

MỤC LỤC

<i>Dẫn nhập: Lèo lái qua những khác biệt văn hóa và lời khuyên thông thái của bà Chen</i>		
1 <i>Lắng nghe bầu không khí</i> Giao thiệp qua các nền văn hóa	36	
2 <i>Muôn mặt của sự lịch thiệp</i> Đánh giá hiệu quả công việc và đưa ra phản hồi tiêu cực	71	
3 <i>Tại sao so với Thế nào</i> Nghệ thuật thuyết phục trong một thế giới đa văn hóa	102	
4 <i>Bạn muốn sự tôn trọng nhiều đến mức nào?</i> Sự lãnh đạo, tôn ti thứ bậc và quyền lực	130	
5 <i>Q lớn và q nhỏ</i> Ai quyết và quyết như thế nào?	162	
6 <i>Cái đầu và Trái tim</i> Hai kiểu lòng tin và chúng được bồi đắp ra sao	182	
7 <i>Cây kim chứ không phải con dao</i> Bất đồng theo cách có lợi	218	
8 <i>Muộn đến mức nào là muộn?</i> Giờ giấc và những cảm nhận dị văn hóa về thời gian	243	
<i>Phần kết: Đưa sơ đồ khác biệt văn hóa vào công việc</i>	268	
<i>Lời cảm ơn</i>	279	
<i>Chú thích</i>	283	
<i>Tra cứu theo vần</i>	287	

1

Lắng nghe bầu không khí

Giao thiệp qua các nền văn hóa

Khi đến khách sạn của mình tại New Delhi, tôi cảm thấy vô cùng nóng bức, và quan trọng hơn là đói bụng. Dù tuần đó tôi sẽ hướng dẫn các lớp học cho một nhóm các nhà điều hành Ấn Độ tại khách sạn Oberoi năm sao kiểu cách phô trương, trường kinh doanh Ấn Độ mời tôi sang lại sắp xếp cho tôi một nơi ở khiêm tốn hơn và nhỏ hơn nhiều cách đó vài dặm. Tuy yên tĩnh và sạch sẽ, nó trông giống như một cái hộp bê tông to tướng với những cửa sổ, lùi vào so với con đường và được bao quanh bằng một bức tường có cổng khóa. Thế này cũng tốt, tôi nghĩ khi quảng túi xuống. Ở trong một khách sạn đơn giản chỉ cách sự náo nhiệt của New Delhi thường ngày mấy bước chân sẽ giúp tôi cảm nhận hương vị của thành phố dễ dàng hơn.

Bữa ăn trưa được xếp trên cùng trong những mối quan tâm của tôi lúc này. Anh chàng trẻ tuổi rất thân thiện ngồi sau bàn tiếp tân đứng thẳng lên khi thấy tôi lại gần. Tôi hỏi có chỗ nào ăn ngon. “Có một nhà hàng lớn ngay bên trái khách sạn. Tôi xin phép đề xuất chỗ này,” anh ta bảo tôi. “Nó có tên là Swagat. Bà không thể đi lỡ mất đâu.”

Nghe có vẻ tuyệt. Tôi đi ra ngoài đường và nhìn sang bên trái. Con phố là một cơn lốc của màu sắc, mùi vị và hoạt động. Tôi trông thấy một cửa hàng tạp phẩm, một người bán quần áo, một gia đình năm người chất đống trên một chiếc xe tay ga, và một đàn gà lốm đốm nâu mổ vào đất vụn ngay sát vỉa hè. Không có nhà hàng nào.

“Bà không tìm thấy nó à?”, anh tiếp tân tốt bụng hỏi với giọng băn khoăn khi tôi trở lại khách sạn. Lần này anh chàng giải thích: “Chỉ cần đi ra ngoài khách sạn, sang đường là thấy nhà hàng ở bên trái bà. Nó ở ngay sát chợ. Có biển hiệu. Bà không thể đi lỡ mất đâu,” anh nói lại lần nữa.

Chắc, rõ ràng là tôi có thể. Tôi cố làm đúng như hướng dẫn, đi qua con đường ngay trước khách sạn và lại nhìn sang trái. Vì không nhìn thấy biển nhà hàng, tôi quay sang trái và đi bộ một đoạn. Cũng có hơi bối rối, vì con phố nôm chạt người. Sau độ một phút, tôi đã tới một con đường nhỏ đầy người, các quầy thực phẩm, những phụ nữ bán dép xăng-đan và bộ sari. Có phải đây là cái chợ mà cậu tiếp tân nhắc đến? Nhưng sau khi kiểm tra cẩn thận điều mà tôi cảm thấy là mọi cách hiểu có thể của cụm từ “ở bên trái”, tôi bắt đầu tự hỏi không biết có phải tôi đang được quay phim như một chiêu trò cho một chương trình truyền hình thực tế hay không. Tôi lại quay đầu đi về khách sạn.

Cậu tiếp tân lại mỉm cười ân cần với tôi, nhưng tôi có thể hiểu rằng trong bụng cậu ta đang nghĩ tôi không được sáng dạ cho lắm. Gãi gãi đầu bối rối trước việc tôi không thể tìm được một thứ hiển nhiên, cậu ta tuyên bố: “Tôi sẽ dẫn bà đến đấy.” Thế là chúng tôi rời khách sạn, đi sang đường, quay sang trái, rồi đi bộ gần mười phút, lượn lách qua đám đông trên vỉa hè náo nhiệt, đi ngang qua vài phố nhỏ và vô số đầu gia súc

trên đường. Cuối cùng, ngay phía trên một ngân hàng lớn, lặng lẽ nhô lên phía trên một cửa hàng hoa quả ở tầng hai của một tòa nhà trát vữa vàng, tôi bắt gặp một cái biển nhỏ ghi SWAGAT.

Khi cảm ơn cậu tiếp tân vì lòng tốt hết mức của cậu, tôi không thể không thắc mắc tại sao cậu ấy không bảo tôi: “Qua đường, rẽ trái, đi chín phút, tìm ngân hàng lớn trong góc, và khi bà thấy một cửa hàng hoa quả to, hãy nhìn lên tầng hai tòa nhà trát vữa vàng và tìm cái biển ghi tên nhà hàng.”

Khi câu hỏi này lướt qua trí óc tôi, tôi cam đoan rằng cậu tiếp tân tốt bụng đang thắc mắc: “Làm sao người phụ nữ tội nghiệp tối dạ này có thể xoay sở ở đây qua tuần được?”

Việc tôi đi tìm bữa ăn trưa ở New Delhi cho thấy kỹ năng cần có để làm một người giao thiệp có hiệu quả sẽ biến thiên rất nhiều từ nền văn hóa này sang nền văn hóa khác. Tại Hoa Kỳ và các nền văn hóa Anglo-Saxon khác, con người được đào tạo (chủ yếu trong tiềm thức) để giao tiếp chính xác về câu chữ và rành mạch nhất có thể. Giao thiệp tốt gói gọn trong sự sáng tỏ và rành mạch, và trách nhiệm truyền tải chính xác thông điệp được đặt hẳn lên người truyền đạt thông tin: “Nếu anh không hiểu thì đó là lỗi của tôi.”

