



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING GLOBALLY QUẢN LÝ TOÀN CẦU

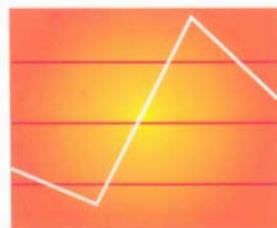
TERENCE BRAKE



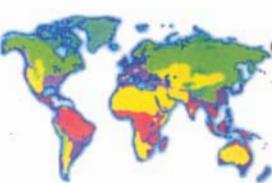
- XÂY DỰNG NHÓM
- GIAO TIẾP • ỦNG XỨ



- KHỞI ĐẦU
- GIỚI THIỆU
- HIỂU BIẾT



- THÍCH ỦNG
- CHIẾN LƯỢC
- ĐA VĂN HÓA



- GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN
- KỲ VỌNG • KHÁC BIỆT



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ
TOÀN CẦU

MANAGING GLOBALLY



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers Managing Globally**

Copyright © 2002 Dorling Kindersley Limited, London

Text Copyright © 2002 Terence Brake

Vietnamese language copyright © 2005 First News - Tri Viet.

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY, ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

111 Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ
TOÀN CẦU
MANAGING GLOBALLY

TERENCE BRAKE



*Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)*

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

MỘT NHÀ QUẢN LÝ TOÀN CẦU THÀNH CÔNG

Định nghĩa toàn cầu hóa	6
Quá trình toàn cầu hóa	8
Nhận biết những khả năng kinh doanh toàn cầu	10
Xác định những yếu tố thành công cá nhân	14
Quản lý nghề nghiệp toàn cầu	16
Quản lý những nhiệm toàn cầu	18

CÁC PHONG CÁCH LÀM VIỆC

Đánh giá khả năng quản lý	40
Khích lệ nhân viên ở các môi trường văn hóa khác	42
Phản hồi	44
Thuyết trình	46
Tiến hành đàm phán	48
Xử lý những mâu thuẫn quốc tế	50

QUẢN LÝ CÁC NHÓM TOÀN CẦU

QUẢN LÝ NHỮNG MỐI QUAN HỆ

Tìm hiểu về văn hóa	20
Nhận ra những kiểu mẫu văn hóa	22
Thích nghi với những khác biệt văn hóa	24
Phát triển ưu thế về mối quan hệ	26
Kiểm soát bản thân	28
Xây dựng những mối quan hệ toàn cầu	30
Tìm hiểu việc giao tiếp quốc tế	32
Khắc phục những rào cản giao tiếp	34
Quản lý đạo đức toàn cầu	38

Điều hành các nhóm làm việc toàn cầu	52
Đối phó với những kỳ vọng của nhóm	54
Đánh giá những nhóm làm việc toàn cầu	56
Phát triển các nhóm toàn cầu	58
Tối đa hóa tác động của dự án	60
Phát triển văn hóa nhóm	62
Điều hành nhóm từ xa	64
Đánh giá kỹ năng quản lý toàn cầu của bạn	66



LỜI GIỚI THIỆU

Phần lớn các công ty từ khắp nơi trên thế giới đều đang có xu hướng vươn khỏi thị trường nội địa chật hẹp để tham gia vào thị trường quốc tế rộng lớn và đầy tiềm năng. Điều này không những vô cùng thách thức đối với những công ty, mà còn cho từng cá nhân trong đội ngũ quản lý, những người phải trực tiếp làm việc với những đối tác, đồng nghiệp hay khách hàng đến từ các quốc gia có ngôn ngữ và tập tục văn hóa khác nhau. Cuốn sách **"Quản lý toàn cầu"** này sẽ hướng dẫn bạn cách làm thế nào để thành công trong môi trường mới này, đồng thời cung cấp những hệ thống và giải pháp rõ ràng giúp bạn quản lý những mạng lưới quan hệ và đội ngũ trên phạm vi toàn cầu. Cuốn sách cũng giới thiệu những kỹ năng cần thiết giúp bạn đối phó với những khác biệt về văn hóa. Cùng với 101 lời khuyên thực tế và hữu ích là bài tập tự kiểm tra sẽ giúp bạn đánh giá và cải thiện kỹ năng quản lý toàn cầu của mình.



MỘT NHÀ QUẢN LÝ TOÀN CẦU THÀNH CÔNG

Một công ty muốn thành công trên bình diện toàn cầu cần phải có một sự chuyển hướng tận gốc những quy trình kinh doanh. Về phương diện cá nhân, để trở thành một nhà quản lý toàn cầu thành công, bạn hãy phát triển một “tầm nhìn toàn cầu” cho bản thân.

ĐỊNH NGHĨA TOÀN CẦU HÓA

Có nhiều định nghĩa về thuật ngữ “toàn cầu hóa”. Bạn hãy tìm hiểu sâu hơn về thuật ngữ này trên bình diện kinh doanh và tại sao toàn cầu hóa lại quan trọng đối với công ty của bạn. Hãy luôn sẵn sàng để đối phó với những thách thức phức tạp của quá trình toàn cầu hóa.

I

Hãy luôn theo dõi và cập nhật thông tin liên quan đến toàn cầu hóa.



▲ THU NHỎ THẾ GIỚI

Một trong những phương diện đáng thường nhất của một nhà quản lý toàn cầu là tạo ra những mối quan hệ kinh doanh gần gũi với mọi người ở khắp nơi trên thế giới.

ĐỊNH NGHĨA TOÀN CẦU HÓA

Trong lĩnh vực kinh doanh, toàn cầu hóa là xu hướng tiến đến một nền kinh tế toàn cầu hợp nhất. Bạn có thể quan sát thấy xu hướng này ngày càng phát triển trong các lĩnh vực như thị trường, tài chính, sản xuất và vận chuyển hàng hóa. Chính trị đã tạo ra những cơ hội toàn cầu, kinh tế mang lại những khoản lợi nhuận, và công nghệ tạo ra phương tiện. Mở rộng hơn, toàn cầu hóa là một quá trình mà trong đó tính nội địa ngày càng bị ảnh hưởng bởi những sức mạnh của toàn cầu, dẫn đến sự tương tác mạnh mẽ hơn giữa các nền văn hóa.

2 Sử dụng mọi công nghệ sẵn có để giao tiếp toàn cầu.



NHÌN VÀO THỊ TRƯỜNG

Những thị trường mới hình thành đang trong quá trình xây dựng tên tuổi tạo cơ hội tăng lợi nhuận cho các doanh nghiệp. Ở những thị trường này, có đối tượng thuộc thành phần trung lưu đang phát triển. Họ sẵn sàng bỏ tiền vào việc xây dựng những thương hiệu toàn cầu. Tìm cách để công ty bạn có thể thâm nhập vào những thị trường mới này và giảm chi phí, ví dụ, bằng cách tăng quy mô sản xuất hoặc gia công sản phẩm tại những khu vực có chi phí thấp hơn.

HỢP TÁC TOÀN CẦU

Toàn cầu hóa đã tiến triển một cách chậm rãi. Do kết quả của hai cuộc thế chiến trong thế kỷ 20, các quốc gia có nền công nghiệp phát triển đã hình thành những hình thức hợp tác kinh tế mới. Các hình thức hợp tác này đã cho ra đời những tổ chức như Ngân hàng Thế giới (World Bank), Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF - International Monetary Fund), và Hiệp định Chung về Thuế quan và Thương mại (GATT - General Agreement on Tariffs and Trade). Sau đó, sự kiện Bức tường Berlin sụp đổ (1989) và sự tan rã của Liên Bang Xô Viết cũ (1992) đã khởi đầu cho sự phát triển của nền kinh tế dân chủ cùng với việc bãi bỏ các quy định giới hạn của các thị trường.



TƯ DUY TOÀN CẦU

3 Luôn cập nhật công nghệ mới.

4 Luôn sẵn sàng trước những thay đổi nhanh chóng và bất ngờ.

TẬN DỤNG NHỮNG CÔNG NGHỆ MỚI

Những phát triển liên tục trong hệ thống giao thông và liên lạc đang làm gia tăng một cách đáng kể lượng người, hàng hóa, vốn, thông tin, và các ý tưởng trên bình diện toàn cầu. Những trở ngại về thời gian và không gian trước đây đã bị loại bỏ trong một thế giới được định hình bằng internet, intranet, truyền hình vệ tinh và viễn thông di động. Hãy tìm hiểu một cơ sở hạ tầng công nghệ mới, bạn có thể hình dung ra ngày nay người ta mua bán những thứ gì, ở đâu, và phương thức kinh doanh ra sao.

QUÁ TRÌNH TOÀN CẦU HÓA

Một nhà quản lý toàn cầu cần biết công ty của mình đang ở điểm nào trong quá trình toàn cầu hóa, và nó sẽ hướng tới đâu. Tìm hiểu quá trình này và nhận thức những chiến lược sẽ giúp công ty của bạn tạo lợi thế toàn cầu.

5

Tìm hiểu những kế hoạch của công ty về việc phát triển toàn cầu.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN Ý

- Điều hành một công ty có nhiều chi nhánh khắp nơi trên thế giới không giống như vận hành một công ty toàn cầu đơn lẻ.
- Ngay cả một công ty nhỏ trong nước cũng có thể trở thành một công ty toàn cầu.
- Để thích nghi với những thị trường quốc tế, từng cá nhân và công ty phải nỗ lực học hỏi.

HOẠT ĐỘNG NỘI ĐỊA

Một công ty khi hoạt động trong nước chỉ tập trung chủ yếu vào thị trường nội địa. Một công ty như thế không có hoạt động đầu tư trực tiếp ra nước ngoài (FDI - Foreign Direct Investment) để thiết lập những hoạt động quốc tế. Tuy nhiên, nó có thể xâm nhập thị trường quốc tế bằng hoạt động nhượng quyền sản phẩm và dịch vụ của mình, bằng cách cấp quyền kinh doanh, hoặc xuất khẩu. Lưu ý rằng, ở những nền kinh tế thương mại tự do, một công ty nội địa luôn luôn có nguy cơ mất thị trường nội địa vào tay những công ty toàn cầu có khả năng cạnh tranh hơn.

HOẠT ĐỘNG QUỐC TẾ

Khi những hoạt động quốc tế của một công ty trong nước đạt đến một tầm cỡ cụ thể nào đó, công ty này có thể sẽ thành lập một bộ phận quốc tế chuyên giám sát những giao dịch toàn cầu, như nhượng quyền, cấp quyền kinh doanh, hoặc xuất khẩu sản phẩm. Tiếp theo có thể mở văn phòng thương mại ở một nước khác, hoặc liên doanh với một doanh nghiệp nước ngoài. Hãy xem xét hình thức quan hệ đối tác giúp bạn tiếp cận thị trường mới vì họ có thể giúp bạn giảm đáng kể hoạt động khảo sát cần thiết để bạn thành công ở thị trường mới.

6

Hãy xác định tiềm năng toàn cầu của công ty.

7

Hãy chắc rằng những người điều hành công ty cùng chia sẻ một tầm nhìn toàn cầu.

THÀNH LẬP CÔNG TY ĐA QUỐC GIA

Khi một công ty quốc tế bành trướng, nó phát triển sự hiện diện của mình ở nhiều quốc gia dưới hình thức các chi nhánh. Các công ty này thực hiện điều đó bằng cách sáp nhập, mua lại hoặc thành lập mới; và có xu hướng phân chia quyền lực theo địa lý, mỗi đơn vị tại mỗi quốc gia tập trung vào việc kinh doanh và thực hiện một số chức năng, bao gồm bán hàng và dịch vụ khách hàng trong phạm vi lãnh thổ của mình. Thách thức đặt ra là phải đảm bảo việc điều phối hoạt động phát triển sản phẩm và quản lý thương hiệu toàn cầu cho cả công ty.

8 Hãy xác định xem công ty của bạn sẽ làm gì để đạt được mục tiêu toàn cầu và có gặp những trở ngại nào không.

PHÁT TRIỂN THÀNH MỘT TỔ CHỨC TOÀN CẦU

Thách thức tiếp theo là kết hợp những công ty con thành một mạng lưới có đầy đủ các chức năng hoạt động; một công ty toàn cầu phải suy nghĩ và hành động như một tập đoàn đa quốc gia, trong khi vẫn duy trì hoạt động ở nội địa. Ở giai đoạn này, quyền lực thường chuyển từ các chi nhánh đến những nhóm kinh doanh toàn cầu, những người chịu trách nhiệm cho những chiến lược, nghiên cứu, phát triển sản phẩm và thương hiệu toàn cầu. Phải biết rằng sự điều phối xuyên biên giới là một ưu thế quan trọng mang đến cho công ty của bạn một khả năng mà những đối thủ cạnh tranh không dễ gì theo kịp.



▲ CHUẨN BỊ

Trước khi bắt đầu cuộc họp thương vụ ở nước ngoài, cần nhắc nhở mọi người tập trung vào mục đích chính của chuyến công tác.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Tôi có thể tìm những thông tin cập nhật về chiến lược toàn cầu của công ty ở đâu?
- ? Tôi có thể giúp nhân viên và chính bản thân tôi phát triển tầm nhìn toàn cầu như thế nào?
- ? Tôi có thể làm gì trong lĩnh vực của tôi để hỗ trợ điều phối toàn cầu cho doanh nghiệp?
- ? Những phương pháp tác nghiệp của chúng ta đã theo kịp những phương pháp tốt nhất trên thế giới chưa?

NHẬN BIẾT NHỮNG KHẢ NĂNG KINH DOANH TOÀN CẦU

Mỗi nhà quản lý toàn cầu đều phải phát triển tầm nhìn cần thiết để thành công trong một nền kinh tế thế giới hợp nhất. Hãy tìm hiểu thị trường, xây dựng mục tiêu rõ ràng, hoàn thiện quy trình làm việc, hình thành đội ngũ nhân viên tài năng, và duy trì hình ảnh của công ty.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Tôi có theo kịp những nhu cầu và mong muốn luôn thay đổi của khách hàng trên khắp thế giới không?
- ? Tôi có tìm kiếm tiềm năng toàn cầu trong những thay đổi ở thị trường nội địa không?
- ? Tôi có tuyển dụng những người có thể xử lý sự phức tạp của việc kinh doanh toàn cầu hay không?
- ? Tôi có thương cho nhân viên về việc nhận ra những rủi ro và cơ hội kinh doanh ở thị trường trong nước và quốc tế không?

NHỮNG MỐI QUAN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG ►

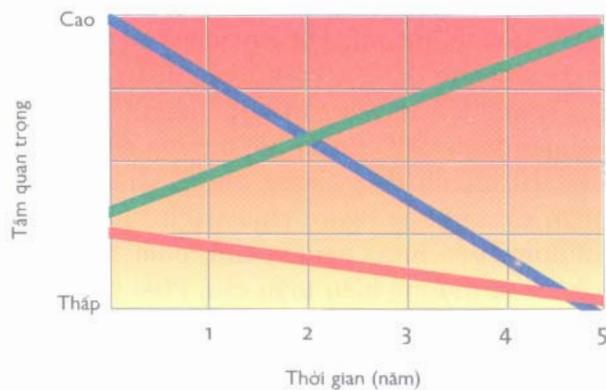
Khi công ty của bạn thành công trong những thị trường quốc tế, tầm quan trọng của đối tượng khách hàng có khuynh hướng thay đổi. Những khách hàng trong nước và khu vực có thể ít ảnh hưởng đến doanh nghiệp của bạn hơn khách hàng toàn cầu.

9

Thách thức mọi giá định hiện tại của bạn về phương thức kinh doanh.

TÌM HIỂU THỊ TRƯỜNG

Giám sát thị trường kinh doanh toàn cầu để nhận biết những cơ hội và rủi ro có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp của bạn. Bạn nên đặc biệt lưu ý đến những xu hướng trong lĩnh vực kinh doanh của bạn, những thay đổi về sở thích của khách hàng, những động thái của đối thủ cạnh tranh về sản phẩm và giá cả, công nghệ mới, những thay đổi về thủ tục pháp lý, chính sách của chính phủ nước sở tại, những phương pháp tiếp thị, phân phối và cả những nguồn cung cấp mới. Hãy tập hợp thông tin đầy đủ để bạn có thể bảo đảm rằng những chính sách và chiến thuật bạn đề ra dựa trên nền tảng cơ sở thực tế, không dựa vào suy đoán chủ quan.



10

Tìm cơ hội ở thị trường chuyên biệt.

Ghi chú: ■ Nội địa ■ Khu vực ■ Toàn cầu

II

So sánh công ty của bạn với đối thủ cạnh tranh.

12

Khảo sát mọi phương diện của công ty bạn.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Khi xác định những mục tiêu chiến lược toàn cầu, một doanh nghiệp phải có lượng thông tin nhất định. Phải chắc chắn đối tượng khách hàng là ai, ở đâu và nhu cầu của họ đang thay đổi như thế nào. Hãy tìm hiểu những sản phẩm và dịch vụ nào của công ty có tiềm năng thành công nhất, mà không cần phải thay đổi nhiều. Nghiên cứu những thị trường chiến lược, để tìm cách thâm nhập và mở rộng. Sau cùng hãy nhìn vào những chiến lược của các đối thủ cạnh tranh trong nước và quốc tế để tìm giải pháp vượt trội hơn hoặc đánh bại đối thủ.

HỌC HỎI VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH

Để cải thiện chiến lược, phát triển và duy trì sức mạnh của ưu thế cạnh tranh, một công ty phải luôn ở trạng thái không ngừng học hỏi. Bạn phải biết rằng ưu thế cạnh tranh toàn cầu xuất phát từ ít nhất 3 nguồn: 1) Sở trường kỹ thuật - khả năng sáng tạo, hấp thụ, và ứng dụng, 2) Sở trường tác nghiệp - khả năng phát triển những hệ thống và quy trình có tầm cỡ quốc tế, và 3) Sở trường quan hệ - khả năng làm việc hiệu quả với các khách hàng, đồng nghiệp và đối tác đến từ các nền văn hóa khác nhau.

▼ SỬ DỤNG INTRANET

Người quản lý này đang tìm kiếm trong mạng để xem người nào tài giỏi để đưa vào nhóm phát triển sản phẩm toàn cầu.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Y

- Những điểm tương đồng về sở thích của các khách hàng toàn cầu tạo ra những cơ hội để bạn cắt giảm chi phí sản xuất.
- Những khách hàng toàn cầu thích giao dịch với những nhà cung cấp có thể thỏa mãn nhu cầu của họ khắp thế giới.
- Tập trung vào những khả năng có thể giúp công ty của bạn nổi bật trong thị trường toàn cầu.

TĂNG TỐI ĐA GIÁ TRỊ VÀ GIẢM THIẾU CHI PHÍ

Một công ty có những hoạt động tạo ra giá trị, như việc phát triển và tiếp thị sản phẩm. Công ty của bạn phải quyết định chọn nơi để thực hiện những hoạt động này để tăng tối đa giá trị và giảm thiểu chi phí. Phân chia trách nhiệm và biến đổi cấu trúc công ty của bạn thành một mạng lưới toàn cầu bằng cách đưa vào thực hiện những quy trình để điều phối các hệ thống như lập ngân sách và báo cáo.

QUẢN LÝ ĐỂ ĐẠT KẾT QUẢ

Một trong những trách nhiệm then chốt của một nhà quản lý toàn cầu là thu hút, phát triển và giữ lại những tài năng thuộc đẳng cấp quốc tế. Hãy nhớ rằng những nhân viên tài năng thường bị hút vào đấu trường kinh doanh toàn cầu bởi đây chính là môi trường để họ hoàn thành những nhiệm vụ thử thách và sáng tạo, và có cơ hội phát triển nghề nghiệp. Họ cũng đánh giá cao những chương trình có tương thưởng cho sự thành công. Bảo đảm rằng sự hợp tác xuyên biên giới là khả thi, và công ty của bạn có những quy trình để nắm bắt, phổ biến và hợp nhất những kiến thức mới và những phương thức làm việc tốt nhất.

13

Hãy nhớ rằng nguồn nhân lực tài năng đóng vai trò cực kỳ quan trọng cho sự thành công của quá trình toàn cầu hóa.

▼ UY TIÊN CON NGƯỜI

Toàn cầu hóa thành công phụ thuộc vào những con người tài năng. Bạn hãy thuê những người giỏi nhất, mở rộng chuyên môn của họ, và cho họ những phản thưởng cần thiết và xứng đáng để họ ở lại với bạn.

Thu hút

Phát triển

Duy trì

THU HÚT NHỮNG NHÂN VIÊN CÓ PHẨM CHẤT HÀNG ĐẦU

PHẦN THƯỞNG

CÔNG VIỆC THÁCH THỨC

ƯU ĐIỂM

Những công việc được thiết kế tốt và được tham gia vào những dự án quốc tế tạo cho nhân viên một cảm giác thành đạt và thỏa mãn thật sự.

