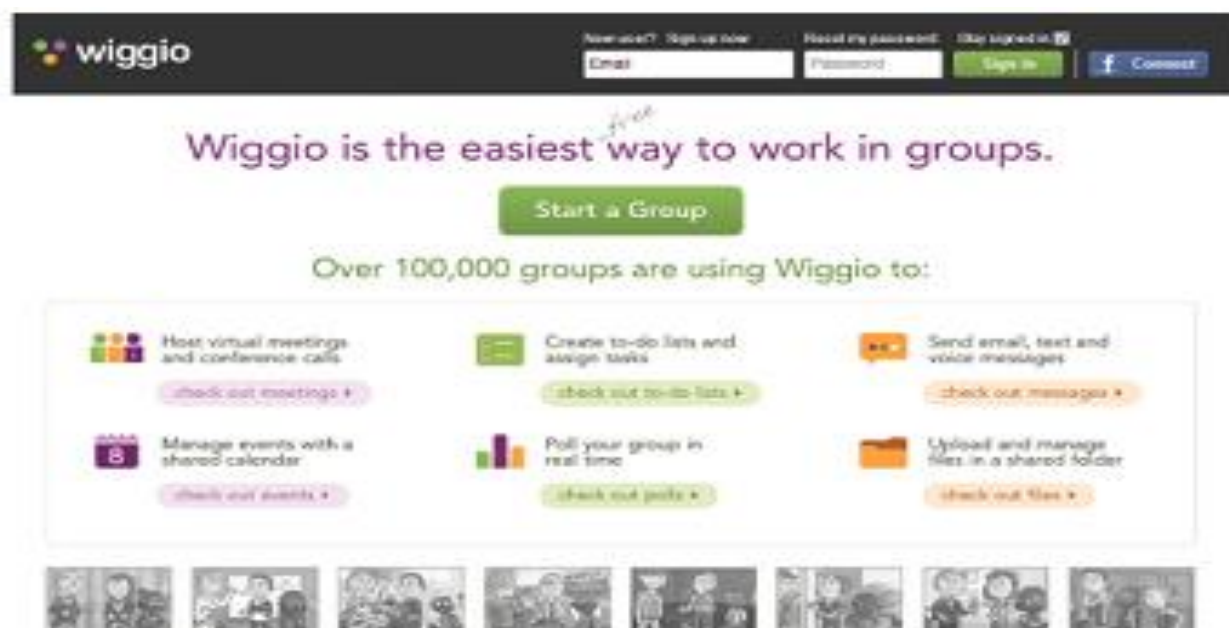
Nhiều doanh nghiệp đang áp dụng wiki để tạo ra các kết quả hữu ích:

- *Quá trình làm việc được cải thiện:* Wiki tạo ra sự dễ dàng để chia sẻ thông tin, những đóng góp của các thành viên và theo dõi ai đã tạo ra những thay đổi trong tài liệu và khi nào.
- *Hợp tác tốt hơn.* Bởi vì Wiki bao gồm các công cụ tương tác, chẳng hạn như chat và blog, các thành viên trong nhóm có thể giao tiếp dễ dàng.
- *Đóng góp nhiều hơn.* Wikis tạo ra sân chơi bình đẳng, cho phép những người dùng đóng góp như nhau từ bất cứ nơi nào trên thế giới.
- *Những kết quả công việc tốt hơn.* Với sự hợp tác và đóng góp nhiều hơn, những người sử dụng có thể mong đợi những kết quả của dự án tốt hơn.
- *Kiến thức quản trị được cải thiện.* Bởi vì thông tin được lưu trữ trong một vị trí trung tâm, kiến thức dễ dàng được lưu giữ hơn và dễ dàng được lấy ra hơn. Lưu giữ kiến thức là điều đặc biệt quan trọng cho các tổ chức có quay vòng lao động cao khi lực lượng lao động già đi và nhiều người nghỉ hưu hơn.
- *Email ít hơn.* Các tình huống nghiên cứu cho thấy rằng các nhân viên tham gia vào một wikis nhận được ít email và trải nghiệm một luồng giao tiếp có tổ chức hơn.
- *Các cuộc họp ít hơn.* Với truyền thông và chỉnh sửa trực tuyến tốt hơn, wikis có thể làm giảm số lượng các cuộc họp trực tiếp.

Công nghệ đằng sau wikis tương đối là đơn giản. Được thiết kế như một trang web, Wikis khá trực quan để sử dụng và có thể kết hợp chặt chẽ các liên kết, video, bản tin, và các tính năng web khác. Với wikis, bạn có thể kiểm soát những người có thể truy cập và chỉnh sửa các thông tin đó, đảm bảo sự riêng tư và bảo mật. Wiggio, Wikispaces, và Google Drive đều miễn phí và cung cấp đủ chức năng cho các dự án nhóm nhỏ, trái lại Wikis doanh nghiệp cung cấp nhiều chức năng và kiểm soát hơn đối với các công ty lớn và các dự án lớn.

Mặc dù nó trông giống như một trang web điển hình, một wiki có một khác biệt quan trọng: bất kỳ thành viên có thể đăng bài lên và chỉnh sửa nội dung. Minh họa trong hình 2.1, Wiggio (www.wiggio.com) cung cấp các chức năng bổ sung, chẳng hạn như lưu trữ các cuộc họp ảo, tạo ra danh sách việc cần làm, bỏ phiếu và gửi tin nhắn bằng giọng nói và bằng văn bản cho các thành viên nhóm.

Hình 2.1. Ví dụ minh họa trang web làm việc nhóm



Google Docs & Spreadsheets là một lựa chọn tốt cho các dự án nhỏ hơn và ngắn hơn. Bạn có thể sử dụng Google Documents để chia sẻ tài liệu và sửa đổi công việc của nhau. Tuy nhiên, với Google Drive, giống như một wiki hơn, bạn có thể sử dụng nhiều ứng dụng của Google và chức năng khác ở một nơi.

Nếu bạn đang sử dụng ứng dụng Microsoft chứ không phải là Google Documents, bạn vẫn có thể hiển thị sửa đổi bằng cách sử dụng tính năng "Track Changes". Mặc dù loại chia sẻ này không cung cấp các chức năng - hoặc những lợi ích - của việc sử dụng một wiki, giải pháp này có thể đủ cho các dự án đơn giản. Tuy nhiên, khi một dự án phức tạp hơn và yêu cầu đầu vào từ nhiều người, một wiki có các lựa chọn nhiều hơn cho bạn để cộng tác và xây dựng nhóm trực tuyến của mình.

2.2. Giao tiếp trong môi trường đa văn hóa

Khi làm việc với các đồng nghiệp đến từ các quốc gia khác nhau, quá trình giao tiếp sẽ trở nên phức tạp và thú vị hơn. Giao tiếp đa văn hóa còn gọi là giao tiếp xuyên văn hóa diễn ra khi: Một thông điệp được tạo ra bởi một người thuộc một nền văn hóa nào đó và được hiểu bởi một người từ một nền văn hóa khác.

Để thành công trong một môi trường kinh doanh đa văn hóa có tính toàn cầu ngày nay, các nhà quản lý cần phải đánh giá cao sự khác biệt giữa mọi người. Mặc dù tiếng Anh có thể là ngôn ngữ chuẩn cho kinh doanh, nhưng không có nghĩa là chúng ta dùng nó như một tiêu chuẩn cho tất cả các giao tiếp trong kinh doanh. Nếu bạn muốn làm kinh doanh ở nước ngoài, bạn cần phải hiểu các nền văn hóa khác nhau và thích ứng với các ngôn ngữ địa phương trong kinh doanh.

