

GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT CÔNG SỞ- BÀN TAY THÉP BỌC GĂNG NHUNG

ThS. Hồ Thị Thuý Nga

Mở đầu

Trong công việc cũng như cuộc sống hàng ngày chúng ta sẽ không tránh khỏi những ý kiến trái ngược và cứng rắn bảo lưu quan điểm cá nhân. Điều cần thiết là phải làm thế nào để dung hòa và giải quyết các vấn đề đối lập dẫn đến mâu thuẫn ở mức căng thẳng tạo ra tranh luận lớn và cãi vã hay tạm gọi chung là “xung đột”. Việc giải quyết chúng nhanh chóng và triệt để giúp gắn kết mọi người lại với nhau để cùng hướng về một mục tiêu chung của đơn vị, đảm bảo phát triển ổn định và bền vững.

Xung đột là điều không thể tránh khỏi ở mỗi một tập thể/đơn vị, chính vì vậy, một người lãnh đạo/quản lý tập thể/đơn vị cần phải biết cách giải quyết xung đột một cách hợp lý và thỏa đáng. Xung đột là sự bùng nổ mâu thuẫn giữa các thành viên trong tập thể/đơn vị khi thực hiện hoạt động chung. Mâu thuẫn thì lúc nào cũng tồn tại nhưng xung đột có thể xảy ra hoặc không xảy ra. Chỉ khi nào mâu thuẫn bùng nổ mà không thể hòa giải được thì đỉnh điểm là xung đột ra đời.

Những xung đột lớn hoặc mâu thuẫn ở mức độ sâu sắc có thể dẫn đến bạo lực. Những xung đột nhỏ thường ít được quan tâm, nhưng khi các xung đột nhỏ này cứ tích tụ dần và đến mức độ nào đó nó sẽ gây ra xung đột lớn, có thể tạo nên sự bất hòa nghiêm trọng giữa các cá nhân hoặc giữa các nhóm trong tập thể/đơn vị.



Nguồn: Internet

Khoảng cách thế hệ tại nơi làm việc có thể khiến người lao động trẻ và già cảm thấy thấp kém hơn, cũng như cản trở năng suất và tinh thần đồng đội. Những người lao động trẻ hơn có thể sợ không được đồng nghiệp lớn tuổi coi trọng. Trong khi, những người lao động lớn tuổi sợ bị thay thế bởi những người lao động có kiến thức về công nghệ hiện đại hơn.

1. Bản chất của xung đột

Theo các nhà nghiên cứu, xung đột là do sự khác biệt về một điều gì đó nhưng thực tế, sự khác biệt là tất yếu trong cuộc sống và nếu có thể dung hòa được thì sự khác biệt đó sẽ không dẫn đến xung đột.

Suy cho cùng, mọi mâu thuẫn trong xã hội là mâu thuẫn lợi ích, chính lợi ích mới là nguồn gốc sâu xa của xung đột (Karl Marx). Khi con người có mâu thuẫn lợi ích, có thể là vật chất hoặc tinh thần thì rất dễ xảy ra xung đột. Mức độ lợi ích của mỗi bên trong mâu thuẫn sẽ chi phối mức độ xung đột. Nếu lợi ích đối kháng nhau thì xung đột sẽ rất mạnh mẽ và có thể loại trừ nhau.

Như vậy, bản chất của xung đột chính là các mâu thuẫn lợi ích giữa các cá nhân hoặc của các bộ phận trong cùng một tập thể. Điều hòa các lợi ích cho phù hợp là một biện pháp quan trọng để ngăn ngừa xung đột xảy ra.

2. Tác hại của xung đột

Xung đột có tác hại rất lớn đối với tập thể và mỗi cá nhân, cụ thể là nó sẽ phá vỡ bầu không khí chung của tập thể. Môi trường sống của cá nhân bị đảo lộn làm con người sống trong trạng thái căng thẳng, bực bội, không thỏa mãn dẫn đến tình trạng không có lợi cho sức khỏe thể chất và tinh thần của con người. Sau mỗi lần xung đột cá nhân phải mất thời gian thể nghiệm lại bản thân nên vừa mất thời gian vừa bị phân tán tư tưởng trong công việc. Do đó, những người bị lôi kéo vào

xung đột sẽ làm việc kém hiệu quả và dễ gây tai nạn vì thiếu tập trung.

