

**KỸ NĂNG QUẢN TRỊ XUNG
ĐỘT
MÂU THUẤN**

Mục tiêu của bạn

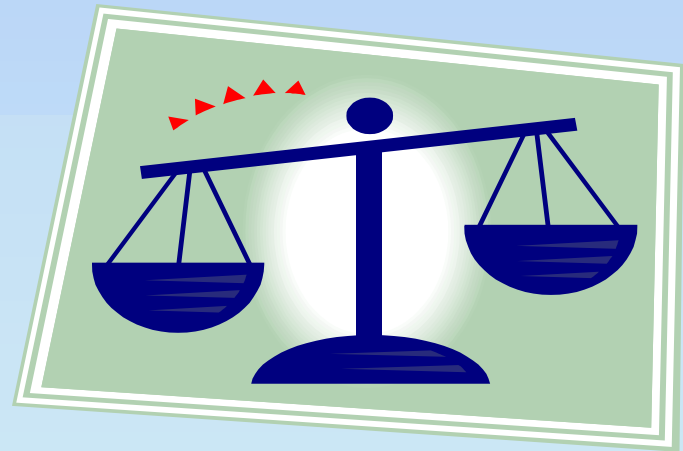
Kết thúc làm việc với chủ đề này những người tham gia sẽ có khả năng tốt hơn trong việc:

- Nhận dạng nguồn của các xung đột - chức năng và phi chức năng
- Hiểu được phong cách xử lý xung đột của bạn
- Chọn lựa các chiến lược phù hợp xử lý các xung đột.
- Phát triển các kỹ năng khuyến khích các xung đột chức năng.

I/ KHÁI QUÁT VỀ XUNG ĐỘT MÂU THUẦN

1. Khái niệm

Xung đột – mâu thuẫn: *Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác*



2. Vai trò của xung đột:

- Một thống kê của các nhà nghiên cứu Mỹ cho thấy, một nhà quản lý trung bình dùng **21%** thời gian trong tuần để giải quyết các mâu thuẫn và xung đột trong DN. Như vậy, giải quyết xung đột và mâu thuẫn sao cho ổn thỏa là một công việc mà nhà quản lý cần chú tâm để thúc đẩy DN làm việc tốt hơn.
- Người ta nhận thấy rằng mâu thuẫn là điều không thể tránh được. Sự tiềm ẩn xung đột được tìm thấy ở mọi nơi. Xung đột cũng như mâu thuẫn trong một tổ chức có thể xảy ra ở nhiều cấp độ từ nhỏ tới lớn.

3. Ý nghĩa của xung đột, mâu thuẫn

- Mức độ xung đột cao sẽ tạo ra sự mất kiểm soát trong tổ chức, năng suất giảm và sự thù hằn gia tăng giữa con người.
- Năng lượng lẽ ra dành cho công việc thì lại dành cho xung đột và mâu thuẫn.
- Với mức độ cao của mâu thuẫn và xung đột, sự giận dữ sẽ có xu hướng tập trung lên cá nhân thay vì tranh cãi có thể giải quyết. Từ đây có thể thấy sự phối hợp đã biến mất và lòng tin bị đe dọa. Công ty sẽ bị tàn phá vì những chuyện này.
- Ngoài nhược điểm trên đây, xung đột có chức năng thúc đẩy sự phát triển của một tổ chức.

4. Các nguyên nhân chủ yếu:

- Hầu hết các xung đột và mâu thuẫn giữa các cá nhân là do đụng độ về tính cách và giao tiếp không hiệu quả và các giá trị khác biệt.
- Có thể xảy ra khi người ta không thích nhau, khi niềm tin không tồn tại và khác nhau trong suy nghĩ về viễn cảnh.
- Họ cũng có thể mâu thuẫn khi ganh đua một chức vụ hay quyền lợi. Giận dữ là trung tâm của mỗi một cuộc xung đột cá nhân.

