

XU HƯỚNG GIẢI QUYẾT MÂU THUẦN TRONG MÔI TRƯỜNG GIAO TIẾP ĐA VĂN HOÁ TẠI CÁC VĂN PHÒNG DỰ ÁN PHI CHÍNH PHỦ

Phạm Thị Hồng Nhung

NCS tại Trường Đại học Queensland, Úc.

1. Đặt vấn đề

Trong quá trình giao tiếp giữa người và người mâu thuẫn là điều không thể tránh khỏi, ngay khi cả hai đối tượng giao tiếp đều sử dụng chung một ngôn ngữ và cùng đến từ một nền văn hóa. Nói cách khác, mâu thuẫn là một phần tất yếu trong hoạt động giao tiếp hằng ngày⁽¹⁾. Cách giải quyết mâu thuẫn của mỗi người cũng khác nhau, phụ thuộc vào nhiều yếu tố như văn hóa, xã hội và cá nhân⁽⁷⁾. Trong môi trường làm việc đa văn hóa (intercultural communication), những người giao tiếp tuy có thể dùng chung ngôn ngữ, nhưng đến từ những nền văn hóa khác nhau, nên khả năng xảy ra mâu thuẫn càng lớn hơn và cách giải quyết mâu thuẫn của mỗi bên cũng có nhiều khác biệt hơn. Tuy nhiên, cho đến nay, các nghiên cứu vẫn chỉ tập trung tìm hiểu và so sánh cách giải quyết mâu thuẫn trong các môi trường giao tiếp văn hóa thuần nhất (mono-cultural communication) chứ chưa nghiên cứu đầy đủ cách giải quyết mâu thuẫn trong môi trường giao tiếp đa văn hóa⁽¹⁾.

Nghiên cứu này tìm hiểu cách thức giải quyết mâu thuẫn trong các môi trường giao tiếp đa văn hóa ở tại các văn phòng phi chính phủ (NGO) tại Việt Nam và các yếu tố ảnh hưởng đến xu hướng giải quyết mâu thuẫn của những người trực tiếp tham gia giao tiếp. Nghiên cứu cũng sử dụng những giá trị văn hóa truyền thống để giải thích những xu hướng giải quyết mâu thuẫn của những nhân viên Việt Nam làm việc trong môi trường này. Đồng thời, nghiên cứu kết hợp dùng những phản hồi từ phía khách thể là người nước ngoài làm việc trong những văn phòng NGO, nhằm đưa ra những đề xuất thích hợp cho quá trình giao tiếp của người Việt Nam tại các văn phòng này.

2. Khách thể và phương pháp nghiên cứu

2.1. Khách thể nghiên cứu

Khách thể nghiên cứu của đề tài bao gồm hai nhóm. Nhóm 1 gồm 17 người nước ngoài (5 người Úc, 6 người Mỹ và 6 người Anh; 11 nam và 6 nữ) làm việc tại các văn phòng dự án của NGO tại tỉnh Thừa Thiên Huế, Quảng Trị và Quảng Bình. Đây là những người từng có kinh nghiệm làm việc tại các văn phòng NGO tại các nước khác trên thế giới, đặc biệt là ở các nước nghèo và các nước đang phát triển trước khi đến làm việc ở Việt Nam. Vì thế, vốn kiến thức của họ về văn hóa phương Đông khá tốt. Họ thường nắm giữ những vị trí chủ chốt tại các văn phòng dự án, ví dụ như cố vấn trưởng các chương trình dự án hoặc chuyên gia/cố vấn chuyên môn.