HỖ TRỢ CHO GIA ĐÌNH

Sự hỗ trợ liên tục giúp nhân viên và gia đình họ đảm bảo cuộc sống khi họ phải sống và làm việc ở những quốc gia khác nhau.

NHỮNG CƠ HỘI TOÀN CẦU

Làm việc trong những môi trường khác nhau tạo cơ hội cho nhân viên có một tầm nhìn kinh doanh thương mại toàn cầu tương xứng.

PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

Cơ hội học hỏi những kỹ năng và kiến thức sác bén sẽ già tăng tinh hiệu quả và sự thỏa mãn cá nhân.

PHẦN THƯỞNG VÀ SỰ THỬA NHẬN

Những chế độ lương thưởng và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên thấy rằng kinh nghiệm toàn cầu của họ được đánh giá cao.

DU LỊCH

Những người thích đi đây đi đó đánh giá cao những công việc có cơ hội được khám phá thế giới và được sống trong những nền văn hóa khác nhau.

ĐỔI MỚI ĐỂ PHÁT TRIỂN

Một công ty phải làm việc liên tục để xác lập tương lai của mình có chỗ đứng trong thị trường toàn cầu. Công ty thực hiện điều này bằng cách không ngừng kiểm soát thị trường và tạo những cơ hội mới ngoài tầm nhìn hiện tại của khách hàng. Hãy chắc chắn rằng đội ngũ nhân viên của bạn đủ đa dạng để đối phó với thách thức của một thị trường toàn cầu vì sự đa dạng sẽ giúp ích cho việc đổi mới. Hãy bảo đảm rằng văn hóa công ty của bạn là nơi áp ủ những ý tưởng chất lượng hàng đầu.

Thành viên nhóm đưa ra ý tưởng làm thế nào để phát triển sản phẩm

Trưởng phòng phản ứng tích cực với ý tưởng mới



14 So sánh, đánh giá và xếp hạng công ty của bạn so với những đối thủ cạnh tranh toàn cầu.

▲ CHIA SẺ NHỮNG Ý TƯỞNG

Người trưởng phòng này nhận ra giá trị của việc nuôi dưỡng và chia sẻ ý tưởng. Ông sắp xếp những cuộc họp thường xuyên để các thành viên trong nhóm có thể phát biểu và thảo luận về những quan điểm của mình.

LUÔN CAM KẾT VỚI NHỮNG GIÁ TRỊ THEN CHỐT

Trong quá trình hội nhập toàn cầu, việc thay đổi cũng quan trọng không kém so với việc bảo tồn những giá trị then chốt. Một tổ chức toàn cầu cần phải nhận ra những đặc tính nào của doanh nghiệp không nên thay đổi hoặc có thể thay đổi nhưng rất chậm. Ví dụ, sự cam kết của công ty với những giá trị chính yếu sẽ cho khách hàng và các đối tác nhìn thấy tính trung thực và đáng tin cậy của công ty. Những giá trị bền vững này cũng sẽ mang đến cho các cổ đông khắp nơi trên thế giới một quan điểm rõ ràng về điều mà họ có thể kỳ vọng khi giao dịch với công ty của bạn. Hãy biết rằng những thương hiệu toàn cầu thành công của bạn cũng cần được bảo tồn vì chúng sẽ giúp phát triển lòng tin và sự công nhận.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Chia sẻ thông tin chiến lược với nhân viên của bạn trên toàn thế giới.
2. Đề nghị các giám đốc trong nước cùng xác định những giải pháp toàn cầu.
3. Tìm và loại bỏ những trở ngại trong việc điều phối toàn cầu.
4. Thiết lập những chỉ tiêu thành tích toàn cầu cho doanh nghiệp.
5. Tìm kiếm nhân viên tài năng và sáng tạo.

XÁC ĐỊNH NHỮNG YÊU TỐ THÀNH CÔNG CÁ NHÂN

Một nhà quản lý toàn cầu cần phải linh hoạt và cởi mở. Sẵn sàng điều chỉnh những thái độ và hành vi thuộc về thói quen của bạn để có thể xây dựng mối quan hệ giao dịch thành công với những người đến từ các nền văn hóa và các quốc gia khác nhau.

15

Sẵn sàng lắng nghe lời khuyên của những nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm giao dịch toàn cầu.

16

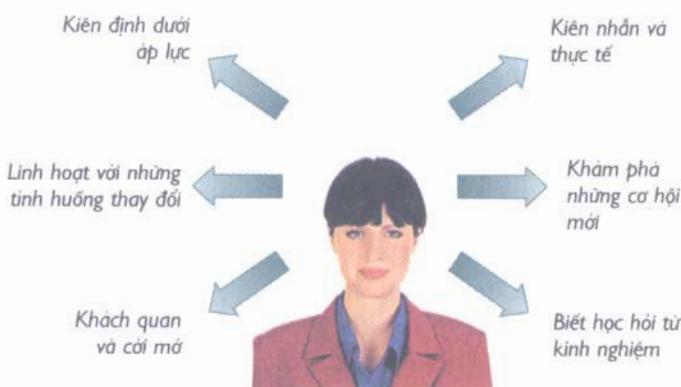
Hay tìm hiểu những lối sống và nền văn hóa khác nhau.

17

Hay tin vào khả năng của bạn nhưng cũng sẵn sàng thay đổi.

QUẢN LÝ BẢN THÂN

"Quan điểm quốc tế" là điều cốt yếu ở những những nhà quản lý toàn cầu, những người phải có hành vi và thái độ theo chuẩn mực quốc tế cũng như trong nước. Hãy tìm hiểu việc kinh doanh ở các nước khác như thế nào, và chuẩn bị thích nghi với hoàn cảnh thay đổi. Hãy nghĩ cách tiếp cận tinh thế mới. Thách thức những cảm nhận tinh thần và khuynh hướng có sẵn của bạn, cởi mở với quan điểm của người khác, ngay cả khi quan điểm này hoàn toàn khác với bạn. Đặt những kỳ vọng thực tế cho chính bạn và cho người khác trong các giao dịch quốc tế và kiên trì ngay cả trong những điều kiện rất không chấn chấn và mơ hồ.



NHỮNG PHẨM CHẤT CỦA MỘT NHÀ QUẢN LÝ TOÀN CẦU GIỎI

QUẢN LÝ NHỮNG MỐI QUAN HỆ

Những nhà quản lý toàn cầu cần phải hợp tác xuyên biên giới một cách hiệu quả để có thể hỗ trợ lẫn nhau. Hãy tìm những cách chia sẻ thông tin, bắt chấp những rào cản ngôn ngữ và những khác biệt văn hóa. Học cách nhìn thế giới theo quan điểm của nền văn hóa khác. Điều này sẽ giúp bạn xây dựng những mối quan hệ tốt hơn và tăng tính thuyết phục của bạn. Nó cũng giúp bạn nhận ra và thích nghi với cách quản lý những xung đột và thỏa thuận khác nhau. Sau cùng hãy tạo ra một mạng lưới quan hệ mở rộng nội bộ và ngoài công ty của bạn đồng thời tranh thủ sự hỗ trợ và kiến thức bạn thu được từ những mối quan hệ này.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU

- Sẽ có những thiếu sót trong khả năng quản lý nội địa của bạn – hãy trung thực phân tích chúng.
- Học cách quản lý thành công trong một nền kinh tế toàn cầu là một quá trình liên tục.
- Cởi mở với những cơ hội quốc tế và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

18

Hay là tấm gương cho người khác noi theo bằng việc tự hoàn thiện bản thân.

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN LÝ TOÀN CẦU

HÌNH THỨC TIẾP CẬN	HÀNH ĐỘNG
KHAI NIỆM HÓA	Nhận dạng loại hình hoạt động nào trong môi trường toàn cầu có thể giúp bạn thêm hiểu biết và tinh hiệu quả.
XÂY DỰNG MỘT NỀN VĂN HÓA	Xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp đặc biệt trong đó mọi người với những nền tảng văn hóa và trình độ học vấn khác nhau có thể đóng góp tốt nhất cho công việc.
KIỂM SOÁT THỊ TRƯỜNG	Phát hiện và đánh giá tất cả những rủi ro và cơ hội khả thi trong một thị trường toàn cầu.
HỘI NHẬP	Suy nghĩ sâu xa hơn những câu trả lời để đưa ra giải pháp cho những vấn đề phức tạp.
TỐI UU HÓA	Tìm sự cân bằng giữa nhu cầu quốc tế và trong nước để tạo ra kết quả tốt nhất có thể được.
ĐỐI TÁC	Tìm hiểu những đồng minh tiềm tàng với công ty cạnh tranh, những doanh nghiệp, nhà cung cấp, và nhà phân phối liên quan.

QUẢN LÝ NGHỀ NGHIỆP TOÀN CẦU

Một nghề nghiệp toàn cầu cho bạn nhiều cơ hội. Hãy xác định những vai trò và lựa chọn khác nhau mở ra cho bạn rồi để ra một hướng đi rõ ràng cho sự nghiệp của mình. Góp nhận những kinh nghiệm cần thiết để có thể xây dựng cho bản thân một con đường sự nghiệp.

19

Tìm một người có kinh nghiệm quốc tế để học tập.

20

Hãy cho cấp trên biết bạn muốn được phân công một chức vụ quốc tế.



QUAN SÁT NHỮNG CHIẾN LUỢC GIA QUỐC TẾ

Những người này thường làm việc ở tổng hành dinh của công ty, họ có kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực chiến lược của công ty và thị trường thế giới. Họ hiểu cách phối hợp làm việc với nhau như thế nào giữa các doanh nghiệp, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, và các nhà phân phối. Vai trò của họ chủ yếu là đề ra chiến lược và đưa ra quyết định dựa trên kiến thức sâu rộng về những cơ hội và rủi ro toàn cầu. Họ cũng có trách nhiệm bảo đảm phát triển thế hệ kế tiếp những nhà quản lý toàn cầu.

QUAN SÁT NHỮNG CHUYÊN GIA QUỐC TẾ

Họ là những "bậc thầy" trong công ty hoặc trong bộ phận chức năng của họ. Ví dụ, họ có thể là giám đốc phụ trách sản phẩm toàn cầu hoặc giám đốc nguồn nhân lực toàn cầu. Thường làm việc ở tổng hành dinh của công ty, họ có thể hoàn thành những dự án trong nước, áp dụng những kiến thức và chuyên môn toàn cầu của mình. Họ cũng có thể đóng vai trò của người chuyên nhận diện và chuyển giao các quy trình, chính sách, hay kỹ thuật tối ưu đi khắp nơi trên thế giới. Vai trò chính của họ là đảm bảo công ty hoạt động theo tiêu chuẩn quốc tế.

21

Triển khai một kế hoạch nghề nghiệp và thực hiện nó.

22

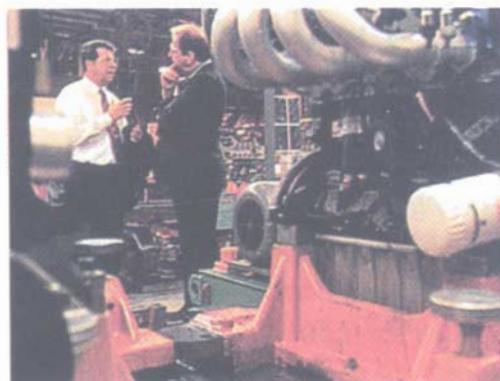
Hãy luôn ưu tiên hàng đầu cho việc học hỏi liên tục.

TÌM HIỂU NHỮNG NHÀ CHIẾN LUẬC NỘI ĐỊA

Các vị giám đốc cấp quốc gia là những chuyên gia trong các công ty và thị trường trong phạm vi nội địa – gọi là những nhà chiến lược nội địa. Họ cần phải hiểu làm thế nào để hoạt động của họ phù hợp với một doanh nghiệp hoạt động toàn cầu. Để đạt được sự đồng điệu giữa chiến lược nội địa và toàn cầu, họ phải đảm bảo rằng những chuẩn mực quốc tế có tính thực tiễn và khả thi khi đem áp dụng vào thị trường trong nước. Nắm giữ vai trò nòng cốt trong việc triển khai những chiến lược toàn cầu vào thị trường trong nước, họ đang ở vào vị trí thuận lợi để trở thành những nhà lãnh đạo toàn cầu trong tương lai.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Tôi thích loại nghề nghiệp quản lý toàn cầu nào?
- ? Làm thế nào tôi có thể tự học về lĩnh vực thương mại quốc tế?
- ? Tôi có thể làm gì để phát triển một mạng lưới quan hệ toàn cầu trong công ty của tôi?



▲ LUÔN THÔNG TIN

Nhà quản lý toàn cầu luôn phải duy trì, kích hoạt và kiểm soát các kênh thông tin.

TÌM HIỂU NHỮNG CHUYÊN GIA NỘI ĐỊA

Một giám đốc nhà máy, chẳng hạn, là một chuyên gia nội địa – họ là bậc thầy trong phạm vi hoạt động trong nước. Trong khi mục tiêu chủ yếu của họ là ở trong nước, có khả năng họ làm việc theo những quy trình quốc tế. Họ cũng có thể tham gia vào những nhóm ở cấp khu vực hoặc toàn cầu, bởi họ có thể cung cấp một nhóm chuyên gia quốc tế có những kiến thức giá trị về những vấn đề ở trong nước.

TÍCH LŨY KINH NGHIỆM PHÙ HỢP CHO NGHỀ NGHIỆP CỦA BẠN

NHÀ CHIẾN LUẬC

QUỐC TẾ

- Tân dụng mọi cơ hội để làm việc và trải nghiệm ở những thị trường khác nhau.
- Tìm cơ hội để phát triển khả năng tư duy chiến lược.

NỘI ĐỊA

- Thu được nhiều kinh nghiệm trong nhiều chức năng và bộ phận khác nhau.
- Tân dụng tối đa bất cứ cơ hội nào có thể để được làm việc trong những công ty toàn cầu.

CHUYÊN GIA

QUỐC TẾ

- Tìm mọi cách để giành được một cơ hội kinh doanh, sản phẩm, hoặc chuyên môn nghề nghiệp.
- Áp dụng những kiến thức và kỹ năng vào những thị trường chiến lược của công ty.

NỘI ĐỊA

- Trở thành một chuyên gia trong một doanh nghiệp, bộ phận, hoặc sản phẩm ở trong nước.
- Đảm bảo luôn tuân thủ những chuẩn mực quốc tế ở trong công ty bạn.

QUẢN LÝ NHỮNG NHIỆM VỤ TOÀN CẦU

Công việc quản lý toàn cầu liên quan đến một loạt các hợp đồng làm việc ở nước ngoài – ngắn, trung, và dài hạn. Trước khi làm việc ở nước ngoài, hãy chắc chắn rằng bạn đã chuẩn bị sẵn sàng để có thể tự điều chỉnh để thích nghi với những thay đổi lớn trong cuộc sống.

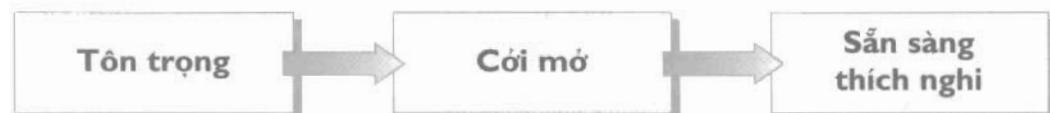
24 Hãy thành thật với bản thân về những nỗi sợ hãi.

▼ THÍCH NGHI TỐT

Có khả năng hòa nhập vào một môi trường mới, hiểu biết, tránh thành kiến, linh hoạt.

TỰ CHUẨN BỊ

Để thành công khi được bổ nhiệm một chức vụ quốc tế, bạn phải có khả năng chấp nhận rằng bất kỳ nền văn hóa nào cũng đều có nghĩa đối với người dân của nước sở tại. Hãy tôn trọng giá trị tiềm tàng của mỗi nền văn hóa, và sẵn sàng kết hợp những giá trị của nền văn hóa nước sở tại vào công việc của bạn. Tìm hiểu về nền văn hóa bạn sắp đến làm việc thông qua sách báo, tạp chí, các lớp huấn luyện giao lưu văn hóa, hoặc phát triển tình hữu nghị với những đồng nghiệp ở hải ngoại, và đi du lịch.



Nhà tư vấn
tóm tắt sơ
luận cho giám
đốc về nghi
thục văn hóa
và giá trị của
nước sở tại

Chăm chú lắng nghe lời khuyên
của người có kinh nghiệm

Ghi chú những
diễn quan trọng

◀ THAM VẤN

Trước một bổ nhiệm quốc tế, người giám đốc này gặp nhà tư vấn để tìm hiểu về quốc gia bà sắp tới và ý thức trước những khó khăn tiềm ẩn.



▲ CHUẨN BỊ CÙNG VỚI GIA ĐÌNH

Khi bạn sắp nhận nhiệm vụ lâu dài ở hải ngoại, nên nhớ rằng cả gia đình bạn sẽ bị ảnh hưởng và họ sẽ cùng đi với bạn. Hãy cùng nhau chuẩn bị cho chuyến đi.

ĐIỀU CHỈNH

Khi sinh sống ở nước ngoài, bạn có thể khó chịu với những khác biệt về văn hóa. Bạn có thể phải chiến đấu, trốn chạy hoặc thích nghi với chúng. Việc thích nghi sẽ giúp bạn hiểu được văn hóa của nước chủ nhà, giúp bạn điều chỉnh bản thân. Hãy làm quen với những người nước ngoài khác cũng đang sinh sống tại đó, và tiếp tục sinh hoạt những lễ nghi gia đình như thường lệ.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hãy đặt ra những mục tiêu khiêm nhường và ăn mừng những thành công.
2. Chia sẻ suy nghĩ và cảm xúc với gia đình.
3. Nếu bạn có cảm giác tiêu cực với môi trường sống mới, tránh xúc phạm văn hóa của nước sở tại.

XEM XÉT YÊU TỐ GIA ĐÌNH

Trước khi bạn và gia đình ra nước ngoài nhận công tác dài hạn, điều cốt yếu là tất cả đều được báo trước. Hãy chắc chắn rằng những thành viên của gia đình đều trong trạng thái sẵn sàng và bạn nên thảo luận về bất cứ mối quan tâm nào của họ, nếu có. Hãy chuẩn bị cho gia đình về những thay đổi trong cuộc sống hàng ngày, như mua sắm, di chuyển, dịch vụ thư tín, và giải trí. Hãy tìm hiểu dịch vụ giáo dục và y tế ở quốc gia bạn sẽ đến sinh sống và làm việc. Nếu có điều kiện, bạn và gia đình nên đến quốc gia đó để tìm hiểu trước khi cam kết nhận nhiệm vụ.

25

Phải thích nghi, nhưng phải hiểu rõ những ranh giới mà bạn chưa sẵn sàng vượt qua.

TRỞ VỀ NHÀ

Sau niềm vui ban đầu khi được trở về nhà sau một thời gian dài sống ở nước ngoài, bạn có thể bắt đầu cảm thấy thất vọng. Bạn không còn giống như bạn trước đây, mọi thứ ở nhà đã không còn như xưa, và thường thì rất ít người quan tâm đến công việc bạn đã làm. Đáp lại sự thất vọng đó bằng chiến lược điều chỉnh. Trong công việc, hãy tổ chức những cuộc họp để thông tin về những điều bạn đã học hỏi được và đề cao những cách làm việc hiệu quả bạn có được khi ở nước ngoài. Khuyến khích những người trong gia đình suy nghĩ về kinh nghiệm đã có ở nước ngoài.

QUẢN LÝ NHỮNG MỐI QUAN HỆ

Một nhà quản lý toàn cầu phải đánh giá cao ảnh hưởng của nền văn hóa bất kỳ đến việc kinh doanh của công ty. Tìm hiểu những khác biệt về văn hóa, phát triển kỹ năng quan hệ, và khắc phục những trở ngại trong thông tin liên lạc.

TÌM HIỂU VỀ VĂN HÓA

Một số người nhìn thế giới qua lăng kính của những giả định, tín ngưỡng, giá trị, và thái độ riêng của họ. Hãy tìm hiểu nền văn hóa của bạn và quá trình nó đã định hình nên bạn, rồi tìm hiểu những nền văn hóa khác vận hành ra sao để bạn có thể trở thành một nhà quản trị toàn cầu hiệu quả.

26

Hãy xem một tương tác đa văn hóa khó khăn là một phần để bạn học hỏi.

VĂN HÓA LÀ GÌ?

27

Thử nghiệm với những phong tục và lễ nghi mới.

28

Chú ý đến những thói quen và giả định thuộc về văn hóa của bạn.