Khi chúng ta nói về văn hóa, chúng ta muốn nói đến những đặc điểm phong tục tập quán, những thái độ và những hành vi của một nhóm người. Chủ nghĩa vị chủng (niềm tin rằng nhóm văn hóa của chính mình thì tốt hơn) là niềm tin cho rằng nhóm văn hóa riêng của một cá nhân là tối thượng. Thái độ này gây cản trở giao tiếp, hiểu biết, và thiện chí giữa các đối tác kinh doanh.

Tính đa dạng có một ảnh hưởng sâu sắc lên cuộc sống của chúng ta và đặt ra cả những cơ hội mới và thách thức mới đối với các nhà quản trị: những cơ hội để mở rộng suy nghĩ của chính chúng ta và tìm hiểu về các nền văn hóa khác – và những thách thức trong giao tiếp. Mặc dù, bạn sẽ học trong phần này về giao tiếp với những người từ các nền văn hóa khác nhau, hãy giữ trong tâm trí rằng *mỗi thành viên của một nền văn hóa là một người đặc biệt*. Chúng ta khái quát ở đây để dạy những nguyên tắc chung cho giao tiếp, nhưng bạn nên luôn luôn thích ứng với các cá nhân, những người có thể nghĩ, cảm nhận và hành động khá khác nhau so với các chuẩn mực văn hóa hay rập khuôn theo văn hóa.

2.2.1. Những sự khác biệt về văn hóa

Mỗi nền văn hóa đều đề cao những giá trị khác nhau. Ví dụ, bảng 2.1 cho thấy rằng các nền văn hóa quốc tế khác nhau về: sự nhấn mạnh chủ nghĩa cá nhân, định hướng thời gian, khoảng cách quyền lực, tránh xa điều không chắc chắn, nghi thức, chủ nghĩa vật chất, và độ nhạy của bối cảnh. Chúng ta có thể nhìn vào những khác biệt sâu sắc hơn thông qua lăng kính của các nền văn hóa "ngữ cảnh cao" và "ngữ cảnh thấp", giá trị cuối cùng được liệt kê trong bảng 2.1.

Bảng 2.1. Những giá trị văn hóa

Giá trị	Cao	Thấp
Chủ nghĩa cá nhân: Những nền văn hóa mà trong đó mọi người nhìn thấy chính họ đầu tiên và tin rằng quyền lợi của chính họ được ưu tiên trước.	United States Canada Great Britain Australia Netherlands	Japan China Mexico Greece Hong Kong
Định hướng thời gian: các nền văn hóa nhận thức thời gian như một nguồn tài nguyên khan hiếm và có xu hướng thiếu kiên nhẫn, ngại chờ đợi.	United States Switzerland	Pacific Rim and Middle Eastern countries
Khoảng cách quyền lực: các nền văn hóa	France	United States

trong đó những quyết định quản trị được các ông chủ tạo ra đơn giản vì ông ta/bà ta là ông chủ.	Spain Japan Mexico Brazil	Israel Germany Ireland Sweden
Tránh xa những điều không chắc chắn: Các nền văn hóa trong đó mọi người muốn những gì xảy ra trong tương lai là chắc chắn và có thể dự đoán được	Israel Japan Italy Argentina	United States Canada Australia Singapore
Nghi thức: Các nền văn hóa cực kì xem trọng truyền thống, nghi lễ, các nguyên tắc xã hội và địa vị xã hội	China India Latin American countries	United States Canada Scandinavian countries
Chủ nghĩa vật chất: các nền văn hóa nhấn mạnh sự quyết đoán và sự thâm tóm của tiền bạc và các mục tiêu vật chất.	Japan Austria Italy	Scandinavian countries
Độ nhạy của bối cảnh: Các nền văn hóa nhấn mạnh những khung cảnh/ngữ cảnh xung quanh, sử dụng nhiều ngôn ngữ cơ thể và dành thời gian cho xây dựng các mối quan hệ và thiết lập sự tin tưởng.	Asian and African countries	Northern European countries

Bạn có thể sử dụng các mô hình Geert Hofstede để so sánh văn hóa của chính bạn với người khác nhau thông qua trung tâm Hofstede Centre (geert-hofstede.com/countries.html). Bạn có thể tìm thấy mô hình Geert Hofstede hữu ích trong việc tìm hiểu những khác biệt giữa các bạn cùng lớp và đồng nghiệp của bạn. Theo nhà nhân chủng học Edward T. Hall, các nền văn hóa ngữ cảnh cao (high-context) dựa ít hơn vào việc sử dụng từ và dựa nhiều hơn vào các hành động tinh tế và các phản ứng của người tham gia giao tiếp. Giao tiếp đối với những nền văn hóa đó có tính ngầm định hơn và nhấn mạnh mối quan hệ giữa người và người. Im lặng không phải là không bình thường trong các nền văn hóa này mà có thể hàm ý một ý nghĩa lớn. Các nền văn hóa ngữ cảnh thấp (low-context), mặt khác, lại dựa vào truyền thông giao tiếp rõ ràng - dựa vào từ ngữ con người sử dụng. Trong các nền văn hóa bối cảnh thấp, các nhiệm vụ quan trọng hơn mối quan hệ, vì vậy người ta sử dụng một phong cách

giao tiếp trực tiếp. Chúng ta sẽ khám phá nhiều hơn khi chúng ta thảo luận về việc làm thế nào để tổ chức một thông điệp. Hãy xem các ví dụ về các nền văn hóa ngữ cảnh cao và ngữ cảnh thấp theo một dãy liên tục ở hình 2.2.

Hình 2.2. Nền văn hoá ngữ cảnh cao và nền văn hoá ngữ cảnh thấp

High- and Low-Context Cultures



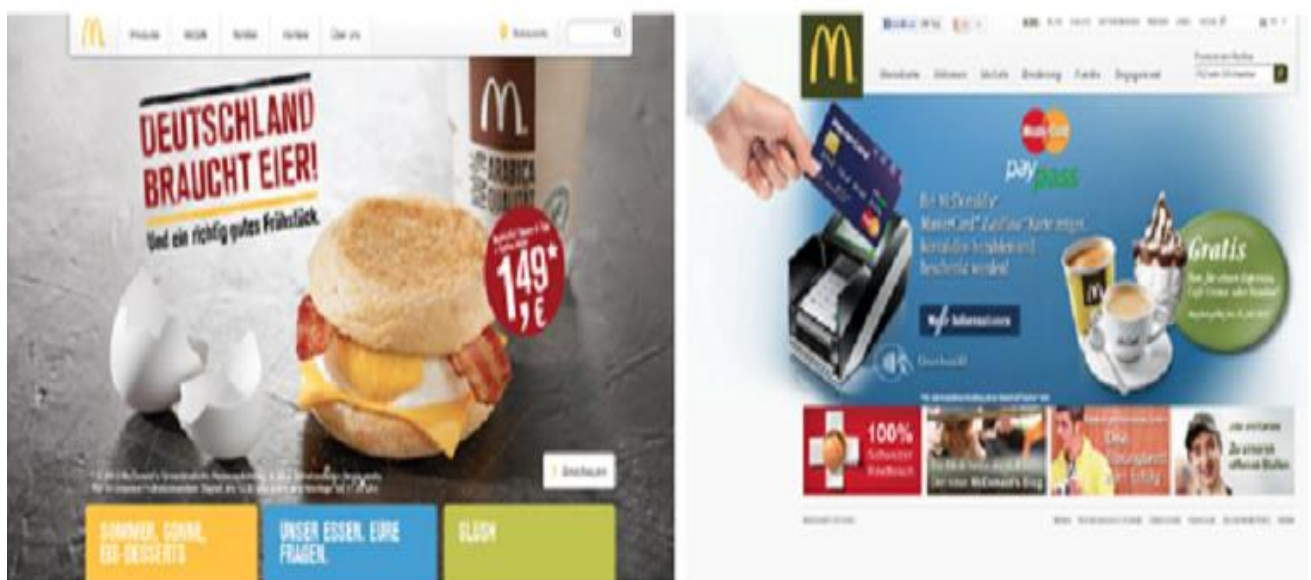
Hãy xem McDonald chính trang Web của mình như thế nào đối với các nền văn hóa trên thế giới. Website của công ty ở Philippines hiển thị ở hình 2.3, biểu diễn những nhóm người đang tương tác với nhau. Điều này có thể thu hút người Filipinos, một bộ phận người xem trọng xã hội tập thể. Sự nhấn mạnh ở đây là gia đình và các mối quan hệ.