Đối với toàn nhóm, khi có xung đột, nhóm không thể thống nhất ý kiến và hành động nên năng suất lao động sẽ giảm đi, mọi người dễ dàng nghi kỵ nhau, thậm chí xem thường vì năng lực, vì cách ứng xử với nhau tạo sự bất đồng trong đội nhóm.

3. Phân loại xung đột

Xung đột trong mỗi cá nhân (xung đột nội tâm): xuất hiện khi cá nhân tham gia vào những nhóm xã hội có những lợi ích khác nhau. Họ lúng túng không biết chọn theo lợi ích nào. Lợi ích của mỗi nhóm đều có sức hấp dẫn với cá nhân nhưng không cho phép cá nhân chọn cả hai, mà chỉ được phép chọn một.

Xung đột cá nhân với cá nhân: diễn ra khi cá nhân này cho rằng cá nhân kia ngăn cản, cản trở hoặc phá hoại lợi ích của mình.

Xung đột cá nhân với tập thể: xuất hiện khi cá nhân cho rằng tập thể ngăn cản lợi ích của họ và họ không thể nào chấp nhận.

Xung đột tập thể với tập thể: xảy ra khi tập thể này cho rằng tập thể kia ngăn cản hoặc phá hoại lợi ích của tập thể mình.

4. Phòng ngừa và giải quyết xung đột

Về cơ bản phải phòng ngừa xung đột, không nên để xung đột xảy ra rồi mới giải quyết.

Phòng ngừa xung đột:

Muốn phòng ngừa xung đột cần xác định rõ bản chất xung đột và có biện pháp phòng ngừa.

Trước hết, nhà quản lý phải điều hòa lợi ích trong tập thể sao cho thoả đáng, không nên để có sự chênh lệch quá lớn về lợi ích giữa các thành viên hoặc giữa các bộ phận.

Cần có phương pháp quản lý khoa học và phù hợp với tính chất và đặc điểm của đơn vị mình phụ trách. Giải toả các mâu thuẫn nhỏ, không để cho mâu thuẫn nhỏ tích tụ sẽ dẫn đến mâu thuẫn lớn đến mức bùng nổ không thể ngăn chặn.

Giải quyết xung đột:

Khi xung đột xảy ra thì phải nhanh chóng xác định mâu thuẫn của mỗi bên và tác động để giảm mâu thuẫn đó.

Có thể trong tập thể có kẻ phá hoại gây mất ổn định hoặc có người cố tình không chấp nhận những chuẩn mực, quy định của tập thể.

Việc ưu tiên là cần thuyết phục, tạo cơ hội để các bên ngồi lại và hoà giải với nhau và khi không thể làm được việc đó thì cần áp dụng các biện pháp hành chính như chuyển đổi vị trí việc làm hoặc tiến hành thực hiện kỷ luật với kẻ gây rối.

Xung đột chưa hẳn hoàn toàn có tác động tiêu cực mà ngược lại nó sẽ trở thành động lực thúc đẩy sự phát triển cho doanh nghiệp nếu như biết cách quản lý xung đột. Chính vì vậy, kỹ năng quản lý xung đột là điều cần thiết với mỗi nhà quản lí đơn vị/ doanh nghiệp.

Quá trình xung đột



Quá trình diễn ra xung đột

Xung đột có 2 chức năng chính là xây dựng và phá vỡ. Xung đột sẽ chỉ thực hiện chức năng xây dựng nếu như chúng ta biết quản lý chúng. Giải quyết xung đột đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo cụ thể, khả năng giải quyết vấn đề và kỹ năng ra quyết định.

Chức năng xây dựng	Chức năng phá vỡ
<ul style="list-style-type: none"> - Làm tăng hiệu quả nhóm, tăng sự hiểu biết, gắn kết trong mối quan hệ giữa các thành viên. - Cải tiến chất lượng ra quyết định - Khuyến khích sáng tạo và đổi mới, phát triển cá nhân. - Thúc đẩy luồng thông tin, tạo ra môi trường tự đánh giá và thay đổi 	<ul style="list-style-type: none"> - Làm giảm hiệu quả nhóm, giảm sự gắn kết, chia rẽ nội bộ như không chịu làm việc chung, thậm chí là thù hằn... - Rời xa mục tiêu của tổ chức.

