

GIAO TIẾP LIÊN VĂN HÓA TẠI NƠI LÀM VIỆC ĐA VĂN HÓA: NHỮNG RÀO CẢN NGƯỜI VIỆT NAM GẶP PHẢI VÀ CÁC GIẢI PHÁP KHẢ THI

Nguyễn Thị Mi

Khoa ngoại ngữ, Trường Đại học Phương Đông

Email: mi.nt@phuongdong.edu.vn

Tóm tắt: Trong thế giới ngày càng kết nối ngày nay, giao tiếp liên văn hóa rõ ràng là một thành phần thiết yếu của sự tương tác có ý nghĩa. Nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu những rào cản mà người Việt Nam gặp phải khi giao tiếp với những người đến từ các nền văn hóa đa dạng tại nơi làm việc và xác định các chiến lược khả thi. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng cách sử dụng các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với một mẫu được lựa chọn có chủ đích gồm hai mươi người tham gia, những người làm việc trong các ngành nghề đòi hỏi giao tiếp liên văn hóa thường xuyên. Kết quả nghiên cứu cho thấy ba rào cản chính cản trở giao tiếp hiệu quả: rào cản ngôn ngữ, rào cản văn hóa và rào cản thể chất. Để giải quyết những thách thức này, nghiên cứu đã đề xuất bốn chiến lược nhằm thúc đẩy giao tiếp liên văn hóa thành công và hài hòa hơn trong môi trường làm việc.

Từ khóa: Tương tác liên văn hóa, nhận thức văn hóa, nền tảng văn hóa đa dạng, môi trường làm việc liên văn hóa.

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN MULTICULTURAL WORKPLACE: BARRIERS FACED BY VIETNAMESE PEOPLE AND POSSIBLE SOLUTIONS

Abstract: In today's increasingly interconnected world, cross-cultural communication is obviously an essential component of meaningful interaction. This study aims to investigate the barriers faced by Vietnamese individuals in communicating with people from diverse cultural backgrounds in the workplace and identify possible strategies. A qualitative research design was employed, utilizing semi-structured interviews with a purposefully selected sample of twenty participants engaged in professions that require frequent CCC. The findings revealed three primary obstacles impeding effective communication: language, cultural and physical barriers. To address these challenges, the study proposed four strategies for fostering more successful and harmonious cross-cultural communication in professional settings.

Keywords: Cross-cultural interaction, cultural awareness, diverse cultural backgrounds, intercultural professional settings.

Nhận bài: 23/09/2025

Phản biện: 22/10/2025

Duyệt đăng: 26/10/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngày nay, do sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và thương mại điện tử, mà ranh giới giữa các quốc gia đang ngày càng bị xóa mờ. Môi trường làm việc đang ngày càng trở nên đa văn hoá, tức là người làm trong cùng một công ty có thể đến từ nhiều nền văn hoá khác nhau trên thế giới. Tại Việt Nam, các chính sách kinh tế hiện nay tạo điều kiện thông thoáng để Việt Nam thu hút đầu tư nước ngoài, thu hút các chuyên gia, người lao động từ các quốc gia khác đến sinh sống và làm việc. Do đó, năng lực GTLVH có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định hiệu quả công việc cũng như khả năng hội nhập kinh tế quốc tế trong bối cảnh toàn cầu hoá như hiện nay. Tuy nhiên, do sự khác biệt về ngôn ngữ, giá trị văn hoá, lối sống, tư duy... giữa các nền văn hoá, việc hiểu lầm, thậm chí xung đột giữa các bên rất dễ xảy ra. Bởi vậy, việc tìm ra những rào cản chính cũng như các giải pháp khắc phục có ý nghĩa vô cùng to lớn đối với sự phát triển kinh tế của mỗi quốc gia.