Hình 2.3. Trang web của McDonald's tại Philippines



Ngược lại với các trang web ở Philippines, các trang web được thiết kế ở Đức và Thụy Sĩ lại dành cho các xã hội theo chủ nghĩa cá nhân (Hình 2.4); ở đó, các sản phẩm và các chương trình khuyến mại được nhấn mạnh hơn là con người. Trang web ở Đức tập trung vào bánh mì sandwich cho bữa sáng trong khi ở Thụy Sĩ nhấn mạnh phương thức thanh toán mới. Chiến lược kỹ thuật số của McDonald là nỗ lực làm cho trang web của họ có nội dung năng động, bằng việc mỗi quốc gia thường xuyên cập nhật những thông điệp truyền thông tốt nhất và phù hợp nhất với nền văn hóa của quốc gia đó.

Hình 2.4. Trang web của McDonald's tại Đức và Thụy Sĩ



Các công ty điều chỉnh các trang web của họ theo những cách rất khác nhau. Ví dụ, hướng của trang web con đối với những nền văn hóa bối cảnh cao có thể bao gồm chỉ dẫn khôn ngoan và những trang mới mở ra một vài cửa sổ trình duyệt mới. Chiến lược này cho

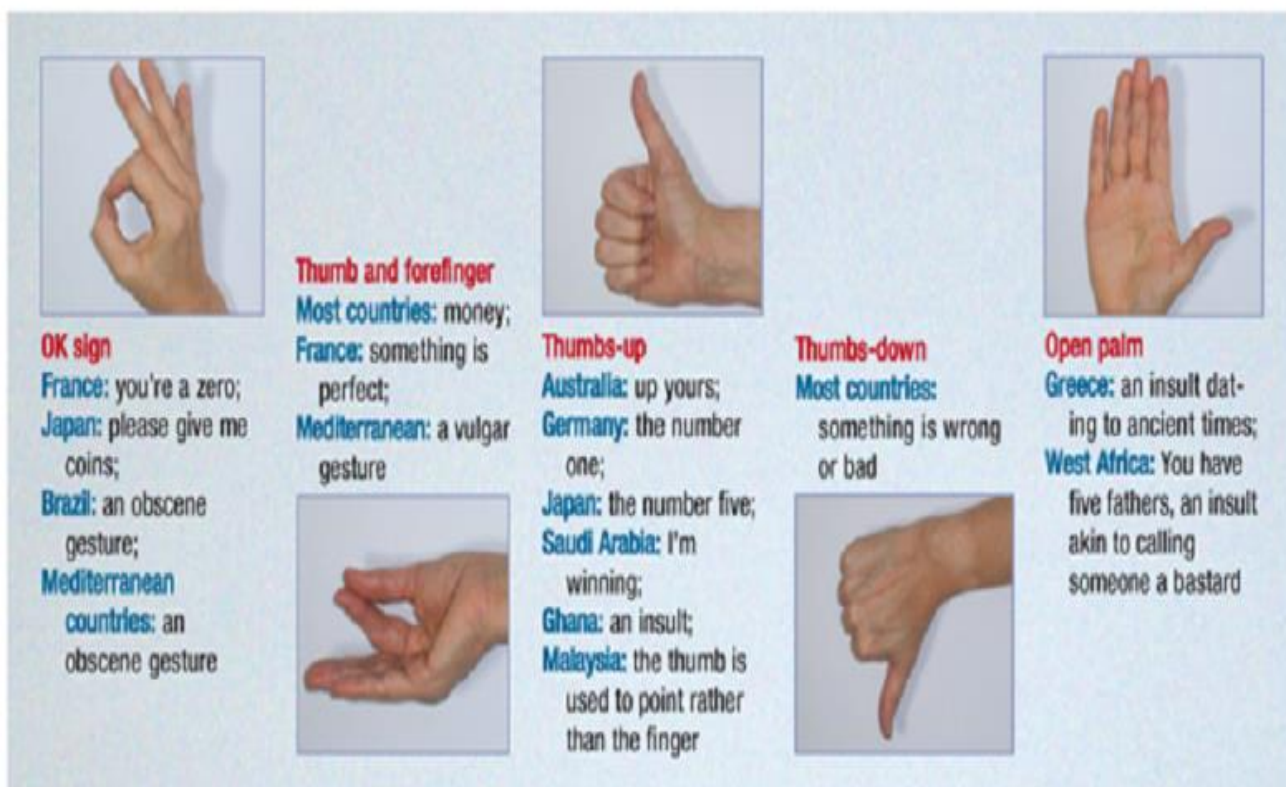
phép người sử dụng lựa chọn những điểm thâm nhập để khám phá thêm. Nhưng đối với nền văn hóa bồi cảnh thấp với các xu hướng tư tưởng tuyến tính hơn, những tín hiệu định vị có thể rõ ràng hơn và các trang mới sẽ mở ra trong cửa sổ trang hiện tại, cho phép người sử dụng đi tiếp hay quay lại một cách dễ dàng.

Tất cả chúng ta giải thích các sự kiện thông qua bộ lọc tinh thần của chính chúng ta, và bộ lọc này dựa trên hiểu biết, dựa trên những kinh nghiệm và quan điểm của chúng ta. Ví dụ, từ "thời gian" mang ý nghĩa khác nhau giữa các nền văn hóa, giống như sự khác biệt về ngôn ngữ vậy. Mỹ, Canada, Đức, và Nhật Bản ý thức thời gian chính xác đối với các cuộc hẹn; các nền văn hóa Mỹ Latin và Trung Đông có xu hướng ít chính xác hơn về thời gian. Ví dụ, nếu chủ của bạn ở Mexico nói với bạn rằng sẽ gặp bạn vào lúc 3:00, thì có khả năng anh ấy sẽ gặp bạn trước hoặc sau 3:00 giờ.

Những người kinh doanh trong các nước Châu Á và châu Mỹ Latinh có xu hướng ủng hộ các cuộc đàm phán dài và chậm rãi. Họ xã giao một thời gian trước khi bắt đầu bàn công việc. Tương tự, nhiều nền văn hóa các nước khác không phải các nước phương Tây cũng dùng cách im lặng trong cuộc họp để cân nhắc một quyết định, trong khi đó các doanh nhân ở Mỹ và Canada có xu hướng ít khoan dung cho sự im lặng trong những cuộc đàm phán kinh doanh. Vì thế, người Mỹ và người Canada có thể nhanh chóng đưa ra những thỏa hiệp và chống đối không cần thiết – điều họ có thể tránh được nếu họ thoải mái hơn với sự im lặng của các bên và kiên nhẫn hơn một chút.

Hơn nữa, các nền văn hóa khác nhau thì khác nhau về ngôn ngữ bằng lời và không bằng lời. Ngôn ngữ cơ thể, đặc biệt là những cử chỉ và giao tiếp bằng mắt, cũng khác nhau giữa các nền văn hóa. Ví dụ như: ký hiệu "okay" với Mỹ tạo bởi một vòng tròn với một ngón trỏ và một ngón cái thì ở Pháp là "Zero" và là "tiền" ở Nhật Bản và là sự thô tục ở Brazil (hình 2.5). Những người Mỹ và người Canada coi việc giao tiếp bằng mắt là quan trọng. Tuy nhiên trong các quốc gia ở Châu Á và Mỹ la tinh, nhìn lâu một đồng nghiệp bằng mắt bị coi như là một dấu hiệu chọc tức do thiếu giáo dục.