Trái lại, ở nhiều nền văn hóa châu Á, trong đó có Ấn Độ, Trung Hoa, Nhật Bản và Indonesia, thông điệp thường được truyền đạt có ngụ ý, đòi hỏi người nghe phải hiểu ý tại ngôn ngoại. Giao tiếp tốt nghĩa là có sự tinh tế, với các tầng nghĩa, và có thể phụ thuộc vào ý nghĩa tiềm ẩn phong phú, với trách nhiệm truyền tải thông điệp cùng được chia sẻ giữa bên gửi thông điệp và bên nhận nó. Điều này cũng được áp dụng cho nhiều nền văn hóa châu Phi, trong đó có những nền văn hóa ở Kenya và Zimbabwe, và với mức độ thấp hơn cho các nền

văn hóa Mỹ La-tinh (chẳng hạn như Mexico, Brazil và Argentina) và các nền văn hóa La-tinh châu Âu (chẳng hạn như Tây Ban Nha, Ý, Bồ Đào Nha), kể cả Pháp.

Sự thực thì cậu tiếp tân đã cung cấp tất cả thông tin cần thiết cho người cùng nền văn hóa với cậu ta để tìm Swagat. Một người Ấn sống trong cùng bối cảnh văn hóa Delhi nhiều khả năng sẽ nhanh chóng tìm ra nhà hàng bằng những manh mối đã được cung cấp; cô ta hẳn đã ngồi ăn trưa trong khi tôi còn một môi lang thang trên phố.

Việc tôi đi tìm nhà hàng Swagat cho thấy rằng để giao thiệp có hiệu quả thì làm một người nghe giỏi cũng quan trọng như làm một người nói giỏi. Cả hai kỹ năng thiết yếu này cũng có nhiều sự khác biệt khi xét từ nền văn hóa này sang nền văn hóa khác.

* * *

Sang mùa xuân ở Pháp, nơi tôi đã sống vài năm, tôi được mời thuyết trình tại một hội nghị về nguồn nhân lực ở Paris do Owens Corning bảo trợ. Là một công ty sản xuất vật liệu xây dựng nhà ở hàng đầu toàn cầu, Owens Corning có trụ sở tại Toledo, bang Ohio, cách bang Minnesota quê nhà tôi hẳn mười một tiếng chạy xe, nhưng vẫn nằm trong những ranh giới bộ lạc thuộc nền văn hóa Mỹ miền Trung Tây của tôi.

Khi đến hội nghị, tôi thấy năm chục vị giám đốc nguồn nhân lực đã tụ họp trong một không gian khách sạn Paris điển hình, với trần cao và ánh nắng xuyên qua những cửa sổ to choán từ sàn lên tới trần. Ba mươi tám người trong số những người có mặt đến từ Toledo, những người còn lại từ châu Âu và châu Á, nhưng tất cả đã làm việc cho Owens Corning ít nhất một thập kỉ.

Tôi ngồi vào một chỗ ở góc phía trong căn phòng ngay khi người thuyết trình trước tôi bắt đầu lên nói.

Diễn giả là David Brown, CEO (Tổng giám đốc điều hành) của công ty. Tác phong thoải mái và không quan cách, David sải bước vào phòng, mang theo nụ cười ấm áp và chào vài người có mặt ở đó bằng tên của họ. Nhưng thông qua sự im lặng khi ông bước lên bục, có thể thấy rõ ràng nhóm giám đốc nguồn nhân lực (HR) này coi ông là một nhân vật danh tiếng. Brown tận dụng sáu mươi phút bận rộn để mô tả tầm nhìn của ông về tương lai của công ty. Ông nói những từ đơn giản, nhắc lại những điểm mấu chốt và củng cố thông điệp bằng những slide^(*) có kí hiệu gạch đầu dòng. Cử tọa chăm chú nghe, hỏi vài câu hỏi đầy tôn trọng và tặng cho Brown tràng vỗ tay tán thưởng trước khi ông rời đi.

Giờ đến lượt tôi. Việc của tôi là nói về chủ đề mà tôi biết rõ nhất – quản trị dị văn hóa. Tôi đã làm việc với họ một giờ đồng hồ, giải thích chi tiết thước đo Giao thiệp và giá trị của nó như một công cụ để hiểu các nền văn hóa khác nhau truyền đạt thông điệp như thế nào. Dường như để củng cố thêm đề tài của tôi, Kenji Takaki, một quản lí HR (nguồn nhân lực) đã sống hai năm ở Toledo, giơ tay và xin góp một quan sát:

Ở Nhật Bản, trong quá trình khôn lớn, chúng tôi học giao thiệp có ngụ ý thông qua “ý tại ngôn ngoại”, và lắng nghe cũng theo kiểu ý tại ngôn ngoại khi người khác nói. Giao thiệp với những thông điệp không nói ra trực diện là một phần sâu xa của văn hóa chúng tôi, sâu đến mức chúng tôi vẫn làm như thế mà không nhận ra. Lấy ví dụ, hằng năm ở Nhật Bản có một cuộc bình chọn từ mới phổ biến nhất. Mấy năm trước, từ của năm là “KY.” Nó là chữ viết

tất của *kuuki yomenai*, nghĩa là “người không biết đọc vị bầu không khí” – nói cách khác, là một người thiếu thốn một cách nghiêm trọng khả năng đọc được ý tại ngôn ngoại. Ở Nhật Bản, nếu anh không biết đọc vị bầu không khí, thì anh không phải là người nghe giỏi.

Đến đây thì một người Mỹ cắt ngang: “Ý anh là gì khi nói ‘đọc vị bầu không khí?’”

Takaki giải thích: “Nếu tôi tham dự một cuộc họp ở Nhật, và một người đang bày tỏ sự không đồng ý và bực bội theo cách ngụ ý, thì chúng tôi phải có khả năng đọc bầu không khí để nắm bắt sự bực bội ấy. Nếu người nào không bắt được thông điệp ấy thì chúng tôi bảo: ‘Anh ta là một gã KY!’”

Người Mỹ kia cười khùng khục: “Nếu thế thì tôi nghĩ người Mỹ chúng tôi là KY hết!” Takaki không bình luận gì, điều này tôi “đọc” được là anh ta đồng ý. Rồi Takaki nói tiếp:

Khi ông Brown thuyết trình, tôi căng hết các giác quan ra để nghe, để chắc chắn tôi nắm bắt được tất cả những thông điệp mà ông ấy muốn truyền đạt. Nhưng bây giờ, khi tôi nghe bà Erin giảng thì tôi lại tự hỏi: Biết đâu chẳng có ý nghĩa nào vượt ra ngoài những từ ngữ rất đơn giản của ông Brown? Và với tất cả các vị đang ngồi trong phòng này, những người mà tôi đã làm việc cùng bao nhiêu năm nay, khi tôi đọc bầu không khí trong các cuộc thảo luận của chúng ta, thì liệu tôi có đang cố nắm bắt những thông điệp mà các vị không có ý định truyền đạt hay không?”

Đây là một câu hỏi rất sắc sảo – và rất đáng suy nghĩ. Tất cả im lặng, vài người khẽ hé miệng thể hiện sự ngạc nhiên, trong khi Takaki lặng lẽ đọc vị bầu không khí.

(*) Trang trình chiếu nội dung thuyết trình.

* * *

Những phong cách giao thiệp trái ngược nhau được các nhà quản lý từ Toledo và người đồng nghiệp của họ từ Nhật Bản thể hiện thường được nhắc đến dưới tên gọi tương ứng là *nghèo ngữ cảnh* và *giàu ngữ cảnh*.