Nhóm khách thể thứ hai bao gồm 24 nhân viên người Việt Nam (9 nữ và 15 nam) làm việc chính thức tại các văn phòng này. Nhóm này gồm những người Việt Nam có kinh nghiệm làm việc trực tiếp với người nước ngoài tại các văn phòng dự án NGO từ 4 đến 8 năm. Trợ lý, thư ký và nhân viên chương trình là những vị trí phổ biến nhất của nhóm khách thể này. Trong môi trường làm việc tại các văn phòng dự án này thì ngôn ngữ giao tiếp hằng ngày là tiếng Anh. Với kinh nghiệm làm việc và tiếp xúc lâu năm với người nước ngoài, cũng như để đáp ứng yêu cầu của công việc, những nhân viên người Việt này nói và viết tiếng Anh khá thông thạo. Theo kết quả khảo sát sơ bộ trong quá trình nghiên cứu, nhóm khách thể này cũng tự đánh giá khá tốt về kiến thức và kỹ năng giao tiếp của họ trong môi trường giao tiếp đa văn hóa.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Những người thực hiện nghiên cứu đã sử dụng phương pháp tham khảo tài liệu, kết hợp phương pháp định tính và định lượng để trả lời những câu hỏi nghiên cứu. Mỗi khách thể đồng ý tham gia vào quá trình thu thập số liệu của đề tài đều được yêu cầu ghi chép một cách chi tiết những sự kiện mang tính tiêu cực, gây xung đột và mâu thuẫn với đồng nghiệp Việt Nam (nếu khách thể là người nước ngoài) và với đồng nghiệp nước ngoài (nếu khách thể là người Việt Nam) mà họ từng cùng làm việc. Cụ thể là khách thể được yêu cầu mô tả lại môi trường xảy ra mâu thuẫn, những người có mặt khi xung đột xảy ra, cảm xúc và phản ứng tức thời của khách thể khi mâu thuẫn xảy ra, phản ứng sau đó (nếu có) của khách thể và lý do của những phản ứng đó. Sau khi những ghi chép được thu thập, khách thể được yêu cầu tham gia một cuộc phỏng vấn kéo dài từ 40-60 phút dựa vào những thông tin mà khách thể đã cung cấp trong bảng ghi chép này, nhằm làm rõ những lý do nào dẫn đến hướng giải quyết mâu thuẫn như khách thể đã miêu tả trước đó.

Sau khi quá trình thu thập số liệu kết thúc, 97 tình huống có xung đột mâu thuẫn được mô tả từ phía nhân viên Việt Nam và 39 tình huống có xung đột mâu thuẫn được cung cấp từ phía nhân viên nước ngoài. Chủ yếu các mâu

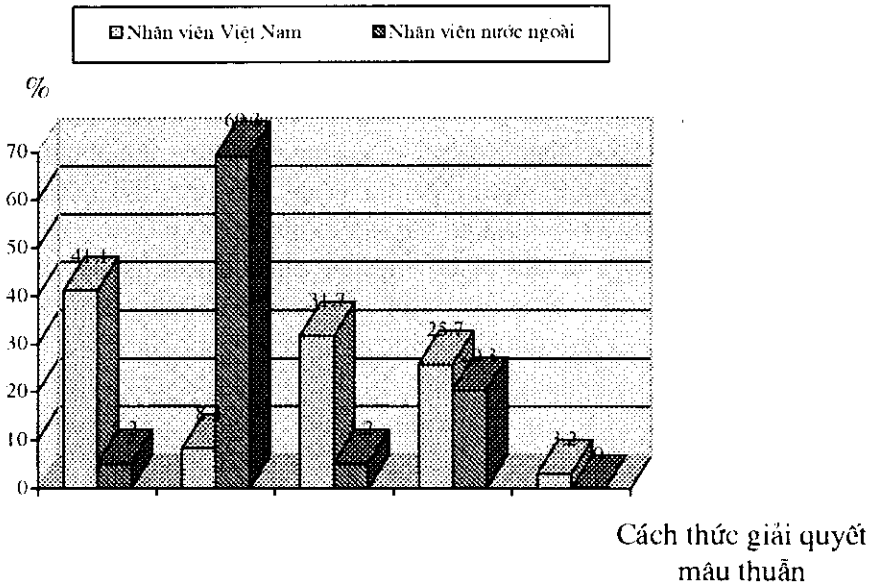
thuận này đều xuất phát từ cách giải quyết công việc, và trong số này chỉ có 2 mâu thuẫn là liên quan đến bất đồng về tôn giáo và sở thích cá nhân. 41 cuộc phỏng vấn được thực hiện với thời lượng cho mỗi cuộc phỏng vấn dao động từ 40 phút đến 78 phút.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Các cách thức giải quyết mâu thuẫn

Kết quả khảo sát chỉ ra 4 nhóm phương pháp chính được sử dụng để giải quyết mâu thuẫn trong môi trường giao tiếp đa văn hóa của các văn phòng dự án phi chính phủ. Những phương pháp này là: 1. Im lặng, cố tránh không đề cập đến mâu thuẫn; 2. Giải thích và giải quyết ngay mâu thuẫn ngay khi nhận thấy có mâu thuẫn; 3. Nhờ trợ giúp của người/phía thứ ba để giải quyết mâu thuẫn, và 4. Đợi một thời gian sau khi mâu thuẫn xảy ra và giải quyết mâu thuẫn khi tìm thấy điều kiện thuận lợi. Tuy các khách thể là nhân viên Việt Nam và khách thể là nhân viên người phương Tây đều sử dụng cả 4 cách thức trên để giải quyết mâu thuẫn, nhưng mức độ sử dụng chúng rất khác nhau giữa hai nhóm khách thể được khảo sát.