Hình 2.5. Ý nghĩa ngôn ngữ cử chỉ



Việc sử dụng tiếp xúc cơ thể trong giao tiếp cũng mang những nét riêng về văn hóa. Một số người châu Á không thích va chạm ngoại trừ bắt tay khi chào đón. Tuy nhiên, cái bắt tay trong nhiều nước châu Âu gần đây có xu hướng dài hơn tại Hoa Kỳ và Canada. Người châu Âu có xu hướng bắt tay mỗi khi họ gặp nhau, có thể nhiều lần trong ngày. Ở nhiều nước châu Âu, đàn ông thường hôn mỗi khi chào; nếu bạn không biết phong tục này, bạn có thể phản ứng không thích đáng và xấu hổ.

Cảm nhận của chúng ta về không gian là một sự phát triển cao hơn của văn hóa và phần nào là kết quả của sự phát triển địa lý và kinh tế. Ví dụ, những người Mỹ và Canada sử dụng những không gian mở và di chuyển một cách rộng rãi, sử dụng tay và chuyển động cánh tay để nhấn mạnh. Nhưng ở Nhật Bản, nơi có những không gian sống và làm việc nhỏ hơn, những chuyển động cơ thể đột ngột và rộng là không điển hình. Tương tự như vậy, người Mỹ và người Canada hướng tới mặt đối mặt để họ có thể duy trì giao tiếp bằng mắt, trong khi Trung Quốc và Nhật Bản có xu hướng ngồi cạnh nhau trong các cuộc đàm phán. Ngoài ra, cảm giác về không gian cá nhân cũng khác nhau giữa các nền văn hóa. Ở Mỹ và Canada, hầu hết trao đổi kinh doanh xảy ra trong khoảng 5 feet, trong “vùng xã hội”, gần hơn “vùng công cộng”, nhưng xa hơn “vùng thân mật” (xem hình 2.6). Tuy nhiên, ở các quốc gia Trung Đông và châu Mỹ La-tinh, khoảng cách này được cho là quá xa. Doanh nhân ở đây có khuynh hướng đứng sát lại gần nhau, đủ gần để cảm nhận được hơi thở của người đối diện khi nói. Nhưng những người Mỹ và Canada sẽ tự động dịch chuyển ra xa vùng tiếp xúc gần này, trở về vùng xã hội thích hợp của họ.

Hình 2.6. Không gian cá nhân trong giao tiếp xã hội

Personal Spaces for Social Interaction



Cuối cùng, hành vi xã hội phụ thuộc rất nhiều vào văn hóa. Ví dụ, trong văn hóa Nhật Bản, ai cúi chào đầu tiên khi gặp gỡ, cúi thấp như thế nào, cúi trong bao lâu phụ thuộc vào địa vị của người đó.

Trước khi bạn đi du lịch hoặc tương tác với những người từ các quốc gia khác, hãy tìm hiểu và làm quen với những phong tục của nước đó, ví dụ, trao (và nhận) quà tặng, trao đổi danh thiếp kinh doanh, mức độ trang trọng trong giao tiếp được kỳ vọng, và cách mọi người nói vui với nhau như thế nào.

2.2.2. Hành vi định hướng vào nhóm

Trong các xã hội tư bản, chẳng hạn như Hoa Kỳ và Canada, người ta đánh giá cao về giá trị của cá nhân đóng góp cho một tổ chức. Nỗ lực cá nhân thường được đánh giá nhiều hơn nỗ lực của nhóm và bầu không khí cạnh tranh chiếm ưu thế. Nhưng trong các nền văn hoá khác, tính độc đáo và độc lập trong việc đưa ra ý kiến không được đánh giá cao bằng làm việc theo nhóm. Những cuộc đàm phán mà cần sự nhất trí của tất cả đương nhiên sẽ mất nhiều thời gian hơn là nhất trí bởi đa số. Ví dụ người Nhật chấp nhận mất thời gian để có sự đồng thuận nhóm.

Liên quan mật thiết với khái niệm hành vi định hướng nhóm là khái niệm “giữ thể diện”. Người ta giữ thể diện khi họ muốn tránh bối rối. Khi Akio Toyoda, Chủ tịch người Nhật Bản của Tập đoàn Ô tô Toyota, xin lỗi về việc thu hồi hàng loạt phương tiện, ông ta đã thể hiện rất rõ biểu cảm có lỗi và sự khiêm nhường – khác xa so với thái độ mong đợi của một nhà lãnh đạo doanh nghiệp người Mỹ.

Mối quan hệ của con người được đánh giá cao trong nền văn hóa Nhật Bản và là hiện thân của khái niệm “wa”. “Wa” là khái niệm văn hoá Nhật Bản thể hiện ước muốn theo đuổi

"sự hòa hợp", nó bao hàm ý nghĩa văn hoá tránh xung đột, là sự hoà bình và phù hợp trong xã hội. Người Nhật có các quy tắc, phong tục và cách cư xử có xu hướng che giấu các cảm xúc thật của mình trong nhiều hoàn cảnh để tránh xung đột. Khái niệm này gây khó khăn cho người Nhật để nói "không" với một yêu cầu bởi vì nó sẽ là bất lịch sự. Họ rất miễn cưỡng khi xúc phạm người khác - ngay cả khi những người này gây cho họ sự hiểu lầm. Chữ "vâng" đối với một người Nhật có nghĩa là "Vâng, tôi hiểu ông/bà" hơn là "Vâng, tôi đồng ý". Vì thế, đối với người Mỹ thì phong cách giao tiếp của người Nhật quá vòng vo và quá dài dòng. Tại một thời điểm trong giai đoạn Toyota điều trần trước Quốc hội, ông chủ tịch ủy ban đã nói "What I'm trying to find out... is that a yes or a no?" ("Điều tôi đang cố gắng tìm hiểu... là có hay là không?") Đối với các khán giả Nhật, câu nói này có vẻ thô lỗ và thiếu tôn trọng.

Những người Mỹ Latin cũng có xu hướng tránh từ "không" trong giao dịch kinh doanh của họ, họ thích thay thế bằng các câu trả lời trung dung, ít lộ liễu hơn. Để các giao tiếp trong môi trường đa văn hoá thành công, các bạn phải hiểu rõ những gì mình đọc hay nghe thấy dù không đầy đủ các chi tiết³ vì những gì còn chưa được nói hay viết ra đôi khi còn quan trọng hơn cả những gì được nói và được viết ra.

2.2.3. Những chiến lược đối với giao tiếp trong môi trường đa văn hoá

Khi giao tiếp với những người từ các nền văn hóa khác nhau, cho dù bạn ở nước ngoài hay ở nước nhà, hãy sử dụng các chiến lược sau.

Duy trì sự trang trọng

So với Mỹ và Canada, hầu hết các nền văn hóa khác đánh giá cao và tôn trọng cách tiếp cận trang trọng đối với các giao dịch kinh doanh. Hãy gọi người khác bằng chức danh và họ của họ, trừ trường hợp được yêu cầu làm khác. Thông qua các tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, hãy truyền đạt một thái độ đúng mực và đàng hoàng. Mặc dù bạn có thể cho rằng các chiến lược này nghe có vẻ lạnh lùng, nhưng đối với hầu hết các nền văn hóa, cách xử sự này được coi là thích hợp.