Văn hóa có thể được định nghĩa là những ý tưởng, tín ngưỡng, các giá trị và kiến thức được kế thừa của một nhóm người. Cùng với việc tạo ra một ý nghĩa về sự tương đồng và thân thuộc, văn hóa có thể giúp chúng ta giải quyết 3 loại vấn đề: vật chất (ăn, mặc và ở); triết lý (ý nghĩa và mục đích của cuộc sống, và hiểu biết về đúng – sai); và quan hệ (cách xử thế với thành viên khác trong nhóm và với những nhóm khác như thế nào). Hãy nhớ rằng giải pháp cho những vấn đề thuộc về văn hóa chúng ta có được là qua học hỏi, không phải bẩm sinh, và được truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác.

ẢNH HƯỞNG MẠNG TÍNH VĂN HÓA

Về phương diện tập thể, những giải pháp của chúng ta cho những vấn đề cơ bản trong cuộc sống bị ảnh hưởng mạnh bởi môi trường thiên nhiên nơi chúng ta đang sống, bởi lịch sử, tôn giáo, và cả ngôn ngữ chúng ta sử dụng. Về phương diện cá nhân, sự tập hợp những ảnh hưởng của nghi thức và tính tham mưu định hình chúng ta. Hãy xem văn hóa của quốc gia, địa phương, tổ chức, nghề nghiệp, và chức năng đã ảnh hưởng lên quan điểm của chúng ta như thế nào. Những ảnh hưởng của quốc gia bao gồm những thể chế như gia đình, trường học, nhà thờ, bạn bè, và các phương tiện truyền thông. Những ảnh hưởng của tổ chức bao gồm tầm nhìn, chính sách và những quy trình, hệ thống khen thưởng và công nhận thành tích.



29 Luôn luôn cởi mở, linh hoạt và sẵn sàng học tập – ngay cả khi người khác không như thế.



▲ NHỮNG KHÁC BIỆT VĂN HÓA

Văn hóa ảnh hưởng đến từng khía cạnh trong cuộc sống của mỗi người – từ cách ăn mặc đến cách chúng ta kinh doanh, làm việc.

PHÂN TÍCH VĂN HÓA

Văn hóa thường được so sánh như một tảng băng. Trên bề mặt là những thứ chúng ta có thể quan sát thấy, nghe, sờ, ngửi và nếm được như thực phẩm, y phục, nghệ thuật, và điệu bộ, cử chỉ. Bên dưới là những giả định vô thức rộng lớn, thái độ, niềm tin định hình những quyết định, mối quan hệ, xung đột, v.v... Hãy nhớ rằng chính những khía cạnh bên dưới tảng băng mới là yếu tố quyết định hầu hết các vấn đề trong giao dịch thương mại quốc tế.

TÌM HIỂU CÁC NỀN VĂN HÓA

Thách thức đầu tiên của bạn là lưu ý đến thực trạng khác biệt văn hóa. Kể đến, bạn phải phát triển những thái độ thích hợp để làm việc với những nền văn hóa khác nhau – bao gồm sự tôn trọng, cởi mở và sẵn sàng học hỏi. Tìm hiểu kiến thức về những nền văn hóa khác qua kinh nghiệm ban đầu và/hoặc nghiên cứu. Biết kiến thức thành kỹ năng cụ thể mà bạn có thể áp dụng như kỹ thuật đàm phán quốc tế và lãnh đạo nhóm toàn cầu.

NHỮNG RÀO CẢN TRONG GIAO TIẾP VĂN HÓA

Nhiều yếu tố có thể là rào chắn trong các mối quan hệ quốc tế như:

- Niềm tin cho rằng tất cả chúng ta đều nhu nhau.
- Ý nghĩ cho rằng bạn không có gì để học hỏi từ người khác.
- Thái độ cho rằng cách của bạn là tốt nhất.
- Ý kiến cho rằng những ai có nền văn hóa khác với bạn cần phải phát triển thêm.

NHẬN RA NHỮNG KIỀU MẪU VĂN HÓA

Những giả định, giá trị, niềm tin chung của một nhóm người tạo nên một nền văn hóa. Hãy tìm hiểu một kiểu mẫu văn hóa liên kết mọi người như thế nào, tính lô-gic của nó là gì, để bạn có thể thích nghi với những môi trường mới nhanh chóng và hiệu quả trong vai trò của một nhà quản lý toàn cầu.

30

Hãy bắt đầu bằng cách tìm hiểu và trung thực với bản thân.

31

Hãy học hỏi càng nhiều càng tốt về những nền văn hóa khác.

32

Tìm hiểu những con người đến từ nền văn hóa khác.

TÍNH PHỨC TẠP CỦA VĂN HÓA

Mặc dù mỗi nền văn hóa là duy nhất và phức tạp, chúng đều được hình thành từ những cảng thẳng, màu thuần, và các biến thể bên trong, nhưng vẫn có thể nhận ra 3 'kiểu' văn hóa chính – tự trị, đồng thuận, và địa vị. Các loại văn hóa là sự khai quát hóa rất rộng và phải được xử trí một cách thận trọng. Chúng là những cẩm nang có ích, nhưng chúng cũng phải sẵn sàng thay đổi: nếu chúng được dùng rập khuôn, chúng sẽ trở nên tiêu cực. Tránh rập khuôn, để không ngăn cản lý trí và kiến thức của bạn về những cá biệt.

NHẬN DIỆN KIỀU VĂN HÓA TỰ TRỊ

Thành viên của những loại văn hóa tự trị tìm kiếm tinh cách cá nhân và sự độc lập. Một người thuộc kiểu văn hóa này mong muốn chứng minh cái "tôi" của họ, sự phụ thuộc vào người khác được xem là yếu đuối. Những khu vực có loại văn hóa này gồm có Úc, New Zealand, Canada, Hoa Kỳ, và nhiều khu vực khác ở Bắc và Tây Âu.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Y

- Trên thực tế, mỗi nền văn hóa là sự pha trộn độc đáo của các loại văn hóa khác, mặc dù có một loại sẽ có khuynh hướng chiếm ưu thế.
- Cần phải nghiên cứu và quan sát cẩn thận để giúp bạn hiểu rõ một nền văn hóa.
- Internet là nguồn thông tin hữu ích để tìm hiểu về văn hóa.
- Bạn càng ở lâu trong một nền văn hóa mới, bạn sẽ càng thấy sự phức tạp của nó.

NHẬN DIỆN KIỀU VĂN HÓA ĐỒNG THUẬN

Những thành viên của văn hóa đồng thuận được thống nhất bằng nhu cầu hòa hợp, ít nhất là ngoài mặt. Đặc điểm cá nhân được ràng buộc với nhau và hòa trộn với đặc điểm của một nhóm lớn hơn, duy trì sự đồng nhất của nó bằng cách khuyến khích tính đồng nhất và tuân phục. Sự ổn định trong nhóm là điều quan trọng. Trở nên xa lạ với nhóm có thể gây tổn thương mạnh cho cá nhân đó. Nhiều nước ở châu Á có kiểu văn hóa đồng thuận này, gồm có Nhật Bản, sau là Hàn Quốc và Trung Quốc.

- 35** Xem mỗi mô hình văn hóa như một ý tưởng khai quát chung, chứ không phải là một thực tế cố định.

▼ MỞ MANG TRÍ TUỆ

Một giám đốc từ chối học hỏi và lắng nghe sẽ có một thế giới quan rất hạn chế. Ông phải phát triển một tầm nhìn quốc tế và cởi mở.

Người giám đốc này có thành kiến và không cởi mở với quan điểm của những người khác



NHẬN DIỆN KIỀU VĂN HÓA ĐỊA VỊ

Danh dự và sự tôn trọng cho cá nhân và cả tập thể là nền tảng của những thành viên thuộc nhóm văn hóa địa vị. Trong loại văn hóa này, đặc điểm của một cá nhân có mối liên hệ gần gũi với đặc điểm của tập thể, đó có thể là một gia đình, giai cấp, thị tộc, hoặc bộ lạc mở rộng. Di sản chung của các thành viên nhóm là yếu tố quan trọng: sự tồn tại và niềm tự hào của tập thể có giá trị tối cao. Trung thành với những vị lãnh tụ có quyền lực mạnh mẽ, những người đại diện cho nhóm là điều thiết yếu. Những khu vực có loại văn hóa địa vị này bao gồm các quốc gia thuộc Nam Âu, Nam Mỹ, châu Phi, và Trung Đông.

Khi nhận ra hành vi của mình, ông đã cố không đưa ra những phán xét với vàng dựa trên giả định văn hóa của riêng ông



Ông thấy rằng bằng cách lắng nghe những người khác, ông có thể tìm thấy nguồn cảm hứng và những ý tưởng mới

THÍCH NGHI VỚI NHỮNG KHÁC BIỆT VĂN HÓA

Những nhà quản lý toàn cầu phải nhận ra rằng nhiều phương thức kinh doanh vận hành thành công ở nước họ sẽ không thích hợp ở nước khác. Hãy báo đám rằng bạn có thể điều chỉnh phương pháp của bạn sao cho thích hợp với những bối cảnh văn hóa khác nhau.

37 Tôn trọng và sử dụng những nghi thức tập quán được đánh giá cao bởi văn hóa nước chủ nhà.



36 Tìm giải pháp trung hòa giữa việc giữ gìn giá trị của bạn và điều chỉnh để thích nghi với những người khác.

ĐIỀU CHỈNH ĐỂ THÍCH NGHI

Để đạt hiệu quả, bạn cần phải có khả năng thích nghi với môi trường mới. Tuy vậy, sự thích nghi vẫn không bằng sự chấp nhận. Ví dụ, bạn không cần phải cố gắng biến bản thân mình từ người Anh thành người Ý – bởi như thế sẽ làm bạn có vẻ ngây ngô và gây sự chú ý. Hãy thích nghi để chứng tỏ sự tôn trọng đối với nền văn hóa khác và để xây dựng quan hệ. Ví dụ trong văn hóa đồng thuận, bạn hãy giao tiếp theo cách gián tiếp, vì điều này sẽ làm cho chủ nhà cảm thấy thoải mái nhất.

THÀNH CÔNG TRONG VĂN HÓA ĐỒNG THUẬN

Những mối quan hệ và mục tiêu kinh doanh dài hạn đóng vai trò quan trọng trong nền văn hóa đồng thuận. Hãy đầu tư thời gian vào việc xây dựng những mối quan hệ lâu dài và tôn trọng những nghi thức. Ví dụ, không làm người khác “mất mặt” bằng cách phê bình họ trước đám đông. Hãy kiên nhẫn và không đưa ra quyết định vội vàng. Ngoài ra bạn cũng phải chuẩn bị trước những câu trả lời về bạn và công ty.

BÀY TÓ SỰ TÔN TRỌNG ►

Trong ví dụ này, một giám đốc chào đón một người từ nhóm văn hóa đồng thuận bằng cách trao danh thiếp. Ông không nhận ra rằng trao bằng hai tay mới là tôn trọng.

Nhận danh thiếp



THÀNH CÔNG TRONG VĂN HÓA TỰ TRỊ

Những thành viên trong văn hóa tự trị có khuynh hướng thực dụng, mọi người đều hướng về công việc và giải quyết công việc nhanh chóng. Họ sẽ thích bạn linh hoạt, đồng thời quyết đoán, và luôn hướng tới hành động. Cố gắng bày tỏ sự lạc quan, tin tưởng, và đưa ra sáng kiến khi bạn ở trong môi trường này. Hãy cho thấy bạn có thể giúp những cá nhân khác đạt mục tiêu như thế nào, bằng cách "bán" chính bạn và ý tưởng của bạn. Thời giờ là tiền bạc trong văn hóa này, hãy đúng giờ và hoàn thành công việc đúng thời hạn.

38 Sẵn sàng làm việc ở một môi trường mới, nơi mà mọi thứ đều xa lạ với bạn.

THÀNH CÔNG TRONG VĂN HÓA ĐỊA VỊ

Kinh doanh trong văn hóa địa vị thường mang tính cá nhân cao. Hãy làm việc nhằm xây dựng lòng tin, bạn hãy bày tỏ sự tôn trọng đồng nghiệp và cấp trên. Hãy lưu ý đến cấp bậc, tôn ti trật tự và cẩn thận không gây xúc phạm vô ý. Luôn luôn đón nhận lòng hiếu khách, vì đó là niềm vinh dự của chủ nhà. Sẽ có những cuộc nói chuyện ngoài lề – bạn chỉ nên bàn vào công việc khi đối tác tỏ dấu hiệu. Sẽ có nhiều gián đoạn và bạn cần phải kiên nhẫn. Hãy tính toán thời gian cho hợp lý hơn là canh giờ.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Một số vấn đề bạn cho là hiển nhiên lại có thể được đánh giá khác đi ở một môi trường văn hóa khác. Nếu bạn không hiểu và đáp ứng kỳ vọng của văn hóa khác, bạn sẽ có nguy cơ mất hợp đồng và sản phẩm bị thất bại. Ví dụ, ở châu Phi có phong tục là dùng hình ảnh của sản phẩm bên trong để minh họa cho bao bì bên ngoài. Thế nên, bạn đưa hình của một em bé lên chai, lọ hoặc hộp thức ăn dành cho trẻ em là không thích hợp.

▼ TÔN TRỌNG VĂN HÓA

Trong ví dụ này, một người trưởng phòng làm việc trong một môi trường văn hóa khác thấy rằng những giá đình của ông về những hành vi được cho là chấp nhận được lại bị thử thách ở môi trường mới. Sau khi nhận ra ông đã điều chỉnh lại cho thích hợp.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Peter là người Anh. Ông đang làm việc trong một môi trường văn hóa địa vị ở châu Âu, ông nhìn thấy sự thiếu hiệu quả trong những quy trình của bộ phận mình. Ông đã chủ động đề xuất bản báo cáo nêu rõ những vấn đề của bộ phận và đề nghị một số giải pháp khắc phục. Khi trình bày bản báo cáo này với cấp trên, ông nghĩ là mình sẽ được cấp trên khen ngợi và khích lệ. Thay vì thế,

cấp trên lại nổi giận, và trong vài tuần đã đối xử với ông một cách nghi ngờ. Một đồng nghiệp đã chỉ cho Peter thấy ông đã xúc phạm cấp trên. Trong môi trường văn hóa địa vị, cấp trên được coi là chuyên gia giải quyết vấn đề. Như vậy chẳng khác nào Peter đã nói rằng "Ông làm không đúng rồi!" Lần sau, mỗi lần Peter muốn thông báo một vấn đề gì đó, ông đã khôn khéo nhắc 'sếp' – lúc đó 'sếp' mới xem Peter như một đồng minh.

PHÁT TRIỂN UU THẾ VỀ MỐI QUAN HỆ

Một thách thức quan trọng cho những quản lý toàn cầu là xây dựng những mối quan hệ thương mại tốt đẹp ở khắp nơi trên thế giới. Phải nhận thức rằng những mối quan hệ đáng tin cậy và bền vững là nền tảng của sự hợp tác thành công trong mạng lưới kinh doanh toàn cầu.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Tôi có thể cải thiện cách giao tiếp với những khách hàng có nền văn hóa khác?
- ? Tôi có hiểu những kỳ vọng khác nhau về văn hóa của những đối tác kinh doanh toàn cầu của tôi không?
- ? Tôi có mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp hiện đang làm việc ở các quốc gia khác?

PHÁT TRIỂN QUAN HỆ ĐỐI TÁC

Các doanh nghiệp toàn cầu dựa vào khả năng lập ra những công ty liên doanh quốc tế và các đồng minh của họ. Hầu hết các mối quan hệ đối tác bị thất bại do thiếu sự quan tâm đúng mục đích đến khía cạnh văn hóa. Rất nhiều giám đốc cho rằng nếu tinh hình kinh tế khả quan, chắc chắn sẽ thành công. Ngoài việc nghiên cứu vấn đề tài chính, bạn hãy chuẩn bị trau dồi thêm kiến thức về các nền văn hóa. Hãy bỏ lối tư duy "Chỉ có một cách duy nhất" và chuyển đổi từ phương pháp làm việc "hoặc như thế này / hoặc như thế kia" thành "cả việc này / lẫn việc kia" để tạo ra những phương thức kinh doanh có thể mang lại kết quả tốt nhất cho tất cả các bên. Hãy khích lệ những người khác trong nhóm của bạn làm tương tự.

39

Phát triển một chiến lược để xây dựng những mối quan hệ toàn cầu mạnh.

XÁC ĐỊNH NHỮNG UU THẾ

Bạn có thể chiếm được ưu thế so với các đối thủ cạnh tranh bằng ba cách chính. Thứ nhất là vốn tri thức, như kiến thức và bản quyền. Thứ hai là những hệ thống tác nghiệp, bao gồm những quy trình và hệ thống tốt nhất. Thứ ba là những mối quan hệ - khả năng phát triển những mối liên hệ cá nhân và tập thể vượt khỏi các ranh giới địa lý, văn hóa, môi trường kinh doanh. Các đối thủ cạnh tranh của bạn rất khó sao chép những ưu thế về mối quan hệ mà bạn đang nắm giữ. Vì họ không thể tạo ra được cảm giác tích cực như bạn đang có với các mối liên hệ trên toàn cầu.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hãy suy nghĩ về những mối quan hệ toàn cầu – khách hàng, đối tác, và đồng nghiệp.
2. Xác định những nhu cầu của họ.
3. Chủ động đáp ứng những nhu cầu này.
4. Rà soát những mối quan hệ này thường xuyên để chắc chắn rằng chúng vận hành tốt.

TẬP TRUNG VÀO ĐỒNG NGHIỆP

Những công ty toàn cầu luôn hướng đến việc thu hút tài năng và chuyên gia trong các mạng lưới quan hệ toàn cầu của họ. Những sáng kiến mới về phát triển sản phẩm, tiếp thị và phân phối thường phụ thuộc vào sự hợp tác xuyên biên giới. Nhiều công ty cũng hy vọng có những ý tưởng mới lạ từ đội ngũ nhân viên đa dạng của mình. Hãy đảm bảo là mọi thành viên trong công ty có thể chia sẻ ý tưởng với nhau.

40

Học cách đánh giá những sản phẩm của công ty theo cùng cách đánh giá của khách hàng.

PHA TRỘN NHỮNG KHÁC BIỆT ►

Hãy tạo ra một nền văn hóa tôn trọng những sự khác biệt, và dùng những khác biệt này để tạo ra giá trị cho khách hàng và doanh nghiệp của bạn.

Hãy gặp gỡ đối tác và thỏa thuận về những mục tiêu kinh doanh chung

Xác định những việc cần làm để đạt những mục tiêu đó

Xác định cách mỗi cá nhân của các nền văn hóa khác nhau sẽ thực hiện việc đó như thế nào

Phân tích ưu điểm của mỗi giải pháp trong một bối cảnh cụ thể

Quyết định chọn giải pháp hoặc tập hợp những giải pháp tốt nhất

LIÊN KẾT VỚI KHÁCH HÀNG

Điều thiết yếu là phải hiểu khách hàng của bạn trong bối cảnh văn hóa của họ. Chỉ bằng cách nhận biết những yếu tố ảnh hưởng đến cảm nhận của khách hàng về giá trị, chất lượng và dịch vụ, công ty của bạn mới có thể phát triển những sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ. Ví dụ, chi phí là mối quan tâm lớn nhất của khách hàng Bắc Âu, nhưng ở châu Mỹ La tinh lại khác, nơi người ta quan tâm đến giá trị hơn. Ở Nam Âu và châu Á, chất lượng dịch vụ cao khích lệ những lần mua sắm lặp lại, nhưng

lại không có ảnh hưởng tương tự ở Bắc Âu. Các tiêu chí kinh doanh phải phù hợp và linh hoạt tùy theo từng địa phương. Ví dụ, tập đoàn quốc tế các cửa hiệu bán thịt bò băm viên mở một nhà hàng bán thức ăn ăn kiêng ở Jerusalem, và dùng thịt cừu thay cho thịt bò ở Ấn Độ.

NGHIÊN CỨU NHỮNG GIÁ TRỊ CỦA KHÁCH HÀNG ►

Khách hàng là người nắm giữ chìa khóa cho sự thành công toàn cầu của công ty bạn. Tập hợp những dữ kiện để bạn có được bức tranh tổng thể mô tả khách hàng ở các thị trường khác nhau trên thế giới.



KIỂM SOÁT BẢN THÂN

Eđể thành công trong vai trò là một nhà quản lý toàn cầu, bạn phải học cách kiểm soát bản thân. Hãy chú ý quan sát những phản ứng tiêu biểu của bản thân trong các tình huống khác nhau, và bắt đầu phát triển những phản ứng nào gộp phản làm tăng hiệu quả quản lý của bạn.

41

Hãy tự nhắc nhớ bản thân luôn điều chỉnh để thích nghi với môi trường mới.