Chủ đề GTLVH từ lâu đã thu hút được nhiều sự quan tâm từ các học giả, nhà nghiên cứu trên toàn thế giới. Các công trình nghiên cứu kinh điển của Edward T. Hall (1959, 1966), Geert Hofstede (2001) và Stella Ting-Toomey (1999) đã chỉ ra các

rào cản chính cản trở GTLVH thành công, song những nghiên cứu này chỉ tập trung ở môi trường toàn cầu và môi trường phương Tây. Những nghiên cứu ở Việt Nam cũng chỉ tập trung vào rào cản về năng lực ngôn ngữ, hoặc mô tả lý thuyết chứ chưa nghiên cứu sâu về thực tế trải nghiệm của người lao động. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện với mong muốn lấp đầy khoảng trống trên thông qua việc phỏng vấn trực tiếp người lao động để tìm ra rào cản riêng đối với người Việt, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm ngăn chặn, hay ít nhất giảm thiểu hiểu lầm và xung đột trong giao tiếp đa văn hoá.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Giao tiếp liên văn hoá

Trong nhiều thập kỷ qua, một vài định nghĩa về GTLVH đã được đưa ra bởi các nhà nghiên cứu hàng đầu. Hall (1959), người được coi là cha đẻ của GTLVH định nghĩa GTLVH là quá trình trao đổi thông tin giữa các cá nhân mà sự khác biệt về văn hoá có thể ảnh hưởng đến quá trình giao tiếp ấy. Tương tự vậy, Ting-Toomey (1999) cũng coi GTLVH là quá trình trao đổi giữa các đối tượng đến từ hai nền văn hoá trở lên. Định nghĩa về GTLVH của Gudykunst (2003) cũng nhấn mạnh

giao tiếp không đơn giản chỉ là sự trao đổi về mặt ngôn ngữ, mà quá trình ấy bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi yếu tố văn hoá.

2.2. Những rào cản đối với giao tiếp liên văn hoá

Các công trình nghiên cứu của Hall (1959) đã chỉ ra ba rào cản chính đối với GTLVH:

Thứ nhất, ngôn ngữ chính là một trong những rào cản lớn nhất đối với GTLVH. Ngôn ngữ không chỉ mang nghĩa đen, mà còn chứa đựng hàm ý văn hoá, do đó việc chỉ hiểu trực tiếp theo nghĩa đen có thể khiến nội dung giao tiếp bị hiểu sai lệch đi, hoặc chưa đầy đủ. Ngoài ra, sự khác nhau về từ vựng, ngữ pháp, phát âm, lối nói thành ngữ, và mức độ thuận thực giữa các bên cũng góp phần dẫn đến việc hiểu sai thông điệp của người nói.

Thứ hai, hiệu quả trong GTLVH còn chịu ảnh hưởng bởi những rào cản văn hoá. Mỗi người trong môi trường đa văn hoá khi giao tiếp sẽ mang giá trị, niềm tin, phong cách giao tiếp khác nhau. Geert Hofstede (2001) cho rằng các giá trị cốt lõi như khoảng cách quyền lực, tính tập thể – cá nhân và phong cách giao tiếp khác biệt có thể dẫn đến xung đột trong cách hiểu và phản hồi thông điệp. Ting-Toomey (1999) còn đề cập thêm đến vấn đề “thể diện” trong giao tiếp đa văn hoá. Việc vượt qua những trở ngại về văn hoá đòi hỏi sự hiểu biết, cảm thông, và tính thích nghi với quan điểm văn hoá khác nhau.

Thứ ba, Edward T. Hall (1966) với lý thuyết “proxemics” đã chứng minh rằng khoảng cách không gian, cách bố trí nơi làm việc và chuẩn mực giao tiếp phi ngôn ngữ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả tương tác. Ví dụ, trong một số nền văn hoá, sự gần gũi về mặt vật lý thể hiện sự ấm áp và tin tưởng, trong khi ở những nền văn hoá khác, điều này có thể bị coi là xâm phạm hoặc thiếu tôn trọng.