5. Phân loại (theo bộ phận)

- Mâu thuẫn giữa các bộ phận.
- Giữa Giám đốc và CNV
- Giữa xếp và nhân viên
- Giữa các nhân viên.
- Nhân viên cũ – nhân viên mới.
- Mâu thuẫn nội tại của nhân viên
- Xung đột nhóm: nguyên nhân thông thường nhất là xung đột giữa các nhóm trong DN mà nguồn lực khan hiếm, cần phải có thêm nguồn lực và nhu cầu này mở ra xung đột

5. Phân loại (theo tính chất lợi hại):

- Xung đột có lợi: Còn xung đột và mâu thuẫn có lợi trong một DN khi nó xuất phát từ những bất đồng về năng lực. Khi có quá ít xung đột và mâu thuẫn cũng là bất lợi, vì người ta trở nên tự mãn. Khi đó sẽ có rất ít hoặc chẳng có chút sáng tạo nào. Là nhà quản lý, bạn cần phải biết phân biệt các xung đột và mâu thuẫn giữa các cá nhân, giữa các nhóm, giữa các tổ chức và ở chính cá nhân.
- Xung đột có hại: Theo các chuyên gia, xung đột và mâu thuẫn có hại là về tình cảm và liên quan đến việc không hợp nhau nhưng mang tính tàn phá. Đây là bản chất dẫn tới nhiều khả năng thất bại khi giải quyết các xung đột này.

II/ CÁC BƯỚC GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

1. Lắng nghe:

- Cần phải giữ thái độ tích cực, nhận ra những cuộc xung đột có lợi cho DN.
- Cần phải kìm chế cảm xúc khi kiểm tra. Không nên để cho cảm xúc dẫn dắt tiến trình.
- Nhà quản lý cần quyết đoán để có thể giải quyết xung đột thành công.

2. Ra quyết định đình chiến

- Thông thường các xung đột khó có thể giải quyết được ngay.
- Thời gian tìm ra bản chất của vấn đề là rất lâu.
- Có những biện pháp giải quyết không nên công khai.
- Bạn nên lấy uy quyền chấm dứt ngay xung đột và đưa ra các yêu cầu đối các bên, thông báo thời hạn giải quyết.

3. Tìm gặp các bên liên quan tìm hiểu thông tin

- Hãy lắng nghe họ trình bày quan điểm.
- Hãy xem xét kỹ lợi ích của họ trong “vụ xung đột”.
- Hãy xem ý kiến của họ: tại sao họ lại quan điểm như vậy?
- Hãy hỏi họ đánh giá về đối phương, tại sao họ cho rằng như vậy?

4. Tìm nguyên nhân gốc rễ của vấn đề:

- Hãy đưa ra liên tục câu hỏi tại sao lại như vậy cho đến khi bạn thấy rằng, đó thực sự là nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

5. Các chiến lược giải quyết xung đột.

- Chiến lược **thắng - thua** là chiến lược tạo cho người nào đó chịu thua.
- Chiến lược này thường được dùng khi có một cuộc xung đột xảy ra, khi các bên không tự giải quyết được xung đột và gây rắc rối cho DN.

- Chiến lược **thua - thua** được tìm thấy trong khi xung đột xảy ra và có thỏa hiệp thực hiện do những người liên quan đến trong xung đột, mỗi bên phải đầu hàng cái mà họ muốn.
- Các bên liên quan sử dụng một trọng tài. Trọng tài thường đề nghị một giải pháp không làm cho bên nào hạnh phúc 100%. Các bên liên quan bị bắt buộc sử dụng luật mà không có bên nào linh động. Cả hai bên đều mất mát khi đã sử dụng các quy tắc nào đó.
- Chiến lược thua - thua được sử dụng khi cần một giải pháp nhanh. Trong trường hợp này thường là nhà quản lý phải thấy rằng không còn thời gian để chờ đợi. Đây là một biện pháp ngắn hạn bởi việc cần thiết là tập trung hàn gắn nhanh chóng các mối quan hệ chứ không phải là tìm nguyên nhân.

5. Các chiến lược giải quyết xung đột (tt)

- Chiến lược thắng - thắng chỉ ra vấn đề gốc rễ tạo ra xung đột. Việc thực thi chiến lược này đòi hỏi phải kiên nhẫn và linh động của người trung gian.
- Bí quyết chính là tập trung xác định vấn đề mà mọi người có thể chấp nhận. Việc tìm ra giải pháp thắng - thắng đòi hỏi lòng tin và khả năng lắng nghe.
- Các bên không thể tranh đua và tập trung vào việc thắng. Cả hai bên thắng - thua và thua - thua tạo cho các bên liên quan một mối quan hệ không tốt đẹp lắm.
- Còn chiến lược thắng - thắng thường được trình bày theo khía cạnh làm cho chiếc bánh lớn hơn và sau đó, lát bánh cho mỗi người sẽ lớn hơn.