Biểu đồ 1: Cách thức giải quyết mâu thuẫn trong môi trường giao tiếp đa văn hoá ở các văn phòng và dự án phi chính phủ



- Ghi chú: 1. Im lặng, không đề cập đến mâu thuẫn.
2. Cố gắng giải thích và giải quyết ngay khi xảy ra mâu thuẫn.
3. Nhờ đến người thứ ba giải thích.

4. Đợi một thời gian thuận tiện sẽ giải thích sau đó.
5. Những phương án khác.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, cách thức được nhân viên Việt Nam sử dụng nhiều nhất để giải quyết mâu thuẫn đó là im lặng, tránh đề cập đến mâu thuẫn ngay lúc nhận thấy có mâu thuẫn xảy ra cũng như sau này (41,1%). Cách thức nhờ đến sự tác động hoặc trợ giúp của người thứ ba để giải quyết mâu thuẫn cũng như xu hướng trì hoãn không giải quyết mâu thuẫn ngay mà đợi thời gian thuận tiện mới giải quyết cũng được sử dụng tương đối thường xuyên (lần lượt là 31,7% và 25,7%). Trong khi đó trong số 97 trường hợp mâu thuẫn do khách thể là người Việt cung cấp, chỉ có 8 trường hợp được khách thể cố gắng giải quyết ngay khi xảy ra mâu thuẫn 8,3%.

Ngược lại, đối với nhóm khách thể là người nước ngoài làm việc trong các môi trường giao tiếp đa văn hóa này thì cách nỗ lực giải quyết mâu thuẫn ngay tại thời điểm nhận thấy có mâu thuẫn lại chiếm tới 69,3% trường hợp mâu thuẫn. Kết quả này cũng phù hợp với một số kết quả nghiên cứu về xu hướng giải quyết mâu thuẫn trong môi trường giao thoa văn hóa tại các nước Đông Nam Á khác. Một trong những nghiên cứu đó là của Olekalns (1998), tìm hiểu cách thức giải quyết mâu thuẫn trong môi trường làm việc đa văn hóa giữa người Úc, người Thái Lan và người Singapo. Nghiên cứu của Olekalns cho thấy người Úc có xu hướng đánh giá cao tính chân lý và sự rõ ràng, nên có xu hướng nói thẳng và thích tranh luận có chiều hướng đối chất trong các tình huống mâu thuẫn, trong khi đó người Singapor và người Thái Lan thì cho rằng mâu thuẫn và giải quyết mâu thuẫn trực tiếp sẽ làm tổn hại đến mối quan hệ giữa hai bên, vì thế họ thường tránh, không giải quyết mâu thuẫn⁽⁹⁾. Một số nghiên cứu đầu những năm 90 cũng cho thấy, người nước ngoài có xu hướng giải quyết mâu thuẫn trực tiếp cao hơn nhiều so với người châu Á, cụ thể là người Hàn Quốc⁽⁶⁾ và Trung Quốc⁽⁴⁾.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu còn chỉ ra sự khác biệt đáng kể giữa tần suất sử dụng cách thức thứ nhất (im lặng, cố tránh không đề cập, không nhắc đến mâu thuẫn) và cách thức thứ ba (nhờ đến sự tác động bên ngoài) trong quá trình lựa chọn phương thức giải quyết mâu thuẫn của hai nhóm khách thể. Trong khi khả năng sử dụng hai cách thức này của nhân viên Việt Nam là khá lớn thì tần suất sử dụng hai cách thức này của khách thể là nhân viên người nước ngoài làm việc trong cùng một môi trường đó lại khá ít (lần lượt là 41,1% và 5,2% với cách thức thứ nhất và 31,7% và 5,2% với cách thức thứ hai).

Những khảo sát cụ thể dưới đây về những yếu tố tác động đến sự lựa chọn cách thức giải quyết mâu thuẫn giữa nhân viên Việt Nam và nhân viên nước ngoài trong môi trường làm việc đa văn hóa sẽ làm rõ hơn kết quả trên.