2.3. Chiến thuật giao tiếp liên văn hoá hiệu quả

Các nghiên cứu trước đây đã đề xuất bốn giải pháp chính: nâng cao nhận thức văn hoá (Hall), đào tạo năng lực giao tiếp (Hofstede), quản lý thể diện trong giao tiếp (Ting-Toomey), và xây dựng mối quan hệ lâu dài nhằm củng cố sự tin cậy giữa các nền văn hoá.

Thứ nhất, phát triển nhận thức và sự nhạy cảm văn hoá được cho là một trong những bước đầu tiên giúp nâng cao hiệu quả trong GTLVH. Theo Hall (1959), văn hoá là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đến cách con người mã hóa và giải mã thông điệp. Hiểu về phong cách giao tiếp, giá trị và ngôn ngữ phi lời nói của các nền văn hoá khác có thể giúp hạn chế hiểu lầm và tăng khả năng thích ứng trong giao tiếp.

Thứ hai, đào tạo và giáo dục về năng lực GTLVH cũng đóng vai trò quan trọng trong việc hạn chế rào cản, đẩy mạnh sự thấu hiểu, thúc đẩy hợp tác. Dựa trên mô hình các chiều văn hóa của Hofstede, các chương trình đào tạo giúp người học nhận diện sự khác biệt giữa các nền văn hoá khác nhau như khoảng cách quyền lực hay xu hướng cá nhân – tập thể. Thông qua các khoá đào tạo, người tham gia có thể điều chỉnh phong cách giao tiếp sao cho phù hợp trong môi trường đa văn hoá.

Thứ ba, bảo vệ thể diện (face) và tôn trọng bản sắc cá nhân cũng là một chiến lược quan trọng. Theo lý thuyết Face-Negotiation của Ting-Toomey, giao tiếp hiệu quả cần sự tôn trọng thể diện của người đối thoại, thông qua lắng nghe tích cực và quản lý xung đột theo cách phù hợp văn hóa. Điều này giúp hạn chế căng thẳng và duy trì các tương tác tích cực giữa các bên.

Cuối cùng, hiệu quả trong GTLVH còn được nuôi dưỡng qua quan hệ và sự thấu hiểu lẫn nhau. Xây dựng môi trường hợp tác, khuyến khích trao đổi văn hoá và tạo cơ hội tương tác thường xuyên giúp hình thành sự tin cậy. Những kết nối giữa con người không chỉ vượt qua rào cản văn hoá mà còn góp phần củng cố năng lực giao tiếp liên văn hoá lâu dài.

2.4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 20 người Việt Nam đang làm việc trong môi trường đa văn hoá. Mẫu được lựa chọn có chủ đích, đảm bảo tiêu chí: sử dụng tiếng Anh trong công việc và có ít nhất ba năm kinh nghiệm giao tiếp liên văn hoá. Dữ liệu được thu thập qua phỏng vấn điện thoại, ghi âm và phiên âm đầy đủ để phục vụ phân tích nội dung. Phương pháp này giúp khám phá sâu những rào cản, khó khăn và kinh nghiệm thực tế của người tham gia trong giao tiếp liên văn hoá.

2.5. Kết quả nghiên cứu

2.5.1. Rào cản mà người Việt Nam gặp phải trong giao tiếp liên văn hoá

2.5.1.1. Rào cản về ngôn ngữ

Phân tích dữ liệu thu được từ các cuộc phỏng vấn cho thấy ngôn ngữ vẫn là rào cản chính đối với người Việt. 18 trên 20 người tham gia, tương đương 90% số người được phỏng vấn cho biết sự chênh lệch về trình độ tiếng Anh giữa hai bên chính là nguyên nhân dẫn đến hiểu lầm và giao tiếp không hiệu quả. Trong đó, các trợ giảng tiếng Anh và nhân viên trong các công ty nước ngoài đều thừa nhận rào cản đó xuất phát từ chính bản thân họ. Là một người nói tiếng Anh không chuyên, trình độ tiếng Anh của họ vẫn chưa tốt để có thể giao tiếp hiệu quả với người bản xứ. Bên

cạnh đó, mặc dù tiếng Anh là ngôn ngữ giao tiếp chung, song người nước ngoài đến từ nhiều nước khác nhau, do đó giọng điệu, âm vực, trình độ từ vựng, ngữ pháp khác nhau, khiến người Việt khó có thể hiểu một cách đầy đủ, rõ ràng.