PHÂN TÍCH BẢN THÂN

Tự cam kết phải hiểu bản thân

Tự tách mình ra khỏi cái tôi của bản thân

Tự quan sát bản thân trong những bối cảnh hành động khác nhau

Phân tích lối tư duy, cảm nghĩ, và cư xử của bạn

Tạo những lựa chọn mới làm tăng khả năng thích nghi

Luôn hành động một cách có chủ ý thay vì theo thói quen

KIỂM SOÁT NHỮNG CẢM XÚC

Làm việc xuyên biên giới có thể làm bạn phát sinh một loạt các cảm xúc mãnh liệt: sợ hãi, kiêu ngạo, vô vọng, giận dữ, lo âu, khinh ghét. Nếu những cảm xúc này ảnh hưởng đến công việc và sự tương tác của bạn với những người khác, chúng có thể hủy hoại bạn. Xác định và khoanh vùng chúng lại, rồi khảo sát một cách khách quan. Hãy nhớ rằng làm sai thì bạn có thể làm lại, quyết định đã ban hành thì có thể thay đổi được, nhưng những mối quan hệ khi đã xấu đi thì rất khó sửa chữa.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

? Tôi suy nghĩ và hành động như thế nào trong những tình huống mới?

? Tôi xử lý những tình huống khó khăn như thế nào?

? Tôi có thể áp dụng những chiến lược này đối với mọi môi trường văn hóa?

? Điều gì gây stress cho tôi nhất và tại sao?

? Tôi có hành động theo những lời khuyên chân thành?

? Làm thế nào để tôi có thể gia tăng mức độ tự nhận thức của bản thân?

KIỂM SOÁT TƯ DUY

Mọi người đều suy nghĩ rập khuôn để rút ngắn quá trình tìm hiểu và học hỏi. Đó là cách tư duy mà chúng ta chia mọi việc ở xung quanh thành những loại khác nhau, và rồi chúng ta sắp xếp những thông tin mới nhận được vào một trong những loại này. Hãy học cách kiểm soát tư duy của bạn sao cho có thể xử lý sự việc ở mức độ phức tạp hơn. Tránh đi tắt và đưa ra những giả định vội vàng, thường là không chính xác và tập chịu đựng những tình huống với những niềm tin khác nhau.

KIỂM SOÁT HÀNH VI

Nhận thức được những ảnh hưởng của văn hóa trong cách bạn nói và cư xử là một bước quan trọng hướng đến sự tự quản. Nếu bạn đến từ một văn hóa đề cao cấp bậc hay chức vụ, bạn sẽ thể hiện một mức độ khép nép nào đó thông qua lời nói và điệu bộ khi nói chuyện với những người có thứ bậc cao hơn bạn. Điều này được chấp nhận ở đất nước bạn, nhưng biểu hiện khép nép của bạn có thể được cho là yếu đuối khi bạn làm việc trong môi trường văn hóa đề cao hình thức lanh đạo cởi mở và dân chủ. Trong môi trường mới này, hãy điều chỉnh hành vi của bạn bằng cách trở nên quyết đoán và dứt khoát hơn để tăng tính hiệu quả của bạn.



42

Đề nghị người khác đánh giá về hành vi của bạn.

43

Chia kế hoạch thành những mục tiêu nhỏ và lên kế hoạch thực hiện.

◀ HÃY LƯU Ý ĐẾN NGÔN NGỮ HÀNH VI

Điệu bộ cởi mở của người giám đốc này có thể tạo ấn tượng trung thực và hữu nghị ở văn hóa Tây Âu. Tuy nhiên, như thế lại được coi là không tôn trọng trong văn hóa châu Á.

PHÂN TÍCH KHẢ NĂNG TỰ QUẢN CỦA BẠN

KHẢ NĂNG

NHỮNG MẶT TÍCH CỤC

NHỮNG MẶT TIÊU CỤC

KIỂM SOÁT CẢM XÚC

- Có thể xử lý stress
- Lạc quan, tự tin
- Ý thức tự giác tốt
- Linh hoạt và hợp tác

- Luôn luôn cảnh giác và dáo động
- Hoài nghi
- Chi trich và cho mình là đúng
- Vị chủng

KIỂM SOÁT TƯ DUY

- Phản ánh theo kinh nghiệm
- Suy nghĩ nhanh và sáng tạo
- Trung thực và không khuất phục
- Có thể ứng biến

- Khuynh hướng từ chối
- Không có tinh thần đồng đội
- Ích kỷ và cá tin
- Cần những câu trả lời rõ ràng

KIỂM SOÁT HÀNH VI

- Quan sát và lắng nghe
- Hòa đồng và dễ tính
- Kiên nhẫn và thực tế
- Phê bình xây dựng

- Không thích rủi ro
- Sợ mất mặt
- Muốn kiểm soát mọi việc
- Không thể tự phê bình

XÂY DỰNG NHỮNG MỐI QUAN HỆ TOÀN CẦU

Dù là ở đâu, những mối quan hệ mạnh luôn được xây dựng dựa trên lòng tin và ảnh hưởng. Hãy nhắm tới việc phát triển lòng tin, và bầy tỏ quan tâm và sự tôn trọng của bạn đối với những nền văn hóa khác. Hãy học cách nhìn thế giới từ quan điểm của nền văn hóa khác, hơn là chỉ từ văn hóa của bạn.

44

Hay tự hỏi "Tôi có hiểu đúng hành vi này?"

45

Hãy để ý những kênh thông tin mà đồng nghiệp ưa thích và dùng chúng.



PHÁT TRIỂN LÒNG TIN

Điều quan trọng là không hiểu sai những biểu hiện văn hóa, vì điều này có thể gây xói mòn lòng tin. Trong môi trường làm việc, tính cách, năng lực, và sự tin cậy là những khía cạnh then chốt để bạn đặt lòng tin vào đó, nhưng bạn cũng có thể hiểu sai những biểu hiện này trong những khía cạnh sau:

- Tính cách – những người đã quen giao tiếp thẳng thắn thường nhầm lẫn sự ngụ ý với đối trả và bắt đầu nghi ngờ tính chính trực của người khác.
- Năng lực – trong một số môi trường văn hóa, những mối liên hệ gia đình có ảnh hưởng đến chức vụ, nhưng điều đó không có nghĩa là những giám đốc này thiếu chuyên môn.
- Lòng tin – một người theo chủ nghĩa cá nhân làm việc với người nào đó có khuynh hướng hòa thuận có thể nhằm lừa tính khiêm nhường với sự yếu đuối.

HÌNH THÀNH NHỮNG MỐI QUAN HỆ

Văn hóa ảnh hưởng đến tốc độ hình thành nhanh hay chậm những mối quan hệ, và những ràng buộc trách nhiệm từ những mối quan hệ này. Ở những khu vực ít có tính năng động như châu Âu, mọi người rất dễ đặt trọng việc chia sẻ thông tin cá nhân: những mối quan hệ có khuynh hướng hình thành chậm. Lòng tin chỉ đạt được theo thời gian. Trong những xã hội năng động như Hoa Kỳ, những mối quan hệ có khuynh hướng phát triển ngày càng nhanh chóng.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Người của nền văn hóa này kỳ vọng điều gì trong một mối quan hệ?
- ? Những mối quan hệ này thường được xây dựng nhanh hay chậm trong nền văn hóa này?
- ? Điều gì sẽ gây ấn tượng tốt?
- ? Lòng tin được giả định hay phải xây dựng theo thời gian?
- ? Cần phải làm gì để giữ vững những mối quan hệ?

THỂ HIỆN SỰ QUAN TÂM

Một cách để xây dựng nhanh những mối quan hệ là thể hiện sự quan tâm thật sự về văn hóa của người khác. Nhiều người phương Tây chỉ tập trung hoàn thành công việc – và sau đó, nếu có thời gian, họ mới tìm cách xây dựng quan hệ. Với những nền văn hóa khác, điều này nghe có vẻ lạnh lùng. Mọi người trên thế giới ai cũng thích nói về văn hóa của mình. Khi bạn đi công tác, hãy thể hiện sự quan tâm đến mọi việc xung quanh. Ví dụ, "Trên đường từ sân bay, tôi thấy mọi người đang múa hát. Bạn có thể cho tôi biết đó là lễ hội gì thế?".

46

Ghi lại những mối quan hệ của bạn trong mạng lưới toàn cầu.

47

Biến việc xây dựng quan hệ thành niềm vui chứ không phải công việc.

48

Giữ liên lạc với đồng nghiệp – không chờ đến khi có việc cần giúp.

PHÁT TRIỂN NHỮNG MẠNG LUỚI QUỐC TẾ

Những công ty toàn cầu phụ thuộc vào sự hợp tác sâu rộng xuyên biên giới. Hãy xem xét việc tài trợ cho những sự kiện tại các quốc gia khác, chẳng hạn như tổ chức các chương trình huấn luyện đào tạo nhân viên ở một nước khác. Xây dựng mạng intranet và phát hành những bản tin nội bộ lên mạng để mọi người trong công ty ở khắp nơi trên thế giới có thể truy cập, học hỏi về văn hóa của nước bạn, chia sẻ kinh nghiệm quốc tế, thiết lập quan hệ, và nâng cao tinh thần đồng đội.

ĐÁNH GIÁ CÁCH GIAO TIẾP

CÁCH GIAO TIẾP	ƯU ĐIỂM
MẶT ĐỐI MẶT	<ul style="list-style-type: none"> Có ích khi phán đoán cảm nghĩ con người qua ngôn ngữ cơ thể và nét mặt. Có thể dẫn đến mối quan hệ vững mạnh.
HỘI NGHỊ TRUYỀN HÌNH	<ul style="list-style-type: none"> Công nghệ cho phép các thành viên của doanh nghiệp tiến hành các cuộc họp qua mạng, theo thời gian thực. Mọi người có dịp biết mặt và tên của nhau dù đang ở những quốc gia khác nhau.
DÀM THOẠI QUA ĐIỆN THOẠI	<ul style="list-style-type: none"> Thay vì viết thư, có thể nói chuyện với đồng nghiệp ở nước ngoài, bảo đảm sửa chữa những lỗi lầm ngay tức thì.

TÌM HIỂU VIỆC GIAO TIẾP QUỐC TẾ

Một số người thường giao tiếp qua những thông điệp viết, trong khi một số người thuộc văn hóa khác lạiưa chuộng hình thức nói và trò chuyện hơn. Để liên tưởng một cách thành công, hãy tìm hiểu giao tiếp là gì, nó vận hành ra sao, và làm thế nào để điều chỉnh cách giao tiếp của bạn cho phù hợp với từng bối cảnh văn hóa khác nhau.

49

Tạo những điều kiện thuận lợi để có được một cuộc hội thoại quốc tế cởi mở.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHỊ EM BẠN

- ? Ai nên giao tiếp và giao tiếp với ai?
- ? Thông điệp này nên chứa những thông tin nào?
- ? Thông điệp được thiết kế như thế nào để đạt hiệu quả tốt nhất?
- ? Đâu là nơi tốt nhất để gửi đi một thông điệp?

TÌM HIỂU GIAO TIẾP

Khi chúng ta "truyền đi" một thông điệp, chúng ta cho rằng chúng ta đã "giao tiếp". Nhưng thường có nhiều trường hợp là những điều bạn nói ra không trùng khớp với những gì người khác nghe hoặc nhận được từ bạn. Mặc dù người truyền thông tin đóng vai trò chủ động, nhưng người nhận thông tin mới là người quyết định "giao tiếp" đó đã hoàn tất hay chưa. Hãy nhớ rằng một giao tiếp thành công là sự đồng ý về ý nghĩa của một thông điệp bất kỳ. Có thể khó đạt được điều này trong môi trường giao tiếp quốc tế, nơi mà sự hiểu lầm ở một mức độ nào đó là điều không thể tránh khỏi.

50

Luôn kiểm tra xem mọi người có hiểu được thông điệp bạn chia sẻ hay không.

MÔ HÌNH THÔNG TIN

Trong một mô hình giao tiếp đơn giản, người gửi thông tin "mã hóa" một thông điệp bằng ký hiệu, từ ngữ, hình ảnh và/hoặc cử chỉ. Rồi sau đó gửi đến người nhận qua một kênh giao tiếp (trực tiếp điện thoại, e-mail). Người nhận tin "giải mã" thông điệp này (diễn giải ý nghĩa). Một cách tự nhiên, người nhận thông tin sẽ gửi lại một thông điệp cho người gửi, và đóng vai trò mã hóa thông điệp. Đến lượt người gửi ban đầu trở thành người "giải mã". Hãy lưu ý đến những ảnh hưởng văn hóa, xem mọi người mã hóa và giải mã thông điệp như thế nào.

51

Hãy nhớ rằng nói lớn tiếng cũng chẳng giúp người khác hiểu rõ hơn.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở châu Á, nơi đề cao tầm quan trọng của các mối quan hệ, từ ngữ chỉ chuyển tải một phần nhỏ thông điệp, người nghe suy ra phần còn lại dựa trên hiểu biết của họ về người nói, ngữ cảnh, và ngôn ngữ hành vi. Ở các quốc gia có xu hướng đặt công việc làm trọng tâm như Đức hoặc Hoa Kỳ thì thích sử dụng từ ngữ làm hình thức giao tiếp chủ yếu hơn.

TÌM HIỂU CÁC KIỀU THÔNG TIN

Những người thuộc văn hóa tự trị thích thông tin dứt khoát và chính xác, và sử dụng chút ít ngôn ngữ hành vi. Những người thuộc văn hóa đồng thuận có khuynh hướng gián tiếp hơn: ý nghĩa của thông điệp phụ thuộc vào bối cảnh rộng hơn, như ai nói cái gì và nói với ai. Trong văn hóa địa vị, thông tin có khuynh hướng hoa mĩ và giàu cảm xúc, dùng sự cường điệu và lặp lại.

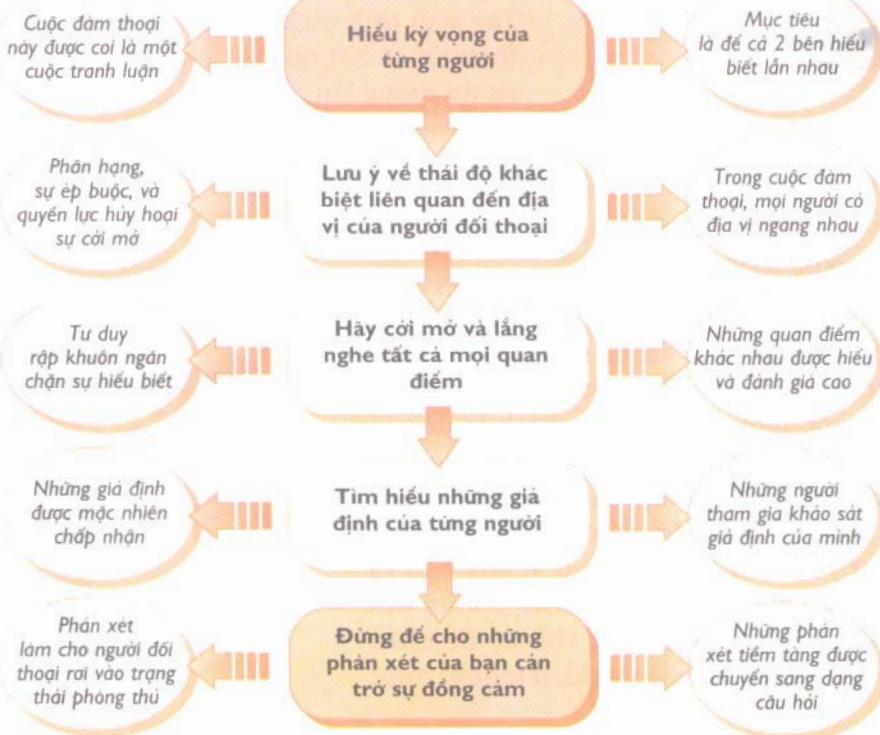
52

Hãy chắc chắn rằng bạn chú ý học hỏi từ các mối giao tiếp hơn là cạnh tranh hoặc kiểm soát nó.

KIỂM SOÁT THÁI ĐỘ TRONG MỘT CUỘC ĐÀM THOẠI QUỐC TẾ

TIÊU CỤC

TỊCH CỰC



KHẮC PHỤC NHỮNG RÀO CẢN GIAO TIẾP

Bạn phải nhận biết và kiểm soát những rào cản trong giao tiếp quốc tế. Hãy chú ý đến tất cả những yếu tố rủi ro có thể làm cho bạn hoặc người khác truyền hoặc nhận sai thông điệp, và luôn cố gắng hiểu quan điểm của người khác.

54

Luôn tự hỏi ngôn ngữ hành vi của bạn có giúp ích hay gây trở ngại gì trong một cuộc thảo luận.



53

Đồng cảm với nhu cầu và kỳ vọng của đồng nghiệp nước ngoài.

LÝ GIẢI SAI NHỮNG DẤU HIỆU

Chúng ta thường dễ dàng lý giải sai hành vi của người khác khi cho rằng họ đang chia sẻ với chúng ta. Ví dụ, người ở phương Tây cho rằng nhìn thẳng vào mắt nhau khi giao tiếp là dấu hiệu của sự thành thật, trong khi ở văn hóa châu Á, nhìn xuống là biểu hiện của thái độ kính trọng. Người châu Á có thể xem tính cách của người phương Tây là hung hăng, hoặc thậm chí hiếu chiến, trong khi người phương Tây xem tính cách của người châu Á là không thành thật. Kết quả là cả hai bên đều không có sự tin tưởng lẫn nhau.

Hai trường phông
đang tranh luận
này lùa

ĐỌC NGÔN NGỮ THÂN THÊ

Cùng với ánh mắt, cử động cơ thể (nét mặt, cử chỉ, bắt tay, cúi chào và tư thế) là một dạng quan trọng trong giao tiếp không lời. Những người thuộc mọi môi trường văn hóa đều sử dụng cơ thể để nhấn mạnh ý nghĩa điều họ nói, để truyền đạt những điều mà họ đã không nói ra, ngay cả phản đối lại điều họ đang nói. Hãy chú ý đến ngôn ngữ hành vi của bạn và học những ngôn ngữ hành vi của những văn hóa khác. Ví dụ, hành động chỉ tay để nhấn mạnh có thể được xem là thô lỗ, ở một số nước châu Á.



TRÁNH CHỦ NGHĨA VỊ CHỦNG

Áp đặt những tiêu chuẩn của cá nhân (hoặc của một tập thể) – những điều được xem là đúng, có lý trí và hợp lý hơn cả – làm tiêu chuẩn cho phần còn lại của thế giới được gọi là chủ nghĩa vị chung. Chủ nghĩa này thường đi kèm cảm giác trích thượng. Mọi người đều có cảm giác này. Tính cách của họ là bác bỏ điều không quen thuộc. Hãy có thái độ xây dựng và cố gắng nhìn sự vật theo quan điểm của người khác. Hãy tự hỏi: "Điều gì đang gây phản ứng mạnh trong tôi như vậy?" và "Tôi có khách quan không?". Hãy nhìn vào khía cạnh thú vị và có giá trị của sự việc theo quan điểm của người khác.

55

Hãy cởi mở với một vấn đề, ngay cả khi nó có vẻ đi ngược lại các giá trị của bạn.



Đạt được sự thông hiểu lẫn nhau



Vị giám đốc xem xét quan điểm của các đồng nghiệp

Ông nhận ra rằng cuối cùng cả hai đều có chung mục đích

◀ THÈ HIỆN SỰ THÔNG HIẾU

Trong ví dụ này, hai vị trưởng phòng đang tranh luận về việc làm thế nào để xử lý với một quy trình, và cuộc thảo luận nhanh chóng dẫn đến kết cục tồi tệ. Để tránh đổ vỡ trong khi thảo luận cần phải theo quy tắc vàng trong giao tiếp: lắng nghe trước, suy nghĩ xong, rồi hãy nói.

Các giám đốc sẽ không lắng nghe lý luận của người khác

Giao tiếp đổ vỡ hoàn toàn



NHẬN THỨC NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ GIỚI TÍNH

Rất nhiều người nghĩ rằng phụ nữ gặp nhiều thành kiến hơn nam giới trong môi trường làm việc quốc tế. Thực tế, nhiều phụ nữ bị thành kiến khi làm việc trong một số môi trường do phái nam thống trị. Nam giới nhận ra rằng hiếm có những phụ nữ trong vai trò quản lý, nếu có thì họ phải là người xuất sắc lắm mới có thể tồn tại được. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng có một số nền văn hóa phân chia ranh giới rạch ròi giữa vai trò của nam và nữ, và điều này làm cho phụ nữ khó có cơ hội thành công.

Vị trưởng phòng
chào đón khách
hàng nồng nhiệt



XÂY DỰNG NHỮNG MỐI QUAN HỆ ►

Người ta cho rằng phụ nữ thành công hơn nam giới trong kinh doanh quốc tế vì họ quan tâm hơn trong việc xây dựng và duy trì những mối quan hệ.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Sử dụng ngôn từ đơn giản và chính xác.
- Nếu bạn không hiểu một điểm nào đó, thi đừng làm ra vẻ bạn hiểu.
- Sẵn sàng đặt câu hỏi.
- Nếu bạn trao đổi qua điện thoại, hãy theo dõi vấn đề đã trao đổi bằng một email.
- Nói chậm và rõ.