Nhằm hiểu một vài hệ lụy, hãy giả sử bạn đang thảo luận với Sally, một đồng nghiệp, và cả hai người đều đến từ một nền văn hóa ưa lối giao thiệp nghèo ngữ cảnh. Những người từ các nền văn hóa như vậy từ bé đã quen với việc chấp nhận mức chia sẻ ngữ cảnh thấp – tức là chỉ có ít điểm tham chiếu chung và tương đối ít tri thức tiềm ẩn (implicit knowledge) kết nối người nói và người nghe.

Trong những hoàn cảnh như vậy, khả năng rất cao là, khi đối thoại với Sally, bạn sẽ nói ra rành mạch những ý tưởng của mình, cung cấp tất cả hiểu biết cơ bản và những chi tiết cần thiết để cô ấy hiểu thông điệp của bạn. Trong các nền văn hóa nghèo ngữ cảnh, giao thiệp có hiệu quả phải đơn giản, rõ ràng và rành mạch nhằm truyền đạt có hiệu quả thông điệp, và hầu hết những người giao thiệp sẽ tuân theo đòi hỏi này, tuy thường thì họ không ý thức đầy đủ về nó. Hoa Kỳ là nền văn hóa nghèo ngữ cảnh nhất trên thế giới, tiếp theo là Canada và Úc (Australia), Hà Lan và Đức, rồi Anh.

Tuy các chuẩn mực văn hóa được truyền từ thế hệ này sang thế hệ sau thông qua những phương thức nói chung là gián tiếp và mang tính tiềm thức, bạn vẫn có thể nhớ ra đã từng nhận được vài bài học có chủ ý về cách thức giao thiệp phù hợp. Tôi chắc chắn đã nhận được những bài học như thế khi còn bé ở Hoa Kỳ. Cô giáo lớp ba của tôi, cô Mary Jane, một phụ nữ cao, mảnh dẻ

có bộ tóc xoăn, thường bảo ban chúng tôi trong các buổi họp sáng thứ hai về phương châm “Hãy nói điều bạn muốn diễn đạt và diễn đạt điều bạn muốn nói”. Khi mười sáu tuổi, tôi tham gia một lớp tự chọn ở trường Trung học Miền Nam Minneapolis về cách thuyết trình hiệu quả. Đây là nơi tôi đã học được quy tắc Mỹ truyền thống nhằm truyền đạt thành công một thông điệp mạnh mẽ đến thính giả: “Hãy nói cho họ biết điều bạn sắp nói, rồi nói với họ đúng điều ấy.” Đây là triết lý dạng tóm tắt về giao thiệp nghèo ngữ cảnh.

Ngay khi ở nhà, tôi cũng đã nhận được những bài học dưới hình thức giao thiệp nghèo ngữ cảnh. Giống như nhiều cặp anh chị em khác, anh tôi và tôi thường xuyên cãi nhau. Nhằm bớt đi những vụ cãi vã, mẹ tôi thường bảo chúng tôi phải biết lắng nghe tích cực: Anh hãy nói cho tôi rõ ràng và rành mạch nhất có thể. Rồi tôi sẽ nhắc lại những gì tôi đã hiểu về lời anh nói một cách rõ ràng và rành mạch nhất có thể. Thủ thuật này nhằm giúp mọi người nhanh chóng xác định và sửa chữa hiểu lầm, do đó làm giảm (nếu không loại bỏ được) một nguyên nhân phổ biến làm dấy lên những tranh cãi không cần thiết, vô nghĩa.

Những bài học thời thơ bé đã thấm vào tôi với giả định rằng diễn đạt rành mạch là cách giao thiệp tốt. Nhưng, như Takaki đã giải thích, giao thiệp tốt trong một nền văn hóa giàu ngữ cảnh như Nhật Bản lại rất khác. Ở Nhật Bản cũng như ở Ấn Độ, Trung Hoa và nhiều nước khác, mọi người học một phong cách giao thiệp rất khác ngay từ bé – một phong cách dựa trên những giả định vô thức về những điểm tham chiếu chung và hiểu biết cùng chia sẻ.

Ví dụ, bạn và một đồng nghiệp tên là Maryam đều đến từ một nền văn hóa giàu ngữ cảnh như Iran. Hãy tưởng tượng rằng

Maryam đã đi một chuyến tàu hỏa khuya lúc 10 giờ tối để đến thăm nhà bạn. Nếu bạn hỏi Maryam có muốn ăn gì đó trước khi đi ngủ không, khi Maryam lịch sự đáp lại: “Không, cảm ơn chị”, phản ứng của bạn là sẽ hỏi thêm hai lần nữa. Nếu cô ấy đáp: “Không, cảm ơn chị” ba lần, bạn sẽ chấp nhận “không” là câu trả lời thật của cô ấy.

Lời giải thích cho tình huống này nằm ở giả định chung mà mọi người Iran lịch sự đều hiểu. Cả bạn và Maryam đều biết rằng một người gia giáo sẽ không nhận lời ăn uống khi được mời lần đầu tiên, cho dù có đói đến thế nào đi nữa. Như vậy, nếu bạn không hỏi cô ấy lần thứ hai hay thứ ba, có thể Maryam sẽ nhịn đói đi ngủ, còn bạn cảm thấy áy náy vì cô ấy chưa nếm thử món xa-lát gà mà bạn đã làm dành cho cô.

Trong một nền văn hóa giàu ngữ cảnh như Iran, không cần thiết – dĩ nhiên thường là không phù hợp – phải nói ra một số thông điệp quá rành mạch. Nếu Maryam đáp lại lời mời đầu tiên của bạn như sau: “Vâng, hãy làm cho tôi bất cứ món gì cũng được, tôi đang đói mèm đây!”, thì câu đáp này được xem là thiếu tế nhị, thậm chí khá thô thiển. May thay, giả định được chia sẻ chung mà hai người đã học được từ thuở nhỏ khiến việc nói toạc ra như vậy là không cần thiết. Cả bạn lẫn Maryam đều biết rằng “Không, cảm ơn chị” có nghĩa là “Xin hãy hỏi tôi lần nữa vì tôi đang đói meo đây”.

Hãy nhớ lại cuộc gặp gỡ bối rối của tôi với nhân viên tiếp tân ở New Delhi. Nếu tôi là một người Ấn ở Delhi với hiểu biết văn hóa chung về cách lí giải những thông điệp có ngụ ý, chắc tôi đã biết cách hiểu hướng dẫn của anh ta. Thiếu những giả thiết như thế khiến tôi lúng túng và không thể tìm được đường đến nhà hàng.

ẢNH HƯỞNG LẤN NHAU CỦA NGÔN NGỮ VÀ LỊCH SỬ

Các ngôn ngữ phản ánh các phong cách giao thiệp của những nền văn hóa sử dụng những ngôn ngữ đó. Ví dụ, tiếng Nhật và tiếng Hindi (được dùng ở New Delhi) đều là những ngôn ngữ giàu ngữ cảnh, trong đó rất nhiều từ ngữ có thể được giải thích theo nhiều cách, dựa trên việc chúng được sử dụng như thế nào và khi nào. Chẳng hạn, trong tiếng Nhật, từ “ashi” có nghĩa là “ống chân” lẫn “bàn chân”, phụ thuộc vào ngữ cảnh. Tiếng Nhật cũng có vô số từ đồng âm, hiện tượng này trong tiếng Anh khá ít ỏi (chẳng hạn như “dear” [thân mến] và “deer” [con hươu]). Trong tiếng Hindi, từ “kal” vừa có nghĩa là “ngày mai” vừa có nghĩa là “hôm qua”. Bạn phải nghe cả câu để biết nó được sử dụng trong ngữ cảnh nào. Chính vì lí do đó, khi nói tiếng Nhật và tiếng Hindi, bạn phải biết cách “đọc bầu không khí” để hiểu thông điệp.