Tỏ lòng tôn trọng

Bày tỏ lòng tôn trọng có lẽ là chiến lược đơn giản nhất và là một trong những điều quan trọng nhất. Khi tương tác với những người từ các nền văn hóa khác, đừng đưa ra ý kiến phán xét. Mặc dù có thể khác với quan điểm của bạn, nhưng những thái độ mà được lưu giữ bởi một nền văn hoá chắc chắn phải dựa trên những lập luận vững chắc. Hãy lắng nghe một cách cẩn thận những gì họ đang truyền đạt và cố gắng hiểu được cảm xúc của họ. Bạn phải tìm

³*read between the lines: hiểu rõ những gì mình đọc hay nghe thấy dù không biết hết các chi tiết*
(<http://www.voatiengviet.com/content/words-and-idioms-30-84146762/917310.html>)

hiếu về đất nước chủ nhà: về địa lý, hình thái chính quyền, các thành phố lớn nhất, văn hóa, các sự kiện hiện tại...

Hãy mong đợi thích ứng được với các nền văn hoá khác nhau. Đối với thực tế hoạt động kinh doanh của Nhật Bản, giải trí về đêm sau bữa ăn tối không phải là không phổ biến. Bạn có thể kỳ vọng người ta sẽ mời bạn đi uống thêm một chén nữa hoặc mời vào một quán cà phê (sau khi đã ăn tối). Từ chối uống trong suốt buổi xã giao kinh doanh thậm chí còn được coi là thô lỗ và không lịch sự. Vì thế, nếu bạn không phải là một người biết uống thì hãy suy nghĩ trước về cách xử lý tình huống này.

Truyền thông một cách rõ ràng

Để cho thông điệp nói và viết của bạn rõ ràng, hãy làm theo các hướng dẫn sau:

- *Tránh tiếng lóng, biệt ngữ và các hình thái tu từ khác.*
- *Hãy trình bày cụ thể và minh họa quan điểm của bạn bằng các ví dụ cụ thể.*
- *Cung cấp các ý kiến phản hồi và thu thập các ý kiến phản hồi, tổng hợp thường xuyên các ý kiến đó, viết một bản tóm tắt về tất cả các vấn đề bao trùm trong một cuộc họp, hãy hỏi đối tác của bạn để hiểu rõ vấn đề hơn và khuyến khích đối tác đặt các câu hỏi.*
- *Sử dụng các phương tiện truyền thông khác nhau: bản slide in ra (gửi trước cuộc họp để độc giả có thời gian đọc), những hình ảnh, những mô hình,...*
- *Nói rõ ràng và từ tốn (nhưng không phải cách từ từ ra vẻ ta đây); lựa chọn từ ngữ một cách cẩn thận.*
- *Sử dụng sự hài hước một cách tiết kiệm. Hài hước đem lại rủi ro - nó có thể làm mất đối tác, hoặc tệ hơn, nó có thể xúc phạm một ai đó.*

2.3. Sự đa dạng

2.3.1. Giá trị của sự đa dạng

Hãy tưởng tượng trong một môi trường làm việc mà mọi người là hoàn toàn như nhau. Làm sao mà bạn phân công công việc khi mà mọi người đều có cùng một kỹ năng? Làm sao mà nhóm bạn có thể tạo ra ý tưởng mới khi mà mọi người đều suy nghĩ tương tự nhau?

Sự đa dạng giữa các nhân viên đem lại một sự phong phú và sức mạnh cho một tổ chức. Sự đa dạng về văn hóa mang lại một môi trường làm việc tốt. Những người từ những nền tảng (văn hoá, gia đình, đào tạo...) khác nhau, với quan điểm khác nhau có thể giúp các công ty giải quyết các vấn đề, ra quyết định tốt hơn, tạo ra môi trường làm việc thú vị hơn nhiều.

Các công ty nhận ra sự cần thiết của sự đa dạng và tích cực tìm kiếm các nhân viên từ những nền tảng khác nhau. Sự chú trọng vào sự đa dạng của hãng bán lẻ Abercrombie và Fitch thể hiện nổi bật trên chuyên trang nghề nghiệp trên trang web của họ.

Hình 2.7. Trang web hãng bán lẻ Abercrombie và Fitch



Ngày nay, nhiều công ty vượt xa cả tư tưởng về sự đa dạng – có xu hướng tập trung vào số lượng người – và phần đầu đạt được *sự hòa nhập* (inclusion) (tạo nên một môi trường nơi mà mọi người đều được đánh giá cao và có thể đóng góp khả năng tiềm ẩn nhiều nhất). Các công ty có làm cho mọi nhân viên đều cảm thấy họ được coi trọng và được hoan nghênh trong môi trường làm việc của họ hay không? Liệu họ có thể đóng góp trọn vẹn cho một tổ chức, hoặc liệu có những rào cản vô hình nào đó ngăn cản họ tham gia vào những cuộc họp liên quan không, hay có ngăn cản họ đưa ra các quyết định quan trọng không, có ngăn cản họ thực hiện ý tưởng của mình, và quan trọng nhất là có ngăn cản họ được thăng tiến không? Việc tập trung vào một môi trường làm việc lôi kéo mọi người tham gia đảm bảo rằng tất cả các nhân viên có thể cống hiến hết mình cho công ty.

Khi bạn đọc trang Web của các công ty bạn sẽ thấy rất nhiều trong số các công ty thực hiện điều đó. Ví dụ như công ty bảo hiểm State Farm thể hiện sự đa dạng và sự hòa nhập trên trang web của mình:

Sự đa dạng là sức mạnh tập thể về kinh nghiệm, kỹ năng, tài năng, quan điểm, và các nền văn hóa mà mỗi đại lý và mỗi nhân viên mang đến cho State Farm. Đó là cách mà chúng tôi tạo ra một môi trường kinh doanh năng động để phục vụ khách hàng của mình.

Sự hòa nhập trong công ty chính là sự tôn trọng và đánh giá cao khía cạnh độc đáo mà mỗi đại lý và mỗi nhân viên đem lại cho tổ chức. Chúng tôi nhận ra rằng sự sáng tạo và năng suất lao động của các đại lý và các nhân viên tốt nhất khi họ ở trong một môi trường làm việc hoà nhập.

Truyền thông bằng ngôn ngữ rõ ràng là một phần quan trọng của một môi trường làm việc hòa nhập. Dù có cố ý hay không, mọi người trong tổ chức có thể dễ dàng xúc phạm người khác bởi ngôn từ không tế nhị. Những người giao tiếp biết tôn trọng người khác sử dụng ngôn ngữ không thiên vị và không mất lòng.

2.3.2. Vấn đề dân tộc trong giao tiếp

Cho dù bạn thuộc về nền văn hoá đa số hay một trong những nền văn hoá thiểu số ở nơi bạn làm việc, bạn cũng sẽ tương tác và giao tiếp với những người rất khác với bạn. Khi truyền thông về dân tộc thiểu số cần sử dụng những thuật ngữ phù hợp, ví dụ nói "đồng bào" chứ không nói "người dân tộc" khi nói đến đồng bào dân tộc thiểu số sinh sống ở các khu vực miền núi ở nước ta. Nước ta có 54 dân tộc anh em và mỗi nhóm dân tộc đều có các đặc điểm văn hoá riêng, điều đó tạo ra các thách thức lớn trong giao tiếp.

Sẽ không có gì ngạc nhiên nếu việc truyền thông về các chủ đề dân tộc và chủng tộc bị chi phối bởi cảm xúc hơn là những yếu tố khác. Tuy nhiên, chúng ta cũng phải học cách giao tiếp thoải mái và trung thực với người khác. Nếu chúng ta dùng thuật ngữ sai, tỏ ra vẻ không công bằng, hoặc chỉ trình bày một mặt của câu chuyện, người đọc hay người nghe của chúng ta sẽ sớm cho chúng ta biết.

2.3.3. Vấn đề giới tính trong giao tiếp

Tất nhiên, có nhiều sự khác biệt tồn tại trong một nhóm giới tính hơn là giữa các nhóm giới tính. Chúng ta nên thận trọng, tránh đánh đồng rằng *tất cả* những người đàn ông và *tất cả* những người phụ nữ giao tiếp theo cùng một cách như khác nhau. Chưa hết, việc nhận ra rằng có sự khác biệt phổ biến giữa các nhóm giới tính sẽ giúp chúng ta hiểu nhau hơn và cải thiện giao tiếp toàn diện.