SỬ DỤNG NGÔN TỪ TRONG SÁNG

Chìa khóa cho sự giao tiếp thành công là tự đặt bạn vào vị trí người tiếp nhận thông điệp của bạn. Cần thận tránh dùng tiếng lóng, thuật ngữ, chữ viết tắt, ngôn từ thời thượng, lời nói sáo và ngôn từ thường đàm. Hãy chắc chắn rằng bạn dùng từ sát nghĩa và cụ thể; ngôn ngữ trừu tượng, mơ hồ sẽ gây nhầm lẫn và xúc phạm khách hàng hoặc đồng nghiệp của bạn. Cung cấp thông tin ngữ cảnh đầy đủ. Không nên nghĩ đơn giản rằng người khác sẽ hiểu ý bạn.

NHỮNG PHỤ NỮ LÀM VIỆC TOÀN CẦU

Phụ nữ được bổ nhiệm làm việc trong một nền văn hóa khác với họ có thể gặp nhiều vấn đề thách thức. Có nhiều cách khắc phục bất kỳ khó khăn tiềm tàng nào:

- Tìm một nhà tư vấn có thể tóm tắt cho bạn những giá trị và quy tắc ứng xử.
- Thể hiện tinh thần chuyên nghiệp trong ăn mặc và tôn trọng phong tục địa phương.

- Phải chuẩn bị rất kỹ (hơn đồng nghiệp nam), trực tiếp trình bày vấn đề mà không cần sự hỗ trợ nhiều.
- Chứng minh năng lực và quyền ra quyết định.
- Đừng để cập đến văn hóa nam chiếm ưu thế hoặc phản ứng với họ bằng sự hung hăng.

HAY NHẠY CẨM

Một nguyên tắc chung trong giao tiếp thành công là không đề cập đến những chủ đề như chính trị và tôn giáo cho đến khi xác lập được lòng tin. Đầu tiên hãy bàn về những đề tài trung tính như chuyến đi của bạn, thời tiết và ngày nghỉ. Hãy đợi cho đến khi biết rõ họ mới đề cập đến vấn đề gia đình. Đợi đến khi nào có dấu hiệu thích hợp mới bàn đến những điều này. Tinh khôi hài có thể giúp những sai lầm văn hóa của bạn trở nên dễ chịu hơn. Tuy nhiên, hãy chú ý: lời bông đùa ít khi được dịch đúng, vì chúng còn tùy thuộc vào văn hóa của địa phương.

HAY CHUẨN BỊ ►

Trong ví dụ này, một doanh nhân người Mỹ nhận ra rằng ông cần phải điều chỉnh tinh cách và ngôn ngữ hành vi của mình để được tôn trọng và đạt thành công trong một nền văn hóa khác.

57

Văn duy trì tính hài hước, nhưng đừng đem những câu chuyện đùa ra kể.

58

Đừng vội tin những diễn giải của bạn cho đến khi bạn đã hoàn toàn hiểu ý nghĩa của sự việc.

56

Tránh những đề tài có thể gây tranh luận lúc khởi đầu mối quan hệ.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Một doanh nhân người Mỹ đến thăm một ngân hàng ở Tokyo. Ông bước vào phòng họp và quẳng mình xuống ghế. Ông ngồi tựa lưng ra sau và bắt chéo chân một cách thoải mái. Những nhân viên ngân hàng người Nhật không nói gì, nhưng nhanh chóng đưa mắt cho nhau. Họ biết rằng ngân hàng của họ sẽ không giao dịch với người đàn ông thô lỗ này.

Nhận ra sai lầm của mình nên khi lập kế hoạch đến

Nhật vào lần sau, ông dành thời gian học về thói quen và phong cách của người Nhật.

Khi ông đến Nhật, ông chào những chủ nhà bằng cách cúi người và trao đổi danh thiếp bằng cả hai tay. Ông ngồi vào ghế trong tư thế trịnh trọng và không rời khỏi chuyên kinh doanh, mà lại nói về chuyến đi và quan tâm đến những vấn đề hiện nay ở Nhật. Ông cũng trao đổi những món quà nhỏ với chủ nhà. Kết quả là ông đã tạo được mối thiện cảm và được đón tiếp nồng nhiệt.

TRÁNH RẬP KHUÔN

Rập khuôn là sự khái quát hóa tương đối về người hoặc sự việc khác, làm hạn chế khả năng xác định và thích nghi với những khác biệt của cá nhân khác. Rập khuôn có thể tiêu cực ("tất cả ... đều lười biếng") hoặc tích cực ("tất cả đều thông minh"). Cả hai loại đều là những lời trống rỗng không có giá trị. Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất mà bất kỳ nhà quản trị toàn cầu nào cũng phải làm là khảo sát sự rập khuôn vô thức của mình. Bất kỳ sự khái quát hóa nào cũng chỉ có tinh tương đối và phải thay đổi được. Hãy nhớ rằng bạn không tương tác với cả một văn hóa mà với những cá nhân sống trong nền văn hóa đó.

QUẢN LÝ ĐẠO ĐỨC TOÀN CẦU

Toàn cầu hóa làm tăng khả năng tiếp xúc của bạn với những quy tắc đạo đức khác nhau. Hãy nhạy cảm với những cảm nhận văn hóa của người khác về những điều đúng và sai, và hiểu những hệ thống mà công ty bạn đang có để đối phó với những vấn đề thuộc về đạo đức.

59

Hãy minh bạch và tuân thủ những giá trị đạo đức của bạn.



Vị trưởng phòng này đang nghiên cứu luật quốc tế

▲ NGHIÊN CỨU LUẬT

Bạn hãy lưu ý đây đủ về cách công ty của bạn nhìn nhận những nguyên tắc đạo đức ra sao. Hãy tìm đọc những tình huống pháp lý trong và ngoài nước.

LINH ĐỘNG VỚI NHỮNG TIÊU CHUẨN ĐẠO ĐỨC KHÁC NHAU

Những cảm nhận về đúng và sai rất khác nhau. Đối với một số nền văn hóa, tình trạng hối lộ có thể được chấp nhận như là cái giá phải trả để bạn làm kinh doanh. Ở một nước nào đấy, việc thuê mướn họ hàng có thể được coi là điều hợp lý (họ hàng thường được tin tưởng), trong khi đó ở một nước khác, việc này có thể bị đánh giá là ưu đãi bà con thân thuộc của mình. Ngay cả khi đã có thỏa thuận chung về những giá trị như nhân quyền và bảo vệ môi trường, thì những định nghĩa riêng và ưu tiên chung vẫn khác nhau. Tránh vội phán xét những tiêu chuẩn đạo đức bởi bạn có thể phải trả giá cho việc áp đặt các tiêu chuẩn của mình lên một môi trường văn hóa khác.

NGHIÊN CỨU VỀ ĐẠO ĐỨC

Đạo đức là những chuẩn mực, nguyên tắc hành xử đúng đắn – xác định những tiêu chuẩn ứng xử chấp nhận được. Có nhiều vấn đề về đạo đức có thể làm cho một nhà quản lý toàn cầu nản lòng, như những khoản chi trả cho nhân viên hoặc doanh nghiệp nước ngoài để giành được hợp đồng, mua chuộc tay trong, phân biệt đối xử với nhân viên, xâm hại môi trường, điều kiện làm việc, hàng giả, và đánh cắp bản quyền. Hãy nhờ sự giúp đỡ từ tổng hành dinh hoặc cấp công ty địa phương để đối phó với những vấn đề này. Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu khung pháp lý của văn hóa nước mình, và quy tắc ứng xử của công ty. Dùng bao giờ phán xét vội. Hãy chắc chắn rằng bạn đánh giá đầy đủ những hậu quả tiềm tàng các hành động của mình, đối với doanh nghiệp và những người liên quan.

60

Hãy chắc chắn rằng công ty của bạn có những nguyên tắc chỉ dẫn ứng xử.

61

Hãy nghiên cứu những trường hợp trước đây về những tình huống khó xử thuộc về đạo đức.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Tôi có sống thoải mái với những hậu quả của hành động này hay không?
- ? Điều gì sẽ xảy ra nếu mọi người hành động theo cách này?
- ? Tôi có muốn con tôi làm điều này không?
- ? Tôi có muốn điều này xảy ra với gia đình tôi không?
- ? Tôi có muốn gia đình tôi thấy điều này trên báo chí không?

PHÂN TÍCH NHỮNG LỰA CHỌN

Bạn có thể đối phó với những vấn đề đạo đức theo cách chuyên chế hoặc tương đối. Trên thực tế những vấn đề về ứng xử rất phức tạp, khó lựa chọn giải pháp. Việc áp dụng những quy tắc tuyệt đối có thể đưa đến hậu quả không lường được. Ví dụ, một số doanh nghiệp Mỹ ngưng không gia công hàng hóa tại Bangladesh vì ở đó có sử dụng lao động trẻ em. Sự mất thêm những hợp đồng khác, các chủ nhà máy đã sa thải từ 30 – 50.000 trẻ em. Đa số những trẻ em này sau đó lại nhảy vào những công việc khác nguy hiểm hơn. Hãy luôn đánh giá một tình huống từ nhiều quan điểm khác nhau.

HAY CHỦ ĐỘNG

Các công ty phải chủ động trong những vấn đề đạo đức, tạo ra những quy tắc ứng xử cụ thể. Cần phải cung cấp điều này bằng cách bao gồm cả đánh giá thành tích và những tiêu chí để bạt. Dùng những khóa tập huấn để giới thiệu cho nhân viên những quy tắc đạo đức khác nhau và những kỳ vọng về đạo đức của công ty. Nếu xảy ra vi phạm, hãy tiến hành kiểm tra để tìm nguyên nhân – văn hóa công ty, người quản lý yếu kém, hoặc những quy trình báo cáo không đầy đủ vì có thể đó là những nguyên nhân cơ bản.

*Đồng nghiệp hỏi
về một vấn đề có
thể gây tranh cãi*

**62**

**Hay nhớ rằng quy
tắc ứng xử tốt tạo
nên một công ty
tốt.**

*Trường phòng để ra
những chính sách ứng xử*



*Nhiều sự
kiện chủ yếu
được ghi lên
bảng*

◀ **TẬP HUẤN**
*Bàn về những
tình huống
khó xử mà
nhóm của bạn
có thể gặp phải
trong môi
trường thương
mại toàn cầu.*

CÁC PHONG CÁCH LÀM VIỆC

Khi bạn khởi đầu sự nghiệp giao dịch quốc tế, tất cả những kỹ năng quản lý của bạn cần được điều chỉnh để thích nghi. Sẵn sàng chấp nhận những cách làm việc mới để đạt mục tiêu trong môi trường đa văn hóa.

ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG QUẢN LÝ

Mỗi nền văn hóa đều có khái niệm về một người quản lý giỏi. Hãy tìm hiểu những phong cách quản lý khác nhau bạn có thể gặp, nghiên cứu những người quản lý được tôn trọng của những nền văn hóa khác, và sẵn sàng điều chỉnh phong cách quản lý của bạn trong những bối cảnh khác nhau.

63

Hay nhớ rằng quản lý theo một kiểu duy nhất sẽ không thích hợp cho tất cả mọi người.

64

Hay tìm sự cân bằng giữa công việc và mối quan hệ để bạn có thể quản lý một cách hiệu quả.



ĐÁNH GIÁ QUYỀN LỰC

Quyền lực và phạm vi áp dụng của một quản lý sẽ khác nhau giữa các văn hóa. Trong văn hóa tự trị quyền lực được phân phối rộng rãi – mô hình cấp bậc trong những công ty có khuynh hướng ngang bằng. Mọi người từ vị trí thấp đến cao có thể đóng góp ý tưởng và ý kiến cho việc ra quyết định. Trong văn hóa đồng thuận và địa vị, quyền lực tập trung vào tay một số người và có khoảng cách lớn giữa người có và không có quyền lực. Trong những nền văn hóa này, ra quyết định là việc của cấp trên, mặc dù thông tin đầu vào của quyết định đó có thể thu thập từ những nhân viên cấp thấp hơn.

CÁC PHONG CÁCH QUẢN LÝ

Trong văn hóa tự trị, các nhà quản lý thường có cách tiếp cận thiên về chuyên môn kỹ thuật và không mang tính cá nhân. Họ có khuynh hướng nhắm đến mục tiêu hoàn thành nhiệm vụ và chỉ dựa trên những quy trình và kế hoạch hành động. Những mối quan hệ thường quan trọng hơn đối với những nhà quản lý trong văn hóa đồng thuận và địa vị, vì họ tin rằng những quan hệ này giúp họ làm việc tốt hơn. Những nhà quản lý trong văn hóa đồng thuận tham khảo ý kiến của số đông rồi đưa ra chỉ dẫn. Trong văn hóa địa vị, nhà quản lý thường là những nhân vật mạnh mẽ, có sức lôi cuốn mọi người dựa trên một nhóm những nhà tư vấn thân cận.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Bạn phải có tầm nhìn để quản lý cả nhóm.
- Nhóm sẽ đi đúng mục tiêu hơn, nếu bạn xác định chiến lược rõ ràng.
- Hãy nhận biết kỹ thuật gây ảnh hưởng có hiệu quả nhất trong một nền văn hóa cụ thể, lưu ý đến điều này khi đề ra chiến lược.

NHỮNG PHONG CÁCH LINH HOẠT

Để khai thác tối đa khả năng của nhân viên, bạn hãy tìm hiểu xem họ mong đợi điều gì ở người quản lý. Những nhân viên đã từng quen với phong cách quản lý độc đoán hoặc gia trưởng có thể sẽ bối rối nếu bạn sử dụng phong cách quản lý dân chủ. Với họ, bạn có vẻ như thiếu quyền và thiếu tự tin. Hãy chắc chắn rằng bạn có thể điều chỉnh, đồng thời về ngoài và cảm giác của bạn cũng phải tự nhiên.

THỰC TẬP CÁC PHONG CÁCH ▶

Vị trưởng phòng này đang tham vấn về các phong cách quản lý với chuyên gia tư vấn: ông đang thực tập kiểu quản lý dân chủ.

65

Phát triển các nhà quản lý ở tất cả các cấp và phòng ban trong công ty của bạn.

66

Tìm cho bạn một chuyên gia cố vấn về vấn đề quản lý.

XÁC ĐỊNH NHỮNG PHONG CÁCH

Sau khi đã xem xét ảnh hưởng của quyền lực và các mối quan hệ, kết quả nghiên cứu đã xác định bốn phong cách quản lý chủ yếu trên thế giới. Một nhà quản lý dân chủ tạo ra một cấu trúc, tham vấn rộng rãi, và trao quyền cho người khác. Nhà quản lý hợp tác trở thành một thành viên trong nhóm và đảm phán những giải pháp chung. Nhà quản lý độc đoán kiểm soát và đòi hỏi lòng trung thành. Nhà quản lý gia trưởng là một nhân vật gia trưởng, chăm sóc đến quyền lợi của nhóm.

Trưởng phòng
đóng vai quản
ly dân chủ

Nhà tư vấn
ghi chú về
phong cách
của ông



KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN Ở CÁC MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA KHÁC

Một nhà quản trị toàn cầu cần phải nhận ra những nhu cầu của từng nhân viên, trong bối cảnh văn hóa mà họ làm việc. Hãy nhận ra những ưu tiên cá nhân của từng người khác nhau trong nhóm và áp dụng những công cụ động viên thích hợp.

68

Hãy nhớ rằng tiền bạc không phải là động lực chính của mọi người, mà có thể gia đình là ưu tiên hàng đầu.

**67**

Lưu ý những yếu tố động viên có thể thay đổi tùy theo mỗi người.

TẬP TRUNG VÀO SỰ ĐỘNG VIÊN

Mọi người thuộc mọi nền văn hóa đều làm việc để thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn của mình. Điều này có thể thay đổi theo từng hoàn cảnh, và theo những yếu tố như những giá trị văn hóa. Các nghiên cứu cho thấy những người làm việc chuyên nghiệp ở các quốc gia đánh giá cao tính thách thức, độc lập, và cơ hội sử dụng kỹ năng của họ. Không có gì ngạc nhiên khi những nhân viên cấp thấp hơn đặt tầm quan trọng cao vào khía cạnh an toàn, tiền bạc, lợi ích và điều kiện làm việc. Hãy chắc chắn rằng bạn nhạy cảm với những ưu tiên khác nhau của từng người trong nhóm làm việc toàn cầu của bạn.

NHẬN THỨC SỰ ĐỘNG VIÊN

Ngoài những trường hợp riêng biệt, các cá nhân thường bị ảnh hưởng bởi những giá trị văn hóa rộng hơn. Ví dụ, ở châu Mỹ La tinh, vị trí công việc và cuộc sống cá nhân tốt là những động lực chính. Ở Saudi Arabia, tình cảm gia đình quan trọng hơn sự công nhận của cộng đồng. Ở một nước, việc làm có thể được coi là nhu cầu kinh tế, ở một nước khác nó được coi là sự tự khẳng định. Hãy lưu ý đến giá trị của những nền văn hóa khác nhau.

▼ SỞ HỮU VẬT CHẤT

Một số người được động viên bằng những sở hữu vật chất đắt tiền, điều đó chứng tỏ họ thành công trong công việc và có mức sống cao.



XEM XÉT MỘT MÔ HÌNH ĐỘNG VIÊN

Mô hình động viên này nhằm vào ba nhu cầu cơ bản của bất kỳ lực lượng lao động nào. Đó là: ước muốn độc lập và thành tựu cá nhân; mong muốn gia nhập và hài hòa trong một tập thể; và ước muốn có quyền lực và kiểm soát những quyết định. Phải nhìn ra những động lực chung trong bối cảnh văn hóa cụ thể:

- Văn hóa tự trị có khuynh hướng được động viên bởi ước muốn đạt được thành tựu cá nhân.

- Văn hóa đồng thuận thường được động viên bằng mong ước được công nhận.

- Văn hóa địa vị thường được động viên bằng mong muốn quyền lực.

Để hiểu đầy đủ những yếu tố có thể động viên một cá nhân, hãy xem xét đến những hoàn cảnh cá nhân và môi trường văn hóa của người đó.

69

Hãy bảo đảm rằng bạn động viên đúng cách xét về mặt cá nhân lẫn môi trường văn hóa của người đó.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

Thiết kế những chương trình thưởng thích hợp với những giá trị văn hóa địa phương.

Đừng nghĩ rằng những điều giống nhau có thể động viên tất cả các nhóm trong một quốc gia.

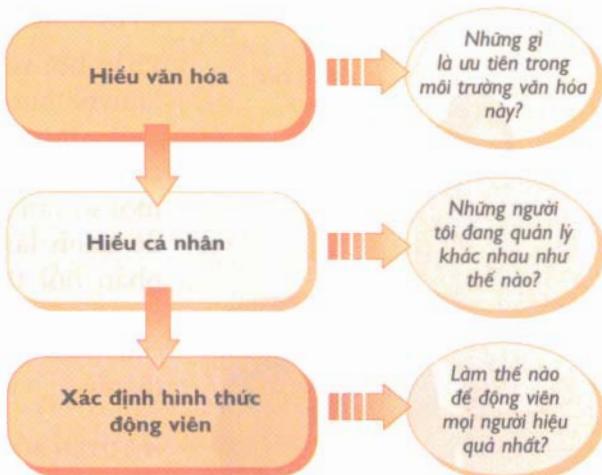
Giám sát những ưu tiên của nhân viên và điều chỉnh theo.

Đừng nghĩ rằng những gì đã động viên họ trước đây thi vẫn có thể động viên họ bây giờ.

SỬ DỤNG NHỮNG CÔNG CỤ

Kiến thức hiểu biết về địa phương giúp một nhà quản lý xác định được hình thức động viên tốt nhất trong môi trường đó. Trong văn hóa tự trị, những phần thưởng cá nhân là thích hợp nhất. Hãy dùng hình thức khen thưởng, đề bạt và tăng lương. Trong văn hóa đồng thuận, thưởng cho nhóm là tốt nhất. Phân phối tiền thưởng, công nhận trang trọng, giải thưởng thi đua và thưởng ngày nghỉ cho toàn nhóm. Phải biết rằng bất kỳ điều gì làm tăng sự kính trọng đều có tính cách động viên trong môi trường văn hóa đồng thuận - bao gồm chức vụ, vị trí, khen tặng, quà cho cá nhân, gia đình, và tiền thưởng.

XEM XÉT CÁC NGUỒN LỰC QUAN TRỌNG



PHẢN HỒI

Những nhà quản lý cần đưa ra và nhận những phản hồi về thành tích công việc. Có nhiều phương pháp để phản hồi thông tin, trực tiếp hoặc gián tiếp. Bạn hãy chọn một phương pháp thích hợp tùy theo môi trường văn hóa cụ thể.