Tôi làm việc bằng tiếng Anh và cả bằng tiếng Pháp, một ngôn ngữ giàu ngữ cảnh hơn nhiều so với tiếng Anh. Chỉ riêng việc số lượng từ tiếng Anh nhiều gấp bảy lần từ tiếng Pháp (500.000 so với 70.000) đã gợi ý rằng tiếng Pháp dựa vào những manh mối ngữ cảnh để giải quyết tính mơ hồ ngữ nghĩa ở mức độ lớn hơn tiếng Anh. Nhiều từ trong tiếng Pháp có nhiều nghĩa – ví dụ, *ennuyé* có thể có nghĩa là “buồn chán” hoặc “buồn phiền” tùy thuộc vào ngữ cảnh mà nó được sử dụng, điều này có nghĩa là người nghe chịu trách nhiệm phân biệt ý muốn của người nói.

Tiếng Pháp có một số thành ngữ đề cập cụ thể đến giao thiệp giàu ngữ cảnh. Một trong số đó là *sous-entendu* [điều ẩn ý], mà nghĩa đen là “bên dưới điều đã nghe”. Sử dụng một *sous-entendu* về cơ bản có nghĩa là nói một điều gì đó mà không nói toạc ra. Ví dụ, một người đàn ông bảo vợ: “Có rất nhiều ca-lo trong món kem hạt kẹo bơ mà em mua đấy,” thì *sous-entendu*

của anh ta có thể là: “Em đã tăng cân rồi đó, cho nên đừng ăn kem này.” Anh ta không nói thẳng ra rằng vợ mình béo, nhưng nếu thấy vợ cúi xuống cầm chiếc giày ném về phía mình thì anh hiểu là cô vợ đã nắm bắt được *sous-entendu* đó.

Có lần, tôi hỏi một khách hàng người Pháp đang phàn nàn về một lãnh đạo nhóm không thạo việc, rằng anh có trình bày lại vấn đề cho sếp không. Anh khách hàng trả lời: “Ồ, có, nhưng đó là một *sous-entendu*. Tôi đã hé lộ vấn đề sao cho ông ấy có thể thấy nó nếu như ông ấy muốn thấy.” Thành ngữ trên có cả phiên bản tiếng Tây Ban Nha (*sobrentendido*) và Bồ Đào Nha (*subentendido*), và tuy ít phổ biến hơn, chúng cũng được dùng giống như thế.

Một từ ngữ tiếng Pháp tương tự đề cập đến việc nói điều gì đó ở *deuxième degré* (nghĩa đen là “cấp độ thứ hai”). Tôi sẽ nói rành mạch một điều gì đó – là thông điệp cấp độ thứ nhất của tôi – nhưng tuyên bố có thể chứa một ngụ ý không nói ra mang nghĩa ở cấp độ thứ hai.

Việc sử dụng thông điệp cấp độ thứ hai là một đặc điểm của văn chương Pháp. Hãy đọc tác phẩm của nhà thơ thế kỉ mười bảy Jean de La Fontaine. Ở cấp độ thứ nhất, ông viết những câu chuyện đơn giản cho thiếu nhi, nhưng nếu hiểu ngữ cảnh đương thời lúc những câu chuyện đó được viết ra, bạn có thể nắm bắt được cấp độ nghĩa thứ hai: một thông điệp chính trị cho người lớn. Chẳng hạn, câu chuyện nổi tiếng của La Fontaine về con ve và con kiến truyền tải luân lí trực ngôn mà hầu hết trẻ em đều hiểu: Quan trọng là phải biết tiết kiệm phòng lúc khó khăn. Nhưng chỉ những người đọc tinh tế vào thời của ông mới nhận ra thông điệp cấp độ thứ hai của La Fontaine là vua Louis XIV nên dừng việc chi quá nhiều tiền để nắn dòng chảy sông Eure nhằm cấp nước cho các vòi phun nước ở Versailles.

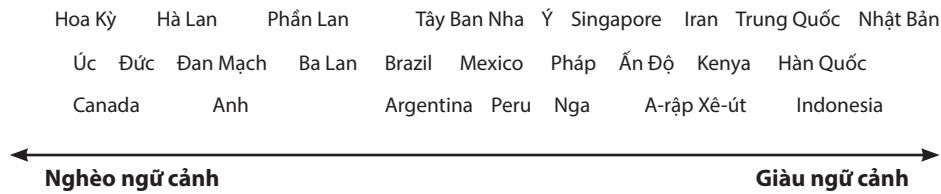
Ở Pháp, một người giao dịch kinh doanh giỏi sẽ sử dụng giao thiệp cấp độ thứ hai trong đời sống hằng ngày. Trong khi thuyết trình, nhà quản lí có thể nói một điều có ý nghĩa rõ ràng mà ai cũng hiểu. Nhưng những người có chung ngữ cảnh nào đó có thể nhận biết thông điệp cấp độ thứ hai, mà đó là ý nghĩa *thực* người quản lí muốn nói.

Tiếng Anh là một ngôn ngữ nghèo ngữ cảnh hơn các ngôn ngữ Romance vốn bắt nguồn từ tiếng La-tinh (Pháp, Tây Ban Nha, Ý và Bồ Đào Nha), mà các ngôn ngữ Romance lại nghèo ngữ cảnh hơn hầu hết các ngôn ngữ châu Á. Tuy nhiên, khi nhìn vào thước đo Giao thiệp và cách xếp hạng các nền văn hóa trên đó từ rành mạch nhất cho đến đầy ngụ ý nhất, ta thấy ngôn ngữ không phải là toàn bộ câu chuyện (xem hình 1.1).

Hoa Kỳ là nền văn hóa nghèo ngữ cảnh nhất thế giới, còn tất cả các nền văn hóa Anglo-Saxon đều rơi vào phía bên trái trên thước đo, với nước Anh là nền văn hóa giàu ngữ cảnh nhất trong cụm Anglo-Saxon. Tất cả các nước nói ngôn ngữ Romance, trong đó có các nước châu Âu như Ý, Tây Ban Nha và Pháp và các nước Mỹ La-tinh như Mexico, Brazil và Argentina, thì rơi vào phía bên phải gần giữa của thước đo. Brazil là nền văn hóa nghèo ngữ cảnh nhất trong cụm này. Nhiều nước châu Á và châu Phi nằm ở phía xa hơn về bên phải. Nhật Bản có nét đặc biệt là nền văn hóa giàu ngữ cảnh nhất trên thế giới.

Như ta có thể thấy, ngôn ngữ chỉ cung cấp chỉ dấu một phần cho việc một nền văn hóa sẽ nằm ở đâu trên thước đo Giao thiệp. Khoảng cách giữa Hoa Kỳ và Anh, cả hai đều là nước Anglo-Saxon, là khá rộng, cũng như khoảng cách giữa Brazil và Peru, đều là những nước dùng ngôn ngữ Romance.