6. Các nguyên tắc giải quyết xung đột:

- Đừng quên “tiên trách kỷ, hậu trách nhân”. Ai cũng có phần lỗi, chứ không phải 100% là lỗi của người khác. Hãy nhận lỗi mình và giải thích cảm giác của bạn đối với hành động của người khác để khả dĩ hiểu nhau hơn.
- Hãy tỏ ra trưởng thành về tâm lý. Đừng cằn nhằn, nói dai và cố chấp. Đừng hung dữ, áp chế hoặc làm mất mặt người khác. Chưa đánh được người thì mặt đỏ như vang, đánh được người rồi thì mặt vàng như nghệ. Càng dè bẹp người khác, bạn càng làm yếu vị thế của mình.
- Đừng cố giành phần thắng. Nếu là vợ chồng thì càng phải tâm niệm: “Một câu nhịn, chín câu lành”. Vợ chồng tuy hai mà một, không có chuyện thắng hay thua.

6. Các nguyên tắc giải quyết xung đột (tt):

- Cố gắng hiểu quan điểm của người khác. Đặt mình vào vị trí của người khác và chứng tỏ mình đang nỗ lực cảm thông với họ.
- Không nhắc lại chuyện cũ, chỉ giải quyết xung đột hiện tại. Tìm dịp để thảo luận về những lời trách cứ của họ.
- Lắng nghe người khác, đừng nói át người khác. Cho người khác cơ hội nói rõ quan điểm của mình, đừng cố chấp!
- Giải quyết xong thì đừng nhắc lại hoặc đay nghiến nhau. Cố gắng bình tĩnh, mọi chuyện rồi sẽ qua.

6. Các nguyên tắc giải quyết xung đột (tt):

- Nói rõ ràng, không vòng vo. “Tâm phần xí, tắc bất đắc kỳ chính”, vì vậy mà nên giữ cho lòng không thiên tư tây vị.
- Đừng giận cá chém thớt. Chuyện nào ra chuyện đó, đừng chuyện nọ xọ chuyện kia.
- Cố gắng cười. Khôi hài có thể làm dịu mọi tình huống. Càng thoải mái thì cuộc sống càng dễ chịu, khó tính là tự làm khổ mình.
- Khi thảo luận một vấn đề, nên bình tĩnh và đừng nên tấn công cá nhân. Đặt mình vào quan điểm của đối tượng và cố đạt đến một thỏa hiệp. Nên giả thiết rằng người kia đang có thiện chí ngoại trừ bạn có bằng chứng xác đáng là họ không là vậy.

6. Các nguyên tắc giải quyết xung đột (tt):

- Trong khi những cá nhân hung hăng thường vi phạm quyền lợi của người khác. Họ có xu hướng nghĩ rằng quyền lợi của họ ưu tiên hơn của người khác và họ tập trung kiểm soát điều ấy bằng mọi giá.
- Khi xung đột xảy ra, nhà quản lý cần tôn trọng những bên liên quan, nên để cho nhân cách của họ tác động lên mình và đối xử với tất cả một cách công bằng. Hãy thực hành sự kiên nhẫn. Cần đấu tranh cho giải pháp thắng - thắng. Nó mất nhiều năng lượng và các ý nghĩ sáng tạo hơn của DN bạn nhưng nó chỉ ra gốc rễ của vấn đề.