Những kỹ năng giải quyết xung đột

1. Xác định nguồn gốc xung đột, tìm ra nút thắt

Nếu không xác định được nguyên nhân thì sẽ không biết giải quyết từ đâu, giải quyết những gì và giải quyết như thế nào. Xác định được nguyên nhân xung đột giúp tìm ra được nút thắt còn vướng mắc để từ đó tìm cách tháo gỡ.

2. Lắng nghe

Lắng nghe vấn đề của nhân viên là bước rất quan trọng trong việc giải quyết xung đột. Bạn cần lắng nghe tất cả các bên liên quan để hiểu hoàn toàn bản chất của xung đột, và sau đó bắt đầu các giải pháp khắc phục sự cố. Bạn nên sắp xếp một cuộc họp với tất cả các bên liên quan để thảo luận về vấn đề này. Cho mọi người cơ hội để nói. Đây là cơ hội tốt nhất để lắng nghe và thấu hiểu được nguyện vọng, mong muốn của các bên. Từ đó đưa ra được phương hướng giải quyết xung đột.

Theo The Deputy, các thành viên của mỗi thế hệ có thể thu hẹp khoảng cách với đồng nghiệp nếu họ sẵn sàng chấp nhận sự khác biệt và cố gắng hòa hợp với nhau. Một số gợi ý để nhân sự có thể thích nghi nhanh chóng ở môi trường nhiều lứa tuổi là HỌC CÁCH GIAO TIẾP đạt hiệu quả để cùng đồng hành vì lợi ích chung



Nguồn: Internet

3. Công bằng trong giải quyết xung đột

Nếu vô tình bạn có những hành động, ý kiến bên vực bên nào đó sẽ khiến bên còn lại nghĩ bạn là người không công bằng, áp đặt và mâu thuẫn chắc chắn sẽ không thể nào tháo gỡ được.

Khi bạn là trọng tài, bạn phải gạt bỏ cái tôi cá nhân ra khỏi cuộc phân xử. Bạn cần phải biết rằng, cái tôi cá nhân của những người trong cuộc xung đột đều lớn, không ai trong số họ muốn nhường nhịn nhau. Vì thế, nếu lúc này bạn cũng đề cao cái tôi cá nhân của mình thì chỉ làm cho xung đột càng thêm căng thẳng. Hãy suy nghĩ mình vì mọi người chứ không phải vì bản thân mình, như vậy bạn mới có thể giải quyết xung đột một cách sáng suốt và hợp lý nhất.

4. Động viên, gắn kết mọi người.

Hãy nhắc nhở nhân viên của bạn rằng: “Các dự án thành công luôn đòi hỏi tinh thần đoàn kết, sự nỗ lực của tất cả các thành viên thành viên”. Là nhà quản lý, bạn cần gắn kết nhân viên của mình. Giúp họ hiểu được tầm quan trọng của làm việc nhóm, tinh thần đồng đội, hợp tác cùng phát triển. Đây là kỹ năng giải quyết xung đột cực kỳ hiệu quả mà ít ai nghĩ tới. Hiệu quả sẽ càng được nhân lên nếu có những lời khen ngợi, khuyến khích, động viên.

Nếu bạn là một giám đốc điều hành thì xung đột là một cơ hội tuyệt vời giúp bạn xây dựng đội ngũ, phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình. Đôi khi, xung đột diễn ra giúp bạn nhận thấy một nhà lãnh đạo tương lai bằng cách xem nhân viên của mình đối phó với nó như

thể nào. Xung đột vẫn có thể tạo ra lợi ích, ví dụ như cuộc cạnh tranh giữa các nhân viên để tạo ra một sản phẩm tốt hơn nên hãy linh hoạt trong mọi tình huống

Một nhà lãnh đạo tài năng nên biết rằng sự thỏa hiệp, tha thứ, đồng cảm, tìm kiếm điểm chung và lắng nghe tích cực sẽ luôn luôn hỗ trợ bản thân trong giải quyết vấn đề xung đột. Hãy biến thách thức từ những cuộc xung đột thành cơ hội để bạn phát triển khả năng lãnh đạo của mình bằng việc linh hoạt dùng “găng tay nhung” hay “nắm đấm thép”?