HÌNH 1.1. GIAO THIỆP



Nghèo ngữ cảnh Giao thiệp hiệu quả là phải chính xác, đơn giản và rõ ràng. Thông điệp được thể hiện và được hiểu đúng trên mặt chữ. Việc nhắc lại được đánh giá cao nếu nó giúp làm rõ nội dung giao thiệp.

Giàu ngữ cảnh Giao thiệp hiệu quả là phải tinh tế, có sắc thái, với các tầng nghĩa. Thông điệp được truyền đạt và nhận theo kiểu ý tại ngôn ngoại. Thông điệp thường có ngụ ý chứ không bộc lộ thẳng băng.

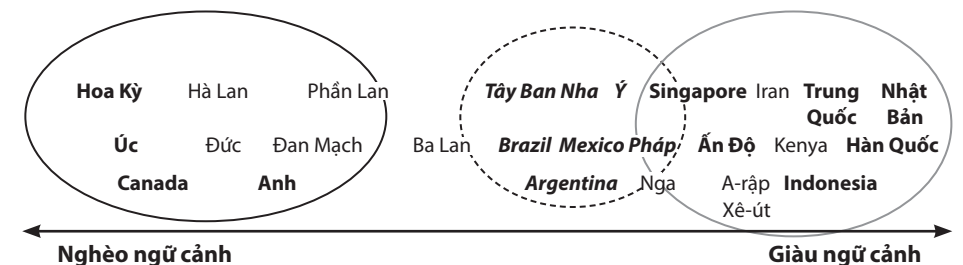
Ngoài ngôn ngữ, lịch sử của một quốc gia cũng tác động rất mạnh mẽ đến vị trí của nó trên thước đo Giao thiệp. Ví dụ, ta chỉ cần dành ra một phút nghĩ về lịch sử của hai quốc gia khóa hai đầu thước đo, là Hoa Kỳ và Nhật Bản.

Những nền văn hóa giàu ngữ cảnh thường có một lịch sử được chia sẻ chung rất dài. Thường thường, đó là những xã hội hướng đến quan hệ, nơi mà mạng lưới các kết nối được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, sinh ra nhiều ngữ cảnh chia sẻ chung giữa các thành viên cộng đồng. Nhật Bản là một xã hội hải đảo, với cư dân đồng nhất có hàng nghìn năm chung nhau lịch sử, mà một giai đoạn rất dài trong đó quốc gia này đóng cửa với thế giới bên ngoài. Trải qua ngàn ấy năm, con người có được kĩ năng đặc biệt là nắm bắt thông điệp của người khác, hay là đọc vị bầu không khí, như Takaki đã nói.

Trái lại, Hoa Kỳ, một đất nước mới chỉ có vài trăm năm lịch sử được chia sẻ chung, hình thành nhờ những dòng người nhập cư đông đảo từ nhiều nước khác nhau trên thế giới, tất cả có lịch sử khác nhau, ngôn ngữ khác nhau và gốc gác khác nhau. Vì có ít ngữ cảnh chia sẻ chung, người Mỹ mau chóng học được rằng nếu muốn truyền đạt một thông điệp, họ phải làm cho nó rõ ràng và rành mạch nhất có thể, với ít dư địa cho sự mơ hồ và hiểu lầm.

Như vậy, bên trong mỗi cụm ngôn ngữ, ta có thể vạch ra một kiểu quy luật (xem hình 1.2). Trước tiên, các nước được phân thành cụm theo kiểu ngôn ngữ. Ở bên trái, ta thấy cụm Anglo-Saxon, tiếp theo là cụm Romance, và cuối cùng, ở xa nhất bên phải, là cụm các nước nói các ngôn ngữ châu Á. Rồi bên trong mỗi cụm, bạn có thể nhận thấy bề dày lịch sử và mức độ đồng nhất tác động tới phong cách giao thiệp như thế nào. Lấy ví dụ, trong cụm Anglo-Saxon, Hoa Kỳ có sự đa dạng ngôn ngữ và văn hóa nhiều nhất và lịch sử được chia sẻ chung ngắn nhất. Điều này giúp giải thích tại sao Hoa Kỳ nghèo ngữ cảnh nhất trong các nền văn hóa Anglo-Saxon. Trong cụm Romance, Brazil có sự đa dạng lớn nhất và là nền văn hóa nghèo ngữ cảnh nhất. Quy luật này cũng đúng với châu Á, nơi những nước nghèo ngữ cảnh hơn như Singapore và Ấn Độ có sự đa dạng ngôn ngữ và văn hóa lớn nhất.

HÌNH 1.2. GIAO THIỆP



Nhà nhân học Mỹ Edward Hall, người đầu tiên phát triển khái niệm giao thiệp nghèo và giàu ngữ cảnh khi làm việc về vấn đề các trại định cư riêng cho người Mỹ bản địa^(*) hồi thập niên 1930, thường sử dụng phép so sánh tương đồng với hôn nhân để mô tả những khác biệt giữa giao thiệp giàu và nghèo ngữ cảnh. Hãy hình dung những gì diễn ra giữa hai người đã lấy nhau năm, sáu chục năm. Khi đã chia sẻ ngữ cảnh chung lâu đến thế, họ có thể thu thập được vô số thông tin chỉ bằng cách nhìn vào gương mặt hay cử chỉ của nhau. Tuy nhiên, những người mới cưới thì cần nói lên thông điệp một cách rành mạch và nhắc lại thường xuyên để bảo đảm thông điệp được đón nhận một cách chính xác⁽¹⁾. So sánh với các nước có lịch sử được chia sẻ chung dài hơn hay ngắn hơn là thấy rõ.

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT NGƯỜI GIAO THIỆP GIỎI?

Trong đời sống hằng ngày, tất cả chúng ta đều có lúc thì giao thiệp rành mạch, lúc lại truyền đạt thông điệp theo kiểu ý tại ngôn ngoại. Vậy khi nói ai đó là “một người giao thiệp giỏi”, thì ta muốn nói chính xác điều gì? Cách bạn trả lời câu hỏi này gợi ý vị trí của bạn trên thước đo.

Một quản lý người Hà Lan trong một lớp học của tôi khi nhìn thấy vị trí nghèo ngữ cảnh của nước mình trên thước đo liên không đồng tình: “Ở Hà Lan chúng tôi cũng nói theo kiểu ý tại ngôn ngoại mà.” Nhưng khi được hỏi một doanh nhân giao thiệp ý tại ngôn ngoại thường được coi là giao thiệp giỏi hay kém, thì anh ấy không cần suy nghĩ lâu: “Kém chứ. Nhưng đó là khác biệt giữa chúng tôi và người Pháp,” anh nói.

(*) Ta quen gọi theo phiên âm tiếng Pháp là người Anh-điêng [châu Mỹ] (American Indian) hoặc gọi không chính xác là người da đỏ.

“Ở Hà Lan, nếu anh không nói thẳng ra, thì chúng tôi nghĩ rằng anh không đáng tin.”

Nếu xuất thân từ một nền văn hóa nghèo ngữ cảnh, bạn có thể cảm thấy một người giao thiệp giàu ngữ cảnh dường như giấu giếm, thiếu minh bạch, hoặc không có khả năng giao thiệp hiệu quả. Lou Edmondson, một phó chủ tịch người Mỹ phụ trách kinh doanh tại công ty Kraft, người đã đi khắp thế giới để đàm phán các thương vụ với những nhà cung cấp ở châu Á và Đông Âu, nói thẳng như thế này: “Tôi luôn luôn tin rằng mọi người nói điều họ muốn diễn đạt và diễn đạt điều họ muốn nói, còn nếu họ không làm thế thì chà, họ đang nói dối.”