III/ CASE STUDY

- Từ 10 năm trước, trong kỳ bình bầu chiến sĩ thi đua cấp thành, khi Ban thi đua nhà trường đề cử thầy Hiệu phó (HP) chuyên môn vào danh sách thì thầy HP phụ trách cơ sở vật chất kiên quyết phản đối với hàng loạt lý do bôi đen và phủ nhận đồng sự của mình. Thầy HP chuyên môn lập tức phản ứng. Thầy bác bỏ mọi cáo buộc và lớn tiếng công bố những khuyết điểm của đồng sự. Và đến đây, xung đột dữ dội. Người có quyền lực duy nhất là thầy Hiệu trưởng, nhưng thầy tỏ ra lúng túng chỉ tập trung vào việc dàn hòa. Và cuộc khẩu chiến gay gắt kéo dài. Hội nghị thi đua tan vỡ.
- Điều quan trọng hơn là từ đó những tình tiết về lỗi lầm của cả 2 thầy được lan truyền, thậm chí cả những lỗi chết người cũng được đưa ra nửa kín nửa hở. Vai trò của Hiệu trưởng bắt đầu mờ nhạt, hình ảnh Ban giám hiệu bị méo mó đi trong Trường học. Cũng từ đây, các hoạt động bị đình trệ chỉ còn lại hoạt động dạy học theo quy chế tồn tại nhưng mất hết linh hồn vốn có của nó, nên nhiều năm, nhà trường chấp nhận chịu những vết trượt dài tụt hậu. Đó là một câu chuyện buồn, một thất bại.

2. Đến giải pháp quyết định tình huống

a) Ra quyết định chấm dứt cuộc “khẩu chiến”.

- Trong bất cứ cơ quan nào, mâu thuẫn tồn tại tuy mức độ có khác nhau nhưng mâu thuẫn giữa các lãnh đạo khi xuất hiện cũng là vấn đề lớn. Điều này dễ nhận ra khi các ý kiến đối đầu của hai HP thể hiện việc họ đã chuẩn bị quá kỹ về những khuyết điểm của nhau và chọn Hội nghị làm cơ hội làm mất uy tín nhau. Trong trường hợp này, Hiệu trưởng không thể thực hiện quyết định phân rõ trắng đen của thuộc cấp gần gũi nhất trước mặt mọi người. Mặt khác, cần có thời gian thu thập thông tin cần thiết về nguyên nhân của cuộc đối đầu, tìm hướng giải quyết hoàn thiện hơn. Hơn nữa, cần tránh cái giá phải trả quá đắt, nếu nhiều vấn đề có thể phát sinh thêm từ ý kiến đối đầu của hai HP.
- Xuất phát từ nhận định trên, ở tình huống này còn ứng dụng phong cách đối đầu: Hiệu trưởng với tư cách Chủ tịch Hội đồng thi đua, người chủ trì Hội nghị cần quyết đoán cao độ, đó là cương quyết, khẩn trương, chấm dứt tình trạng cãi vã của hai HP. Thực hiện giải pháp né tránh (chuyển nội dung khác) bởi cơ hội hòa giải ngay lập tức là không thể.

b) Thực hiện giải quyết tận gốc xung đột

- Phân tích phán đoán xác định nguyên nhân
- Hiệu trưởng phán đoán và xác định những nguyên nhân cơ bản dẫn đến xung đột:
- *Nguồn lực khan hiếm.* Đây là nguyên nhân có thể bởi 2 HP nghi ngờ nhau về quyền được hưởng lợi có sự chênh lệch.
- *Sự mơ hồ về phạm vi quyền hạn.* Trên thực tế toàn bộ quyền lực tập trung trong tay Hiệu trưởng. Tình huống này, hai HP nhầm lẫn giữa nhiệm vụ tham mưu và quyền quyết định.
- *Giao tiếp bị sai lệch.* Cơ quan vốn là một xã hội thu nhỏ chứa trong mình tính chất phức tạp của nó. Một mặt, những thành viên xấu có thể lợi dụng kích động, mặt khác có thể là những trò đùa thâm thúy tạo ra sự hiểu sai lầm nếu phân tích hời hợt.