2.5.1.2. Rào cản văn hoá

Rào cản văn hoá cũng là một thách thức lớn đối với người Việt. 8 người làm việc trong công ty nước ngoài đã chỉ ra sự khác biệt lớn về văn hoá giữa các nền văn hoá có ngữ cảnh cao (các nước châu Á như Việt Nam, Nhật Bản, Trung Quốc,..) và các nền văn hoá ngữ cảnh thấp(các nước phương Tây như Anh, Mỹ,...) Người dân từ các nền văn hoá ngữ cảnh cao có xu hướng dựa nhiều vào các thông điệp ngầm, tín hiệu phi ngôn ngữ và lý luận gián tiếp, coi trọng sự tinh tế và sự thấu hiểu chung. Ngược lại, người dân từ các nền văn hoá ngữ cảnh thấp thường ưu tiên giao tiếp rõ ràng, trực tiếp và không mơ hồ, thường diễn đạt ý tưởng của họ một cách thẳng thắn.

Một yếu tố khác làm tăng khả năng gây hiểu lầm nằm ở sự khác biệt trong giao tiếp phi ngôn ngữ, bao gồm cử chỉ, giao tiếp bằng mắt và ngôn ngữ cơ thể. Các hành vi được coi là phù hợp hoặc thậm chí tích cực trong bối cảnh văn hoá này có thể lại được hiểu theo một cách hoàn toàn khác - và đôi khi là xúc phạm - ở một bối cảnh khác. Một hướng dẫn viên du lịch đã chia sẻ một trải nghiệm khó chịu trong đó một cử chỉ tay mang hàm ý tích cực trong văn hoá Việt Nam sau đó được tiết lộ là bị coi là xúc phạm bởi một đồng nghiệp từ một quốc gia khác.

2.5.1.3. Các yếu tố vật lý

Rào cản liên quan đến yếu tố vật lý được ghi nhận qua phỏng vấn với 8 người làm việc cho công ty nước ngoài đều tập trung vào khó khăn trong cách sắp xếp chỗ ngồi khi người tham dự cuộc họp đến từ các nền văn hoá khác nhau. Ở các nền văn hoá có ngữ cảnh cao, cách bố trí chỗ ngồi trong cuộc họp phản ánh quyền lực và vai vế. Theo đó, lãnh đạo cấp cao thường ngồi ở vị trí đầu, sau đó đến những người có chức vụ thấp hơn. Trong khi đó, các nền văn hoá ngữ cảnh thấp lại ưa chuộng xếp bàn tròn, thể hiện sự bình đẳng, hợp tác và đối thoại cởi mở.

2.5.2. Giải pháp cho giao tiếp liên văn hoá hiệu quả

2.5.2.1. Tự nâng cao năng lực ngôn ngữ và văn hoá

Theo chia sẻ từ hai hướng dẫn viên và các trợ giảng tiếng Anh, để giảm thiểu hiểu lầm có thể gây ra do bất đồng ngôn ngữ, văn hoá, họ chủ động tự tập luyện cũng như tìm kiếm thông tin qua sách báo, các diễn đàn quốc tế để có thể hiểu được giá trị văn hoá, lối sống, suy nghĩ, phong cách giao tiếp của người nước ngoài, tăng cường

tiếp xúc với các nguồn tiếng Anh khác nhau trên thế giới,... Nhờ đó, họ có thể thu hẹp được khoảng cách văn hoá, giảm thiểu hiểu lầm, và góp phần xây dựng nơi làm việc hoà đồng hơn.