3.2. Các yếu tố tác động đến cách thức giải quyết mâu thuẫn

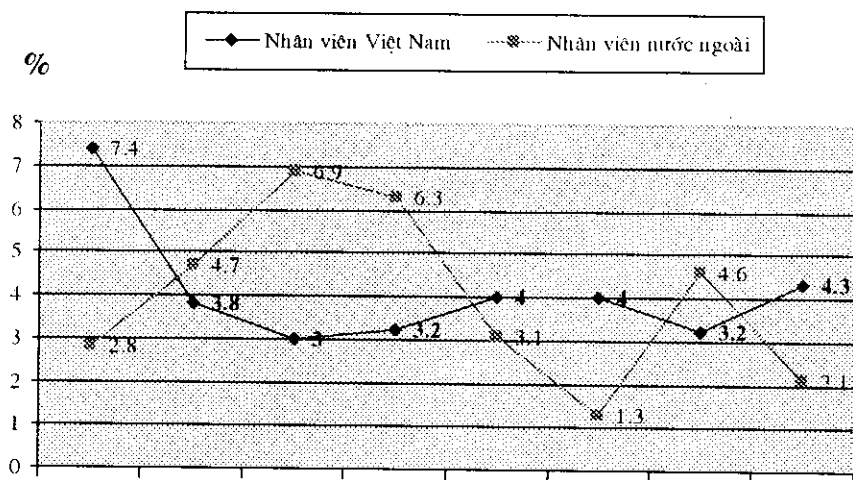
Kết quả khảo sát cho thấy:

1. Có 8 yếu tố chính tác động đến quyết định lựa chọn cách thức giải quyết mâu thuẫn của khách thể.

2. Có một sự khác biệt rõ ràng về lý do dẫn đến cách giải quyết mâu thuẫn.

Tám yếu tố chính này là: 1. Đánh giá của khách thể về mức độ mâu thuẫn; 2. Đánh giá của khách thể về độ thân mật của mối quan hệ giữa mình và đối tượng giao tiếp; 3. Đánh giá của khách thể về tính cấp thiết giải quyết mâu thuẫn/đánh giá của khách thể đến ảnh hưởng của mâu thuẫn đến công việc; 4. Đánh giá của khách thể về mối quan hệ quyền lực giữa khách thể và đối tượng giao tiếp; 5. Đánh giá của khách thể về sự hiện diện của người thứ ba khi có mâu thuẫn xảy ra; 6. Ý thức của khách thể về khác biệt văn hóa giữa hai bên; 7. Đánh giá của khách thể về mâu thuẫn và ảnh hưởng của nó đến mối quan hệ giữa hai bên và 8. Mong muốn được giữ thể diện cho khách thể hoặc/và người cùng giao tiếp. Biểu đồ đối chiếu dưới đây cho thấy sự khác biệt trong mức độ tác động của các yếu tố này lên hai nhóm khách thể.

Biểu đồ 2: Các yếu tố tác động đến sự lựa chọn cách thức giải quyết mâu thuẫn trong môi trường giao tiếp đa văn hoá



Các yếu tố tác động

Ghi chú: Các yếu tố tác động: 1: Quan hệ quyền lực giữa hai bên, 2: Ảnh hưởng của mâu thuẫn lên mối quan hệ giữa hai bên, 3: Ảnh hưởng của mâu thuẫn lên công việc, 4: Mức độ mâu thuẫn, 5: Mức độ thân thiết giữa hai bên, 6: Sự có mặt của

người thứ ba, 7: Ý thức về sự khác biệt văn hóa, và 8: Mong muốn giữ thể diện cho mình/đối tác.