b) Thực hiện giải quyết tận gốc xung đột

- *Sự khác biệt về địa vị, nhân thân và quyền lực.* Ở trường học, nhiệm vụ chuyên môn là nhiệm vụ chính trị hàng đầu. Chính vì vậy, người phụ trách chuyên môn (theo tâm lý chung) bao giờ cũng được nể trọng. Như vậy, người phụ trách cơ sở vật chất có uy thế thấp có thể sẽ phản đối tình thế thấp kém của mình bằng cách tạo ra xung đột để nâng cao quyền lực và ảnh hưởng của mình trong tổ chức.
- Chiến thuật thuyết phục kết hợp thương thảo riêng để đạt được những cam kết riêng.
- Trước hết, cần chọn thời điểm thích hợp để gặp gỡ từng HP và thuyết phục họ bằng lý lẽ, logic và sự kiện. Tức là chỉ ra cho họ những sai lầm mà họ ngộ nhận.
- *Kêu gọi (khơi gợi) khéo léo:* Cần phải đánh giá cao công lao đóng góp của từng HP vào phong trào chung. Bộc lộ niềm tin của mình vào họ, với mình và nhà trường không thể thiếu một trong hai.

b) Thực hiện giải quyết tận gốc xung đột

- *Gây áp lực tạo sức ép từ bên trên*: nhẹ nhàng nhắc nhở cho họ biết là nếu vấn đề phát triển rộng thì những nguy cơ về thanh danh và vị trí công tác cùng với hình ảnh của họ cho trước cơ quan chủ quản chắc chắn là bị biến dạng.
- *Chiến thuật tạo đồng minh*: dùng các tổ chức đoàn thể - các thành viên của hội đồng thi đua, các nhà giáo có uy tín tham gia thuyết phục từng HP theo kịch bản đã dàn dựng, ở nhiều thời điểm khác nhau có chú ý.
- Nội dung của quá trình thương thảo này cần đạt được là:

b) Thực hiện giải quyết tận gốc xung đột

- Xác định nhu cầu cần thiết là quyền lực danh dự và lợi ích vật chất được hưởng và lời xin lỗi của đối phương. Trong quá trình phải buộc được đối tượng nhận ra sai lầm.
- Thiết kế các thỏa thuận (dự kiến) với từng đối tượng, đồng thời cam kết ủng hộ họ khi những vấn đề quyền lợi của họ là chính đáng.
- Phong cách hợp tác thông qua con đường thương thảo chung.

b) Thực hiện giải quyết tận gốc xung đột

- Thương thảo là quá trình cho và nhận giữa các bên liên thuộc đang xung đột. Trong tình huống cụ thể này, Hiệu trưởng cần xác định chọn kiểu thương thảo hòa hợp, tức là làm sao cho cả hai đồng sự của mình cùng thắng lợi.
- *Bước 1:* Làm rõ lợi ích. Đến giai đoạn này, người Hiệu trưởng cần đóng một lúc ba vai: Tư vấn – Hòa giải – Trọng tài. Giải pháp lựa chọn là nhẹ nhàng, nhấn mạnh những điểm chính, khen chê công bằng và bộc lộ niềm tin vào hai người như nhau. Đề cao mục tiêu chung là sự nghiệp của nhà trường, đồng thời xác định cụ thể mục đích giải quyết quyền lợi của hai người.
- *Bước 2:* Xác định phương án lựa chọn. Ở bước này, cần thống nhất với các HP về những vấn đề mà họ quan tâm bao gồm: Danh dự, quyền lợi và quyền lực.

b) Thực hiện giải quyết tận gốc xung đột

- *Bước 3:* Thiết kế các thỏa thuận.
- Về danh dự: Các bên cần xin lỗi nhau, tự nhận thấy những hành động thái quá của mình. Hiệu trưởng sẽ tìm một phương án có lợi nhất cho hai người trước cơ quan.
- Về vật chất và quyền lực: Cần đàm luận để giải thích rõ các nguồn thu cá nhân và phần trách nhiệm quản lý mà HT giao phó cho mỗi bên.
- *Bước 4:* Lựa chọn thỏa thuận.
- Hiệu trưởng cần chủ động đưa ra phương án lựa chọn thỏa thuận, để hòa giải được đối tượng và đảm bảo được sự bình ổn phát triển của nhà trường.
- *Bước 5:* Hoàn thiện các thỏa thuận.
- Hiệu trưởng cần khuyên các đồng sự của mình hãy bỏ qua cho nhau vì nhân cách nhà giáo và vì tình đồng nghiệp đồng đội.
- Xác định rõ nguyên tắc làm việc trong tương lai: không phát ngôn hoặc hành động cá nhân mà phải cùng nhau thống nhất được phương án giải quyết