Mặt khác, nếu xuất thân từ một nền văn hóa giàu ngữ cảnh, bạn có thể cảm nhận một người giao thiệp nghèo ngữ cảnh nói ra những điều hiển nhiên một cách không thích hợp (“Anh/chị không cần phải nói ra điều đó! Tất cả chúng tôi đều hiểu!”), thậm chí với thái độ chiếu cố và kẻ cả (“Anh/chị nói với chúng tôi cứ như thể chúng tôi là trẻ con ấy!”). Tuy tôi đã sống và làm việc bên ngoài nước Mỹ nhiều năm, giao thiệp nghèo ngữ cảnh vẫn là phong cách tự nhiên của tôi. Tôi phải ngưng ngừng thừa nhận rằng tôi đã bị đồng nghiệp châu Âu buộc tội theo cả hai cách trên hơn một lần.

Vài năm trước, một tổ chức tài chính có trụ sở tại New York mà trước đây tôi từng làm việc đã mời tôi thực hiện một cuộc kiểm định văn hóa cho tổ chức của họ. Vì văn hóa công ty không phải là chuyên môn của tôi và tôi không có đủ thời gian để làm đến đầu đến đuôi dự án này, tôi bèn rủ một đồng nghiệp người Ý mà tôi sẽ gọi là Paolo cộng tác.

Paolo vui vẻ chào tôi khi chúng tôi gặp nhau trong phòng làm việc của ông. Hơn tôi hai mươi lăm tuổi, Paolo có danh tiếng được gây dựng công phu: một nhà nghiên cứu và viết sách

hiếm có. Ông tặng tôi cuốn sách mới nhất ông viết và quan tâm lắng nghe tôi trình bày cơ hội cộng tác. Tôi bắt đầu bằng việc giải thích rằng công việc, gia đình và những cam kết viết lách khiến tôi có rất ít thời gian cho dự án này. Paolo gật đầu, rồi hai chúng tôi khảo sát sâu hơn cơ hội cộng tác, thảo luận về công ty khách hàng và những vấn đề cụ thể cần xử lý. Vì vẫn cảm thấy hơi lo lắng về hạn chế thời gian của mình, tôi nhắc lại rằng ông ấy sẽ phải cáng đáng 80% công việc (và tất nhiên sẽ nhận được 80% thù lao). Rồi chúng tôi lại khảo sát những nhu cầu của khách hàng và những cách tiếp cận có thể, nhưng sau vài phút, một lần nữa tôi lại chuyển sang mối lo về thời gian.

Paolo nóng ruột cười: “Chị Erin, tôi đâu phải đứa trẻ. Không phải tôi mới sinh ra hôm qua. Tôi hiểu rất rõ ý chị muốn nhấn mạnh.” Tôi đỏ mặt vì lúng túng. Paolo rất quen đọc vị những thông điệp tinh tế; ông ấy đã nắm được ý kiến không tinh tế lắm của tôi ngay lần đầu tiên. Tôi xin lỗi, trong lòng băn khoăn liệu Paolo có thường phản ứng kiểu này khi trao đổi với hàng chục thành viên người Mỹ của khối giảng dạy tại INSEAD, những người luôn làm rõ và nhắc đi nhắc lại câu nói của mình.

Bài học rút ra từ câu chuyện rất rõ: Bạn có thể được coi là một người giao thiệp cừ khôi trong môi trường văn hóa quê nhà của bạn, nhưng điều diễn ra suôn sẻ ở nhà chưa chắc đã thông suốt như thế với những người từ những nền văn hóa khác.

Một khía cạnh thú vị nữa là trong những nền văn hóa giàu ngữ cảnh, bạn càng có học vấn và tinh tế bao nhiêu, thì bạn càng có khả năng nói và nghe với sự thấu hiểu các thông điệp có ngụ ý, có nhiều tầng nghĩa. Trái lại, ở những nền văn hóa nghèo ngữ cảnh, những người kinh doanh có học vấn và tinh tế nhất là những người giao thiệp rõ ràng, rành mạch. Kết quả là chủ tịch

một công ty Pháp hay Nhật có khả năng sẽ giàu ngữ cảnh hơn nhiều so với những nhân viên làm việc tại cửa hàng cũng của công ty, còn chủ tịch một tổ chức Mỹ hoặc Úc có khả năng là nghèo ngữ cảnh hơn những nhân viên làm công việc ở cấp thấp nhất trong cùng tổ chức. Về khía cạnh này, học vấn có xu hướng dịch chuyển mỗi cá nhân tới vị trí cực trị so với thiên hướng văn hóa chủ đạo của quốc gia.

TẤT CẢ ĐỀU TƯƠNG ĐỐI

Như chúng ta đã nhận định, khi xét tác động của những khác biệt văn hóa lên công việc làm ăn của bạn với những người khác, vị trí tuyệt đối của nền văn hóa của một người trên một thước đo cụ thể không quan trọng lắm, mà quan trọng là vị trí tương đối của họ so với bạn. Các ví dụ dưới đây minh họa cho việc áp dụng nguyên lý này vào thước đo Giao thiệp.

Cả người Mỹ lẫn người Anh đều rơi vào bên “nghèo ngữ cảnh” của thước đo Giao thiệp. Nhưng người Anh vận dụng ý tại ngôn ngoại nhiều hơn người Mỹ, một xu hướng đặc biệt lộ rõ trong sự hài hước giàu ngữ cảnh kiểu Anh. Nhiều người Anh thích nói ra những câu đùa mỉa mai hoặc châm biếm với vẻ mặt tỉnh bơ. Tiếc thay, kiểu hài hước này không chạm được đến nhiều người Mỹ; họ có thể nghi ngờ người Anh đang đùa nhưng không dám cười, chỉ lo nhớ anh ta không đùa.

Kết quả là người Anh thường bảo người Mỹ “không hiểu sự châm biếm”. Tuy nhiên, một cách giải thích chính xác hơn là chẳng qua người Mỹ nghèo ngữ cảnh hơn người Anh. Do đó, khi người Mỹ đùa, nhất là trong bối cảnh chuyên môn, họ thường nêu rõ thông qua những ám hiệu rành mạch bằng lời hay cơ thể rằng: “Tôi đùa đấy”, một điều hoàn toàn không cần thiết khi

người Anh trò chuyện với một người khác. Trong văn hóa giàu ngữ cảnh hơn của họ, nếu bạn đã phải nói rằng đó là một câu đùa, thì nó không đáng được nói ra để đùa.

Alastair Murray, một nhà quản lý người Anh ở Dubai, đưa ra ví dụ sau:

Khi đó, tôi đang tham gia một cuộc đua xe đạp đường dài xuyên qua sa mạc ở Các tiểu Vương quốc A-rập Thống nhất, với hàng trăm người tham gia. Để xây dựng tình đồng đội, tôi lái hơi vòng ra phía trước một tay đua để chắn gió ngược thổi vào anh ta, giúp anh ta tiết kiệm được một chút năng lượng. Một người lạ cũng vừa làm điều đó với tôi.