Đối với những khách thể là người Việt Nam thì yếu tố có tác động lớn nhất và thường xuyên nhất đến sự lựa chọn cách thức giải quyết mâu thuẫn giữa họ và đồng nghiệp người nước ngoài đó chính là yếu tố quyền lực/hay địa vị của người cùng giao tiếp. Do đa số những người nước ngoài làm việc tại các văn phòng dự án NGO đều nắm giữ những vị trí quản lý cao hơn nhân viên người Việt nên kết quả này cũng là điều dễ hiểu. Dưới ảnh hưởng của giá trị văn hóa truyền thống, cụ thể là Nho giáo, phương thức giao tiếp của người Việt Nam bị ảnh hưởng lớn bởi giá trị của lễ (li), một trong 5 giá trị đạo đức nền tảng của Nho giáo (Ngũ luân)^(5, 8). Sự tôn trọng quyền lực của người Việt thể hiện ở việc tôn trọng người lớn tuổi hơn mình (tuổi tác cũng là một quyền lực), người có vai vế và địa vị xã hội lớn hơn mình và việc thể hiện sự tôn trọng trong trường hợp này trở thành một chuẩn mực cư xử của xã hội. Như vậy, khảo sát này cho thấy nhân viên người Việt đã chịu tác động của giá trị văn hóa truyền thống trong cách lựa chọn phương thức giải quyết mâu thuẫn trong môi trường giao tiếp đa văn hóa.

Các yếu tố 2 (nhận định của khách thể về ảnh hưởng của mâu thuẫn lên mối quan hệ giữa hai bên), 8 (mong muốn giữ thể diện cho mình/đối tác), 5 (đánh giá của khách thể về mức độ thân thiết giữa hai bên) và 6 (đánh giá của khách thể về sự có mặt của người thứ ba) cũng có tác động lớn đến việc lựa chọn cách thức xử lý mâu thuẫn giữa mình và đối tác nước ngoài của khách thể người Việt. Một lần nữa, nhìn từ góc độ văn hóa truyền thống, người Việt Nam vốn rất coi trọng việc duy trì và gìn giữ các mối quan hệ xã hội, nên mọi hành vi giao tiếp đều có xu hướng bảo vệ những quan hệ này, giữ thể diện cho mình và người khác, đồng thời tránh những dư luận không tốt về mình. Nghiên cứu của Chi-ching (1998) và Roongengsuke & Chansuthus (1998) cũng chỉ ra tác động của yếu tố này đối với xu hướng giải quyết mâu thuẫn của người Trung Quốc⁽³⁾ và người Thái Lan⁽¹⁰⁾. Trong nghiên cứu này, giữ gìn mối quan hệ giữa hai phía tham gia giao tiếp (harmony-oriented) trở thành mối quan tâm lớn của nhân viên Việt Nam làm việc trong môi trường giao tiếp đa văn hóa và mối quan tâm này có tác động mạnh hơn đánh giá của khách thể về mức độ của mâu thuẫn và những ảnh hưởng có thể có của mâu thuẫn lên công việc chung.

Trái lại, khi lựa chọn phương pháp giải quyết mâu thuẫn giữa mình và đồng nghiệp là người Việt Nam, những nhân viên nước ngoài được khảo sát cho thấy, hai yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đó là đánh giá của họ về ảnh hưởng của mâu thuẫn đến hiệu quả công việc (effect of conflict) và mức độ của mâu thuẫn (intensity of conflict). Những nghiên cứu trước đây đã chỉ ra văn hóa phương Tây vốn coi trọng mục tiêu và hiệu quả công việc (goal-oriented), cũng như có ý thức lớn về thời gian và hiệu quả sử dụng thời gian (time-oriented)⁽²⁾,

nên thiết nghĩ ảnh hưởng của hai yếu tố trên lên việc lựa chọn cách thức giải quyết mâu thuẫn của khách thể là người nước ngoài trong nghiên cứu này là có thể lý giải được. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu còn cho thấy, khách thể là người nước ngoài chịu tác động khá lớn về yếu tố khác biệt văn hóa. Nói cách khác, ý thức của họ về việc họ đang làm việc trong một môi trường có văn hóa giao tiếp khác với môi trường văn hóa gốc của họ cũng có tác động đến cách thức họ giải quyết mâu thuẫn. Yếu tố khác biệt về quyền lực cũng như sự hiện diện của người thứ ba vốn có tác động lớn đến nhóm khách thể là người Việt Nam lại không có tác động lớn đến việc lựa chọn cách giải quyết mâu thuẫn của khách thể là người nước ngoài. Dữ liệu có được từ những phỏng vấn với nhóm khách thể thứ hai này cho thấy, đến từ một nền văn hóa phương Tây, họ có xu hướng không phân biệt cách đối xử dựa theo địa vị và quyền lực (equality-oriented communication) mà trong quá trình giao tiếp hiệu quả công việc (effectiveness-oriented) mới là động lực lớn nhất. Nhóm khách thể này cho rằng tránh không đề cập và không giải quyết mâu thuẫn khi nó xảy ra là một dấu hiệu của việc yếu kém về năng lực. Vì thế, họ cũng mong muốn là những nhân viên Việt Nam làm việc trên cơ sở bình đẳng, giải quyết mâu thuẫn dựa trên hiệu quả công việc.

