

NHỮNG KHÁC BIỆT VĂN HÓA GIỮA LIÊN MINH CHÂU ÂU VỚI BẮC MỸ VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA NÓ ĐẾN SỰ PHÁT TRIỂN HỢP TÁC THƯƠNG MẠI

TS. Lionel Laroche
Chủ tịch tập đoàn ITAP Canada

Những tiến bộ như vũ bão trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ truyền thông đã góp phần thúc đẩy sự phát triển thương mại quốc tế nói chung và hợp tác, giao thương giữa hai bờ Đại Tây Dương nói riêng. Vì vậy, các quốc gia Liên minh Châu Âu và các quốc gia Bắc Mỹ hợp tác một cách đều đặn hơn trong việc thương lượng và thực thi các hiệp định thương mại.

Quan hệ thương mại giữa Bắc Mỹ và châu Âu dễ dàng hơn nhiều so với quan hệ giữa họ với khối thương mại thứ ba, cụ thể là khối thương mại vùng Viễn Đông. Thực vậy, Liên minh Châu Âu và các nước Bắc Mỹ có chung những cội nguồn văn hóa, tín ngưỡng nên việc qua lại, trao đổi giữa các quốc gia này ít gặp rào cản văn hóa so với quan hệ, trao đổi với các quốc gia vùng Viễn Đông.

Tuy vậy, đằng sau những tương đồng dễ thấy giữa Liên minh Châu Âu và Bắc Mỹ lại ẩn chứa những khác biệt đáng kể về văn hóa. Doanh nhân của cả hai bên khi vượt qua Đại Tây Dương đều có ảo tưởng về sự tương đồng vốn có. Bài viết này nhằm phân tích những khác biệt văn hóa của hai khu vực nằm hai bên bờ Đại Tây Dương nhằm góp phần nâng cao khả năng thành công cho sự phát triển giao thương nơi đây.

Bài viết gồm hai phần. Phần đầu mô tả một vài khác biệt cơ bản về văn hóa giữa Liên minh Châu Âu và Bắc Mỹ. Bởi cả hai khu vực này đều đa dạng nên bài viết này có những nhận xét chung dùng cho cả Liên minh Châu Âu và Bắc Mỹ. Chính vì vậy, phần hai của bài viết đưa ra một khung phân tích để tiếp cận có hệ thống những khác biệt về văn hóa giữa hai khu vực này.

1. NHỮNG KHÁC BIỆT CƠ BẢN GIỮA LIÊN MINH CHÂU ÂU VÀ BẮC MỸ

1.1. Lịch sử

Hai bên Đại Tây Dương có sự khác biệt cơ bản về bề dày và tầm quan trọng của lịch sử. So với các quốc gia châu Âu có lịch sử lâu đời, Bắc Mỹ có bề dày lịch sử ngắn hơn rất nhiều: Mỹ với tư cách là một quốc gia mới chỉ hình thành từ năm 1776, còn Canada

từ năm 1867. Sự khác biệt này thể hiện trong kinh doanh gắn với yêu cầu giới thiệu những cơ sở nền tảng của một công ty hoặc một dự án. Hầu hết người Bắc Mỹ chỉ quan tâm đến những sự kiện trong vòng ba đến năm năm có liên quan đến công việc làm ăn và thông tin về một dự án thì thường được giới hạn tới những phát triển gần nhất. Ngược lại, người châu Âu lại quay trở lại quá khứ từ rất xa xưa và bắt đầu phân giới thiệu về công ty hay dự án của họ ngay từ giai đoạn còn trong ý tưởng mà không hề quan tâm sự kiện được giới thiệu diễn ra cách đó bao lâu. Điều này dẫn đến những hiểu lầm khi giao tiếp, bàn luận trong những buổi họp mà cả hai bên đều thuyết trình. Người Bắc Mỹ cảm thấy nhàm chán với những thuyết trình từ phía châu Âu

bởi vì có quá nhiều thông tin thừa (theo tiêu chuẩn Bắc Mỹ). Trong khi người châu Âu lại thấy rằng những bài thuyết trình của phía Bắc Mỹ thiếu quá nhiều những thông tin nền tảng cần thiết nên khó thuyết phục được họ.

