

# KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

● TRẦN THỌ KHÁI

## TÓM TẮT:

Xung đột nảy sinh trong công việc là điều không thể tránh khỏi, có thể xảy ra ở mọi cấp độ trong một doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu quản lý một cách khoa học, mâu thuẫn - xung đột có thể trở thành động lực mang tính đột phá cho sự phát triển doanh nghiệp (DN). Vì vậy, quản trị xung đột là không thể thiếu trong quản trị doanh nghiệp, đặc biệt đối với các nhà quản trị cấp cao.

Bài viết đưa ra cách nhìn tổng quan về kỹ năng giải quyết xung đột của nhà quản trị trong thời hiện đại, từ đó góp phần nâng cao năng lực quản trị trong mọi hoạt động của doanh nghiệp.

**Từ khoá:** Xung đột, mâu thuẫn, năng lực quản trị, nhà quản trị, doanh nghiệp.

## 1. Giới thiệu vài nét cơ bản về xung đột

### 1.1. Xung đột

Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra quyền lợi của mình hoặc đối lập, hoặc bị ảnh hưởng bởi một bên khác. Xung đột có thể mang đến những kết quả tiêu cực hoặc tích cực, phụ thuộc vào bản chất và cường độ của nó.

Xung đột là điều không thể tránh khỏi trong môi trường làm việc. Các cuộc xung đột có thể phát sinh giữa các đồng nghiệp giám sát và cấp dưới hoặc giữa các nhân viên với các đối tác bên ngoài, chẳng hạn như: khách hàng, nhà cung cấp và cơ quan quản lý.

Giải quyết xung đột là một năng lực quản lý chủ chốt mà tất cả các chủ doanh nghiệp đều cần được nghiên cứu, thực hành kỹ năng để duy trì môi trường làm việc tích cực.

### 1.2. Sự giống và khác nhau giữa xung đột và cạnh tranh

- Cạnh tranh xảy ra khi hai hay nhiều cá nhân hoặc nhóm theo đuổi mục tiêu mà mục tiêu này có thể được đạt tới chỉ bởi một phía (cá nhân hoặc nhóm).

- Cạnh tranh làm tăng lên sự khuấy động, sự thức tỉnh, và sự động viên. Điều này làm nâng suất tăng lên.

- Cạnh tranh và xung đột khác nhau về mức độ lợi ích cá nhân của mỗi bên. Sự khác biệt nhỏ này có một kết cục quan trọng cho thành công của nhóm hay tổ chức. Cạnh tranh không bao gồm những hành động trực tiếp bởi một phía trong việc can thiệp hoặc gây trở ngại cho hoạt động của phía bên kia. Còn đối với xung đột, một phía cố gắng ngăn chặn hoặc cản trở thành công của phía bên kia.

### 1.3. Phân biệt xung đột và mâu thuẫn

- Khái niệm mâu thuẫn dùng để chỉ mối liên hệ thống nhất, đấu tranh và chuyển hoá của các mặt đối lập trong mỗi sự vật hoặc giữa các sự vật trong quá trình vận động, phát triển của chúng (vấn đề: là mối liên hệ thống nhất và đấu tranh giữa các mặt đối lập). Như vậy, mâu thuẫn là tồn tại khách quan vốn có của bất cứ một sự vật, hiện tượng, quá trình nào trong tự nhiên, xã hội và tư duy.

- Xung đột là hình thức cuối cùng của mâu thuẫn. (Bảng 1).

## 2. Các loại xung đột mà nhà quản trị cần giải quyết

Thực tế tế chúng ta thấy có hai loại xung đột:

- *Xung đột ngoài doanh nghiệp:*
- + Doanh nghiệp với nhà cung cấp
- + Doanh nghiệp với doanh nghiệp
- + Nhân viên với khách hàng

**Bảng 1.**

Mâu thuẫn	Xung đột
Xảy ra trước	Xảy ra sau
Mức độ thấp	Mức độ cao
Khác biệt về quan điểm, nhận thức, phương pháp làm việc,...	Sự va chạm, xu hướng đối lập trong tâm lý cá nhân, hoạt động tổ chức,...