Một lát sau, anh chàng đạp xe lên ngay sát tôi và nói giọng Mỹ nặng trĩu: “Cảm ơn rất nhiều vì đã giúp tôi.”

Tôi đáp lại: “Ồ, chắc chắn rồi! Nhưng giá như tôi biết anh là người Mỹ thì tôi sẽ không làm điều ấy đâu.”

Một người Anh nào đó hẳn sẽ rõ đây là câu đùa, thậm chí thuộc loại giao thiệp hoà nhã để kết bạn. Nhưng khi tôi nói câu ấy với vẻ mặt nghiêm nghị và giọng nói nghiêm trang, anh chàng người Mỹ dường như không hiểu ý. Anh ta im lặng đạp xe cạnh tôi, bắt đầu dần dần dịch sang một bên.

Thế là tôi nghĩ đến câu người Mỹ hay nói “đùa ấy mà” sau một câu đùa. Thế là tôi liền thử. Tôi bảo anh ta: “Này, đùa ấy mà!”

Anh ta đáp lại: “Ồ! Được đấy! Ha ha! Một câu hay. Anh từ đâu đến vậy?”

Trời ạ, tôi nghĩ... Những người Mỹ kém tưởng tượng này!

Người Anh có thể giàu ngữ cảnh hơn người Mỹ – nhất là khi liên quan đến sự hài hước – nhưng so với người châu Âu La-tinh như Tây Ban Nha và Ý, kể cả Pháp thì họ lại rất nghèo ngữ cảnh.

Có lần tôi làm việc với Stuart Shuttleworth, CEO, người sở hữu và sáng lập một công ty đầu tư nhỏ của Anh, sau ba mươi năm đã phát triển từ một cửa hàng của một người thành một công ty có một trăm nhân viên. Hai năm trước, ông đã bắt đầu mở rộng ra quốc tế. Shuttleworth giải thích cho tôi những tình huống khó xử về văn hóa mà việc mở rộng công ty đã gây ra cho ông:

Hằng ngày, khi xem cách thức làm việc của những đối tác mới của tôi ở Tây Ban Nha, Pháp và Ý, tôi lại tự hỏi mình rằng có thể nào những gì là lẽ thường đối với tôi lại không phải là lẽ thường trong những môi trường ấy hay không. Chẳng hạn, lấy quá trình đơn giản là tóm tắt một cuộc họp làm ví dụ. Ở Anh, lẽ thường là ở cuối buổi họp, anh phải tóm tắt bằng lời những gì đã quyết, và thường sẽ đi kèm một bản tóm tắt sau đó, bao gồm những đề mục nhiệm vụ của từng cá nhân mà chúng tôi sẽ gửi cho tất cả những người dự họp. Làm rõ ra, làm rõ ra, làm rõ ra – ở Anh, đấy đơn giản là tập quán kinh doanh đúng đắn.

Gần đây, tôi có dự một cuộc họp ở Paris với một nhóm nhân viên làm việc tại Pháp của tôi và một trong những khách hàng ở Paris. Khi rõ ràng cuộc họp đã đi đến những phút cuối, tôi chờ đợi một câu: “Đây là những gì chúng ta đã quyết” để tổng kết buổi họp. Thay vào đó, một trong những khách hàng của tôi thốt lên đầy kịch tính: “*Et voilà!*” [Cứ thế nhé!] như thể mọi thứ đều đã

được làm rõ. Tất cả những người khác đứng đây, vỗ vai và bắt tay nhau, nói ra những lời tán thưởng và dự định cộng tác trong tương lai.

Tôi không thể nào không băn khoăn: “Nhưng *voilà* cái gì chứ?” Dường như các đồng nghiệp người Pháp của tôi đã *biết tổng* điều gì đã được quyết và ai sẽ phải làm gì, mà không cần phải trải qua tất cả các cấp độ làm rõ mà chúng tôi vẫn quen làm ở Anh.

Shuttleworth cũng bối rối về phép ứng xử qua e-mail mà ông gặp phải:

Ở Anh, cũng như ở Mỹ, nếu anh gửi cho ai đó một e-mail, và bên đối tác chưa có câu trả lời ngay lập tức, thì cả lẽ thường lẫn phép ứng xử đòi hỏi người nhận phải trả lời trong vòng 24 giờ, đại loại như: “Tôi đã nhận được thư của ông và sẽ trao đổi với ông vào thứ Tư.” Nói cách khác, ngay cả khi anh không có gì để nói, thì anh cũng phải nói ra rành mạch theo kiểu nghèo ngữ cảnh là khi nào anh sẽ có gì đó để nói. Thiếu sự giao thiệp rành mạch là biểu hiện của một điều gì đó tiêu cực.

Lần này, tôi gửi e-mail cho một nhà cung cấp của chúng tôi ở Tây Ban Nha – người mà tôi biết là làm việc có chất lượng cao và đúng giờ, đồng thời có trình độ tiếng Anh rất tốt – vậy mà tôi không thấy tăm hơi gì từ ông ấy hay từ bất kì đồng nghiệp nào của ông ấy trong ba, bốn ngày. Tôi cắn móng tay giả định đủ loại vấn đề xảy đến với đề nghị của tôi đã ngăn cản việc hồi đáp nhanh chóng... hoặc giả toàn bộ các nhân viên đã lăn ra ốm hay tòa nhà bị cháy rụi khiến không ai có thể đọc được các e-mail gửi đến họ.

Thế rồi ba ngày sau, tôi nhận được một e-mail thông báo cho tôi biết rằng họ đã làm đúng như đề nghị và mọi chuyện trong tầm kiểm soát. Tại sao họ không thể nói ra điều đó ngay từ đầu?!

Pháp, Tây Ban Nha và Ý giàu ngữ cảnh hơn rõ rệt so với văn hóa Anglo-Saxon. Nhưng các nền văn hóa châu Á còn giàu ngữ cảnh hơn bất kì nước nào ở châu Âu. Khi trung tâm của thế giới kinh doanh đang nghiêng về phía Trung Quốc, việc hiểu những quy luật giao thiệp điển hình của văn hóa Trung Hoa đang trở nên ngày càng quan trọng.

Elisabeth Shen là một nhà tư vấn phải phân chia thời gian của mình giữa Thượng Hải và Paris để giúp người châu Âu làm việc hiệu quả với người Trung Quốc. Điều này có thể là một thử thách, vì, như Shen nhận xét: “Trung Quốc là một đất nước to lớn với những khác biệt khu vực rất mạnh mẽ. Trên nhiều phương diện, khó mà phân loại văn hóa kinh doanh Trung Hoa, khi xét đến khoảng cách rộng lớn giữa các thế hệ và những khác biệt giữa khu vực tư và khu vực công.” Tuy nhiên, hoàn toàn có thể nói rằng văn hóa Trung Hoa nói chung rất giàu ngữ cảnh khi so với các nền văn hóa phương Tây. Shen giải thích:

Khi người Trung Quốc trình bày mơ hồ một ý tưởng hay ý kiến, thông điệp đích thực thường chỉ được ngụ ý. Họ trông chờ người đối thoại tham dự ở mức độ cao và đảm nhận vai trò tích cực trong việc giải mã những thông điệp, cũng như cùng tạo nên ý nghĩa. Trong văn hóa Trung Hoa, *pang qiao ce ji* [vòng vo tam quốc]^(*) là một

(*) *Bàng xiao trắc kích* (*pang qiao ce ji*) nghĩa đen là “đạp bên cạnh, đánh bên hông”, là một chiêu mà Bạch A Tú dạy cho Thạch Phá Thiên trong tiểu thuyết võ hiệp của Kim Dung *Hiệp khách hành*. Đặc điểm của chiêu này là khi sắp thắng địch thủ thì giữ danh dự cho địch thủ bằng cách chém bên nọ một nhát, chém bên kia một nhát, để người ngoài tưởng lầm là hai kì phùng địch thủ, rồi giảng hòa. Ngày nay, thành ngữ này có nghĩa là nói bóng nói gió, nói gần nói xa, nói cạnh nói khê.

lối nói nuôi dưỡng việc thấu hiểu ngụ ý. Trong văn hóa Trung Hoa, trẻ em được dạy không chỉ nghe những lời nói thẳng thắn, mà còn tập trung vào *cách nói*, và điều gì *không* được nói ra.