Nguồn: Internet

Ví dụ về giải quyết xung đột tại Mekong Capital nhằm trao đổi và lắng nghe ý kiến từ các chuyên gia liên quan đến vấn đề, 15/3 vừa qua AlphaBooks cùng Mekong Capital, Vietsuccess và Tạp chí Diễn đàn doanh nghiệp đã đồng tổ chức buổi Talkshow online với chủ đề “Teamwork – Sức mạnh của đội nhóm” với sự tham gia của các tên tuổi lớn như ông Chris Freund, nhà sáng lập Mekong Capital; bà Nguyễn Thị Minh Giang, Tổng giám đốc Nhân tài và Văn hóa Mekong Capital và ông Nguyễn Cảnh Bình, giám đốc, nhà sáng lập AlphaBooks, founder ABG Young Leader Program.

Chia sẻ tại buổi Toạ đàm “Teamwork – Sức mạnh của đội nhóm” ngày 15/3/2022, ông Chris Freund, nhà sáng lập Mekong Capital, cho rằng để xử lý tình trạng “chính trị công sở”, bản thân lãnh đạo phải thay đổi mình và tích cực đối thoại với nhân viên. Tuy nhiên, ông Nguyễn Cảnh Bình, founder AlphaBooks, lại cho rằng với đa số doanh nghiệp, đòi hỏi này là không thực tế.

Xây dựng văn hoá gắn kết nhân viên luôn là vấn đề muôn thuở của các tổ chức, từ startup, tổ chức xã hội cho đến tập đoàn lớn. Thành công và chiến thắng của doanh nghiệp không chỉ nhờ vào công sức một cá nhân mà cần cả sự phối hợp nhịp nhàng giữa các thành viên và các bộ phận trong một tổ chức.

Qua buổi toạ đàm kéo dài hai tiếng đồng hồ thu hút hơn 200 người tham dự đến phút cuối, mỗi lãnh đạo đã đưa ra lời giải của riêng mình cho bài toán đội nhóm: người ưu tiên đối thoại mềm mỏng, người đòi hỏi kỷ luật cứng rắn.

“Chính mình là nguồn gốc của mọi vấn đề”

Với kinh nghiệm hơn 10 năm xây dựng văn hoá doanh nghiệp tại Mekong Capital và hơn 20 năm làm việc với các doanh nghiệp Việt Nam, ông Chris Freund cho rằng hành trình thành công của doanh nghiệp khởi sự từ sự chuyển hoá nơi từng cá nhân, đặc biệt là từ tầng lớp lãnh đạo. Chia sẻ về những bước đi đầu tiên của mình, ông nhớ lại Mekong Capital giai đoạn 2006: “Bấy giờ đội ngũ của chúng tôi vô cùng bất ổn. Không khí “cung đấu” (political) tràn ngập và các thành viên thì mỗi người một ngả, chỉ lo đấu đá chứ không chịu hợp tác với nhau”. Ở vị trí CEO, Chris Freund không khởi bối rối. “Tôi đã tự nhủ mình là một người CEO tồi, không biết lãnh đạo. Thậm chí, tôi cũng thấy thật oan uổng khi rơi vào tình thế này”.

Không đành lòng để bản thân và doanh nghiệp trượt dài, người lãnh đạo tìm kiếm sự trợ giúp từ các huấn luyện viên (life coach). Qua bàn luận và suy ngẫm, Freund nhận ra nguồn cơn gây nên chính trị công sở trong nội bộ công ty: Mọi người dành quá nhiều thời gian “sửa lưng” nhau và đắm chìm trong sai lầm quá khứ thay vì tìm ra cách hướng đến “tầm nhìn chung” trong tương lai. Sử dụng hình ảnh ẩn dụ trong cuốn sách mới xuất bản “Chuyện lẩu cua” của mình, Freund ví von từng thành viên của Mekong Capital như những chú cua trong nồi lẩu sắp sôi. “Việc của họ là phải cùng nhau trốn thoát

trước khi nước sôi chứ không phải ngồi tranh công đồ lỗi.”