4. Kết luận và đề xuất

Nghiên cứu này bước đầu đã chỉ ra những tác động nhất định của văn hóa truyền thống đến cách thức giải quyết mâu thuẫn trong môi trường giao tiếp đa văn hóa của nhân viên Việt Nam làm việc với đồng nghiệp phương Tây trong các văn phòng dự án phi chính phủ tại các tỉnh Thừa Thiên Huế, Quảng Trị và Quảng Bình. Đồng thời, nó cũng chỉ ra sự khác biệt đáng kể về cách thức giải quyết mâu thuẫn của hai nhóm khách thể được khảo sát và mức độ ảnh hưởng khác nhau của các yếu tố được khảo sát lên hai nhóm khách thể này. Nhằm nâng cao hiệu quả giao tiếp và hiệu quả hợp tác trong công việc, những người trực tiếp làm việc trong môi trường giao tiếp đa văn hóa cần hiểu thêm về những tác động của các giá trị văn hóa của đối tượng cùng tham gia giao tiếp lên cách hành động và cư xử, cụ thể là cách giải quyết mâu thuẫn của người đó. Cũng từ những hiểu biết này những người tham gia giao tiếp có thể điều chỉnh cách thức giao tiếp cũng như cách thức giải quyết mâu thuẫn một cách hiệu quả hơn trong môi trường làm việc đa văn hóa.

Cũng cần phải lưu ý rằng các văn phòng dự án NGO được khảo sát trong nghiên cứu này là những văn phòng triển khai các dự án phi lợi nhuận. Vì thế yếu tố lợi ích kinh tế trực tiếp không phải là mục tiêu của các dự án này mà hiệu quả trong việc triển khai từng dự án cụ thể mới là mục tiêu chính của họ. Do đó, kết quả thu được trong nghiên cứu này không thể và không nên dùng để đánh giá cách giải quyết mâu thuẫn giữa người Việt và người phương Tây trong các môi trường giao tiếp đa văn hóa mà ở đó lợi ích kinh tế là mục tiêu trực tiếp.

Tài liệu tham khảo

1. Brew, F. P. & Cairns, D. R. (2004). *Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts?* International Journal of Intercultural Relations, 28, 331-352.
2. Brislin, R. W. & Kim, E. S. (2003). *Cultural diversity in people's understanding and uses of time*. Applied Psychology: An International Review, 52(3), 363-382.
3. Chi-Ching, E. Y. (1998). *Socio-cultural context of perceptions and approaches to conflict: the case for Singapore*, trích trong Conflict management in the Asia Pacific: assumptions and approaches in diverse cultures, Leung, K., & Tjosvold, D. (chủ biên), (trang 123-145). Singapore: Wiley.
4. Chiu, R. K. & Kosinski, F. A. (1994). *Is Chinese conflict-handling behaviour influenced by Chinese values?* Social Behavior and Personality, 22(1), 81-90.
5. Jamieson, L. Neil (1993). *Understanding Vietnam*. NXB Đại học California, California.
6. Lee, H. O., & Rogan, R. R. (1991). *A cross-cultural comparison of organizational conflict management behaviours*. International Journal of Conflict Management, 2 (3), 181-199.
7. Leung, K. & Bond, R. G. (1991). *On the empirical identification of dimensions of cross-cultural comparisons*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 20(2), 133-151.
8. Nguyễn Khắc Viện (2004). *Vietnam: A long history*. NXB Thế Giới, Hà Nội.
9. Olekalns, M. (1998). *Negotiating with Australia: individual among us*, trích trong Conflict management in the Asia Pacific: assumptions and approaches in diverse cultures. Leung, K., & Tjosvold, D. (chủ biên), trang 277-301. Singapore: Wiley.
10. Phan Ngọc (1994). *Văn hóa Việt Nam và cách tiếp cận mới*. NXB Văn hóa thông tin, Hà Nội.
11. Quảng Đàm (1994). *Nho giáo xưa và nay*. Viện Khoa học xã hội Việt Nam, Viện Đông Nam Á.
12. Roongengsuke, S., & Chansuthus, D. (1998). *Conflict management in Thailand*. Singapore: Wiley.