● **Xung đột bên trong doanh nghiệp:**

- + Cá nhân với cá nhân
- + Nhóm với nhóm
- + Cá nhân với nhóm

Trong phạm vi bài viết sẽ đi sâu phân cứu và làm rõ hơn những xung đột bên trong tổ chức và kỹ năng xử lý xung đột trong tổ chức của nhà quản trị.

**2.1. Xung đột giữa cá nhân và cá nhân**

Trong loại xung đột này có các loại xung đột sau, gồm:

- **Xung đột giữa nhân viên và nhân viên** (xung đột nội này có thể xảy ra giữa các đồng nghiệp với nhau hoặc giữa nhân viên cũ với nhân viên mới). (Bảng 2).

- **Xung đột giữa nhân viên với cấp trên** (Bảng 3).

**Bảng 2.**

Xung đột vì quyền lợi	Xung đột vì danh vọng	Xung đột về đặc tính cá nhân
<p>➔ <b>Nguyên nhân:</b> Người quản lí hay bộ phận nhân sự không có sự giải thích thỏa đáng và công khai các chính sách cho nhân viên nên dẫn tới tình trạng "hiếu hùm" hay "bất mãn" trong công ty.</p>	<p>➔ <b>Nguyên nhân:</b> Vì các cá nhân muốn tranh giành quyền lực và danh vọng. Nhân viên luôn muốn thể hiện năng lực bản thân và tạo vị thế vững vàng trong công việc, do đó luôn có sự ganh đua ngầm giữa các cá nhân.</p>	<p>➔ <b>Nguyên nhân:</b> + Do sự khác biệt về nguồn gốc và tính cách của mỗi cá nhân: Điều này là một lẽ tự nhiên nên rất dễ xảy ra xung đột giữa nhân viên và nhân viên. + Sự thiếu hiểu biết hoặc không tôn trọng đúng mực về trách nhiệm và chuyên môn của nhau.</p>
<p>➔ <b>Giải pháp:</b> Nhà quản trị cần có những quy định rõ ràng về lương, thưởng và điều chỉnh kịp thời mức lương của nhân viên kèm theo thông tin về lương nên được bí mật, tránh rò rỉ ra bên ngoài, gây ra những mâu thuẫn nội bộ do mức lương không bằng nhau.</p>	<p>➔ <b>Giải pháp:</b> + Người lãnh đạo cần có sự công bằng trong phân công công việc cho từng nhân viên phù hợp với từng bộ phận. + Tạo điều kiện để nhân viên - nhân viên hỗ trợ lẫn nhau và cùng phát triển.</p>	<p>➔ <b>Giải pháp:</b> + Nhà quản trị cần phải tạo ra không khí thân thiện, hoà đồng trong doanh nghiệp, như: Tổ chức những chuyến đi chơi ngắn vào mỗi dịp nghỉ, xây dựng góc thư giãn ngay trong văn phòng để nhân viên có thể gắn kết hơn và cũng là để giảm áp lực trong công việc, tạo hiệu quả làm việc cao. + Khi xuất hiện những tình trạng trên cần nghiêm túc xử lí, không thể hiện thái độ thiên vị.</p>

**Bảng 3.**

Cấp trên	Nhân viên
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cách thức ra quyết định không hợp lý</li> <li>- Bất đồng quan điểm trong công việc</li> <li>- Định kiến cá nhân, làm việc theo cảm tính</li> <li>- Thiếu bản lĩnh, tranh công, đổ lỗi</li> <li>- Theo đuổi quyền lực</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không hài lòng với phong cách lãnh đạo</li> <li>- Thiếu sự tôn trọng cấp trên</li> <li>- Bất đồng quan điểm trong công việc</li> <li>- Sự không lương thiện giữa trách nhiệm và lợi ích</li> </ul>
<p><b>Hướng giải quyết</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Người có vai trò thứ 3: Phòng nhân sự, công đoàn hoặc người có ảnh hưởng đặc biệt có thể giải quyết</li> <li>- Cấp trên: Lắng nghe, ra quyết định "đinh chiến", tìm hiểu nguyên nhân đưa ra các giải pháp, như: thay đổi văn hóa công ty, thay đổi phong cách lãnh đạo, thay đổi một số quy định trước đây.</li> </ul>	