1.2. Ngôn ngữ

Ở Bắc Mỹ, tiếng Anh là ngôn ngữ chính trong giao dịch thương mại. Chỉ có một ngoại lệ là ở Quebec, nơi người địa phương sử dụng cả tiếng Pháp lẫn tiếng Anh và việc chỉ đặc quyền dùng tiếng Anh trong giao dịch có thể sẽ gây ra nhiều khó khăn. Ở Liên minh Châu Âu, trong khi tiếng Anh được thừa nhận rộng rãi như một ngôn ngữ quốc tế trong thương mại thì khả năng nói tiếng Anh không phải ở đâu cũng có, xem bảng 1 dưới đây.

Bảng 1: Tỷ lệ người nói tiếng Anh (Eurodata, 1991)

Quốc gia	%	Quốc gia	%
Đức	44%	Tây Ban Nha	12%
Ý	16%	Bỉ	34%
Pháp	31%		

Hơn thế nữa, khả năng nói tiếng Anh giữa các thế hệ là không giống nhau. Thực vậy, người ta chỉ mới thừa nhận tiếng Anh như một ngôn ngữ quốc tế trong thương mại gần đây thôi. Ngoài Anh ra, giới trẻ châu Âu nói và hiểu tiếng Anh tốt hơn nhiều so với những thế hệ trước. Sự khác biệt này tạo ra những căng thẳng, nhất là những người đến từ các quốc gia coi trọng tính tôn ti (như Pháp, Ý và Tây Ban Nha). Trong một vài trường hợp, người ta có thể phản ứng vì

những người có vai trò quyết định chính không hiểu họ và họ cũng không muốn thừa nhận sự thiếu hiểu biết của mình trước những đồng nghiệp trẻ hơn.

1.3. Đất đai, tài nguyên và thời gian

Cả Mỹ và Canada đều nhận rằng mình luôn có đủ đất, năng lượng và các nguồn tài nguyên (như nước, khoáng sản, gỗ...). Người ta vẫn nói rằng nếu như ở chỗ bạn không có đủ các thứ thì hãy đến nơi nào đó, phía tây chẳng hạn, bạn sẽ tìm thấy ngay. Ở Bắc Mỹ,

năng lượng, đất và các nguồn tài nguyên được xem là không bao giờ cạn, chỉ trừ thời gian. Trái lại, không gian, năng lượng và tài nguyên ở châu Âu thì rõ ràng là có hạn chế. Nhu cầu gìn giữ, bảo vệ tài nguyên luôn biểu hiện trong tinh thần châu Âu, đặc biệt là ở những người từng chứng kiến sự tàn phá khốc liệt của Chiến tranh thế giới Thứ II. Điều này dẫn đến những khác biệt thực sự trong kinh doanh giữa Liên minh Châu Âu và Bắc Mỹ: kích thước của xe hơi và trang thiết bị (từ tủ lạnh cho đến văn phòng phẩm), việc sử dụng năng lượng điện, sử dụng giấy và độ trắng của giấy (ví dụ: Các tài liệu của Bắc Mỹ thường là một mặt và với nhiều khoảng trắng) là những ví dụ thường ngày về sự khác biệt trong phương thức. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp Bắc Mỹ thường thích xây mới và xây ngăn phòng trong khuôn viên rộng lớn hơn là sửa sang lại những tòa nhà cũ.