Bảng 2.2. Những khác nhau trong thói quen giao tiếp giữa nam và nữ

Phụ nữ giao tiếp chủ yếu để xây dựng mối quan hệ;

Đàn ông giao tiếp chủ yếu để gìn giữ sự độc lập và địa vị xã hội bằng cách phô diễn kiến thức và kỹ năng.

Đàn ông thích tự mình giải quyết vấn đề của họ, trong khi phụ nữ thích nói ra những giải pháp với một người khác.

Phụ nữ thích khen kết quả công việc của đồng nghiệp hơn; nam giới thích cảm giác mình

quan trọng hơn.

Đàn ông có xu hướng làm gián đoạn cuộc đối thoại để chiếm lĩnh cuộc đối thoại hay là thay đổi chủ đề; phụ nữ có xu hướng làm gián đoạn để đồng ý hay để ủng hộ những gì người khác đang nói.

Đàn ông có xu hướng chi phối trong cuộc trò chuyện của họ, trong khi đó phụ nữ nhấn mạnh sự lịch sự.

Đàn ông quan tâm hơn so với phụ nữ trong việc kêu gọi sự chú ý đến những thành tích của riêng họ.

Đàn ông có xu hướng thống trị các cuộc thảo luận trong các cuộc họp.

Đàn ông có xu hướng phô diễn thành công là do nguyên nhân bên trong (chủ quan) còn thất bại là do yếu tố khách quan: "Đó là một trong những thế mạnh của tôi." và "Đáng lẽ chúng tôi nên được cho thêm thời gian..."

Phụ nữ có xu hướng phô diễn thành công là do nguyên nhân khách quan, còn thất bại là do nguyên nhân chủ quan: "Tôi may mắn thôi mà." hay "Đó là do tôi làm chưa tốt".

Tại nơi làm việc, đàn ông nói chuyện một cách khác nhau với những người đàn ông khác nhau. Đàn ông nói chuyện tương tự nhau với những người phụ nữ.

Tại nơi làm việc, phụ nữ cũng nói chuyện khác nhau với những người phụ nữ khác nhau và nói chuyện tương tự nhau với những người đàn ông.

Cần nhận thức rằng những khác biệt này thường tồn tại, nhưng không phải là luôn luôn như vậy. Do đó, một người phụ nữ không nên tự ái cá nhân nếu một đồng nghiệp nam không ca ngợi công việc của mình; ông ta chỉ đơn giản có hành vi điển hình về giới tính của mình. Nếu một người quản lý nam cảm thấy rằng một đồng nghiệp nữ quan tâm nhiều hơn tới việc liên hệ với những người khác trong nhóm của mình và tìm kiếm sự đồng thuận hơn là quan tâm đến việc giải quyết các vấn đề, thì cũng nên hiểu rằng cô ta chỉ đơn giản là có các hành vi giới tính điển hình. Một lần nữa, cần nhớ những mô hình trên là điển hình, nhưng chúng chắc chắn không được áp dụng cho tất cả mọi người.

Ngoài việc chấp nhận sự khác biệt tiềm tàng giữa hai giới, chúng ta có thể cải thiện các mối quan hệ làm việc bằng cách tránh ngôn ngữ phân biệt giới tính. Thực hiện theo các chiến lược sau, sử dụng ngôn ngữ trung tính và có tính chất hoà nhập.

1. Sử dụng chức danh công việc có tính trung tính để tránh ngụ ý rằng một công việc được làm bởi chỉ những người đàn ông hoặc chỉ những người phụ nữ.

Bảng 2.3. Những từ chỉ chức danh công việc có tính trung tính

Thay vì dùng	Hãy dùng
Chairman	chair, chairperson
Salesman	sales representative, sales associate
male nurse	nurse
Waitress	server
Stewardess	flight attendant
Businessmen	employees, managers

2. Tránh dùng các từ và cụm từ bao hàm giới tính.

Bảng 2.4. Những từ/cụm từ thay thế cho từ/cụm từ có nghĩa bao hàm giới tính

Thay vì dùng	Hãy dùng
best man for the job	best person for the job
executives and their wives	executives and their partners
you guys	everyone
Housewife	homemaker
Manmade	artificial, manufactured
Mankind	people, human beings
Manpower	human resources, employees

3. Sử dụng danh hiệu cá nhân và lời chào thích hợp khi

- Một phụ nữ có học vị (Tiến sĩ...)
- Gọi theo sở thích của một phụ nữ (Miss, Mrs., or Ms.) hay (chị, em, cô, bà...)
- Nếu không biết về tình trạng hôn nhân của một phụ nữ thì dùng Ms.

- Nếu bạn không biết giới tính của đối tượng giao tiếp, hãy sử dụng một lời chào trung tính, ví dụ thưa quý khách hàng.

4. Tránh các đại từ chung chung như “cô ấy/bà ấy” hay “anh ấy/ông ấy” trong câu. Ví dụ không nên dùng “Mỗi nhà quản lý phải đánh giá nhân viên của ông ấy hàng năm” vì điều này có thể gây ra tranh cãi). Có thể xem xét các phương án sau:

- Nên dùng danh từ và đại từ số nhiều (ví dụ: “Các nhà quản lý phải đánh giá nhân viên của họ hàng năm”).
- Dùng đại từ ngôi số hai: bạn, các bạn (ví dụ: Bạn phải đánh giá nhân viên của bạn hàng năm).
- Bỏ qua các đại từ. (Ví dụ: mỗi nhà quản trị đều phải đánh giá nhân viên hàng năm).

2.3.4. Giao tiếp với người khuyết tật

Các nhà quản trị, những người mà muốn thuê những nhân viên tốt nhất cho các công ty của họ thường vượt xa hơn những yêu cầu pháp lý và điều chỉnh cho phù hợp với những người khuyết tật. Một cách nghĩ về những người này là tất cả chúng ta đều “có năng lực khác biệt” - Mỗi chúng ta đều có những điểm mạnh và có những điểm cần được hoàn thiện. Bạn có thể có con mắt tuyệt vời về thiết kế nhưng cần được giúp đỡ về mặt xây dựng. Hãng đồ chơi Toys “R” Us⁴ nhận ra điều này và đã có chiến dịch marketing “những đứa trẻ có năng lực khác biệt” (“differently-abled kids”). Như đã được đưa trên trang Web của công ty, công ty xúc tiến những đồ chơi cải thiện thính giác, kỹ năng giao tiếp xã hội, ngôn ngữ và các kỹ năng cần thiết khác. Quan điểm rằng không có ai là hoàn hảo có thể sẽ giúp bạn giao tiếp với mọi người tại nơi làm việc.

Việc tạo ra thay đổi hợp lý trong cách bạn giao tiếp với mọi người xung quanh thường được mong đợi và đánh giá cao. Ví dụ, khi được giới thiệu với những người sử dụng xe lăn, hãy cúi mình một chút để tầm mắt được gần hơn. Nếu người đó có thể giơ bàn tay của mình để bắt tay, thì hãy đưa bàn tay của bạn ra. Đối với các cuộc trò chuyện dài, hãy ngồi xuống để bạn có thể nhìn thẳng vào mắt người đó. Những người sử dụng xe lăn có thể xem chiếc xe lăn như một phần mở rộng của không gian cá nhân của họ, do đó, hãy tránh chạm vào hoặc dựa vào những chiếc xe lăn đó.