- **Xung đột giữa các cấp quản lý** (Xung đột này có thể xảy ra giữa các nhà quản trị cấp cao với nhau hoặc giữa nhà quản trị cấp cao với nhà quản trị cấp trung).

Các nguyên nhân chủ yếu gây ra những xung đột này là:

*Giữa các cấp quản trị*

- Xung đột do sự khác biệt về địa vị, quyền lực: Người có uy thế thấp hơn có thể sẽ muốn thay đổi vị thế của mình bằng cách tạo ra xung đột để nâng cao quyền lực và tầm ảnh hưởng của mình trong tổ chức và ngược lại.

- Do sự bất đồng trong quan điểm hợp tác công việc.

- Do khả năng quản lý yếu kém.

Hướng giải quyết chính cho những xung đột này là sự thương lượng giữa 2 bên hoặc có sự can thiệp giải quyết của người thứ 3 có đủ công bằng, sáng suốt, khéo léo, khách quan đứng ra làm trung tâm hòa giải.

*Xung đột bên trong cá nhân*

Phổ biến nhất là xung đột giữa nhiệm vụ được giao và khả năng của cá nhân, cũng có thể là xung đột giữa yêu cầu công việc và nhu cầu của cá nhân. Có những trường hợp, do yêu cầu làm việc, nhân viên phải làm cả ngày chủ nhật, ngày lễ, điều này thường mâu thuẫn với nhu cầu cá nhân là được vui chơi, giải trí hay nghỉ ngơi cùng gia đình.

Để giải quyết được loại xung đột này, nhà quản trị phải tạo được môi trường làm việc công bằng, có cơ hội thăng tiến cho người lao động. Khi được làm việc trong môi trường ổn định với nhiều điều kiện, cơ hội phát triển thì chắc chắn người lao động sẽ cống hiến hết mình cho công việc, cho tổ chức. Nhà quản trị cũng cần giải quyết những xung đột cá nhân trong chính bản thân mình. Có như vậy, nhà quản trị mới có thể lựa chọn được phương pháp lãnh đạo hợp lý, công bằng, minh bạch nhất.

**2.2. Xung đột giữa nhóm với nhóm**

Đối với loại xung đột này thì nguyên nhân chủ yếu là:

- Sự phụ thuộc lẫn nhau khi làm việc
- Mục tiêu không thống nhất
- Sự mơ hồ về phạm vi, quyền hạn
- Sự chênh lệch cũng như phân bổ không đều các nguồn lực, quyền hạn, trách nhiệm.

Đối với nhà quản trị, để giải quyết các xung đột này cần:

- Đóng 1 lúc 3 vai trò: Tư vấn, hòa giải và trọng tài. Nhà quản trị phải thật công bằng, khách quan, nhấn mạnh những điểm chính, khen - chê đúng lúc và đặc biệt là bộc lộ niềm tin vào 2 bên là như nhau.

- Gây áp lực tạo sức ép từ bên trên: Khéo léo để họ thấy nếu vấn đề đi quá xa thì nguy cơ về thanh danh, địa vị công tác, cơ hội thăng tiến và các lợi ích vật chất, tinh thần của họ sẽ bị biến động.