Để tiến hành công cuộc cải tổ này, vị CEO Mekong Capital đã bắt đầu với cách nhìn nhận vấn đề. “Tôi bắt đầu coi nhiều sự thiếu hiệu quả tại công ty bắt nguồn từ tôi và nhìn nhận bản thân như yếu tố tạo nên thay đổi.”

Từ đó, ông thay đổi nhỏ của bản thân, trước tiên là từ cách giao tiếp. “Trước đây, công cụ đối thoại của tôi với cấp dưới chỉ là những dòng email vô hồn ra lệnh cho họ phải làm những thứ tôi muốn.” Với sự giúp đỡ của coach, Freund thử nghiệm gặp gỡ trực tiếp và hỏi han nhân viên thường xuyên. Kết quả bước đầu không khả quan; những cuộc hội thoại diễn ra gượng gạo và đôi khi vị sếp còn gây méch lòng nhân viên vì những lời nói không chủ ý trong lúc lúng túng. Tuy nhiên, sau thời gian rèn luyện ông dần quen hơn và thúc đẩy được nhân viên chủ động trong công việc. Tiếp đó, tinh thần “coi bản thân là nguồn gốc thay đổi” được lan toả đến toàn bộ nhân sự của Mekong Capital qua các khoá đào tạo. Kết quả, đến 2010, doanh nghiệp đã dần có một văn hoá ổn định, hướng đến “tầm nhìn chung”.

Nhận định thêm về khía cạnh này, bà Nguyễn Thị Minh Giang cũng cho hay: “Tại Mekong Capital, chúng tôi không phải “thuyết phục” nhân viên về tầm nhìn của mình. Thay vào đó, chúng tôi “đồng kiến tạo” ra tầm nhìn ấy qua đối thoại và thương thảo.” Cũng chính lý do đó, theo bà, đã giúp cho mỗi cá nhân, từ nhân viên đến lãnh đạo, chủ động hướng đến giải pháp, thay vì tìm người quy trách nhiệm.

Đối thoại không phải giải pháp toàn năng, cần giải pháp “kỹ trị”

Bày tỏ sự ủng hộ với cách tiếp cận của đội ngũ Mekong Capital, tuy nhiên ông Nguyễn Cảnh Bình, vị lãnh đạo được mệnh danh là “cơn bão” của AlphaBooks, lại có hướng đi khác với cách làm “nhẹ nhàng, thuyết phục” của Chris Freund. Theo ông, đối thoại là cần thiết nhưng chỉ có vai trò tương đối trong việc

xây dựng doanh nghiệp hiệu quả, một phần vì quá tốn thời gian. “Đợi đến lúc đám cua đối thoại xong thì nước đã sôi, cả đàn đã chết rồi.” - ông nhận định.

Thay vào đó, đôi khi phải có những giải pháp cứng rắn và mang tính kỹ thuật hành chính hơn để giải quyết xung đột doanh nghiệp.

Thứ nhất, doanh nghiệp cần lựa chọn con người phù hợp với giá trị, phong cách công ty ngay từ đầu. Một lỗi nghiêm trọng mà hầu hết các doanh nghiệp startup đều mắc phải là quá chú tâm chọn lựa ứng viên giỏi, thay vì phù hợp. Đặc biệt với các doanh nghiệp nhỏ, việc chọn người cùng phong nền văn hoá và phong cách làm việc sẽ đảm bảo sự ổn định và phát triển lâu dài cho công ty. Tiếp đến, ông Bình chia sẻ ở AlphaBook, lãnh đạo được đặt ở vị trí cao hơn các thành viên nhằm ấn định các tiêu chuẩn cho các quyết định ngắn hạn.

“Tất nhiên, trong lý tưởng của mọi tổ chức hay thậm chí quốc gia, thì “tầm nhìn” luôn phải phản ánh ước muốn chung của mọi thành viên. Tuy nhiên đó chỉ là lý thuyết thôi. Trên thực tế, việc đồng kiến tạo chỉ có thể diễn ra ở trong tầng lớp lãnh đạo.”