Hầu hết mọi người bị khiếm thính sử dụng kết hợp nghe và đọc khẩu hình miệng. Đối mặt với những người này bạn hãy nói chậm hơn một chút (nhưng không to hơn so với bình thường). Khi nói chuyện với một người mù, hãy giao tiếp bằng lời nói chứ không phải là

⁴nà bán lẻ hàng đầu chuyên về đồ chơi và các sản phẩm cho em bé với hơn 1500 cửa hàng đồ chơi và sản phẩm cho em bé trên toàn thế giới, bao gồm những cửa hàng hoạt động theo hình thức nhượng quyền và cấp phép, cũng như bán hàng qua mạng tại địa chỉ www.toysrus.com

những cử chỉ hay ánh mắt. Khi bạn đến gần người đó, hãy cho họ biết sự hiện diện của bạn. Nếu trong một nhóm, cần xưng tên từng người để bắt đầu cuộc trò chuyện. Hãy tự giới thiệu bạn và sử dụng giọng nói, tốc độ nói bình thường.

Mỗi người có nhu cầu được giúp đỡ lúc này hay lúc khác. Nếu một người khuyết tật nào đó dường như cần sự trợ giúp, hãy hỏi xem họ có muốn được trợ giúp hay là không và làm theo mong muốn của người đó. Nhưng không dành quá nhiều sự chăm sóc đối với một cá nhân người khuyết tật nào đó. Không được gây ra phiền nhiễu và trịch thượng.

Ở mọi nơi hãy tránh sử dụng những ngôn từ như là "Bạn điếc à?" hay "Ông ấy hơi chậm chạp" hay "Ông mù à". Những lời nói đùa về những người khuyết tật là không tốt. Thay vì sử dụng ngôn ngữ có thể gây miệt thị, hãy dùng loại “ngôn ngữ lấy con người làm trung tâm”⁵ - là cách nói tôn trọng phẩm giá con người và tránh sự phân biệt, ví dụ, nói “Alejandro là sinh viên năm thứ hai, anh này bị động kinh” hơn là nói “người động kinh” - cách nói này có nhiều điều về Alejandro hơn là khuyết tật của anh ta. Cũng tránh nói đến ai đó như là “người tàn tật”. Chúng ta vẫn có bãi đỗ xe cho “người tàn tật”, nhưng khi nói đến một con người cụ thể, từ “người tật nguyên” thường hàm ý những hạn chế, khiếm khuyết nào đó. Một trường trung học ở Texas đã in Niên giám của trường trong đó đề cập đến một số sinh viên có nhu cầu đặc biệt do “bị bệnh tâm thần”. Điều dễ hiểu là bố mẹ của những sinh viên này đã rất “sốc” và cảm thấy “kinh hoàng” khi con họ bị đối xử không bình thường như vậy.

Khi thực hiện các buổi thuyết trình, hãy xem xét nhu cầu của những người khuyết tật, về chỗ ngồi, về hỗ trợ thị giác, và các yếu tố khác. Như đã luôn đề cập đến khi giao tiếp, lời khuyên tốt nhất cho bạn là hiểu biết về độc giả của bạn. Tương tự vậy, hãy nhìn thấy những thứ “không nhìn thấy được”. Hãy nhận ra rằng một số khuyết tật không thể nhìn thấy. Hãy chú ý và nhạy cảm với các đồng nghiệp, những người bị dị ứng, những người bị nghiện, hoặc bị một số các vấn đề có thể đe dọa mạng sống.

Chấp nhận điều chỉnh để cho phù hợp là một phần bình thường của nơi làm việc. Tất cả chúng ta đều cần sự điều chỉnh để phù hợp ở một dạng nào đó, không nhất thiết phải là một xe lăn mà có thể là một chiếc ghế văn phòng tiện dụng hoặc một bàn phím đặc biệt. Sự điều chỉnh để tạo sự phù hợp có thể hơi phiền toái nhưng điều này đáng như vậy nếu nó tạo điều kiện cho mọi người hòa nhập như là những thành viên có thể cống hiến trọn vẹn cho tổ chức.

2.3.4. Giao tiếp giữa các thế hệ

Người ta viết nhiều về những khác nhau giữa các thế hệ, nhưng theo nghiên cứu gần đây thì một số những khác nhau, đặc biệt là những khác nhau tiêu cực, đã bị phóng đại. Theo một nghiên cứu trên 100.000 người thuộc 34 nước khác nhau ở Mỹ, Châu Âu và châu Á –

⁵*people-first language* là cách nói đặt trọng tâm vào con người, không đề cập đến, không phân biệt những khuyết tật mà họ mang trên mình (<http://www.thearc.org/who-we-are/media-center/people-first-language>)

Thái Bình Dương thì có 42% nhân viên nói rằng họ đã trải qua các xung đột giữa các thể hệ tại nơi làm việc. Nhưng một tỷ lệ tương tự đã nói rằng sự khác biệt về thể hệ giúp nâng cao năng suất. Từ 68% đến 75% nhân viên đã thích ứng phong cách giao tiếp của mình với các đồng nghiệp thuộc các thể hệ khác nhau. Tuy nhiên, phương pháp giao tiếp mà người ta ưa chuộng để giao tiếp với các thể hệ khác nhau thì cũng tương tự như là giao tiếp khi ở các nước khác nhau (chẳng hạn như, mặt đối mặt hoặc email).

Tốt nhất là phải nhận thức được sự khác biệt tiềm tàng giữa những người trong các thể hệ khác nhau. Mặc dù vậy không nên đánh giá con người chỉ dựa vào tuổi tác của họ. Việc cứ cho rằng một nhân viên già không hiểu công nghệ mới hay là nhân viên trẻ không hiểu được kinh doanh là điều không công bằng cho các cá nhân và có thể dẫn đến những quyết định kinh doanh tồi tệ. Ngoài ra, tránh ngôn ngữ định kiến về tuổi tác như nói đến ai đó là “người già”, “những công dân lớn tuổi”, hoặc tệ hơn nữa.

Chúng ta là tất cả các thành viên của các nhóm khác nhau với những sự khác nhau về phong tục, về những giá trị và những thái độ. Nếu bạn nghĩ về độc giả của bạn là những cá nhân, hơn là nghĩ họ là những thành viên giống nhau của một số nhóm riêng, thì bạn sẽ tránh thiên vị và sẽ góp phần vào môi trường làm việc hòa nhập. Giá trị của sự đa dạng trong kinh doanh mang lại những giá trị vượt trội so với những thách thức của nó trong giao tiếp.

2.4. Tổng kết chương

2.4.1. Tình huống thực tế

Mục đích

Hãy tưởng tượng rằng bạn làm việc cho một nhà sản xuất nước giải khát và bạn nghe lỏm một nhân viên tên Bruce, người cấp dưới có nhiệm vụ phải báo cáo với bạn về các việc liên quan đến vị trí quản trị của bạn, nói với một nhân viên khác tên Kyle, "Này, tại sao anh lại chậm quá thế? Anh chậm như rùa lật ngửa vậy". Bạn xử xự để giải quyết nhận xét này như thế nào?

Tiến trình

1. Nhận xét của Bruce là không phù hợp như thế nào?

Nhận xét này không phản ánh những giá trị của công ty hay là những mong đợi của nhân viên.

2. Cách tốt nhất để giải quyết tình trạng này là gì?

Tôi muốn giải quyết tình trạng này ngay lập tức. Tôi sẽ yêu cầu Bruce đến văn phòng của tôi. Mục đích của tôi không phải là để làm cho Bruce phải xấu hổ, nhưng tôi muốn mọi

người xung quanh biết rằng tôi đang xử lý tình huống một cách nghiêm túc. Sau khi tôi gặp Bruce, tôi sẽ gặp Kyle.

3. Bạn sẽ nói gì và làm gì?

Khi tôi gặp Bruce, bằng cách sử dụng các thông điệp có đại từ “Tôi”, tôi sẽ phản ánh những gì tôi được nghe, hỏi tại sao anh ta nói thế và hỏi là anh ta nghĩ Kyle sẽ cảm thấy thế nào về điều đó. Tôi sẽ giải thích chuyện này tác động đến tôi như thế nào.