1.4. Tính đồng nhất

Từ điểm nhìn văn hóa, cả hai bên đều xem nhau là có những quan hệ gần và đồng nhất. Trong trường hợp ngoại lệ đáng chú ý như ở Quebec, nhiều người châu Âu xem Bắc Mỹ như là một sự tiếp nối hay mở rộng của châu Âu với một chút khác biệt từ địa phương này qua địa phương khác. Cũng như vậy, người Bắc Mỹ thường xem châu Âu gồm Anh và phần còn lại của lục địa.

Bản thân châu Âu thì đa dạng, và Vương quốc Anh về mặt văn hóa lại có nhiều mặt gần gũi với Mỹ và Canada hơn là với Ý và Pháp. Tương tự như vậy, cũng có những khác

biệt lớn mang tính khu vực ngay trong lòng Bắc Mỹ: Canada và Mỹ có những giá trị rất khác nhau đối với các vấn đề xã hội như y tế và giáo dục... Ngay trong nước Mỹ cũng có sự khác biệt giữa các bang ở Đông Bắc, Đông, trung tâm phía Bắc và Tây Nam.

2. CĂN CỨ CƠ BẢN ĐỂ PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT VĂN HÓA

Geert Hofstede, nhà nghiên cứu văn hóa so sánh người Hà Lan, trong quá trình làm việc với IBM đã biên soạn cơ sở dữ liệu về văn hóa so sánh và đề ra cách tiếp cận những khác biệt văn hóa. Trong công trình *Các hệ quả của văn hóa*, Geert Hofstede xác định 4 chiều kích văn hóa như sau:

- *Tính cá nhân*: Phù hợp với phạm vi mà trong đó người ta nghĩ về mình như là những cá nhân hay những thành viên của một nhóm.
- *Khoảng cách quyền lực*: Đo khoảng cách tâm lý giữa người quản lý và người cộng sự trong một nền văn hóa.
- *Độ chắc chắn*: Đo độ khoan dung, sự chịu đựng của một nền văn hóa khi đối mặt với những rủi ro và tình huống bất bình trong kinh doanh.
- *Thành tựu*: Tương ứng với sự tập trung vào công việc hay những mối quan hệ mà người ta đạt được những mục tiêu nghề nghiệp.

2.1. Tính cá nhân

Chiều kích này đo mức độ hành động vì mục đích cá nhân hay nhóm trong một nền

văn hóa nhất định. Một xã hội có tính chất chủ nghĩa cá nhân là một nền văn hóa của “cái tôi” và trong nền văn hóa ấy mỗi cá nhân quan tâm chủ yếu đến mình và có mối quan hệ độc lập, linh hoạt với các nhóm xã hội. Còn ở xã hội mang tính cộng đồng thì

mỗi cá nhân phụ thuộc vào “cái chúng ta”, trong đó họ đóng góp vào sự thịnh vượng chung của gia đình, của nhóm, hoặc của tổ chức trong sự đồng thuận của tập thể. Sự khác biệt này có thể tóm lược trong bảng dưới đây:

Bảng 2: Sự khác biệt giữa các nền văn hóa coi trọng cá nhân và các nền văn hóa cộng đồng

Cộng đồng	Cá nhân
Ý thức về “chúng ta”	Ý thức về “tôi”
Họ hàng, sự quan tâm của tập thể đối với cá nhân trên cơ sở tin cậy lẫn nhau	Cá nhân tự chăm sóc mình và gia đình riêng.
Lợi ích của cộng đồng đặt trên lợi ích cá nhân	Lợi ích cá nhân đặt trên lợi ích cộng đồng
Sự phụ thuộc của cá nhân vào cộng đồng	Đời sống riêng tư và đời sống nghề nghiệp tách bạch nhau.
Cộng tác và hài hòa giữa các cá nhân	Cạnh tranh giữa các cá nhân
Lòng trung thành đặt trên hiệu quả	Hiệu quả là trên hết

Tìm hiểu về tính cá nhân ở các quốc gia thành viên EU và Bắc Mỹ bằng cách cho điểm, chúng ta có thể thấy Mỹ là một nước mang tính cá nhân đậm nét nhất với 91 điểm, trong khi Bồ Đào Nha lại là một quốc gia mang tính cộng đồng nhất với 17 điểm. Những khác biệt này thể hiện trong những hoạt động hợp tác ở một số lĩnh vực như:

- **Bồi thường:** Trong xã hội coi trọng cá nhân, lương, tiền thưởng và thu nhập dựa vào sự thể hiện của cá nhân; Trong khi ở các nền văn hóa cộng đồng lại dựa trên kết quả của tập thể.