2.5.2.2. Nâng cao nhận thức văn hoá qua đào tạo

Ba người tham gia phỏng vấn cho biết các lãnh đạo công ty nơi họ làm việc thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo nhằm nâng cao nhận thức về văn hoá của người làm, giúp họ có thể hiểu hơn về giá trị văn hoá, niềm tin, lối sống, phong cách giao tiếp của đồng nghiệp mình. Bên cạnh đó, các công ty đa văn hoá cũng thường xuyên tổ chức các buổi đi chơi chung, các hoạt động tập thể,... nhằm tăng cường tính gắn kết giữa mọi người trong công ty, giúp mọi người hiểu nhau hơn, tránh các xung đột văn hoá có thể xảy ra.

2.5.2.3. Khuyến khích lắng nghe tích cực và tiếp thu quan điểm

Từ những trải nghiệm của bản thân cũng như quan sát sự khác biệt giữa hai nền văn hoá ngữ cảnh cao và thấp, một người làm việc trong phòng nhân sự đề xuất chiến lược lắng nghe tích cực. Lắng nghe tích cực không chỉ dựa trên việc xử lý câu từ được phát ra, mà người nghe còn cần phải chú ý đến ý nghĩa tiềm ẩn, sắc thái cảm xúc và tín hiệu ngữ cảnh, vốn chịu tác động nhiều bởi các chuẩn mực văn hoá. Tương tự vậy, việc tiếp thu quan điểm- nhìn nhận vấn đề dưới góc độ văn hoá của người nói, sẽ giúp người nghe có thể giải mã thông điệp chính xác hơn.

2.5.2.4. Xây dựng bộ quy tắc ứng xử

Năm người làm việc cho công ty nước ngoài cho biết công ty nơi họ làm việc xây dựng một khung chuẩn mực chung về quy tắc ứng xử, áp dụng cho tất cả mọi thành viên trong công ty. Bộ quy tắc ứng xử này đưa ra những quy định về việc thay phiên nhau thảo luận, sử dụng ngôn từ phù hợp, tôn trọng các quan điểm khác nhau, ... Bộ quy tắc ứng xử nhận được sự tán đồng từ tất cả mọi người trong công ty, thúc đẩy sự tôn trọng lẫn nhau, từ đó đặt nền tảng vững chắc cho sự hợp tác liên văn hoá gắn kết và hiệu quả hơn.

2.5.3 Bàn luận

Kết quả thu được qua cuộc phỏng vấn với 20 người Việt Nam làm việc trong môi trường đa văn hoá đã chỉ ra 3 rào cản chính đối với người Việt. Ba rào cản này hoàn toàn tương đồng với ba rào cản mà các nhà nghiên cứu nổi tiếng trước đây đã chỉ ra như Edward T. Hall (1999), Geert Hofstede (2001), và Stella Ting-Toomey (1999).

Tuy nhiên, xét trên bình diện ngôn ngữ, những khó khăn gây cản trở tương tác liên văn hoá hiệu quả phần lớn xuất phát từ năng lực tiếng Anh còn hạn chế của người Việt, một quốc gia mà tiếng

Anh vẫn chỉ được coi là một ngoại ngữ chứ chưa phải là ngôn ngữ thứ hai. Ngoài ra, nghiên cứu này được tiến hành qua phỏng vấn trực tiếp người Việt, lấy bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam, nên kết quả nghiên cứu đã chỉ rõ được những đặc trưng riêng của Việt Nam, khác với bối cảnh toàn cầu hay bối cảnh các nước phương Tây như những nghiên cứu trước đây. Việt Nam là một quốc gia châu Á, thuộc các nền văn hoá có ngữ cảnh cao, coi trọng truyền tải thông điệp ngầm, coi trọng thể diện, văn hoá thể hiện rõ chủ nghĩa tập thể, giữ hoà khí giao tiếp. Do đó, người Việt Nam thường không gặp nhiều khó khăn khi tương tác với người từ các nước châu Á, nhưng gặp phải thách thức đáng kể trong giao tiếp với các nước như Mỹ hay các nước phương Tây. Một đặc điểm đáng lưu ý khác là trong các yếu tố vật lý tác động đến hiệu quả GTLVH tại Việt Nam, chỉ có rào cản về cách sắp xếp chỗ ngồi trong các cuộc họp được ghi nhận. Những yếu tố khác như cách bài trí nơi làm việc, khoảng cách địa lý, chênh lệch múi giờ, hạn chế công nghệ đều không được nhắc đến.