THẢO LUẬN VỀ THÀNH TÍCH

Những phản hồi trang trọng và trực tiếp đặc trưng cho văn hóa tự lực. Nhắm vào công việc và ưu điểm của mỗi cá nhân. Hãy mở một giao tiếp hai chiều để nhân viên có thể đưa ra quan điểm của họ và thương lượng những mục tiêu mới. Nên nhớ rằng văn hóa tự trị khác nhau ở tính trực tiếp. Ví dụ, ở Anh, Mỹ những lời nói khích lệ được dùng lúc khởi đầu và lúc kết thúc buổi đánh giá thành tích. Ở Đức, khi phê bình, mọi người thường dùng cách trực tiếp hơn.



70

Quan sát cách đưa ra phản hồi của những người thuộc một nền văn hóa.

Trường phòng
bản về quan điểm
của nhân viên



▲ GIAO TIẾP CỜI MỞ

Những người thuộc văn hóa tự trị có khuynh hướng phản hồi thông tin cởi mở, họ trao đổi quan điểm, và thương lượng các mục tiêu mới. Cả hai phía đều giao tiếp bình đẳng.

PHẢN HỒI MỘT CHIỀU

Phản hồi về công việc trong văn hóa địa vị có khuynh hướng tự phát và chỉ diễn ra theo một chiều: thông tin hai chiều sẽ xói mòn quyền lực của giám đốc. Uy tín là yếu tố quan trọng nên một số vấn đề cần phải được tiếp cận gián tiếp để tránh làm mất uy tín của giám đốc. Một phản hồi tiêu cực cần phải qua trung gian. Nhấn mạnh đến tính cách cũng như thành tích của nhân viên, bao gồm sự lè độ và lòng trung thành.

◀ TUYÊN BỐ NHỮNG QUAN ĐIỂM

Những giám đốc trong văn hóa địa vị có khuynh hướng đưa ra phản hồi và cho ý kiến do sự thôi thúc của tình thế hơn là khởi đầu một cuộc họp đánh giá thành tích quan trọng.

PHẢN HỒI GIÁN TIẾP

Phản hồi gián tiếp phổ biến trong văn hóa đồng thuận, nơi giữ gìn uy tín, hay giữ "thể diện" cho nhau là điều quan trọng. Các trưởng phòng đưa ra lời khuyên và hướng dẫn. Phản hồi có xu hướng tương đối thân mật và liên tục, nhằm vào việc làm thế nào để nhân viên trong nhóm hoàn thành tốt nhiệm vụ. Cố gắng đề cập đến tập thể hơn là từng cá nhân, kể những câu chuyện về chính bạn để minh họa một vấn đề, và nâng cao trách nhiệm của một người nào đó để thể hiện sự chấp thuận của bạn.



71 Cẩn thận để tránh không gây bối rối cho người khác khi phản hồi.

▼ NÓI CHUYỆN VỚI MỘT NHÓM

Để giúp một người giữ thể diện, có thể phản hồi cho cả nhóm, hơn là phản hồi trực tiếp với một cá nhân.

GIỮ THỂ DIỆN

Thể diện là uy tín cá nhân, là mức độ tôn trọng mà người khác dành cho họ (trong tiếng Nhật là *kao*, tiếng Trung Quốc là *mianzi*). Một số cách nói chuyện sau đây giúp bạn có thể giữ thể diện cho thành viên nào đó trong những cuộc tranh luận hoặc đàm phán khó khăn:

"Tôi không muốn nói bất kỳ điều gì trong cuộc họp này, nhưng chúng ta có thể nói riêng về vấn đề này".

"Chúng ta có thể để dành vấn đề đó cho đến khi chúng ta có thêm thông tin".

"Bạn phải rất hân diện về công ty. Nó có một lịch sử đầy tự hào về sự tin cậy và dịch vụ khách hàng".

"Dừng đổ lỗi cho bất kỳ ai. Chúng ta sẽ cùng nhau giải quyết bằng sự kiên nhẫn và thiện chí".

THUYẾT TRÌNH

Các nhà quản trị toàn cầu thường được yêu cầu trình bày trước khách hàng, nhân viên, và đối tác liên doanh. Để có một buổi thuyết trình thành công, bạn phải hiểu rõ thính giả của mình, về thông điệp và mục tiêu chính của buổi thuyết trình.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Tôi có hiểu thính giả của mình không và họ mong đợi điều gì ở tôi?
- ? Tôi có nắm rõ điều tôi muốn truyền đạt không?
- ? Tôi có khả năng điều chỉnh khi thính giả mất tập trung không?
- ? Tôi nên dịch trước bài trình bày của tôi hay dùng một người phiên dịch?

72

Phải làm cho thính giả dễ dàng hiểu những điểm chính.

ĐÁNH GIÁ THÍNH GIẢ CỦA BẠN

Hãy tưởng tượng ra khung cảnh buổi thuyết trình của bạn. Xem xét một vài yếu tố: Những ích lợi mà thính giả của bạn sẽ nhận được qua buổi thuyết trình này, làm sao họ có thể hiểu được bạn, họ nghĩ gì về chủ đề này, kỳ vọng của họ ở buổi thuyết trình là gì. Bạn càng biết nhiều về thính giả của bạn, bạn càng tự tin hơn trong buổi thuyết trình. Tuy nhiên, đừng quá tự tin kẻo mọi người hiểu nhầm là bạn ngạo mạn.

HOẠCH ĐỊNH BUỔI THUYẾT TRÌNH

Một buổi thuyết trình thành công cần phải gắn liền với nhu cầu của thính giả. Hãy tìm hiểu về tình hình công việc, những giá trị văn hóa của họ, và họ sẽ nhận được gì nếu làm việc với bạn, ví dụ như chi phí, mức độ tương thích về văn hóa, mức độ tin cậy và triển vọng về lâu dài. Gắn liền những mục tiêu chính của bài thuyết trình với những giá trị vừa nêu theo trình tự hợp lý. Chọn kiểu trình bày cho phù hợp với thính giả, chẳng hạn như bạn có thể trình bày theo phong cách trang trọng, hay thoải mái.

HÌNH THÀNH CẤU TRÚC ►

Đưa ra một cấu trúc của buổi thuyết trình, tìm ra điểm cần nhấn mạnh. Ví dụ, người Bắc Mỹ thích điểm nhấn không có quá nhiều thông tin nền.

NỀN TẢNG

Trình bày thông tin cơ bản



VĂN ĐỀ

Nhắm vào những điểm cụ thể



KHẢ NĂNG

Đưa ra những lựa chọn sẵn có



GIẢI PHÁP

Đưa ra đề nghị của bạn

SỬ DỤNG NHỮNG CÔNG CỤ TẠI BUỔI THUYẾT TRÌNH

CÔNG CỤ	CÁCH ÁP DỤNG
DÀN BÀI	Ngay từ đầu, hãy đề cập sơ lược đến những điểm chính của bài thuyết trình.
NHỮNG ĐÁU HIỆU CHUYÊN CHỦ ĐỀ	Nói rõ mỗi khi bạn thay đổi chủ đề. Ví dụ, "Bây giờ, tôi sẽ nói về vấn đề..."
HÌNH ẢNH TRỢ GIÚP	Dùng hình ảnh, đồ thị, biểu đồ, hoặc bảng tinh để minh họa hoặc nhấn mạnh các vấn đề chính.
TÀI LIỆU	Chuẩn bị sẵn các bản phim slide (dùng để chiếu lên bảng trong các buổi thuyết trình), và những công cụ trợ giúp thích hợp bất kỳ.
NHỊP ĐỘ	Thay đổi tốc độ trình bày cho hợp với người nghe.
NGÔN NGỮ HÀNH VI	Lưu ý đến những khác biệt văn hóa và tránh tối đa những cử chỉ gây nhảm lẫn.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Xem xét các ý bạn muốn trình giả tự lưu ý.
2. Động não tìm ra những ý tưởng về nội dung, hướng trình bày và phương pháp.
3. Nhận ra những thông điệp chính và làm thích hợp với thính giả.
4. Tập dượt trình bày trước nhiều lần.

ĐIỀU CHỈNH BUỔI THUYẾT TRÌNH

Những người thuộc văn hóa đồng thuận thích một buổi thuyết trình trang trọng, không quá sôi động, với nhiều thông tin nền tảng, hình ảnh minh họa, và tài liệu dẫn chứng. Thính giả sẽ chăm chú lắng nghe, nhưng tỏ vẻ hơi bị động. Những người thuộc văn hóa tự lực có khuynh hướng thích những buổi thuyết trình ngắn, bố cục hoàn chỉnh, và sinh động với tương đối ít từ ngữ. Những dữ liệu, thông tin hỗ trợ cho bài thuyết trình là quan trọng. Sẽ có nhiều câu hỏi từ thính giả. Những người thuộc văn hóa địa vị thích cách tiếp cận nồng nhiệt, cá nhân, và kiểu "nhìn đáy, tôi có cái gì cho bạn nè". Họ có xu hướng chen ngang vào buổi thuyết trình và muốn tham gia đối thoại. Hướng dẫn họ nhẹ nhàng trở lại chủ đề bạn muốn bàn. Họ sẽ đánh giá cao sự linh hoạt của bạn.

TIẾN HÀNH ĐÀM PHÁN

Dàm phán là kỹ năng quyết định đối với những nhà quản lý toàn cầu. Để đạt hiệu quả trong các cuộc đàm phán quốc tế, hãy tìm cách tránh né những khác biệt về văn hóa để đưa ra kết quả chấp nhận được cho các bên. Hãy chuẩn bị kỹ lưỡng và áp dụng những chiến thuật đã từng được sử dụng thành công.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU TÌM

- Hầu hết mọi người đều muốn cảm thấy rằng họ đang thắng cuộc tranh luận.
- Trong văn hóa đồng thuận và địa vị, một bản hợp đồng không quan trọng bằng cái bắt tay. Trong những nền văn hóa này, những bản hợp đồng quá hợp pháp có thể được xem là thiếu sự tin tưởng.
- Ở nhiều nước châu Á, một hợp đồng được ký kết không có nghĩa là bạn đã thương lượng xong. Luôn có cơ hội để ngo cho những cuộc đàm phán mới khi hoàn cảnh thay đổi.

XEM XÉT NHỮNG YẾU TỐ

Trước một cuộc đàm phán hãy tự hỏi bản thân:

- Tại sao? Liệt kê những rủi ro và cơ hội cho cả hai phía trong đàm phán.
- Khi nào? Hãy xem xét những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến vấn đề thời gian như chu kỳ ngân sách hoặc thị trường.
- Ở đâu? Nghĩ đến những thuận lợi và bất tiện của những địa điểm cụ thể.
- Đối tượng? Hãy nhìn vào địa vị, tuổi tác, giới tính của những người liên quan. Lưu ý đến một bên thứ ba nào đó.
- Thế nào? So sánh thời gian cần thiết cho một vấn đề với các vấn đề về các mối quan hệ.

73

Hãy dứt khoát về điều bạn sẽ chấp nhận và điều bạn sẽ nhượng bộ.

ĐIỀU CHỈNH PHONG CÁCH CỦA BẠN

Phong cách văn hóa của bạn có ảnh hưởng đến nhịp độ của cuộc đàm phán, cũng như những chiến lược, quyết định, và sắp xếp hợp đồng. Đàm phán trong nền văn hóa tự lực có khuynh hướng kết thúc nhanh, nhưng gắn liền với những ràng buộc pháp lý. Đàm phán trong văn hóa đồng thuận thường chậm và đòi hỏi lòng tin, cần có thời gian để xây dựng. Những bản hợp đồng có khuynh hướng rộng, và có thể thay đổi theo hoàn cảnh. Những người thuộc văn hóa địa vị cũng thích cố gắng xây dựng những mối quan hệ tin cậy. Họ có thể trở nên mất kiên nhẫn với những hợp đồng quá ràng buộc về mặt pháp lý.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Khuynh hướng trực tiếp của người phương Tây có thể được xem là đối đầu đối với những người đề cao các mối quan hệ và thích những giao tiếp gián tiếp hơn. Sự cả nể của người châu Á được người phương Tây xem là yếu đuối.

QUÁ TRÌNH ĐÀM PHÁN

CHUẨN BỊ

Xác định những mục tiêu, những khác biệt văn hóa, và quyền lợi chung

CHIẾN LƯỢC

Liệt kê những câu hỏi và xác định vai trò của nhóm

MỞ ĐẦU

Tự giới thiệu và tạo không khí tích cực

TÌM HIỂU

Nghe nhiều, nói ít, và tìm những nền tảng chung

THƯƠNG LƯỢNG

Nhấn mạnh quyền lợi chung và nhượng bộ dần dần

KẾT THÚC

Xác nhận lại bằng văn bản những điểm đã thỏa thuận

TỰ CHUẨN BỊ

Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu bối cảnh của cuộc đàm phán mà bạn sẽ tham gia. Tập hợp những thông tin cơ bản của đối phương và quốc gia của họ. Đánh giá cách thức quyết định, cấp bậc, và những quyền lợi của công ty họ. Phán đoán sự phát triển kinh tế, những chính sách tiền tệ, tài chính và thương mại của nước đó, cũng như mạng lưới viễn thông và giao thông. Hiểu về ý thức hệ chính trị và những chính sách đối ngoại của quốc gia đó đồng thời nghiên cứu kỹ về pháp lý và luật doanh nghiệp. Hãy chắc chắn rằng bạn đánh giá cao những giá trị và tín ngưỡng, ngôn ngữ và phong tục của nước sở tại.

KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

Ngôn từ của bạn phải trong sáng, đơn giản và phải chắc rằng mọi người hiểu rõ những điều bạn đã nói. Giảm thiểu những yếu tố bất ngờ, vì sẽ làm đối phương trở nên phòng thủ. Nhắm vào quyền lợi hỗn tương của các bên. Nếu bạn thấy tình hình khó khăn, tránh đưa vào ngõ cụt. Dừng bao giờ vội vàng: Tinh kiền nhẫn luôn luôn đánh bại sự nóng vội. Xây dựng lòng tin và luôn luôn nhắm vào kết quả có lợi cho cả đôi bên.

Nhấn mạnh
điểm then chốt

DỨT KHOÁT ►

Lиên tục lặp lại
những quyền lợi
chung, cho dù các
điểm trinh bày
ban đầu của bạn
chưa cho thấy
diều đó.



74

Hãy tạm nghỉ nếu gấp
bế tắc.

XỬ LÝ NHỮNG MÂU THUẬN QUỐC TẾ

Làm việc trong môi trường quốc tế thường dễ xảy ra những chuyện hiểu lầm và va chạm các quyền lợi đối kháng. Chấp nhận thách thức và điều chỉnh những chiến lược của bạn sao cho bất kỳ xung đột nào cũng có tính xây dựng hơn là hủy hoại.

75

Suy nghĩ cẩn thận trước khi chấp nhận cách xử lý xung đột thông thường của bạn.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở Nhật, mọi người kỳ vọng các nhà quản lý bảo tồn "wa" (sự hòa hợp) và tránh mở ra các cuộc xung đột bằng sự hợp tác và thái độ quan tâm đến nhân viên. Ở Mỹ, xung đột là điều bình thường khi mọi người cạnh tranh về quyền lợi.

VĂN HÓA VÀ XUNG ĐỘT

Xung đột thường diễn ra ở môi trường văn hóa tự trị. Quyền lợi của cá nhân này thường va chạm với quyền lợi của cá nhân khác và với tổ chức. Ở đó mọi người cho rằng những người giỏi nhất, những ý tưởng hay nhất đều xuất phát từ cạnh tranh mà ra. Văn hóa đồng thuận thường tránh xung đột công khai, mặc dù sự đối đầu cũng có thể xảy ra miễn là không ảnh hưởng nguy hại đến tập thể hoặc làm mất thể diện của ai đó. Mặc dù trong văn hóa đồng thuận cảm xúc được thể hiện công khai, nhưng họ ghét xung đột, gây hấn, và đối đầu.

ĐỐI PHÓ VỚI XUNG ĐỘT

Có năm chiến lược để xử lý những xung đột, từ thụ động đến chủ động. Những chiến lược thụ động bao gồm né tránh (giữ không cho xung đột tăng cao) hoặc nhượng bộ (nhường bên kia). Những chiến lược chủ động bao gồm cạnh tranh (giành đường) hoặc sáng tạo (hợp tác tìm giải pháp). Thương lượng để tìm sự thỏa hiệp là giải pháp trung dung giữa chủ động và thụ động.



THUYẾT PHỤC ►

Giám đốc này đang thương lượng với khách hàng. Ông đang lôi kéo cảm xúc của khách hàng và đưa vào mối quan hệ tốt của họ để đạt thỏa thuận về một hợp đồng.

ĐIỀU CHỈNH CÁC CHIẾN LƯỢC

Các nhà quản lý có khuynh hướng dựa vào một hoặc hai chiến lược xử lý xung đột. Tuy nhiên, khi làm việc trong môi trường toàn cầu, bạn cần phải có khả năng sử dụng tất cả năm chiến lược. Chỉ dùng mỗi chiến lược tránh né hoặc nhượng bộ sẽ không mang lại kết quả gì đối với văn hóa tự lực, nơi đề cao tính cạnh tranh và sáng tạo. Dựa trên một chiến lược cạnh tranh sẽ không thành công trong văn hóa đồng thuận, nơi sự tránh né và gián tiếp được đề cao. Để thu được lòng tin trong văn hóa đồng thuận, hãy sẵn sàng cạnh tranh, nhưng cũng chuẩn bị thương lượng, thường đi kèm với tình cảm hữu nghị.

76

Điều chỉnh các chiến lược tùy theo từng bối cảnh.

77

Tránh nhầm lẫn giữa cảm xúc và tinh hiếu chiến.

HỌC HỎI TỪ NHỮNG XUNG ĐỘT

Xung đột có tính xây dựng khi nó dẫn đến sự hiểu biết sâu hơn về người khác, và cải thiện thông tin. Hãy biến từng xung đột quốc tế thành kinh nghiệm để học hỏi cho những người liên quan:

- Hãy chắc chắn rằng mọi người hiểu những quy tắc xử lý xung đột.
- Không tấn công vào cá nhân.

- Dùng xung đột để biến những khác biệt văn hóa thành sự cởi mở.
- Hãy thể hiện sự đánh giá cao của bạn với những khác biệt này.
- Tìm cách nêu bật những quyền lợi và ý kiến chung.
- Khích lệ thông tin và đổi thoại thẳng thắn.

BÀI HỌC KINH NGHIỆM ►

Trong ví dụ này, một vị giám đốc nợ có khả năng đưa ra lời xin lỗi, ngay cả khi bà không hiểu minh đã làm gì sai, điều này cho phép cuộc đổi thoại tiến triển theo cách thỏa đáng cho cả đôi bên.

VÍ DỤ THỰC TẾ
Mohamed, một nhân viên ở Cairo, đã gọi điện cho Linda, giám đốc của ông ở New York. Sau khi chào hỏi, bà lập tức hỏi ông gọi về việc gì. Mohamed nghĩ rằng mình đã quấy rầy cấp trên khi bà đang bận, nên cô gắng kết thúc cuộc gọi và nói rằng mình sẽ gọi lại sau.

Linda nhận thấy rằng mình đã gây bối rối cho Mohamed và đã xin lỗi. Bà hỏi bà đã vội tình làm điều gì xúc phạm

đến ông. Mohamed nói thật rằng văn hóa của ông theo phong tục là phải hỏi thăm vài vấn đề cá nhân và gia đình trước khi vào công việc, và thái độ vô ý của bà làm ông bối rối.

Khi Mohamed cảm thấy có thể giao tiếp theo những điều kiện của mình, họ bắt đầu nói chuyện lại và cuộc gọi điện đã thành công. Quan hệ của họ trở nên tốt hơn do hiểu biết lẫn nhau.

QUẢN LÝ CÁC NHÓM TOÀN CẦU

Các nhóm làm việc toàn cầu được quản lý tốt có thể tạo ra sự kết nối giữa những tổ chức phân tán về mặt địa lý. Hãy tìm hiểu sự năng động của nhóm làm việc, vun đắp thông tin tốt, và quản lý những nhóm làm việc đạt thành tích cao.

ĐIỀU HÀNH CÁC NHÓM LÀM VIỆC TOÀN CẦU

Dể điều hành thành công một nhóm làm việc toàn cầu, bạn cần phải linh hoạt, nhạy bén và sáng tạo. Chắc chắn rằng nhóm của bạn bao gồm những người đến từ các nền văn hóa khác nhau, và những thành viên có các hoạt động công việc trái khớp toàn cầu và cùng làm việc tốt với nhau.

78

Phải chắc chắn là đội toàn cầu của bạn có thể cùng phối hợp làm việc.