- **Cấu trúc công việc:** Ở các quốc gia coi trọng cá nhân, mỗi cá nhân làm việc tương đối độc lập, ít mang tính xã hội. Ở các quốc gia có nền văn hóa cộng đồng, người ta tự động hướng về tập thể cả trong công việc lẫn ngoài công việc.

- **Việc ra quyết định:** Ở các quốc gia coi trọng cá nhân, người quản lý có thể không bàn với tập thể trước khi đưa ra một quyết định và những quyết định thường hướng đến lợi ích cho cá nhân. Ở các quốc gia mang tính tập thể, người quản lý và các nhóm cùng đưa ra quyết định, những quyết

định này đưa ra trên cơ sở của lợi ích tập thể hơn là lợi ích cá nhân.

2.2. Khoảng cách quyền lực

Khoảng cách quyền lực là cách đo mức độ khoảng cách của sự bất bình đẳng giữa người quản lý và những cộng sự trong một

nền văn hóa. Một xã hội độc đoán dựa vào cấu trúc bề bực, chặt chẽ, trong đó những cá nhân biết rõ về vị trí và vai trò của mình. Một xã hội dân chủ tham dự dựa vào sự bình đẳng và phụ thuộc lẫn nhau giữa những tầng bậc quyền lực khác nhau.

Bảng 3: Những khác biệt giữa nền văn hóa dân chủ tham dự và nền văn hóa độc đoán

Dân chủ tham dự	Tôn ti
Phương thức tư vấn	Phương thức “từ trên xuống”
Thoải mái	Nguyên tắc, tôn ti
Mọi người đều có quyền bình đẳng	Tuỳ thuộc vào người có đặc quyền
Cơ cấu tổ chức thực dụng tập trung vào công việc	Cấu trúc hình chóp
Độc lập, sáng tạo	Phụ thuộc, thụ động
Chấp nhận sự hài hòa ngầm giữa quyền lực và không quyền lực	Chấp nhận những mâu thuẫn ngầm giữa quyền lực và không quyền lực

Khoảng cách quyền lực ở các nước thuộc Liên minh Châu Âu và Bắc Mỹ có những điểm số rất khác nhau. Đan Mạch là quốc gia dân chủ có tính tham dự cao nhất với điểm số là 18; trong khi Pháp là quốc gia độc đoán nhất với 68 điểm. Trong trường hợp này, Mỹ và Canada nằm trong nhóm giữa với 39 điểm và 40 điểm. Những khác biệt này thể hiện rõ trong hoạt động hợp tác trong một vài lĩnh vực, như:

- **Cấu trúc tập đoàn:** Những quốc gia coi trọng tính tôn ti, thứ bậc thiên về tổ chức tập đoàn theo kiểu từ trên xuống cùng với nhiều tầng quản lý; Trong khi các quốc gia có tính dân chủ tham dự lại ưa sử dụng cấu

trúc khuôn cối (matrix structure) cùng với sự cộng tác đan xen chức năng và ít tầng quản lý.

- **Môi trường làm việc:** Ở các quốc gia coi trọng tính tôn ti, bề bực, công việc chỉ được hoàn tất khi đã qua tất cả các bộ phận chức năng và người quản lý giao phó công việc cùng với những chỉ dẫn rõ ràng. Ở các quốc gia dân chủ tham dự, hoàn thành công việc thì quan trọng hơn là phải theo đúng thủ tục, và người quản lý giao phó trách nhiệm mà không chỉ dẫn mấy, vì vậy nhân viên cần phải sáng tạo, báo cáo tiến trình công việc cũng như đề xuất các giải pháp.