Như vậy, những khó khăn người Việt gặp phải trong GTLVH có sự tương đồng với các nghiên cứu của các học giả trước đây, song cũng có những khó khăn riêng của người Việt. Bởi vậy, các giải pháp đưa ra cũng có sự tương đồng, cũng như khác biệt với các nghiên cứu được đề cập đến ở trên. Trong khi những nghiên cứu trước chỉ tập trung vào các rào cản trên bình diện văn hoá, và không có bất cứ đề xuất nào nhằm khắc phục rào cản ngôn ngữ- vốn được xác định là rào cản lớn nhất. Bên cạnh giải pháp nâng cao nhận thức thông qua tổ chức các chương trình đào tạo của người quản lý và khuyến khích lắng nghe tích cực và tiếp thu quan điểm giống với đề xuất của các nghiên cứu trước, thì bài nghiên cứu này còn đề xuất một giải pháp khác nhằm khắc phục rào cản ngôn ngữ, đó là người lao động tự nâng cao năng lực ngôn ngữ của mình, đặc biệt tăng tiếp xúc với

nhiều nguồn khác nhau, để trang bị cho bản thân cũng như làm quen với tiếng Anh ở các vùng miền khác nhau.

Bên cạnh đó, bài nghiên cứu này cũng đề xuất thêm một giải pháp khác nhằm giảm thiểu tình trạng sốc văn hoá, tránh hiểu lầm thông qua việc xây dựng bộ quy tắc ứng xử chung cho toàn bộ nhân viên trong công ty mà người lao động đến từ nhiều nền văn hoá khác nhau. Giải pháp này đã cho thấy sự hiệu quả trong công ty mà người tham gia phỏng vấn làm việc.

III. KẾT LUẬN

Môi trường làm việc đa văn hoá đang ngày càng phổ biến tại Việt Nam, khiến người Việt gặp phải những khó khăn nhất định trong giao tiếp, ứng xử với các đồng nghiệp nước ngoài. Trình độ tiếng Anh còn kém vẫn là rào cản lớn nhất khiến người Việt hiểu sai thông điệp của người nói, cũng như khó truyền tải ý muốn của mình một cách rõ ràng, hiệu quả. Ngoài ra, sự khác biệt trong văn hoá của các nước phương Đông- các nền văn hoá ngữ cảnh cao với các nước phương Tây- nền văn hoá có ngữ cảnh thấp là nguyên nhân chính gây ra các rào cản về văn hoá và yếu tố vật lý, khiến quá trình tương tác bị đứt gãy và gây mất hoà khí trong môi trường làm việc.

Thành công trong giao tiếp đa văn hoá và hiệu quả trong hợp tác giữa cá nhân thuộc các nền văn hoá khác nhau đòi hỏi sự nỗ lực từ cả phía cá nhân người lao động cũng như lãnh đạo công ty. Về phía cá nhân, cần không ngừng trau dồi kiến thức tiếng Anh cũng như hiểu biết về các nền văn hoá khác trên thế giới; đồng thời học cách thấu hiểu và nhìn nhận vấn đề từ góc độ văn hoá của người khác. Về phía công ty, cần xây dựng bộ quy tắc ứng xử chung cho toàn bộ nhân viên, cũng như tổ chức các chương trình đào tạo, hay tổ chức các hoạt động tập thể nhằm tăng cường sự gắn kết, giúp mọi người hiểu về văn hoá, lối sống, suy nghĩ hay phong cách giao tiếp của người khác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Doubleday.
 Hall, E. T. (1966). *Proxemic theory*. CSISS Classics.
 Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*.
 Gudykunst, W. B. (2003). *Bridging differences: Effective intergroup communication*. Sage Publications.
 Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. Guilford Press.