Khi tôi gặp Kyle, tôi sẽ giải thích rằng nhận xét đó là không thể chấp nhận được tại công ty. Tôi sẽ lắng nghe Kyle nói là Kyle bị ảnh hưởng bởi nhận xét đó như thế nào. Tôi cũng sẽ chỉ ra giúp Kyle cách xử sự với các ý kiến như vậy trong tương lai (trong khi thừa nhận rằng điều này có thể khó khăn cho Kyle) và cách báo cáo trực tiếp cho tôi về những nhận xét tương tự và những tương tác khó chịu như vậy.

Sản phẩm

Với Bruce, tôi sẽ nói: "Tôi chỉ nghe lỏm được những gì anh nói với Kyle, và tôi phải nói rằng tôi rất ngạc nhiên khi nghe bạn nói chuyện theo cách này. Tôi cảm thấy xấu hổ với Kyle, và tôi không muốn cái kiểu môi trường làm việc nơi mà mọi người bị hạ thấp và bị gọi bằng những cái tên khác". Tiếp theo, tôi sẽ đợi sự trả lời của Bruce về cách mà anh ta hành động và liệu anh ta có nhận thức được lỗi của chính anh ta không.

Tôi sẽ đặt câu hỏi để khuyến khích Bruce nghĩ về ảnh hưởng của cách dùng từ; ví dụ “Anh nghĩ nhận xét đó khiến Kyle cảm thấy thế nào?” và “Nếu ai đó nói anh tương tự như vậy thì anh cảm thấy thế nào?”

Tôi sẽ giải thích từ “chậm chạp” xúc phạm người nghe như thế nào khi nó được dùng theo cách đó. Và tôi cũng sẽ giải thích về chính sách không quấy rối/chọc ghẹo tại nơi làm việc của công ty và về việc cách hành xử của Bruce thể hiện rõ một sự vi phạm như thế nào.

Cuối cùng, tôi sẽ đề nghị Bruce kiềm chế không sử dụng ngôn ngữ thiếu tôn trọng tại nơi làm việc. Tôi có thể ghi chú vào hồ sơ của Bruce, đưa ra một sự chấn chỉnh hoặc xử lý kỷ luật.

Với Kyle, tôi sẽ nói gì đó tương tự như: "Tôi đã nghe những gì Bruce nói với bạn, và tôi không thích cách nói đó. Không thể chấp nhận một nhân viên nói với một nhân viên khác theo cách này." Tôi sẽ dành nhiều thời gian để Kyle bộc lộ những cảm xúc của anh ấy - và nói tôi biết những gì khác đang xảy ra tại nơi làm việc mà liên quan đến vụ việc.

Mặc dù xử lý những nhận xét như vậy có thể khó khăn - và cũng không nên là trách nhiệm của Kyle - và tôi sẽ nói với anh ta về cách mà anh ta có thể đứng lên trên đôi chân của mình. Tôi sẽ hỏi anh ta “Anh có thể nghĩ ra điều gì đó để nói nếu ai khác nói điều tương tự

như vậy với anh không?” Nếu anh ấy lúng túng, tôi sẽ gợi ý anh ta nói “Đừng nói kiểu đó với tôi nữa! Đó là điều xúc phạm!”

Tôi cũng sẽ cho Kyle biết chính sách của công ty để báo cáo lại những hành vi kiểu như vậy và khuyến khích Kyle đến gặp tôi hoặc ai đó ở bộ phận Nhân sự nếu việc tương tự xảy ra.

2.4.2. Tóm tắt chương

1. Giao tiếp có hiệu quả và có đạo đức trong nhóm nhỏ

Các nhóm có thể thực hiện công việc nhiều hơn và có chất lượng hơn trong thời gian ít hơn so với các cá nhân nếu nhóm này hoạt động một cách hợp lý. Nếu không có điều đó, các nhóm có thể lãng phí thời gian và gây ra xung đột giữa các cá nhân. Xung đột về ý tưởng là một phần hữu ích trong quá trình làm việc nhóm, những xung đột giữa các cá nhân là một điều bất lợi. Sự đồng thuận và sự tuân theo có thể làm tăng năng suất, nhưng tập trung quá nhiều cũng dẫn đến hiện tượng tư duy nhóm (groupthink).

Tư duy nhóm (groupthink) là sự hội tụ về tư duy quanh một tiêu chuẩn và sự hội tụ này bị chi phối bởi áp lực tâm lý xã hội nhiều hơn là khách quan. Đó là khi tất cả mọi thành viên đều cố gắng nhất trí với nhau. Điều này làm lấn lướt tính khách quan trong việc giải quyết các vấn đề của nhóm. Sự hội tụ của các thành viên này được giải thích bởi miễn cưỡng cá nhân, thường do thiếu tự tin. Hiện tượng groupthink nguy hiểm ở chỗ những người có tư duy khác có thể bị cô lập.

Những dấu hiệu của hiện tượng tư duy nhóm là:

- Ảo tưởng về ưu thế không thể đánh bại
- Các nhà lãnh đạo bị cách ly hoặc được bảo vệ nếu trái ngược với quan điểm của nhóm.
- Các thành viên chỉ chấp nhận những dữ liệu phù hợp với quan điểm của họ
- Các phương án thay thế không được xem xét
- Các cá nhân có tư duy khác bị bác bỏ/bỏ qua/xem nhẹ
- Chính những người triển khai kế hoạch lại yêu cầu bình luận về một kế hoạch chắc chắn.

Lần đầu tiên, khi một nhóm được thành lập, các thành viên trong nhóm sẽ làm quen với nhau và quyết định xem họ sẽ hoạt động như thế nào. Họ nên công nhận những phản hồi tích cực và tiêu cực và biết làm thế nào để đưa ra phản hồi có ích, đặc biệt là trong các hoạt động

viết theo nhóm. Khi các vấn đề phát sinh các thành viên nhóm nên phản ứng với chúng một cách thích hợp, xem xét chúng như những vấn đề nhóm và có tư duy thực tế về những gì mà nhóm mong đợi.

2. Phối hợp để cải thiện hoạt động viết theo nhóm.

Đối với các dự án viết theo nhóm, các thành viên trong nhóm nên xác định yêu cầu của dự án, thiết kế một kế hoạch dự án, dự thảo văn bản, rà soát lại các văn bản, và hoàn thiện dự án.

Các nhóm có thể tìm thấy sự hữu ích với việc tạo một wiki cho các dự án viết theo nhóm. Wiki có thể dẫn đến cải thiện quy trình làm việc, đóng góp nhiều hơn, kết quả công việc tốt hơn, và các cuộc họp nhóm ít hơn.

3. Giao tiếp trong môi trường đa văn hoá.

Hiểu về sự khác biệt văn hoá là điều thiết yếu để thành công trong một môi trường kinh doanh toàn cầu. Mặc dù các cá nhân thường coi thường sự rập khuôn nhưng họ lại xem xét những sự khác biệt trong sự nhạy cảm với bối cảnh, những cảm xúc về không gian, hành vi định hướng bởi nhóm, và các yếu tố khác. Khi giao tiếp với những người từ các nền văn hóa khác, cần duy trì sự trang trọng, thể hiện sự tôn trọng, nói và viết rõ ràng.

4. Giao tiếp với nhiều người có đặc điểm khác nhau.

Dân cư ngày càng trở nên đa dạng trong mỗi quốc gia và trong mỗi tổ chức. Sự đa dạng này mang lại giá trị lớn cho các công ty và khuyến khích chúng ta đánh giá cao những sự khác biệt và tạo ra một môi trường làm việc hòa nhập. Bạn có thể thể hiện sự tôn trọng thông qua việc lựa chọn ngôn ngữ về dân tộc, giới tính, khả năng, tuổi tác, và các biến khác giữa các nhân viên.

---o0o---