• **Ra quyết định:** Ở các quốc gia coi trọng tính tôn ti, người quản lý đưa ra quyết định trong quyền hạn của họ và rất ít tham khảo ý kiến của nhân viên. Ở các quốc gia có nền dân chủ tham dự, những người quản lý thường tham khảo ý kiến của nhân viên và mong muốn nhân viên tham gia vào việc ra quyết định.

2.3. Độ chắc chắn

Độ chắc chắn đo mức độ con người ở những nền văn hóa khác nhau đối mặt với

những tình huống mạo hiểm, nhập nhằng, không tiên đoán được; hay mặt khác, là đo những người thích sống theo nguyên tắc, qui định và mệnh lệnh. Các tổ chức trong các xã hội có cấu trúc chặt chẽ, ưa những qui định khắt khe về hành vi và công việc quản lý, ít thấy sự hiện diện của tính “khoan dung”, những người lãnh đạo có khuynh hướng hỗ trợ nhân viên của mình. Những tổ chức trong xã hội thiên về coi trọng cá nhân, khuyến khích cá nhân sáng tạo và mạo hiểm, nhân viên ít nhận được hỗ trợ từ lãnh đạo.

Bảng 4: Những khác biệt giữa văn hóa có tính chặt chẽ và văn hóa có tính mạo hiểm

Mạo hiểm	Chắc chắn
Coi trọng sự linh hoạt: nguyên tắc phải phù hợp với tình huống và nguyên tắc có thể bị phá vỡ	Các nguyên tắc và thủ tục đã ấn định là không thể phá vỡ
Chủ nghĩa thực dụng, những nguyên tắc có tính thực tế	Những nguyên tắc có tính qui phạm
Chấp nhận liều lĩnh	Đè dặt và bảo thủ
Khoan dung tương đối, tùy vào đối tượng khác nhau	Không khoan dung theo đối tượng

Độ chắc chắn ở các quốc gia châu Âu và các quốc gia Bắc Mỹ có điểm số cũng rất khác nhau. Đan Mạch là quốc gia có nền văn hóa chấp nhận mạo hiểm nhất với 23 điểm, trong khi đó Hy Lạp là quốc gia chặt chẽ và nguyên tắc nhất với 112 điểm. Trong trường hợp này, Mỹ và Canada rơi vào nhóm giữa với 46 và 48 điểm. Những khác biệt này cũng

tác động đến sự hợp tác ở một số khía cạnh, chẳng hạn trong điều luật và nguyên tắc: Các quốc gia có tính chặt chẽ thường có nhiều chính sách, thủ tục và người lãnh đạo mong muốn mọi nguyên tắc và thủ tục phải được tuân thủ trong tất cả các tình huống; Họ hiếm khi khuyến khích sự mạo hiểm và không mấy khoan dung cho những lầm lỗi của nhân

viên. Ở các quốc gia mạo hiểm thường có ít nguyên tắc và luật, chấp nhận phá vỡ nguyên tắc để phục vụ khách hàng và khuyến khích mạo hiểm ngay cả khi không thành công vì cho rằng như vậy sẽ học hỏi được cái mới.

2.4. Thành tựu

Chiều kích này đo mức độ các nền văn hóa đánh giá những nhiệm vụ và công việc hay những mối quan hệ và chất lượng cuộc sống.