Ông Bình đồng tình với Freund rằng vai trò của cá nhân là vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, thay vì “điều chỉnh bản thân”, Nguyễn Cảnh Bình lại nhấn mạnh tầm quan trọng của “quy trình làm việc”. “Điều chỉnh mình là điều rất khó, với tôi thì tôi lựa chọn thay đổi cách làm việc cho hiệu quả hơn”.

Ví dụ, để “làm nguội” đi những xung đột hay tranh chấp có thể diễn ra giữa các cấp, ông Bình lựa chọn làm việc qua các nhóm quản lý, đóng vai trò như “bộ đệm” với cấp dưới. “Bản thân người lãnh đạo sẽ làm việc với các lãnh đạo cấp cao hay đối tác, còn với cấp dưới thì sẽ cần những nhóm văn phòng quản lý riêng”.

Được hỏi về cách giải quyết tình trạng chia bè kết đảng trong công ty, “nhà kỹ trị” Nguyễn

Cảnh Bình chia sẻ kinh nghiệm tại doanh nghiệp mình:

“Ở Alpha có một bếp ăn trưa nơi những phòng ban thường đến ăn và tụ thành từng nhóm. Tuy nhiên, để ngăn tình trạng cồng kềnh nhóm. 2 4 6 ăn theo nhóm, 3 5 bốc thăm. Anh cũng học bài học nhà nước phải luân chuyển cán bộ. 3 - 6 tháng sẽ luân chuyển chỗ ngồi. Những ai ngồi trong góc, cố thủ hướng ngoại sẽ được chuyển ra khu vực quang đãng hơn để được kết nối với mọi người.”

Ông cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của các phương pháp “kinh điển” như luân chuyển cán bộ sau khoảng thời gian 3 - 6 tháng. Điều này theo ông không chỉ giúp loại bỏ phe cánh, mà còn khiến cho nhân viên có cái nhìn toàn diện hơn về khó khăn và cơ hội mà các bộ phận khác gặp phải, tránh được tình trạng “Người kinh doanh nghĩ mọi chuyện giải quyết được bằng kinh doanh, người kỹ thuật nghĩ rằng kỹ thuật là câu trả lời cho tất cả.”



Nguồn: Internet

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. 19/03/2022 07:44 PM | Kinh doanh
- [2]. <https://smartrain.vn/giai-quyet-xung-dot-trong-to-chuc.html>
- [3]. <https://tuvanannam.com/ky-nang-quan-ly/giai-quyet-xung-dot-trong-tap-the.html>
- [4]. <https://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/goc-ky-nang/ky-nang-giai-quyet-xung-dot-trong-moi-truong-cong-viec>
- [5]. <http://baove.congly.vn/xung-dot-noi-lam-viec-khong-the-tranh-khoi-bon-cach-giup-ban-giai-quyet-mau-thuan> Thứ năm, 06/04/2023

Hãy lãnh đạo/quản lý bằng trái tim nóng và cái đầu lạnh cùng với bàn tay thép bọc găng nhưng

Cần chú ý vào các tiêu chuẩn để thực hiện quy trình tuyển chọn người làm việc đảm bảo ít nhiều vì cái chung, vì lợi ích tập thể và có thể sẵn sàng, tự nguyện tham gia các hoạt động của tập thể/đơn vị với đầu óc tính toán ít ỏi và thái độ cầu thị. “Giống như cả nhóm người đang đi chung trên một con tàu, mọi nhân viên trong tập thể/đơn vị phải cùng nhau đến đích, điều này thể hiện qua thái độ, hành vi và thực hiện công việc ở từng vị trí việc làm được giao của mỗi cá nhân. Đã có nhiều người không làm được điều đó, tự mình nghĩ, làm và tạo lợi ích cho bản thân và ở thời điểm quan trọng này quyết định sáng suốt hoặc là tập thể mời họ với lòng tự trọng nên rời khỏi tổ chức hoặc là họ tự xuống tàu để tập thể thẳng tiến vươn xa”.



Nguồn: Internet

Và để lãnh đạo thành công, vẫn đòi hỏi một hướng tiếp cận nghiêm túc nhưng linh hoạt với hoàn cảnh thật và tình huống thực tế.