▲ SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ

Khi những thành viên của nhóm làm việc tại nhiều nước khác nhau, hãy sử dụng công nghệ thông tin, như hội nghị truyền hình, để nhân rộng cảm thấy minh là một phần của nhóm lớn hơn.

NHÓM LÀM VIỆC TOÀN CẦU LÀ GÌ?

Một nhóm làm việc toàn cầu tập hợp những người có kinh nghiệm, kiến thức, và kỹ năng để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Ví dụ, những nhóm chiến lược toàn cầu xác định hoặc chủ động thực hiện những sáng kiến để đưa công ty vào vị trí tốt hơn trong thương trường. Những nhóm tác nghiệp nhằm vào việc điều hành công ty hiệu quả và năng suất cao hơn trong toàn mạng lưới, bao gồm cả những nhóm công nghệ thông tin và tổng hành dinh.

79

Hãy lạc quan về những khả năng của nhóm.

80

Hãy làm cho mỗi thành viên của nhóm cảm thấy họ được đánh giá cao.

KHÁO SÁT NHỮNG VAI TRÒ

Những nhóm làm việc toàn cầu có văn hóa đa dạng thể hiện ba vai trò có giá trị. Đầu tiên, họ tạo ra quan điểm toàn cầu cho doanh nghiệp, trong khi có kiến thức vững chắc về thực tế địa phương. Thứ hai, họ có tiềm năng tạo ra những ý tưởng sáng tạo và đưa ra những quyết định đã được thông tin đầy đủ. Thứ ba, những nhóm đại diện cho cơ sở quốc tế của công ty ở một vị thế tốt hơn để bảo đảm rằng những quy trình mới được thi hành khắp doanh nghiệp. Hãy hiểu rằng không ai có tất cả những câu trả lời trong một môi trường toàn cầu, và hãy phát triển một tri thức "tập thể".

ĐÁNH GIÁ SỰ NĂNG ĐỘNG

Các nhóm toàn cầu có thể tạo ra những kết quả phi thường, nhưng họ cũng có thể sai chức năng. Sự sai chức năng có thể do nhiều yếu tố gây ra: nếu có quá nhiều người cùng một quốc tịch trong nhóm, họ có thể giữ vai trò thống trị; những khó khăn về ngôn ngữ có thể dẫn đến việc loại trừ một hoặc nhiều người; tỏ ra quá lịch sự có thể giống như che giấu quan điểm thực; hãy nhận ra những vấn đề này và tìm cách đối phó.

81

Hãy chắc chắn rằng nhóm của bạn có khả năng chia sẻ ý tưởng và thông tin hiệu quả.



KHÁO SÁT NHỮNG CHỨC NĂNG CỦA NHÓM LÀM VIỆC TOÀN CẦU

Những thành viên của nhóm làm việc ở khắp nơi trên thế giới có thể tập hợp lại những kiến thức và thông tin chuyên môn cần thiết cho nhóm. Họ có thể cùng nhau làm nên một bức tranh tổng hợp độc đáo và có giá trị về tình hình thị trường quốc tế. Những vai trò của họ bao gồm:

- Phân tích những rủi ro chủ quan và khách quan có thể ảnh hưởng đến công ty.
- Nhạy bén với những cơ hội mới, như những thị trường mới có thể tham gia.
- Điều phối những quy trình, hoạt động và các dự án toàn cầu.

- Phát triển chiến lược, sản phẩm, dịch vụ, và huấn luyện toàn cầu.
- Đáp ứng với những khuynh hướng mới trong thị trường, như tình hình cạnh tranh ngày một tăng.
- Thủ dừa ra những ý tưởng hoàn toàn mới và thử nghiệm chúng.
- Kết hợp những hoạt động kinh doanh để tạo ra những tương tác hiệu quả.
- Chuyển giao công nghệ, quy trình và kiến thức.
- Đánh giá những nhu cầu của khách hàng khác nhau trong những thị trường then chốt.

ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG KỲ VỌNG CỦA NHÓM

Những nền tảng cơ bản của văn hóa định hình những kỳ vọng về vai trò của một nhóm. Nó cũng ảnh hưởng đến cách các thành viên quan hệ với nhau và với bạn như một người quản lý. Kết hợp mọi người và chắc chắn rằng bạn thỏa mãn những đòi hỏi của từng thành viên.

- 83** Tìm hiểu xem những kiểu văn hóa trong nhóm bổ sung cho nhau như thế nào.

CHỈNH ĐỔN HÀNG NGƯỜI ▼

Một người quản lý cần phải hiểu những quan điểm khác nhau của thành viên và cùng hướng tới xây dựng sự hiểu biết chung.

82

Xác định những kỳ vọng của riêng bạn về tinh thần đồng đội.

TẬP TRUNG VÀO NHIỆM VỤ

Tinh thần đồng đội trong văn hóa tự lập là hướng vào công việc và có mục tiêu cụ thể. Những thành viên thường là những chuyên gia với vai trò và trách nhiệm cụ thể. Những cuộc họp có khuynh hướng có chương trình nghị sự rõ ràng và mang lại kết quả cụ thể. Đôi lúc đề cập đến những vấn đề không nằm trong chương trình, nhưng hãy hướng mọi người tập trung vào chương trình nghị sự. Hãy nhận ra rằng sự cảng thẳng đôi khi xuất hiện khi mọi người đều mong muốn được công nhận với kết quả họ mang lại.



NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Khích lệ mỗi thành viên trong những nhóm toàn cầu nói về những kinh nghiệm của họ trước đây.
2. Tìm ra điều gì tốt và điều gì không tốt với họ.
3. Hỏi xem họ thích nhóm sẽ hoạt động như thế nào.

LÀM VIỆC NHƯ MỘT CỘNG ĐỒNG

Trong những nhóm đồng thuận, kết quả đạt được thông qua những mối quan hệ hòa thuận. Sự đồng lòng nhất trí của tập thể là kết quả định trước sau khi mọi người đã suy nghĩ kỹ về tất cả các triển vọng. Không có sự cạnh tranh trong nhóm, nhưng lại có sự đối kháng mạnh giữa các nhóm. Nhớ rằng nhiều công việc cảng thẳng có thể được xử lý bên ngoài cuộc họp. Hãy dùng cuộc họp để trao đổi thông tin hoặc xác nhận quyết định đã đưa ra. Hãy tận dụng những nghi thức nhóm và các chương trình họp đã được chuẩn bị kỹ lưỡng.

LÀM VIỆC NHƯ MỘT THỊ TỘC

Vì nhu cầu duy trì những khác biệt về chức vụ, công việc đồng đội trong nền văn hóa địa vị có thể khó khăn. Một nhà quản lý độc đoán/gia trưởng sẽ kiểm soát toàn bộ các quyết định, trong khi những thành viên khác chỉ đơn giản góp ý. Lòng trung thành, sự phục tùng cá nhân, và bốn phận đóng vai trò quan trọng trong việc phải làm gì, làm như thế nào, và khi nào làm. Chú ý rằng mục đích của nhóm được xác định theo thời gian, và chương trình nghị sự tương đối tự do. Mặc dù những kết quả không đoán trước được, nhưng hãy nhớ rằng một cuộc họp thành công sẽ thắt chặt thêm các mối quan hệ trong nhóm.

84

Cân bằng nhiệm vụ
với việc xây dựng
mối quan hệ.

85

Dùng những khác
biệt để bật ra
những mức độ sáng
tạo lớn hơn.

CÙNG CỐ MỐI QUAN HỆ TRONG NHÓM

Thử thách cho khả năng quản lý của bạn là tạo ra một nhóm đoàn kết, có tầm nhìn và nhiệm vụ chung, mọi người có thể đóng góp hết khả năng của họ. Luôn luôn cho phép những cá nhân duy trì cá tính của họ. Hãy dùng những biểu hiện như:

"Chúng ta sẽ thành công như một tập thể bằng cách để những khác biệt của mỗi cá nhân bổ sung lẫn nhau".

"Cho dù những khác biệt của chúng ta là gì, điều quan trọng là phải nhớ rằng chúng ta chia sẻ cùng mục tiêu".

"Chúng ta hãy học hỏi lẫn nhau cách tạo ra giá trị tốt hơn cho khách hàng".

"Chúng ta tồn tại như một tập thể, vì vậy chúng ta hãy cùng giải quyết bất kỳ vấn đề nào xảy ra với chúng ta".

ĐÁNH GIÁ NHỮNG NHÓM LÀM VIỆC TOÀN CẦU

Những nhóm làm việc toàn cầu bao gồm tất cả những thành tố cho thành công, và cả thất bại. Hãy chấp nhận rằng trách nhiệm của bạn là giúp đỡ nhóm toàn cầu của mình cùng làm việc tốt hơn, hãy xác định và cải thiện sức mạnh của nhóm, và sẵn sàng giải quyết những yếu kém.

HIỀU GIÁ TRỊ CON NGƯỜI

Những thành viên thành công đóng góp cho nhóm theo ba cách. Thứ nhất, họ nhận ra những khác biệt văn hóa và sẵn lòng hợp tác để có lợi cho tổ chức. Thứ hai, họ có chuyên môn chiến lược cần thiết và kinh nghiệm thị trường. Thứ ba, họ có kỹ năng thông tin và giao tiếp cần thiết.

87

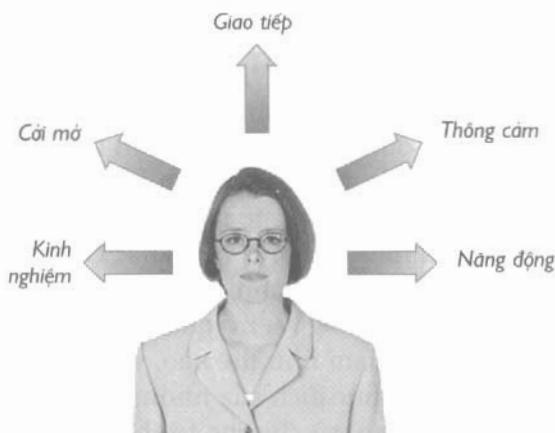
Lập cơ sở dữ liệu quản lý thông tin của những thành viên giỏi của nhóm toàn cầu.

88

Đề ra mục đích và phương hướng cho nhóm toàn cầu của bạn.

86

Hãy linh hoạt trong việc kỳ vọng sự đóng góp của các thành viên trong nhóm.



▲ MỘT THÀNH VIÊN GIỎI

Hãy tìm những người sẵn sàng đặt lợi ích của nhóm lên trên lợi ích cá nhân, và sẵn sàng học hỏi.

TẬP TRUNG VÀO MỤC ĐÍCH

Một ý thức mạnh mẽ về mục đích giúp bạn tập hợp lại một nhóm gồm những thành viên khác nhau về văn hóa vì nó tạo ra những yếu tố cần thiết cho sự kết dính và phương hướng. Hãy chắc chắn rằng mỗi người trong nhóm của bạn đồng ý về những từ được dùng để mô tả mục đích này, và họ hiểu ý nghĩa của nó. Hãy đề ra mục đích của nhóm gồm hai phần: tầm nhìn và nhiệm vụ. Tầm nhìn nói lên mục đích thành lập nhóm. Nhiệm vụ bao gồm những mục tiêu và đích nhắm cụ thể có thể giúp nhóm đạt tầm nhìn.

CÁC HÌNH THỨC ĐÓNG GÓP CỦA MỖI THÀNH VIÊN

Mỗi thành viên trong nhóm phải đóng góp vào công việc để tạo ra kết quả cuối cùng. Bạn hãy tạo điều kiện thích hợp để mọi người cùng tham gia vào quá trình này, lưu ý đến ngôn ngữ và những khác biệt văn hóa. Hãy nhớ rằng nền tảng văn hóa sẽ định hình cách mà mỗi người đóng góp ý kiến. Ví dụ, người Mỹ thoải mái với sự động não, trinh bày ngay ý tưởng đầu tiên chợt thoáng qua, nhưng đối với một số nước ở châu Á, họ thấy điều này giống như nói mà không suy nghĩ. Họ thích suy nghĩ kỹ lưỡng những ý tưởng trước khi phát biểu. Bạn phải có khả năng động viên nhiều hình thức tham gia đóng góp ý kiến khác nhau để cùng tồn tại và bổ sung lẫn nhau.

NUÔI DƯỠNG QUAN HỆ ĐỐI TÁC

Trong quan hệ đối tác thành công, nhóm sẽ làm ra kết quả lớn hơn nhiều so với khi là một thành phần riêng lẻ. Những khác biệt văn hóa có thể khởi dậy nguồn năng lượng sống còn trong nhóm, tạo ra một nhóm đầy sức sống để có thể mang lại những kết quả vượt ngoài sự mong đợi. Đối tác kém làm giảm năng lượng, vì những khác biệt tạo ra sự phân ly và rối loạn.

PHÂN TÍCH THÁI ĐỘ CỦA CÁC NHÓM KHÁC NHAU

LOẠI NHÓM	THÁI ĐỘ	KẾT QUẢ
 NHÓM TÍCH CỰC	Những thành viên của nhóm đánh giá cao những khác biệt văn hóa	Lòng tin
	Nhóm nhận ra sự phụ thuộc lẫn nhau	Hợp tác
	Họ phối hợp theo cách tôn trọng lẫn nhau, chân thật	Tương trợ
	Họ chia sẻ quan điểm và sẵn sàng học hỏi	Ý tưởng sáng tạo
 NHÓM TIÊU CỰC	Những thành viên xem khác biệt văn hóa như điều khó khăn	Mất lòng tin
	Họ đánh giá cao quyền lợi của cá nhân họ thay vì của tập thể	Đối đầu không lành mạnh
	Họ tương tác theo cách nghi kỵ và phòng thủ	Đồ lố
	Giữ thông tin cho riêng họ	Cách của tôi hoặc không có cách nào cả

PHÁT TRIỀN CÁC NHÓM TOÀN CẦU

Các nhóm làm việc toàn cầu hoặc trong nước phát triển một cách đặc trưng theo từng giai đoạn, theo một trình tự ánh hưởng bởi những thay đổi, ví dụ, một thành viên gia nhập hoặc rời nhóm. Hãy nhận ra nhóm bạn đang ở giai đoạn nào, và dẫn dắt nhóm tiến lên.

90

Chấp nhận xung đột trong nhóm là con đường dẫn đến sự hiểu biết và học hỏi sâu hơn.



89

Xem những khác biệt của nhóm là tài sản quý giá.

THÀNH LẬP NHÓM

Để quản lý nhóm làm việc hiệu quả, bạn phải hiểu rõ mục tiêu của nhóm và từng thành viên. Trong những cuộc họp đầu tiên, tập trung vào các mối quan hệ hơn công việc. Thời kỳ đầu có thể giống như kỳ trăng mật của đôi vợ chồng trẻ, khi mà những khác biệt được xem như những điều mới lạ thú vị. Sau đó bạn phải chuẩn bị để kết thúc giai đoạn này bằng cách kiểm tra mọi người về tầm nhìn, nhiệm vụ, vai trò, và trách nhiệm.

PHÁT TRIỀN NHÓM

Khi bắt đầu công việc, những thành viên của nhóm sẽ bị ảnh hưởng bởi những khác biệt văn hóa. Hãy chắc chắn là mọi người hiểu những khác biệt đã được dự trù và được hoan nghênh chào đón. Thể hiện sự ủng hộ của bạn đối với bất kỳ mức độ kỳ vọng nào của mọi người về vấn đề quản lý, giao tiếp, v.v... Khi phát hiện ra những khác biệt, hãy sử dụng chúng để mọi người học hỏi lẫn nhau và xem đó như là nguồn cung cấp những ý tưởng sáng tạo. Hãy nhận ra rằng xung đột được thể hiện và xử lý khác nhau tùy vào môi trường văn hóa. Hãy dành thời giờ để tranh luận. Nếu không, tất cả những gì bạn đạt được chỉ là thỏa thuận ngoài mặt hơn là học hỏi và cam kết.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHỊU BẢN

- ? Tôi có đánh giá cao những khác biệt của các thành viên trong nhóm của mình?
- ? Tôi có thông cảm với những khó khăn mà người khác gặp phải?
- ? Tôi có giúp mọi người tham gia đóng góp đầy đủ?
- ? Tôi có huấn luyện mọi người để họ cộng tác với nhau hiệu quả?
- ? Tôi có cho phép sự phản biện trong mức độ đọc hiểu và sử dụng lưu loát về vấn đề ngôn ngữ?

LÀM VIỆC NHƯ MỘT NHÓM

Bạn nên khích lệ các thành viên phát triển cách thức làm việc chung, nhưng vẫn cho phép những ngoại lệ. Tránh quy trình bỏ phiếu vì nó tạo ra nhóm đa số và thiểu số, và gây mâu thuẫn. Ghi lại tất cả những thỏa thuận đạt được và dùng chúng để tham khảo. Điều này có ích cho việc rà soát những kinh nghiệm đã học được, và chia sẻ với nhóm khác.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Khuyến khích cạnh tranh giữa những ý tưởng chứ không phải giữa các thành viên trong nhóm.
- Án mừng những thành công, điều này sẽ giúp mọi người cảm thấy phấn khích và cam kết.
- Tất cả các thành viên đều có lợi từ những phản hồi.

HAY KIÊN NHÂN ▼

Ví dụ này thể hiện rõ tại sao tinh thần kiên nhẫn lại vô cùng quan trọng. Chỉ vì quá vội vã và nôn nóng, nhóm đã đưa ra những quyết định sai lầm.

J VI DỤ THỰC TẾ

Juan, một người đến từ Tây Ban Nha, tham gia vào một nhóm mà đa số là những người nói tiếng Anh. Tiếng Anh của ông ở mức độ tương đối nhưng không lưu loát. Nhóm được thành lập để thử nghiệm tung ra một sản phẩm mới ở Nam Âu.

Trong các buổi họp cung cấp ý tưởng, Juan cố gắng truyền đạt ý tưởng của ông nhưng những người khác không kiên nhẫn và thường xuyên ngắt lời. Những người nói tiếng Anh

bản địa muốn nhanh chóng kết thúc bản kế hoạch. Kết thúc cuộc họp, bản kế hoạch đã được xây dựng xong, nhưng Juan có vẻ bị xúc phạm và bối rối. Ông thử nói với trưởng nhóm, nhưng bị từ chối: "Xin lỗi, tôi có cuộc họp khác". Hai tháng sau, sản phẩm thử tung ra đã thất bại. Trong một cuộc họp kiểm điểm, một trong những thành viên của nhóm đã nói với Juan: "Bây giờ tôi mới biết điều mà Juan: "Bây giờ tôi mới biết điều mà ông đã cố bảo chúng tôi. Chúng tôi đã phung phí nhiều thời gian bởi không lắng nghe ông và với vã".

▼ CHIA SẺ Ý TƯỞNG VỚI NGƯỜI KHÁC

Tạo một tinh thần đồng đội hợp tác bằng cách lắng nghe, chia sẻ kiến thức, chuyên môn của bạn, và lắng nghe các ý tưởng.

Trưởng nhóm hướng dẫn mọi người tham gia cung cấp ý tưởng



91

HAY CỐI MỎ – RỒI MỌI NGƯỜI CŨNG SẼ CỐI MỎ VỚI BẠN.

VẬN HÀNH NHƯ MỘT NHÓM

Khi nhóm đã vận hành như bạn mong đợi, bạn phải nhắm đến việc đạt một thành tích cao hơn. Trong vai trò quản lý, bạn hãy giám sát và thông tin kết quả cho nhóm. Điều này giúp xây dựng lòng tự hào của mọi người, đem lại sức sống mới, nguồn năng lượng mới và sự cam kết của toàn nhóm, nhất là khi nhóm thường xuyên đạt mục tiêu.

Hãy luôn kéo mọi người cùng tham gia và động viên họ cho đến khi dự án kết thúc. Hãy chắc chắn rằng bất kỳ thành viên mới nào cũng hòa nhập nhanh với mọi người, với phương pháp làm việc chung và văn hóa của toàn nhóm.

TỐI ĐA HÓA TÁC ĐỘNG CỦA DỰ ÁN

Các nhóm toàn cầu tập hợp lại những kỹ năng đa dạng và những phương pháp làm việc khác nhau. Cần phải có khả năng quản lý giỏi và hiệu quả để vận hành tốt những nhóm như thế. Sẵn sàng áp dụng những kiểu quản lý khác nhau trong từng giai đoạn phát triển khác nhau của nhóm.

92

Giảm cảm giác hoang mang của đội mà không ra lệnh nhiều.