Bảng 5: Những khác biệt giữa văn hóa trọng tình và văn hóa trọng công việc

Trọng tình	Trọng công việc
Chất lượng cuộc sống đặt lên trên thành tựu	Thành tựu và kết quả đặt lên trên chất lượng cuộc sống
Khiêm tốn, đoàn kết, thống nhất và giúp đỡ lẫn nhau	Khẳng định, tranh đua và tham vọng
Ưu nhỏ và vừa	Ưu to và nhanh
Cảm thông với bên thua	Ngưỡng mộ bên mạnh
Vai trò của giới vừa phải, đàn ông có phần ưu thế. Nam và nữ đều ít có tham vọng lớn. Phụ nữ được làm việc mà không cần phải đảm nhận những công việc như của nam giới.	Ở nhà, sự khác biệt sinh học chính là sự khác biệt về vai trò giới. Nam giới lao động còn phụ nữ chăm sóc gia đình. Ở một số nền văn hóa, phụ nữ chỉ được làm việc nếu đảm nhận được vai trò của phái mạnh.

Ở góc độ này, giữa các quốc gia EU và Bắc Mỹ cũng có những điểm số rất khác nhau. Thụy Điển là một quốc gia trọng tình nhất với 70 điểm. Sự khác biệt về điểm số giữa Mỹ (62) và Canada (52) trong chiều kích này như sau: Canada thì trọng tình và trọng quan hệ hơn Mỹ và thực thi các chương trình xã hội (gồm cả bảo hiểm y tế) mà ở Mỹ không có. Những khác biệt này thể hiện rõ

trong các hoạt động kinh doanh và hợp tác thương mại về:

- **Chính sách:** Ở các quốc gia trọng tình và trọng quan hệ, các công ty cung cấp cho nhân viên những chương trình trợ giúp hữu hiệu và có những chính sách giúp cho nhân viên cân đối được công việc và gia đình (ví dụ như sắp xếp thời gian linh động, nghỉ hộ sản...). Ở các nước trọng công việc, công

ty ít trợ giúp nhân viên và ít xem xét đến vấn đề gia đình của nhân viên.

- *Công việc và gia đình*: Ở các quốc gia trọng công việc, công việc đặt lên trên gia đình, thường làm việc nhiều giờ và cả cuối tuần. Ở các nước trọng tình và trọng quan hệ thì yếu tố gia đình luôn được xem xét trong tương quan với công việc.

3. KẾT LUẬN

Những khác biệt văn hóa giữa Bắc Mỹ và Liên minh Châu Âu là rất có ý nghĩa và cần phải được đặc biệt quan tâm khi có quan hệ thương mại. Cũng cần đặc biệt chú ý là cả Bắc Mỹ lẫn Liên minh Châu Âu cũng đều không phải là hai khối có sự đồng nhất cao về văn hóa: Trong mỗi khối thương mại có những khác biệt đáng kể của nó, và có rất ít những điểm chung để có thể nói rằng khối thương mại này đối lập với khối thương mại kia. Thêm vào đó, sự khác biệt giữa các quốc gia châu Âu và Bắc Mỹ còn phụ thuộc vào từng quốc gia của hai bên, chẳng hạn như

người Thụy Điển khoan dung hơn và mạo hiểm hơn so với người Mỹ, nhưng người Pháp thì chặt chẽ và nguyên tắc hơn người Mỹ.

Bài viết này được xuất bản lần đầu tiên trong Stainless Steel World, tháng 12, 1999. <http://www.itapintl.com/articlelibrarymain.htm>

TS. Lionel Laroche, Chủ tịch tập đoàn ITAP, chuyên đào tạo về giao lưu văn hoá và tư vấn đặt tại Toronto Ontario, Canada. (ĐT: 1-416-248-4064, email: itapcanada@home.com). ITAP Canada giúp đỡ tư vấn cho các công ty kinh doanh hiệu quả hơn trên thương trường toàn cầu bằng cách cung cấp cơ sở nghiên cứu, huấn luyện về văn hoá cho khách hàng.

Ths. Bùi Hải Đăng dịch

Đại học KHXH&NV –

Đại học Quốc gia tp. Hồ Chí Minh