Tôi đã cộng tác với Shen để phỏng vấn hàng chục nhà quản lý châu Âu từ những lĩnh vực kinh doanh khác nhau, những người đã dành rất nhiều thời gian trong sự nghiệp sống ở những khu vực khác nhau của Trung Quốc. Họ có nhiều ý kiến khác nhau về việc làm thế nào để thành công trong môi trường Trung Quốc. Trong một cuộc phỏng vấn như thế, Pablo Díaz, một lãnh đạo doanh nghiệp người Tây Ban Nha đã làm việc mười lăm năm tại Trung Quốc cho một công ty dệt, nhận xét: “Ở Trung Quốc, thông điệp trực diện không nhất thiết là thông điệp thật sự. Những đồng nghiệp Trung Quốc của tôi thả những lời bóng gió, nhưng tôi không nắm bắt được chúng. Về sau, khi ngẫm nghĩ, tôi mới nhận ra mình đã bỏ qua điều gì đó quan trọng.” Díaz kể lại một cuộc thảo luận với một nhân viên Trung Quốc diễn ra như thế này:

Ô. Díaz: Có vẻ vài người trong chúng ta sẽ phải đến đây vào Chủ Nhật để tổ chức đón tiếp khách hàng ghé thăm.

Ô. Chen: Tôi biết.

Ô. Díaz: Ông có thể đến với chúng tôi vào Chủ Nhật không?

Ô. Chen: Vâng, tôi nghĩ thế.

Ô. Díaz: Như vậy thì quý hóa lắm.

Ô. Chen: Vâng, Chủ Nhật là ngày quan trọng.

Ô. Díaz: Theo khía cạnh nào?

Ô. Chen: Hôm đó là sinh nhật con gái tôi.

Ô. Díaz: Tuyệt quá. Tôi hi vọng cả gia đình đều tận hưởng ngày hôm đó.

Ô. Chen: Cảm ơn ông. Tôi trân trọng sự thấu hiểu của ông.⁽²⁾

Giờ đây, Díaz cười về tình huống đó. “Tôi cứ đinh ninh ông ta đã nói là sẽ đến,” Díaz nói. “Còn ông Chen thì cứ chắc chắn mình đã thông báo rằng tuyệt đối không thể đến được, vì ông ấy bận cùng với gia đình kỉ niệm ngày sinh nhật của con gái ông ấy.”

Qua kinh nghiệm, Díaz đã học được cách tránh rơi vào những rắc rối giao thiệp kiểu như vậy:

Nếu tôi không chắc chắn 100% điều mình nghe, thì nhún vai và rời đi với thông điệp mà tôi nghĩ mình đã nhận được không phải là một chiến lược tốt. Nếu không chắc chắn, tôi phải có trách nhiệm hỏi cho ra nhẽ. Có khi tôi phải hỏi đến ba bốn lần, và tuy có thể gây nên ít nhiều bối rối cho cả tôi lẫn đồng nghiệp, nó cũng không bối rối bằng việc có một dây chuyền sản xuất đã chuẩn bị sẵn sàng và chỉ còn chờ ông Chen, trong khi ông đang mãi nguyện hát bài chúc mừng sinh nhật ở nơi khác.

CHIẾN LƯỢC LÀM VIỆC VỚI NHỮNG NGƯỜI TỪ CÁC NỀN VĂN HÓA GIÀU NGŨ CẢNH HƠN

Như bạn có thể thấy, giao thiệp dị văn hóa có thể ẩn chứa những khó khăn vô hình. Cho dù bạn tự xem mình là một người giao thiệp nghèo ngữ cảnh hay giàu ngữ cảnh, hoàn toàn có thể xảy ra trường hợp một ngày kia, bạn rơi vào tình huống làm việc với một đồng nghiệp, khách hàng hoặc đối tác ở vị trí xa hơn về bên phải của thước đo. Do vậy, trở thành một người giao thiệp nhạy bén, có thể dịch chuyển khéo léo về cả hai phía là một kĩ năng quý giá đối với bất kì ai làm kinh doanh.

Khi xem xét những chiến lược cải thiện hiệu quả, một nguyên lý tối quan trọng phải nhớ là giao thiệp không phải chỉ liên quan đến nói mà liên quan đến cả nghe. Pablo Díaz đã học được điều này qua kinh nghiệm. “Những nhân viên Trung Quốc của tôi không chỉ nói kiểu ý tại ngôn ngoại,” ông nói. “Họ còn luôn luôn tìm hiểu xem đằng sau một bình luận ẩn chứa điều gì. Cách lắng nghe này không bình thường đối với người phương Tây vốn chỉ quen tiếp nhận mọi thứ trên mặt chữ mà thôi.”

Do vậy, khi bạn làm việc với những đồng nghiệp giàu ngữ cảnh hơn, hãy thực hành lắng nghe cẩn thận. “Lời khuyên tốt nhất tôi có thể đưa ra,” Díaz nói, “là học cách nghe những gì họ muốn diễn đạt thay vì những gì được nói ra. Điều này có nghĩa là nhìn nhận lại nhiều hơn, hỏi nhiều hơn những câu hỏi làm sáng tỏ, và cố gắng tiếp thu những manh mối của ngôn ngữ cơ thể.” Bằng cách tìm kiếm những manh mối có ngụ ý, bạn có thể bắt đầu “đọc vị bầu không khí” chính xác hơn một chút rồi đấy.

Hãy quay trở lại cuộc đối thoại giữa ông Chen và ông Díaz. Trong cuộc đối thoại này, ông Chen nói “vâng”, nhưng ngay lập tức ông cho thấy rằng câu trả lời thực sự là “không”. Nói “không” kiểu ý tại ngôn ngoại rất phổ biến ở khắp châu Á, trong đó có Trung Quốc, Nhật Bản và Hàn Quốc, nhất là khi nói với sếp hay khách hàng. Nếu bạn làm việc với một nhà cung cấp hay thành viên một nhóm đến từ một trong các nước này, bạn sẽ phát hiện ra rằng “không” có thể xuất hiện dưới muôn hình vạn trạng. Một câu hỏi như “Sang tuần sau anh có thể hoàn thành dự án này không?” có thể được chào đón bằng cú hít hơi sâu, hoặc một câu trả lời có vẻ không quá hứa hẹn: “Thật là rất khó, nhưng tôi sẽ làm hết sức”, “Chúng tôi sẽ suy nghĩ về điều đó”, hoặc “Thật là khó vì những lý do này, nhưng để tôi xem xét cái đó.”