**2.3. Xung đột giữa cá nhân và nhóm**

Loại mâu thuẫn giữa cá nhân và nhóm do quan điểm hay lợi ích không phù hợp. Chẳng hạn, trong một nhóm bán hàng, đa số các thành viên trong nhóm cho rằng nên hạ giá sản phẩm để tiêu thụ hàng nhiều hơn và nhanh hơn. Nhưng trong nhóm có một cá nhân không tán thành vì cho rằng khi giảm giá sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận và có thể bị khách hàng đánh giá sản phẩm đó kém chất lượng. Khi hai bên không thống nhất được ý kiến, mâu thuẫn xung đột có thể xảy ra.

Cách giải quyết xung đột này:

- Xoa dịu những mâu thuẫn: Nói rõ sự hợp tác là bắt buộc. Khi người quản lý cho phép một nhân viên hành động thiếu thiện chí sẽ làm cho những người còn lại bất mãn. Cần thiết lập chính sách không khoan nhượng với sự phản đối vô lý.

Tìm tiếng nói chung: Thách thức đối với người quản lý là làm cho các bên mâu thuẫn gạt đi những sự khác biệt. Người quản lý phải chỉ ra những giá trị chung giữa các bên. Ví dụ, các bên đều muốn công ty thành công, đó là một mục đích chung. Người quản lý cần chỉ rõ sự bất hoà của họ đang phá huỷ mục tiêu chung đó.

**3. Kết luận**

Xung đột là một hiện tượng xã hội phổ biến trong mọi loại hình tổ chức. Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, xung đột không được xử lý, không phải vì người ta không nhận ra sự tồn tại của chúng mà do người ta không biết xử lý như thế nào.

Xung đột là quá trình trong đó một bên nhân ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác. Xung đột có thể mang đến những kết quả tiêu cực hoặc tích cực, phụ thuộc vào bản chất, cường độ của xung đột và vào cách giải quyết nó. Nếu được giải quyết tốt, xung đột sẽ đem lại các điểm tích cực, như: Nâng cao sự hiểu biết và sự tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm; Nâng cao khả năng phối

hợp nhóm thông qua việc thảo luận, thường thảo khi giải quyết mâu thuẫn. Năng cao hiểu biết của từng thành viên về các mục tiêu của mình, biết được đâu là những mục tiêu quan trọng nhất. Ngược lại, xung đột không được xử lý tốt sẽ gây ra sức tàn phá lớn: Mâu thuẫn trong công việc dễ dàng chuyển thành mâu thuẫn cá nhân; Tinh thần làm việc nhóm tan rã, tài nguyên bị lãng phí.

Chính vì vậy, nhận thức đúng về xung đột xử lý xung đột theo hướng có lợi cho tổ chức là một kỹ năng quan trọng đối với mọi nhà quản lý cũng như mỗi cá nhân nói chung. Các nhà quản trị cũng nên dành thời gian để nâng cao kỹ năng quản trị xung đột để giúp công ty mình tập trung được một sức mạnh tối đa để đạt được các mục tiêu đã đề ra ■

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- 1 Dale Carnegie (2018), *Giải quyết xung đột trong cuộc sống*, NXB. Lao động, Hà Nội.
- 2 Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật công nghiệp (2019), *Xây dựng các kỹ năng cơ bản cho nhà quản lý*. Kỷ yếu tọa đàm khoa học của Khoa Quản trị kinh doanh, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 15/4/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 24/4/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 4/5/2020

*Thông tin tác giả:*

ThS. TRẦN THỌ KHAI

Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật công nghiệp

## THE CONFLICT MANAGEMENT SKILL OF CORPORATE MANAGERS

● Master. **TRAN THO KHAI**

Faculty of Business Administration

University of Economics - Technology for Industries

### ABSTRACT:

Conflicts arising at work is an inevitable issue and this issue occurs at all level of enterprises. However, under scientific management approaches, conflicts could be considered a breakthrough engine for business development. As a result, the conflict management is an indispensable corporate governance skills, especially for senior managers.

This article presents an overview of conflict management skills of modern administrators, contributing to improving the management capacity of administrators in all operations of enterprises.

**Keywords:** Conflicts, disputes, management capacity, manager, businesses.