NGƯỜI TRUYỀN ĐẠT

Giải thích mục đích, vai trò, và trách nhiệm của nhóm

NGƯỜI HƯỚNG DẪN

Tạo những cơ hội để mọi người hiểu nhau hơn

NGƯỜI KẾT HỢP

Hỗ trợ phát triển nền tảng làm việc chung

NGƯỜI THÁCH THỨC

Chủ động tìm kiếm những mục tiêu cao hơn

TRONG VAI TRÒ NGƯỜI TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN

Trong giai đoạn thành lập nhóm, sẽ có sự hoang mang trong những thành viên của nhóm, họ sẽ hỏi nhiều câu hỏi. Tại sao nhóm được thành lập? Vai trò của tôi trong nhóm là gì? Những kết quả kỳ vọng là gì và khi nào tôi phải đạt được? Bạn không thể trả lời hết được, nhưng hãy truyền đạt điều bạn biết một cách chân thật và thẳng thắn. Khích lệ các thành viên tìm ra câu trả lời riêng của họ, nếu không bạn sẽ thụ động. Ví dụ, nếu có người hỏi tại sao họ tham gia trong nhóm, hãy hỏi ngược lại rằng tại sao họ được chọn vào nhóm.

◀ NHỮNG VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

Khi đội phát triển, lãnh đạo đội phải công nhận những vai trò khác nhau và giúp tăng hiệu quả.

Hãy luôn cảnh giác với những thay đổi về thành tích của đội, và thay đổi cách lãnh đạo của bạn cho phù hợp.

TRONG VAI TRÒ NGƯỜI HƯỚNG DẪN

Trong giai đoạn đang phát triển, bạn hãy can thiệp, điều hoà những khác biệt trong nhóm. Thay vì yêu cầu mọi người tuân thủ theo một nề nếp nào đó, bạn hãy công khai những khác biệt về cảm nhận và phong cách của từng người, để bạn có thể hiểu họ nhiều hơn và quản lý hiệu quả hơn. Làm tăng sự tương tác của nhóm bằng những câu hỏi mở và giúp các thành viên nhìn thấy quyền lợi và triển vọng chung. Sẵn sàng giúp mọi người cùng tiến về phía trước.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Thách thức chủ yếu của người quản lý là nhấn mạnh giá trị mà những khác biệt mang đến cho nhóm.
- Hãy giúp đỡ những thành viên mới bằng cách chia sẻ thông tin mà họ cần để thành công.
- Hỏi ý nhóm trước khi thể hiện ý kiến của mình, để có nhiều thông tin đóng góp hơn.

93

**Chuẩn bị thách thức
những dấu hiệu
tự mãn.**

94

**Giúp mọi người công
khai những khác biệt,
để mọi người có thể
đối mặt với chúng.**

TRONG VAI NGƯỜI KẾT HỢP

Khi nhóm bắt đầu cùng nhau làm việc, với tư cách là nhà quản lý và một người tạo ra sự hòa nhập, bạn phải làm cân bằng giữa sự khác biệt và tương đồng. Hãy giúp nhóm phát triển nền tảng làm việc chung (những giá trị và quy tắc chung) và bắt đầu thực hiện bằng cách nêu gương. Hãy làm một người muốn học, một người biết lắng nghe, và một người hợp tác nhiệt tình. Trong vai trò người kết hợp, có gắng chọn những phương pháp tiếp cận mới có thể phù hợp với hầu hết những khác biệt văn hóa. Ví dụ, bạn có thể bắt đầu cuộc họp bằng phương pháp mọi người đồng loạt đóng góp ý kiến theo kiểu Mỹ, rồi kết thúc cuộc họp bằng cách gút lại các hành động mà mọi người đã thỏa thuận như cách người Đức ưa dùng.

TRONG VAI TRÒ CỦA NGƯỜI THÁCH THỨC

Khi nhóm đạt đến một mức độ tự quản, bạn phải bảo đảm rằng họ vẫn luôn hướng đến mục tiêu. Giúp mọi người đáp ứng và thích nghi với những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Quản lý những thay đổi nội bộ chưa giải quyết, như các thành viên rời hoặc gia nhập nhóm. Trong khi củng cố những thành tích của nhóm, hãy thách thức các thành viên đạt những thành tựu cao hơn. Hãy cho mọi người thấy bạn là người thích ứng với thay đổi, và chứng minh mong muốn và nhiệt tình về những đột phá và cải tiến liên tục.

GÂY CẢM HỨNG ▶

*Bằng cách làm việc cho nhóm và
cùng với nhóm, nhà lãnh đạo này
gây cảm hứng cho các thành viên
khác phục chuỗi ngại và đạt
nhiều thành tích hơn.*

95 Hành động dựa trên sự chọn lọc hơn là thói quen

*Người quản lý đặt mục
tiêu để động viên nhóm*



PHÁT TRIỂN VĂN HÓA NHÓM

Những nhóm toàn cầu cần phải định dạng một văn hóa chung nhằm mang đến cho tất cả các thành viên những kỳ vọng chung và ý thức tập thể. Văn hóa nhóm tiến triển theo thời gian, nhưng có thể nhanh chóng hình thành bằng những thỏa thuận trước đó về những giá trị chung.

96

Cân bằng giữa quyền lợi và quan điểm khác nhau với văn hóa chung của cả nhóm.

97

Tập trung truyền đạt và lắng nghe.

CHUNG TÔ SỰ TÔN TRỌNG ▼
Trong ví dụ này, khi một thành viên đến trễ, trưởng nhóm nhắc nhở rằng nhóm đánh giá cao việc đúng giờ.

TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN TỐT

Yếu tố then chốt cho tinh thần đồng đội chính là việc truyền đạt thông tin. Hãy chắc chắn rằng bạn và nhóm thỏa thuận dùng ngôn ngữ trong sáng và đơn giản. Hãy cẩn trọng làm sáng tỏ những giả định và kiểm tra những khác biệt về ý nghĩa và cảm nhận. Hãy chắc chắn rằng mọi người lắng nghe điều bạn đã nói. Trong vai trò một người quản lý, hãy lưu ý đến những thái độ không lời thể hiện sự bối rối và phản kháng, như vẻ tư lự. Khuyến khích những người khác làm tương tự. Đặt nhịp độ truyền đạt thông tin thích hợp cho toàn nhóm.



KHÍCH LỆ KHẢ NĂNG QUẢN LÝ

Dể đạt thành tích tối đa đòi hỏi thái độ quản lý từ tất cả mọi người. Điều này bao gồm những thành viên trong nhóm thách thức tự duy và khả năng của mình ra khỏi những quy ước và những thông lệ. Khích lệ nhóm chủ động, giúp họ đổi phò với những xung đột trước khi ảnh hưởng đến thành tích. Không cho phép bất kỳ cá nhân hoặc nhóm thiểu số nào áp đặt quan điểm, nhưng nhớ rằng mục đích chính là giải quyết vấn đề, chứ không phải khiển trách.

98

Tôn trọng những giá trị và văn hóa của từng thành viên, nhưng nhắc họ làm việc như một tập thể.

NHỮNG GIÁ TRỊ CHUNG

Người quản lý phải bảo đảm mức độ tin cậy cao cho nhóm. Lòng tin cung cố cam kết. Khích lệ những giá trị sau:

- Thông cảm - quan tâm đến phúc lợi của tất cả mọi người.
- Công bằng - đối xử bình đẳng với mọi người, không thiên vị.
- Chân thành - Nói chuyện thẳng thắn.
- Tôn trọng - Đánh giá cao những khác biệt và đóng góp của người khác.
- Chia sẻ - Chia sẻ kiến thức và chuyên môn để tạo kết quả tốt nhất cho đội.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Làm việc với nhóm để đóng ý những quy tắc nền tảng, như sự đúng giờ hoặc cách giải quyết xung đột.
2. Viết ra giấy những quy tắc này rồi phân phát cho mỗi thành viên.
3. Rà soát định kỳ những quy tắc ở các cuộc họp nhóm và đánh giá tập thể nhóm đã theo đúng như thế nào.

NUÔI DƯỠNG TỔ CHỨC TỐT

Xây dựng ý thức về cơ cấu của tổ chức để lập ra những quy trình rõ ràng. Khích lệ các thành viên trong nhóm xác định vai trò mà mọi người đang kỳ vọng nơi họ. Quản lý theo quy trình công việc: chỉ định rõ cái gì, từ ai và khi nào. Theo cách này, bạn sẽ giúp nhóm quản lý tốt thời gian và những quy trình để nhanh chóng đạt mục tiêu. Thường xuyên rà soát những tiến bộ.

▼ GIÁM SÁT NHỮNG QUY TRÌNH

Hay chắc chắn rằng tất cả những thành viên của nhóm biết rõ vai trò của họ, và chú ý lịch làm việc và thời hạn hoàn thành công việc. Giám sát sự tiến hành, thành tựu và kết quả.

**Xác định
vai trò**

**Quản lý
thời gian**

**Theo dõi
tiến độ**

ĐIỀU HÀNH NHÓM TỪ XA

Các công ty toàn cầu hoạt động trong một thế giới ngày càng gắn kết với nhau. Ngày càng có nhiều nhóm người ở nhiều khu vực và mũi giờ khác nhau. Hãy nhận ra rằng thành công của nhóm phụ thuộc vào sự kết hợp, thông tin và tương tác.

100

Luôn nhớ những khác biệt văn hóa.

101

Luôn viết e-mail, hoặc văn bản xác nhận những điều vừa trao đổi (qua điện thoại hoặc trực tiếp).

99

Thường xuyên giữ liên lạc qua e-mail, trao đổi những vấn đề chính nhưng phải thú vị.

QUẢN LÝ TỪ XA

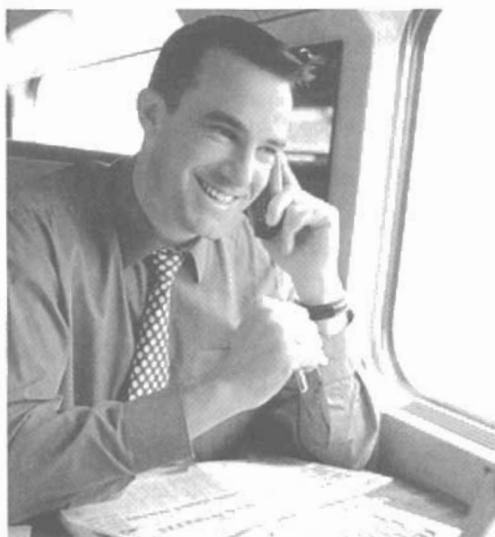
Độ kết nối, sự tin tưởng và cam kết là cần thiết cho sự thành công của những nhóm làm việc ở xa nhau. Một ý thức rõ rệt về sự liên kết hợp nhất toàn nhóm xuyên thời gian và không gian. Hãy là tấm gương tốt trong giao tiếp. Sử dụng công nghệ nhưng không bỏ qua "bàn tay con người". Hãy chắc chắn rằng bạn và mọi người trong nhóm hoàn thành nhiệm vụ của mình. Không có sự cam kết đầy đủ, thì tinh thần và thiện chí sẽ tan biến nhanh. Cả hai điều này đều khó thu lại được khi nhóm phân tán.

GẶT HÁI THÀNH QUẢ

Có nhiều công thức đặc biệt cho việc quản trị toàn cầu – tất cả các công ty đều khác nhau và thay đổi không ngừng. Làm việc gần gũi với khách hàng, đối tác, và đồng nghiệp toàn cầu để tạo giá trị cho những khác biệt của bạn. Hãy kiểm soát tất cả các khía cạnh của tổ chức, từ cơ sở trở lên. Đó là một công việc bắt buộc, nhưng phần thưởng của những quan hệ toàn cầu tốt là vô giá.

GIỮ LIÊN LẠC ▶

Hãy chắc chắn rằng bạn có thể tiếp xúc và thông tin với thành viên nhóm, khách hàng và đối tác ở bất kỳ nơi nào trên thế giới.



CHIẾN LƯỢC ĐIỀU HÀNH NHÓM TỪ XA

LOẠI CHIẾN LƯỢC

THỰC HIỆN

THU NGĂN KHOÁNG CÁCH

Tổ chức những cuộc họp mặt trực tiếp và thiết lập thông tin đều đặn. Đưa hồ sơ cá nhân lên mạng nội bộ để mỗi thành viên có thể biết về nhau. Trả lời điện thoại trong vòng nửa ngày.

KHAI THÁC CÔNG NGHỆ

Chọn một phương tiện truyền đạt sẵn có cho tất cả mọi thành viên và thích hợp với công việc (ví dụ, hội nghị truyền hình để tất cả mọi người tham gia cuộc họp). Xác nhận lại bằng email hoặc văn bản để xác nhận ý nghĩa của những điều vừa trao đổi.

TẬP TRUNG VÀO VĂN HÓA

Trước khi gọi điện hãy tự nhắc bản thân rằng người nhận điện thoại có nền văn hóa khác, để điều chỉnh cách giao tiếp cho phù hợp. Đặt một bản đồ thế giới trong văn phòng, làm nổi bật (tô màu hoặc đánh dấu) nơi ở của các thành viên.

TRUYỀN ĐẠT NỘI DUNG

Chọn hình thức thích hợp cho nội dung cần truyền đạt. Ví dụ hội nghị truyền hình giúp mọi người thấy cử chỉ, giọng nói, và những sự kiện, trong khi máy fax chỉ dùng trao đổi thông tin.

KHÍCH LỆ MỌI NGƯỜI ĐÓNG GÓP

Tránh cảm giác cô lập bằng cách thiết lập những mối liên lạc tinh cảm, như chúc mừng thành công giữa các thành viên trong nhóm. Công bằng với mọi người, khích lệ ý tưởng, và không bao giờ phụ thuộc nhiều vào những người ở cạnh bạn.

DUY TRÌ MỤC TIÊU

Thiết lập và tuyên bố những mục tiêu, những bản mô tả nhiệm vụ, công việc và biểu đồ quy trình, lịch làm việc và những buổi đánh giá.

Thông tin thường xuyên để các thành viên tránh nhầm vào những vấn đề địa phương, mà làng quên việc quốc tế.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG QUẢN LÝ TOÀN CẦU CỦA BẠN

Hay đánh giá mức độ sẵn sàng của bạn cho việc quản lý toàn cầu bằng cách đọc những câu sau, rồi đánh dấu lựa chọn nào gần đúng nhất với bản thân. Nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, khoanh lựa chọn 1, nếu là “luôn luôn” khoanh ô số 4, và tiếp tục. Hãy trung thực khi trả lời. Sau đó cộng điểm lại, và tham khảo phần phân tích để xem số điểm và khả năng của bạn. Hãy xem lại những phản ứng trong quyển sách này để cải thiện kỹ năng quản lý của bạn.

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

1 Tôi thu thập thông tin về những khác biệt văn hóa để cân nhắc những quyết định của mình.

- 1 2 3 4

2 Tôi có cách tiếp cận cởi mở với những khác biệt văn hóa và đánh giá cao những giá trị của chúng.

- 1 2 3 4

3 Tôi thận trọng không áp đặt tiêu chuẩn của tôi lên người khác.

- 1 2 3 4

4 Tôi dùng phương pháp tự phản ánh để học hỏi những kinh nghiệm quốc tế của tôi.

- 1 2 3 4

5 Tôi giao tiếp rõ ràng và chính xác khi làm việc xuyên biên giới địa lý và có sự khác biệt văn hóa.

- 1 2 3 4

6 Tôi thoải mái với một số điều không chắc chắn và mơ hồ.

- 1 2 3 4

7 Tôi kiêng nhẫn với những người khác khi tìm cách thích nghi với những cách thức làm việc của họ.

1	2	3	4
---	---	---	---

9 Tôi chắc chắn rằng những người làm việc với tôi có những khác biệt văn hóa lớn.

1	2	3	4
---	---	---	---

11 Tôi thích nghi dễ dàng và làm việc hiệu quả với những tình huống mới.

1	2	3	4
---	---	---	---

13 Tôi lắng nghe một cách tập trung và chính xác, dành nhiều thời gian cho người nói.

1	2	3	4
---	---	---	---

15 Tôi thông cảm với những người khác để họ thấy rằng họ có thể tin tưởng tôi.

1	2	3	4
---	---	---	---

8 Tôi tìm cơ hội để tích lũy kinh nghiệm toàn cầu quý giá.

1	2	3	4
---	---	---	---

10 Tôi luôn kiểm tra hiểu biết chung trong môi trường công việc xuyên văn hóa.

1	2	3	4
---	---	---	---

12 Tôi giành thời gian cần thiết để xây dựng lòng tin và những quan hệ vững mạnh.

1	2	3	4
---	---	---	---

14 Tôi chắc chắn rằng mỗi người trong nhóm đều cảm thấy được mình đã đóng góp cho nhóm.

1	2	3	4
---	---	---	---

16 Tôi nhận ra thành kiến của mình và tìm cách kiểm soát chúng.

1	2	3	4
---	---	---	---

17 Tôi dự tính trước ảnh hưởng của những khác biệt văn hóa đối với những vấn đề kinh doanh.

 1 2 3 4

19 Tôi chắc chắn rằng những thành viên của nhóm tham gia những buổi tập huấn toàn cầu.

 1 2 3 4

21 Tôi tạo cơ hội để nói về những khác biệt văn hóa với nhóm.

 1 2 3 4

23 Tôi cố gắng tạo điều kiện cho mọi người làm việc tốt nhất.

 1 2 3 4

25 Tôi cố gắng hiểu định hướng văn hóa của những người cộng tác với tôi.

 1 2 3 4

18 Tôi luôn luôn cố gắng hòa nhập những đối nghịch thành những giải pháp cùng có lợi.

 1 2 3 4

20 Tôi chú ý đến nhu cầu phát triển khả năng quản lý toàn cầu của tôi.

 1 2 3 4

22 Tôi tìm và sử dụng phản hồi về thành tích quản lý toàn cầu của tôi.

 1 2 3 4

24 Tôi chú ý đến giá trị mà những khác biệt văn hóa có thể mang đến cho công ty.

 1 2 3 4

26 Tôi không phán xét mọi người nếu tôi không hiểu văn hóa và hoàn cảnh của họ.

 1 2 3 4

27

Tôi tỏ ra tôn trọng những người có nền văn hóa khác với tôi.

 1 2 3 4**28**

Tôi mong muốn chia sẻ những kinh nghiệm quốc tế của tôi với người khác.

 1 2 3 4**29**

Tôi nuôi dưỡng sự hài hước để hỗ trợ xây dựng mối quan hệ.

 1 2 3 4**30**

Tôi tin tưởng khả năng quản lý của tôi trong những bối cảnh văn hóa khác nhau.

 1 2 3 4**31**

Tôi chắc chắn rằng mọi người hiểu giá trị đạo đức của tổ chức.

 1 2 3 4**32**

Tôi dùng xung đột xuyên văn hóa để hiểu thêm về người khác.

 1 2 3 4

PHÂN TÍCH

Bây giờ bạn đã hoàn tất bảng tự đánh giá, cộng lại tổng số điểm và xem phần phân tích. Ở bất kỳ mức độ thành công nào mà bạn đạt được, bạn cũng cần phải cải thiện. Hãy nhận ra những điểm yếu nhất, và tham khảo lại những phần thích hợp trong cuốn sách này để trau dồi kỹ năng quản lý toàn cầu của bạn.

32 – 64: Kỹ năng quản lý toàn cầu của bạn còn hạn chế. Hãy tự đặt mục tiêu để cải thiện hiệu quả.

65 – 95: Bạn có biết vấn đề quản lý toàn cầu, nhưng cần phải phát triển kỹ năng để đạt hiệu quả hoàn toàn.

96 – 128: Bạn là một nhà quản lý toàn cầu có kỹ năng, nhưng hãy nhớ rằng, thị trường toàn cầu luôn luôn thay đổi. Tập trung cải thiện liên tục kiến thức và kỹ năng của bạn.



CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ
TOÀN CẦU

MANAGING GLOBALLY

TERENCE BRAKE

Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Hà Ngọc Cường

Trình bày : First News

Sửa bản in : Phương Thảo

Thực hiện : First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In CTy Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 507-78/XB-QLXB do CXB cấp ngày 08/04/2005 và giấy trích ngang số 847/TNKHXB-2005. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2005.



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING GLOBALLY QUẢN LÝ TOÀN CẦU

Những kỹ năng thực tế hướng dẫn bạn cách thích ứng với những yêu cầu làm việc trong môi trường toàn cầu bao gồm việc xây dựng các mối quan hệ, vượt qua những rào cản ngôn ngữ, hiểu sự khác biệt giữa các nền văn hóa.

Bảng liệt kê chi tiết các danh mục cần kiểm tra nhằm đánh giá khả năng chuẩn bị cho buổi hội nghị, giới thiệu và thương lượng với các đồng nghiệp quốc tế.

Những biểu đồ, lời gợi ý dễ hiểu cùng với những ví dụ cụ thể và hữu ích khai thác mọi khía cạnh khác nhau của quá trình làm việc toàn cầu.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO Trí Việt

Nhà sách Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q1, TP.HCM
ĐT: 8227979 ; Fax: 8224560 ; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: http://www.firstnews.com.vn

QUẢN LÝ TOÀN CẦU

